



## Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e  
Desenvolvimento Empresarial - Universidade  
Estácio de Sá

**Revista ADM.MADE, ano 10, v.14, n.2, p.1-20, maio/agosto, 2010**

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade  
Estácio de Sá - Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 1518-9929  
Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

### **Conhecimento de Marketing: a Disseminação Junto aos Profissionais e a Contribuição da Academia\***

*Alda Rosana Duarte de Almeida<sup>1</sup>*

*Josmar Andrade<sup>2</sup>*

*Milton Carlos Farina<sup>3</sup>*

---

Artigo recebido em 12/09/2010. Aceito em 07/10/2010. Artigo submetido a avaliação *double-blind*.

\* Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada e publicada nos Anais do XIII SEMEAD - Seminários em Administração da FEA/USP, São Paulo, 09 e 10 de setembro de 2010.

<sup>1</sup> Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (PPGA/FEA/USP). Professora dos cursos MBA da FGV Management e FGV Online nas disciplinas de Marketing e Elaboração de Projetos. Consultora de empresas. Endereço: Praia de Botafogo, 190, 5º. andar - Rio de Janeiro - RJ - CEP: 22253-900. E-mail: [aldarosana@globo.com](mailto:aldarosana@globo.com).

<sup>2</sup> Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (PPGA/FEA/USP). Professor dos cursos MBA em Comunicação e Marketing da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP) e da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Professor dos cursos de graduação em Administração e Comunicação Social das Faculdades Integradas Rio Branco de São Paulo. E-mail: [josmar@usp.br](mailto:josmar@usp.br).

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (PPGA/FEA/USP). Professor do curso de pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. E-mail: [milton\\_farina@uol.com.br](mailto:milton_farina@uol.com.br).

## Conhecimento de Marketing: a Disseminação Junto aos Profissionais e a Contribuição da Academia

A presente pesquisa, qualitativa explora aspectos de como os profissionais de marketing entendem a produção e a circulação do conhecimento relacionado com sua área de atuação, como são preparados para o desempenho de sua função e como acessam conhecimento. Foram realizadas 12 entrevistas pessoais em profundidade com respondentes situados em São Paulo e no Rio de Janeiro, selecionados pelo critério de desempenho de função de gestão em marketing. Procurou-se abranger diferentes tipos de organização no qual o respondente trabalha (grande e pequeno portes; serviços e produtos; mercados corporativos e varejistas). Entre diversos insights fornecidos pelas respostas, está que as atribuições de marketing, na prática, são amplas e dependem da experiência de cada um e das demandas das organizações. Na opinião dos respondentes, o conhecimento se torna tanto mais valioso quanto mais aplicável na prática. Quanto à atualização profissional, as dificuldades relacionam-se com a necessidade de autofinanciamento, sendo que os meios mais comuns para acesso ao que entendem como conhecimento em marketing são livros, jornais e revistas. Em relação à formação na área, a maioria tem opinião que cursos de pós-graduação oferecem legitimação profissional, mas não enxergam necessidade de formação específica, indicando-a como complementar a outras formações.

**Palavras-chave:** marketing; conhecimento; formação acadêmica.

**Keywords:** marketing; knowledge; academic background.

### Marketing Knowledge: Dissemination to Professionals and the Academic Contribution

This qualitative study explores how marketing professionals understand the production and circulation of knowledge related to their area of expertise, how they are prepared to perform its function and how they access knowledge. Twelve personal in-depth interviews were conducted with respondents located in Sao Paulo and Rio de Janeiro, selected by the criterion of performing management function in marketing. The authors tried to cover different types of organization in which the respondent works (large and small; services and products; B2B and B2C). Among several insights provided by the responses, is that the roles of marketing in practice are broad and dependent on the experience of each individual and the organizations' demands. According to respondents' opinions, knowledge becomes even more valuable as more applicable in practice. Related to professional development, the difficulties are due the need for self-financing, and the most common ways to access knowledge - as understood by marketers - are books, newspapers and magazines. Specifically to the academic formation in the area, most have the opinion that post-graduate courses offer professional legitimization, but they see no need for specific formation, indicating it as complementary to others.

## 1. Introdução

Cada vez mais o marketing merece atenção como disciplina fundamental para a formulação de estratégias que orientam as decisões das organizações. Conseqüentemente, também há necessidade de treinamento e de qualificação dos gestores neste campo específico do conhecimento administrativo. Isto se justifica pela dinâmica acelerada dos mercados, que leva a cenários cada vez mais hipercompetitivos (D'AVENI, 1995). Nestas novas condições, observa-se a erosão de posições anteriormente capazes de estabelecer uma situação confortável para as organizações em ambiente concorrencial, e coloca-se em xeque a administração baseada em visões

tradicionais. Atualmente, as organizações estão sujeitas aos efeitos da integração de sistemas produtivos em escala global, e da facilidade do acesso à informação, cenário que leva à homogeneização de produtos e serviços. Como decorrência, elas devem antecipar-se no entendimento dos desejos e das necessidades de clientes, como requisito para desenvolver ofertas capazes de serem percebidas pelas suas diferenças, e capazes de estabelecer valor superior aos da concorrência - processo que nem sempre é objetivo e que, muitas vezes, baseia-se em aspectos puramente psicológicos.

Há, então, uma necessidade aumentada da circulação do conhecimento em marketing como requisito para que os gestores busquem o entendimento da dinâmica social e cultural que impactará suas decisões e, por consequência, as operações das organizações que administram. Como indício da maior atenção ao marketing em tempos recentes, e da diminuição da distância entre a pesquisa e a prática do marketing, está a valorização e o reconhecimento dos esforços de qualificação. Por conseguinte, observa-se o crescimento do número de vagas e o espalhamento geográfico de cursos de especialização no Brasil, como os MBAs com foco em gestão de marketing, assim como no Brasil e inclusive pela implantação dos primeiros cursos de bacharelado em Marketing, como o da Universidade de São Paulo, criado em 2004.

Marketing, segundo a definição oferecida pela *American Marketing Association* é “uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor para clientes e para gerenciar relacionamentos com clientes de forma a beneficiar a organização e seus *stakeholders*” (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2008). Ou seja, há o reconhecimento de que o marketing é um processo de desenvolvimento de determinadas tarefas relacionadas com as interações que estimulam e proporcionam trocas, sob determinadas condições concorrenciais e ambientais.

Recente pesquisa realizada com mais de 350 profissionais brasileiros de marketing (PESQUISA MOSTRA..., 2009) identificou a opinião majoritária de que a área vem aumentando de importância na participação das decisões estratégicas, passando a participar do *board* de liderança das organizações, com foco especialmente na gestão da inovação de produtos e no desenvolvimento de negócios. Neste sentido, os entrevistados reconheceram que houve evolução da profissão: de uma dimensão “emocional”, ligada à opinião de gurus e estrelas, migrou para uma visão mais “racional”. Essa última, gerencialista, lida com várias diferentes variáveis como a legislação, a economia e o câmbio, de forma a responder a pressões de auditoria de resultados e, conseqüentemente, à eficiência desejada das atividades realizadas.

Também se consolida, cada vez mais, a compreensão de que os conceitos de marketing são aplicáveis a todo tipo de organização, não apenas em situações que envolvam atividades lucrativas, mas também organizações sem fins lucrativos e outras especialidades, como no caso do marketing de pessoas, de lugares e de idéias. Essa proposição, defendida desde o final da década de 1960 (KOTLER; LEVY, 1969), cada vez mais ganha relevância e importância.

O interesse do presente artigo é explorar aspectos do entendimento do profissional incumbido de funções de marketing de o que seja o “conhecimento” relacionado com sua área de atuação. Os autores buscaram investigar como os *practitioners* (1) entendem a produção e a circulação de conhecimento em sua área de atuação; (2) são preparados para o desempenho de sua função; e (3) se qualificam, se desenvolvem e mantêm contato com o conhecimento epistêmico gerado em outras

instâncias, tais como a Universidade, o mundo intelectual expresso em livros e publicações, ou mesmo atividades de consultoria e de treinamento.

Para cumprir seu propósito o presente trabalho foi desenvolvido em etapas. Na primeira procurou-se aprofundar o entendimento dos conceitos teóricos envolvidos com a formulação de o que seja *conhecimento de marketing*. A segunda etapa se vale desta reflexão inicial e a amplia, envolvendo a realização de diversas entrevistas em profundidade com profissionais encarregados da gestão do marketing como forma de explorar alguns pressupostos levantados, e também de desenvolver sensibilidade para aspectos relacionados com a prática profissional. O ponto de vista escolhido foi o do indivíduo envolvido funcionalmente com o marketing, por ser aceita a opinião de Hansotia (2003) de que, por mais relevante que seja a pesquisa em marketing, ela só se torna útil se é usada no mundo da prática.

A identificação de padrões e de diferenças substanciais é importante para pautar sistemas e modelos de educação na área, para delimitar conceitos compartilhados e para discriminar diferenças de entendimento entre o mundo da teoria e o mundo da prática. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de característica qualitativa, no qual foi utilizado o método da entrevista em profundidade.

O artigo organiza-se da seguinte forma: apresentação da temática e da fundamentação e, em seguida, uma revisão da literatura. Serão então apresentadas a metodologia da pesquisa realizada e as principais análises possíveis. Uma discussão apresentará os pontos que emergiram na análise das entrevistas e da sua correlação com a literatura, e que podem se constituir nas contribuições para o estudo do tema, com impactos na prática. Por fim, serão apresentados, a título de considerações finais, pontos de discussão que merecem maior aprofundamento em futuras pesquisas, bem como as limitações inerentes à metodologia utilizada.

## 2. Revisão de Literatura

Para discutir o que é conhecimento em marketing, é necessário, inicialmente, estabelecer as distinções de o que é *conhecimento* e, especificamente, *em marketing*.

Como ponto de partida é preciso reconhecer que o conhecimento na área mistura duas vertentes. A primeira tem natureza científica, isto é, baseia-se numa abordagem racional e metódica, que busca sistematizar os fenômenos e os objetos de uma mesma natureza por uma estrutura de certeza ou de probabilidade (ANDER EGG, 1978, apud MARCONI; LAKATOS, 2000).

A segunda vertente emerge pelo *senso comum*, pela delimitação de *melhores práticas* obtidas pela experiência, que são transmitidas entre agentes sem a verificabilidade proposta pela ciência. Este segundo tipo de conhecimento, valorativo, reflexivo, assistemático, que oferece algum nível de comprovação e que, por outro lado, é falível e nem sempre exato (MARCONI; LAKATOS, 2000) ganha contornos de “verdade”. Sua legitimação (MARION, 2005) é obtida pelas medidas de sucesso, definidas no mundo empresarial ou pelo endosso dos especialistas envolvidos com suas verificação e disseminação (profissionais da área, associações, jornalistas, articulistas, consultores e gurus). Neste sentido, Proença, Lopes e Meucci (2005, p.11) argumentam que “profissionais do mercado e acadêmicos dividem e intervêm na estrutura desse campo, dificultando a consolidação de um saber unificado numa só

doutrina. Diferentes são as perspectivas; diferentes os critérios para se separar o argumento legítimo do ilegítimo”.

Se o conhecimento é tratado como um conjunto de “saberes”, então sempre haverá a distinção entre o saber sistematizado no plano conceitual e o saber inerente ao próprio ato, entre a elaboração racional e a vivência do fenômeno real como instância última da experiência. Aristóteles, já na Grécia Antiga, diferenciava a sabedoria em dois tipos: a *sabedoria filosófica* baseada na capacidade intelectual de investigar, interpretar o mundo e formular idéias; e a *sabedoria prática*, que é a capacidade de reagir de forma instintiva diante de situações complexas, imediatamente, definindo-as, ambas, como “virtudes de uma parte diferente da alma” (ARISTÓTELES, 2002, p. 141).

A partir das referências obtidas em diversas pesquisas de Piaget e Bourdieu, descritas no estudo de Ferreira e Parrat-Dayan (2000), eles concluem pela divisão do conhecimento em duas dimensões: (a) o conhecimento epistêmico, que “se caracteriza pelas estruturas operatórias lógico-formais, que subordinam e integram os procedimentos e representação não menos formalizados”, isto é, as dimensões conceituais, explicativas e modeladoras da realidade dos fenômenos estudados; e (b) o conhecimento prático, que se refere à “predominância do procedural que subordina o aspecto operatório e presentativo a uma relação meios-fins (enquanto saber-fazer)” (FERREIRA; PARRAT-DAYAN, 2000, p. 103), isto é, a necessidade de organização de habilidades de competências para agir sobre os fenômenos que se apresentam aos agentes deste conhecimento.

Tsai e Shih (2004) argumentam que o construto do conhecimento em marketing é composto por três dimensões: (1) a geração, que envolve o processo pelo qual o conhecimento é obtido; (2) a disseminação, que descreve o processo pelo qual o conhecimento é compartilhado e, desta forma, estimula novo conhecimento e entendimento; e (3) o armazenamento, que é a maneira pela qual o conhecimento é guardado para uso futuro. Hanvanich, Dröge e Calantone (2003, p.124) definem o conhecimento em marketing como “a extensão do entendimento de três processos de marketing: gerenciamento do desenvolvimento de produto, gerenciamento do relacionamento com clientes e o gerenciamento da cadeia de suprimentos”.

Ao admitir a multidimensionalidade do marketing, Toledo (1994, p. 40-42) propõe três dimensões envolvidas com o conceito do marketing: (1) a *dimensão funcional*, que “refere-se à própria natureza do marketing”, abrangendo o que é o objeto (a troca) e o objetivo do marketing (criar, facilitar e estimular a troca); (2) a *dimensão gerencial*, que envolve as atividades organizacionais relacionadas com a concretização da função de marketing e que abrange ações tático-operacionais e estratégicas, relacionadas com o planejamento, a organização, a direção e o controle de atividades gerenciais relacionadas com a troca; e, por fim, (3) a *dimensão filosófica*, que leva em conta “a orientação subjacente às atividades de marketing, assentando as bases que fundamentarão a filosofia de ação administrativa da organização”. De uma forma semelhante, Morgan (1996) estabelece que os estudos de marketing se organizam em torno de dimensões teóricas, filosóficas e funcionais.

A primeira dimensão está relacionada com os conceitos de marketing, com as técnicas necessárias para identificar e sistematizar o conhecimento sobre “trocas de valor entre produtores e consumidores, com o propósito de satisfazer necessidades de desejos humanos” (MORGAN, 1996, p. 3). A dimensão filosófica, por sua vez, refere-se a uma entre as diversas filosofias gerenciais que constantemente competem pela

predominância dentro das organizações. Desta maneira, o conhecimento teórico gerado em marketing pode - ou não - ser adotado dentro da organização como forma sistemática, para orientar suas operações. Já a dimensão funcional envolve a atribuição profissional e a sistematização operacional das diversas atividades de marketing, atribuídos formalmente a agentes responsáveis por decisões sobre a criação de valor. O esforço acadêmico de desenvolver estudos científicos em marketing estão adequados ao papel da ciência, de “converter a *doxa* (o que se acredita que seja verdade) em *episteme* (aquilo que se sabe como sendo verdade)” (ZINKHAN; HIRSCHHEIM, 1992 apud MORGAN, 1996, p. 4). Os fenômenos que são objetos destes estudos são as trocas realizadas no ambiente de mercado.

Cochoy (1998, apud MARION, 2005) considera que o marketing é uma ciência performática (aplicada), conceitualizando e ativando sua prática ao mesmo tempo, isto é, um corpo de *expertise* que simultaneamente descreve e constrói seu objeto material. A questão fundamental é que não é possível considerar o conhecimento em marketing sem a prática do marketing. O marketing não pressupõe a abstração pura, desprovida de aplicação e de impactos na gestão e na realidade do ambiente. Hunt (1994, p. 305-306) sugere que “O marketing é visto como uma disciplina universitária que aspira a se tornar uma disciplina profissional”. O escopo do pensamento em marketing, de acordo com Bartels (1976), envolve a associação com o conceito de marketing pela produção de pensamento por indivíduos concentrados e comprometidos com o estudo do marketing. Porém, este mesmo autor reconhece que o pensamento na área não é dado, mas aceito. Isto é, a aceitação dos profissionais é fundamental para a construção de um consenso. Esse, por sua vez, é continuamente revisto pela inter-referência de autores e, numa visão ampla, pela alimentação contínua dos processos de formulação do conhecimento, transferência, prática, e novamente a reformulação (ou reforço) deste conjunto de saberes.

Também é necessário admitir-se que o marketing é, na organização do seu conhecimento, uma área transdisciplinar (STURDY, 2002; BARTELS, 1976), que envolve diversos aspectos relacionados com a troca e com a transação econômica. Neste sentido, os pensamentos e as contribuições de outras disciplinas, como a Economia, a Psicologia, a Contabilidade, a Estatística, o Direito, a Ciência Política, as ciências da Comunicação, entre outras áreas, se relacionam com o ensino e a prática do marketing. Dependendo do tipo de mercado ou da especificidade do cliente, outras especialidades são agregadas para justificar decisões na prática das organizações.

Esta transdisciplinaridade também serve para justificar o universo de profissionais que se envolvem com o marketing e que são provenientes de áreas tão díspares como a propaganda e a engenharia mecânica. Por um lado, “a formalização e a disseminação dos princípios de marketing e de suas ferramentas contribui para a construção de profissões de marketing e reforçam a necessidade e a presença de profissionais de marketing na economia” (MARION, 2005, p.4). Por outro lado, também é prática comum, nas organizações, a designação de profissionais oriundos das áreas comerciais, das comunicações ou da área técnica para “cuidar do marketing”. Neste processo, diversos profissionais de uma hora para outra se transformam - por atribuição ou por aspiração - em profissionais de marketing, atuando na gestão e na definição destas atividades.

Quase todas as organizações possuem especificidades de mercado e de produtos e, diante destas condições, buscam adaptar sua área de marketing a estas

necessidades. Com isso, o que se vê é que os profissionais que atuam em marketing se assemelham pelo referencial do conhecimento que dominam, e pelo compartilhamento de um discurso comum que estabelece as bases do seu acesso à *episteme* do marketing, isto é, a uma forma de explicação da atividade e do mundo (MARION, 2005). Neste sentido, o conhecimento do marketing é uma forma de afirmação profissional e serve como elemento de comunhão e de identificação entre os que fazem carreira na área.

## 2.1. As pontes entre o mundo da academia e o mundo da prática

É corrente, entre os estudiosos do marketing moderno, o consenso de que existe um *gap* entre teoria e prática (BRENNAN, 2004; HANSOTIA, 2003; HUNT, 2002; PRINGLE, 2001). Relatando a solicitação de uma edição especial do *Journal of Marketing Intelligence & Planning*, cujo tema era "A divisão entre academia e prática no marketing: mito ou realidade?", Brennan (2004, p.492) conta que não foi apresentado qualquer trabalho escolhendo o lado do "mito", e que há consenso de que esta divisão precisa ser vencida.

Pringle (2001) discute a divisão entre prática e teoria na área de marketing e propõe que existe uma relação simbiótica entre ambas, e que é preciso estabelecer serviços recíprocos e um ambiente comum para os envolvidos. Este autor lista alguns problemas da academia: a falta de dados reais e de problemas reais para análise, a falta de recursos, dificuldades em validar seus resultados, uma visão de mundo datada, a dificuldade em estabelecer interação com a mente do praticante, a incapacidade de experimentar diretamente os fenômenos, e a necessidade de detectar rapidamente as mudanças do ambiente. Já pelo lado da prática, alguns dos problemas apontados são: a distância do estado da arte em modelos e programas, a falta de acesso aos melhores estudantes, a academia vista como opção de segunda carreira, a falta de idéias criativas, a falta de autoridade intelectual, e a falta de excitação pelo que chama de "melhor e mais brilhante".

Hunt (2002), por seu lado, argumenta que os *stakeholders* envolvidos na disciplina no marketing são: a) a sociedade; b) os estudantes; c) o mundo da prática; e d) a academia. "Aceitando-se que a disciplina do marketing tem *stakeholders* outros que os *practitioners* para o conhecimento que produz, naturalmente isso não implica que os pesquisadores do marketing não tenham a obrigação de produzir conhecimento útil para o mundo da prática" (HUNT, 2002, p. 306).

O que estes autores sugerem é que a problemática da difusão do conhecimento em marketing merece maior atenção da academia. Neste sentido, é desejável aprofundar a compreensão sobre como as diversas formas do "conhecimento em marketing" são difundidas e adquiridas pelos praticantes de marketing, considerando-se o contínuo e crescente fluxo de informações que atinge o profissional.

## 2.2. Como os profissionais aproximam-se das teorias de marketing?

Engwall e Kipping (2004) reconhecem diversas fontes de criação, de circulação e de comercialização de conhecimento gerencial, tais como: a) a educação empresarial, com o crescimento dos cursos de negócios; b) as consultorias gerenciais, como parte integrante de sistema operacional das empresas; e c) os produtos de mídia orientados para o gerenciamento, que incluem publicações e o tempo alocado em jornais, televisão e rádio para assuntos empresariais, além das notícias relacionadas a negócios. Neste

conjunto, os jornais e os congressos acadêmicos aparecem como um universo paralelo ao mundo da prática. No caso da Nova Zelândia, Gray, Ottesen e Matear (2005) mostram que apenas 6,0% da amostra pesquisada declararam ter acesso a conferências acadêmicas e 4,6% a publicações acadêmicas. Não há motivos para se imaginar que, no Brasil, a situação seja diferente.

Hunt (2002) argumenta que o conhecimento gerado na academia alcança o praticante por meio de livros-texto, de monografias, de jornais especializados, de consultorias, de conferências e de programas de educação para executivos (HUNT, 2002, p. 306). Wright e Kitay (2004), em estudo realizado no contexto australiano, apontam que o papel dos gurus e dos consultores envolvidos no treinamento e no desenvolvimento de estratégias gerenciais pode ser analisado em duas dimensões: primeiramente, como difusores de conhecimento ainda não absorvidos ou disponíveis para as companhias; e, em segundo lugar, como promotores de suas próprias idéias e modelos, nas quais têm interesse econômico direto. Sturdy (2002) critica o entusiasmo profissional com modismos e assuntos em evidência na mídia, sugerindo que nem sempre é possível determinar se estas idéias estão sendo realmente implementadas, ou se os profissionais estão se engajando em termos retóricos ou em condições de “adoção cerimonial” (STURDY, 2002, p.175).

A necessidade de contínua busca de fontes para absorção de conhecimento parece ser um dos elementos definidores de uma cultura dos profissionais de marketing. Os modismos gerenciais, alimentados pelo surgimento de novas terminologias, que muitas vezes traduzem idéias antigas com novas roupagens, são fonte de insegurança profissional. Gestores estratégicos, gerentes de produto, administradores de programas de comunicação e até mesmo estagiários e *trainees* em início de carreira são forçados, por uma ideologia que valoriza a atualização, a estarem sempre em dia com os temas mais “modernos” discutidos nas rodas do meio. A falta de domínio de uma expressão complicada, que na verdade traduz um conceito simples, pode simbolizar falha grave perante a tribo.

Algumas questões surgem naturalmente: como estes profissionais definem as fontes para sua atualização? De onde provém o contato com o pensamento do marketing, seja em termos do que é produzido na academia e traduzido por publicações como livros e revistas de negócios, seja em termos dos programas desenvolvidos por consultorias internacionais e alavancados pelas palavras dos gurus?

### 3. Métodos e Procedimentos

O presente estudo busca entender os mecanismos de disseminação do conhecimento junto aos profissionais de marketing, tema que ainda não foi plenamente desenvolvido. Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória com perspectiva orientada de corte seccional com perspectiva longitudinal, uma vez que foram analisados acontecimentos anteriores aos do momento da pesquisa. O nível da análise é organizacional (VIEIRA; ZOUAIN, 2004).

A pesquisa consta de entrevistas com profissionais que atuam na área de marketing de empresas nas cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro. Quando se realiza um estudo exploratório, não se pode inferir e não se fala em população nem em amostra (TOLEDO; OVALLE, 1988). Aqui, o conjunto de profissionais entrevistados é a própria população do estudo, pois somente a esse conjunto as características encontradas poderão ser atribuídas.



Como perfil definido para o entrevistado, procurou-se profissional que desempenha funções de diretor, gerente ou de supervisão - ou seja, de gestão - em marketing dentro de empresas há pelo menos um ano, que pode ter feito, ou não, cursos na área, com exceção dos cursos de mestrado e de doutorado *stricto sensu*. Esse conjunto pode conter pessoas graduadas, ou não, em marketing, algumas com cursos de especialização, outras com cursos de MBA, e outras que não fizeram cursos e que, ao longo da carreira, aprenderam sobre marketing com colegas, chefes ou consultores.

Os autores deste trabalho entrevistaram em profundidade 12 profissionais, usando, como critério para seleção, a diversidade de perfis das organizações nas quais atuavam, incluindo tempo de atividade, segmento de mercado de atuação, tipo de orientação - mercado corporativo ou mercado varejista - e porte da organização. Com isso, objetivou-se acessar o mais diverso espectro possível de aplicações práticas do conhecimento em marketing

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas espontâneas semi-estruturadas, com o objetivo de extrair, de forma detalhada do entrevistado, suas percepções, avaliações e decisões sobre formação profissional, suas habilidades para o exercício de suas funções, e seu entendimento conceitual das atividades de marketing. Também tratou de conhecer como se dá a busca e a disseminação do conhecimento de marketing na empresa, conforme recomendado por Kerlinger (1980).

Estabeleceu-se um roteiro para o desenvolvimento das entrevistas. A primeira parte destas objetivou o levantamento das fontes de conhecimento utilizadas - livros e revistas tanto acadêmicas quanto profissionais, cursos realizados, participação em congressos e em eventos, e páginas pesquisadas da *web* - bem como a importância que lhes é atribuída. A segunda parte buscou as avaliações feitas pelo entrevistado sobre as fontes que julga contribuir para seu sucesso profissional, assim como sobre alguns atributos que também teriam sido importantes, tais como fontes atualização profissional, conhecimento do mercado e do produto, rede de relacionamentos profissionais e formação acadêmica.

Os entrevistados ainda foram estimulados a expor sobre suas opiniões em relação à proximidade com o conhecimento gerado em ambiente acadêmico.

#### **4. Análise das Entrevistas**

O perfil dos entrevistados desta pesquisa encontra-se no Quadro 1. Sendo todos ocupantes de cargos de gestão, e com carreiras superiores a quatro anos na área, trata-se de conhecedores das exigências do mercado profissional e das necessidades acadêmicas inerentes à posição que ocupam. Dado que a idade média dos respondentes, de 37,6 anos, mostrou-se elevada, é razoável imaginar que suas respostas podem ser diferentes de profissionais em início de carreira.

A formação acadêmica dos executivos revelou diversidade, o que pode ser atribuído a vários fatores. Um deles é que hoje em dia existe maior oferta de cursos de Administração e, principalmente, de marketing do que na época em que muitos deles se formaram. Por isso, apenas um dos profissionais - e o mais jovem de todos, com 28 anos de idade - é o único com formação específica em marketing, enquanto os demais são oriundos das áreas de Administração e de diversas outras, tais como Engenharia. Porém, deve-se considerar que, na opinião dos próprios gestores entrevistados, o profissional de marketing não precisa ter necessariamente um curso de marketing.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados e das empresas

Código do entrevistado	Idade	Cargo	Formação acadêmica	Área(s) do(s) curso(s) de MBA ou de Pós-Graduação	Tipo de negócio da empresa*	Ramo da empresa	Abrangência da atuação da empresa
E01	45	Gerente de Planejamento de Marketing	Administração	Comunicação empresarial	B2B	Hotelaria, alimentação e tickets	Multinacional
E02	33	Gerente de Marketing	Desenho Industrial. Bacharelado em Informática não concluído	Especialização em Marketing	B2B	Software para varejo	Nacional
E03	28	Coordenador de Marketing	Administração com ênfase em Marketing	Extensão em <i>Consumer Behavior</i> no Canadá; MBA em Marketing	B2C	Bebidas	Nacional
E04	32	Coordenador de Marketing e Finanças	Administração	MBA de Estratégias de Mercado; Especialização em Gestão de Negócios	B2B	Escola de reciclagem médica e assistência médica com exames	Nacional
E05	41	Gerente de Vendas	Comunicação	MBA de Gestão de Negócios	B2B	Construção mecânica	Multinacional
E06	28	Gerente de Vendas de Marketing	Marketing	Não tem	B2B	Prestadora de serviço diferenciado para a Petrobras	Nacional
E07	50	Diretor de Marketing	Engenharia	MBA Executivo	B2B	Serviços de tecnologia	Multinacional
E08	47	Supervisora de Marketing da Regional RJ	Jornalista	Marketing	B2C	Banco	Nacional
E09	31	Gerente Geral de Marketing	Sociologia	MBA nos Estados Unidos	B2C	Banco	Multinacional
E10	46	Gerente de Marketing e Comunicação	Engenharia Mecânica	MBA em Marketing	B2B	Indústria de bens de capital	Multinacional
E11	38	Gerente Editorial (produto)	Propaganda	MBA em Marketing	B2C	Editora	Multinacional
E12	32	Gerente de Marca	Administração	MBA em Marketing	B2C	Produtos alimentícios	Multinacional

\* Mercado corporativo indicado por B2B, significando atividade de marketing *business to business*; mercado varejista indicado por B2C, significando atividade de marketing *business to consumer*.

#### 4.1. Relacionamento com os conceitos e formalização da disciplina

Uma das primeiras questões da pesquisa relaciona-se com a delimitação da área: como os entrevistados poderiam definir o marketing? As respostas mostram que o conceito do marketing pode ser interpretado das mais diversas maneiras pelos práticos. Algumas definições:

*Existem várias definições distintas para marketing, mas a minha, a que eu prefiro, é a arte de vender produtos. Essa é a minha definição pessoal, que é a arte de você tornar venda uma coisa natural. (E10)*

*Marketing é uma ciência não muito exata que estuda todas as interrelações de um produto, de uma coisa que está disponível para venda. (E12)*

*O marketing tem que traduzir a tecnologia que a gente desenvolve pra contar/mostrar pro meu público alvo. (E02)*

*A minha visão particular, o marketing é dividido em 3 áreas: comunicação, produto e o que eu chamo de marketing estratégico. Com a comunicação é tudo aquilo que as pessoas mais associam junto ao marketing que é a parte de propaganda, a parte de relacionamento com imprensa. [...] Em produto aí estou falando de todos os meios do marketing, ou seja os 4 pês, etc.. [...] O outro lado, é o lado que eu chamo de estratégico, que, em algumas empresas simplesmente a área marketing é a área de estratégia, [...] faz isso lado do planejamento, o lado de mercados, segmentos. (E07)*

Essa dificuldade de consenso sobre o real significado da prática de marketing, tendo-se diversas interpretações de acordo com a experiência de cada um, pode ser atribuída à falta de uma formação específica no assunto. Na prática, o marketing se “tangibiliza” e se “transforma” dentro das expectativas de cada um em relação aos seus trabalhos e de acordo com a determinação da empresa. Pode-se até fazer marketing sem acreditar nele, como exposto a seguir:

*Acredito que, pra mim, nos últimos 4 anos o marketing se transformou numa coisa mais real, o quê que é realmente pra mim? É justamente a gente adequar, às necessidades. O que nós temos pra oferecer ao que realmente o cliente está precisando? [...] então marketing é você adequar, saber, toda a parte de pescar as informações para que você possa atingir o seu público-alvo da melhor maneira. (E06)*

Caberia à academia estabelecer homogeneidade no trato de definições e de conceitos, mas teriam estes profissionais pontes para estabelecer este relacionamento com o mundo da teoria?

As entrevistas buscaram entender, então, qual é a visão destes profissionais sobre a academia. Primeiramente deve-se destacar que, diferentemente do que muitos pensam, quando foram questionados sobre a frase “quem sabe faz, quem não faz ensina”, todos, sem exceção, discordaram. Para eles é preciso ter teoria para ensinar, e esta ajuda na prática. Se não se sabe, não se pode ensinar. Assim, é exposto que:

*Acho que ensinar é muito difícil mesmo, você ter o dom de ensinar, de poder coordenar as coisas, desenvolver, eu acho que é difícil. Eu sei fazer muito, mas eu não sei se eu saberia ensinar. Saber transmitir o conhecimento não é para qualquer um também [...] Eu acho que uma coisa é uma coisa e outra coisa é outra coisa. Ensinar é uma coisa e fazer é outra coisa, não quer dizer que esse faça isso e não pode fazer aquilo. (E08)*

Porém, ainda se destaca que a teoria deve estar junto à prática, e que existe a necessidade de acadêmicos e praticantes atuarem juntos na formação de novos profissionais. Esta junção marca e traz benefícios a ambos, como no relato abaixo:

*Eu acho que a teoria é interessante porque organiza o conhecimento, organiza uma maneira de pensar, então você ensina bem quando você tem o apoio de uma teoria que te ajuda a organizar os pensamentos, porém, o que eu lembro da faculdade eram sempre as experiências práticas, eram os eventos. Isso realmente eu guardo. (E06)*

Da mesma forma que os entrevistados questionam o “saber” e o “fazer” separados, entendem que a academia tem muito a acrescentar, e criticam o distanciamento entre as partes. O trecho da entrevista abaixo expõe esta visão:

*A academia disponibiliza muito mais, acho que do lado corporativo as empresas deveriam disponibilizar mais seus profissionais, tempo para que eles pudessem se dedicar ao desenvolvimento de algumas idéias lá dentro da academia. (E05)*

Este *gap* deve ser analisado com maior atenção pelos acadêmicos e pelos praticantes, uma vez que isto influencia nos anseios dos profissionais envolvidos. Para eles, a academia não está distante e eles só não se atualizam mais por razões que são analisadas nos tópicos adiante.

#### **4.2 Desenvolvimento, atualização e referência**

Explorando-se os investimentos das empresas no aprendizado, notou-se, por meio das entrevistas, que todas as empresas proporcionam aos profissionais a participação em eventos, em palestras e em seminários, mas não necessariamente estão ligados à área de marketing, e sim à gestão, à negociação ou a temas muito específicos e ligados ao negócio da empresa.

O patrocínio de cursos já não é uma unanimidade. Algumas empresas têm programas específicos de financiamento, como no caso de uma das empresas na qual trabalha o entrevistado - banco que atua em âmbito nacional, mas, no geral, os cursos de MBA ou de especialização foram pagos pelos próprios entrevistados. Isto se torna um dos motivos que dificultam a busca da qualificação e do acesso ao conhecimento, vez que os profissionais precisam se autofinanciar.

Em relação à pró-atividade dos executivos para adquirir conhecimentos em livros, revistas, jornais e *sites*, algumas peculiaridades devem ser ressaltadas. Para muitos dos entrevistados, os livros publicados por Kotler parecem ser o guia de marketing na busca de soluções e de abordagens para os problemas do dia-a-dia e no planejamento. Ou seja, é “a Bíblia do Marketing”, como disse a entrevistada E06.

Porém, alguns entrevistados leem livros específicos necessários ao seu trabalho. Isso demonstra que, quando há necessidade para o desenvolvimento profissional, os livros são explorados e podem ser uma grande fonte de conhecimento.

A leitura de livros não-acadêmicos também ocorre e é costumeira entre os entrevistados. Nota-se que os títulos escolhidos indicam o perfil de cada um dos entrevistados e que estes costumam ler livros que entendem como um incentivo na vida do dia a dia, como o muito citado *O monge e o executivo*. Porém, também ocorrem extremos, como o entrevistado E06 que “não lê livros” e o E07, que declara que “compro muitos livros, mais que a minha capacidade para ler, mas leio vários”.

Quanto aos jornais e revistas, nota-se que estas leituras são as mais fluentes para os entrevistados, não ocorrendo dúvidas quanto ao seu consumo, diferentemente dos livros. Quase todos os entrevistados informaram que leem revistas semanais como a *Veja*, e de negócios como a *Exame*. Além disso, todos declararam que, para se trabalhar com marketing é preciso estar bem informado, e que por isso leem jornais, às vezes mais de um, regionais e de outros estados. Poucos entrevistados se declararam leitores de revistas especializadas em marketing. Estes dois meios são, então, grandes difusores de conhecimento.

Os *sites* consultados pelos entrevistados indicam a relação com o trabalho de cada um. Porém, alguns só se utilizam de *sites* de notícias, como o *Estadão on line*, ou dos *clippings* de notícias fornecidos pela empresas, não consultando *sites* específicos de marketing. No entanto, dependendo da abrangência da empresa este comportamento pode diferir: normalmente os que trabalham em multinacionais com alta competitividade se preocupam em explorar os *sites* dos concorrentes ou *sites* técnicos específicos do negócio ou de notícias internacionais, como o *Financial Times*. Portanto, o perfil da empresa estaria influenciando no comportamento dos profissionais, exigindo maior empenho dos que enfrentam mercados mais competitivos.

As informações também são, muitas vezes, obtidas por meio de intercâmbio entre os profissionais. Isto proporciona a troca de experiências e de conhecimentos práticos, mas não necessariamente teóricos, como exposto abaixo:

*Quando tenho que lançar um novo produto, recorro a vários colegas que sabem da área, tanto na área empresarial, quando médicos e clientes, assim, com a idéia deles transformamos o curso em realidade equacionado o custo x beneficio. (E04)*

Essa afirmação ressalta a importância das redes sociais, de orientação profissional, como forma de circulação de conhecimento. Os itens levantados acima pelos entrevistados levam à reflexão sobre as formas de facilitar-lhes o acesso ao conhecimento. Alguns motivos norteiam os profissionais para se atualizarem ou não, mas é necessária a análise de alguns relatos, como o do trecho da entrevista com o entrevistado E07:

*Você conhece um negócio chamado ansiedade da informação? É duro você trabalhar o dia inteiro, aí você chega em casa, vai dar uma olhada na Internet pessoal [...] Aí você tem um filho de 4 anos que não te vê nunca, que chega em casa quer te ver, quer brincar, quer fazer coisas, depois chega a esposa, é complicado. Eu viajo muito, o tempo todo, então é muito, muito difícil você conciliar todos esses aspectos. (E07)*

*Entrevistador – Mas, o que você acha que mais o limita, por exemplo, a fazer um mestrado, seja de gestão profissional. O quê que te limita e o que te estimularia?*

*É a aplicabilidade. Se eu, por exemplo, entrasse agora, assumisse um cargo onde tivesse um desafio grande, a minha sede de conhecimento certamente me levaria a fazer uma dessas coisas. O que me limita é isso, viagem semana sim, semana não. Qual o curso que eu consigo fazer com isso? (E07)*

Esse tipo de afirmação fornece indícios a favor da fundamentação teórica da relação linear entre o valor da aquisição do conhecimento em marketing e sua aplicabilidade no mundo da prática. Os motivos profissionais norteiam as ações de atualização na formação profissional, de forma pragmática, conforme pode ser detectado na entrevista a seguir:

*Eu busco outras ferramentas para aprimorar meu desempenho pessoal, com uma série de atividades que me levem pra frente e garantam minha empregabilidade. Já pensei em fazer mestrado, mas percebi que a empresa não valoriza isso. Hoje, estou pensando em fazer um outro MBA. (E10)*

Da mesma forma, outro entrevistado levanta a dificuldade de se atualizar em função da família, das demandas no trabalho e da necessidade de se autofinanciar. O autofinanciamento revela-se fator limitador, já que implica priorizar ações, geralmente ligadas à família. Este fato pode ser observado no trecho abaixo:

*É preciso ter grana. [...] Eu tenho 3 filhos, isso é pessoal, eu trabalho, no meu trabalho a gente não tem horário, a gente chega aqui cedo, sai tarde, moro longe e tem um monte de coisas para fazer (E08).*

Destaca-se que a autopercepção da atualização em marketing não está ligada necessariamente a cursos e a formação em marketing, mas simplesmente à atualização com o “mundo”, como exposto abaixo:

*O profissional de marketing, então deve saber o que está acontecendo em volta, economicamente, politicamente, é você saber até como que a tua área está andando, como é que você pode desenvolver marketing num país muito pobre. (E08)*

Para estes entrevistados, são os desafios profissionais e pessoais que os estimulam a se atualizarem, mas também são as demandas pessoais e profissionais que os impedem de fazê-lo, além da condição financeira. Porém, para eles, a atualização em marketing não se limita somente à matéria, mas ao entorno.

#### **4.3 Visão das consultorias e palestras**

O papel dos especialistas e dos consultores envolvidos em trabalhos nas empresas, sejam em palestras ou em trabalhos específicos, também seriam, de acordo com Wright e Kitay (2004), não só difusores do conhecimento, mas também “vendedores” de idéias. Estas poderiam ser advindas do meio acadêmico como um

todo, ou do próprio guru, se este criou uma teoria particular, podendo assumir o papel de intermediador aglutinador entre a teoria e a prática, ou distanciador desagregador.

Estes consultores palestrantes agem muitas vezes como influenciadores das leituras, mas são vistos, pelos entrevistados, como genéricos, quando identificados como motivacionais ou como gurus. Normalmente contratados por outra área da empresa, como de recursos humanos, se voltam à motivação sem aplicação no dia a dia dos profissionais e sem uma percepção de base teórica ou técnica.

Para os profissionais há uma preocupação com palestras técnicas, mais específicas para o negócio. Os entrevistados se mostram receptivos pela especificidade e pela aplicabilidade, como exposto abaixo:

*Temos uma quantidade de palestras técnicas voltadas para o mercado, que trazemos pessoal de fora para nossos clientes. Montamos um programa e convidamos os clientes para participarem. Estou agora convencendo a empresa a montar seminários internos para desenvolvimento. Nossa empresa é altamente departamentalizada e cada departamento tem contato com o cliente, nem sempre a mesma cara. (E10)*

Há interesse por teorias capazes de agregar conhecimento prático. Neste caso, instituições acadêmicas agem como difusores do conhecimento e tentam aglutinar a teoria à prática. Isto foi exposto por um dos entrevistados da seguinte maneira:

*O que a gente trabalha muito com a FIA. Às vezes a gente queria fazer o seguinte: eu quero fazer um seminário interno sobre varejo; aí eu ia na FIA, contratava a FIA, por exemplo, apresentava uma proposta, onde via de regra, faziam uma geral sobre o assunto, com base teórica, e traziam gente do mercado para falar sobre determinado assunto. Os eventos eram muito legais e agregavam bastante. (E07)*

Assim, existiria um caminho para agregar conhecimento aos gestores, por meio da possibilidade de a academia juntar a teoria à prática, com aplicabilidade direta no dia a dia. Esta seria uma forma de valorizar a teoria diante de profissionais preocupados com os resultados.

Quanto ao trabalho dos consultores junto aos gestores das empresas pesquisadas, nota-se uma incidência destes na área financeira, muitas vezes como balizadores das decisões internas. Porém, há divergência quanto à atuação dos consultores em relação às áreas de atuação. Os entrevistados entendem que os consultores podem agregar à empresa, porém devem ter profissionalismo para não interferir na gestão. Nesse sentido, os trechos abaixo ilustram esta visão:

*Eu tenho alguma experiência com consultor, principalmente na empresa, contratavam-se consultores, mas o consultor não deve ser aquele cara que tem que dizer o que você tem que fazer; o consultor ele tem que te ajudar, abrir o negócio e mostrar, mas a decisão final é da empresa. Eu já vi muitas situações onde o consultor não sabia dividir essa coisa [...] daqui a pouco eu achava que ele era o gestor do negócio. Mas eu acho sim, é muito válido você trazer pessoas que conheçam bastante, que saibam te orientar. (E07)*

*Os consultores vêm aqui desenvolvem o trabalho. É montada uma equipe interna para trabalhar junto com eles pra desenvolver aquele projeto, ótimo. (E05)*

O consultor de trabalhos específicos consegue agregar a teoria e o conhecimento à prática quando traz ou quando facilita o caminho para resultados concretos na empresa. Mas, para isso, estes devem ter ciência da sua importância como difusores de conhecimento, não como vendedores de idéias inexequíveis e irrealis para a realidade da empresa em que estão realizando o trabalho. O consultor pode ser o intermediador, mas, para tal, precisa assumir este papel com consciência e profissionalismo.

#### **4.5 O profissional de marketing**

O perfil do profissional que atua na área de marketing é o mais diverso em termos de formação, mas similar em características pessoais, com as entrevistas sugerindo que este perfil depende diretamente do tipo de empresa e do negócio com que esta está lidando.

O conhecimento do produto é essencial ao trabalho e faz com que o marketing por si só não satisfaça os profissionais que têm a necessidade de formações mais técnicas. Isto se deve à amplitude que o marketing atinge. Assim, o relato a seguir ilustra bem esta visão, apresentada de uma forma simples por um dos entrevistados, mais jovem, com formação em marketing e que passou por três empresas bem distintas:

*Eu gostaria hoje de ser formado em engenharia com um MBA em marketing. [...] Acho que o curso de Marketing puro só serve para quem trabalha com varejo. (E06)*

Entrevistador – *Então, você acha que a formação do marketing depende da empresa?*

*Depende, com certeza, da empresa. Na realidade o que acontece? Um profissional de marketing, seja graduando ou pós-graduando [...]. Eu acredito que ele possa ter uma performance muito melhor do que pegando do conjunto do que ele aprendeu na academia [...] na realidade uma coisa potencializa a outra, porque, por exemplo, agora, um engenheiro com marketing ia conseguir ter mais acesso porque nós falamos com engenheiros. (E06)*

O que os entrevistados sugerem é que o marketing depende da prática e da natureza do negócio. Ou seja, se o marketing é B2B numa empresa que vende um serviço altamente especializado, o profissional de marketing deve conhecer as especificações a fundo e ser um profissional técnico, como um engenheiro, com especialização em marketing. Isso foi enfatizado muitas vezes pelos entrevistados como fazendo parte do contexto do marketing. Marketing é amplo. Isso então não seria um problema para a formação?

*Eu aprendi trabalhando. [...] Eu acho que não necessariamente a formação vai agregar para o trabalho [...] Por exemplo, esse pessoal de Estatal que se você pegar esses MBAs está cheio, são excelentes*



*profissionais? Não sei, eu acho que são pessoas com formação fantástica, mas não necessariamente profissionais. (E07)*

Levanta-se que não existe uma uniformidade das idéias, mas existe a consciência da necessidade de formações mais técnicas quando se trata destes profissionais. O relato abaixo ilustra:

*Eu acho que pode ter formação em qualquer área. [...] Eu acho que, só engenheiro, são quase todos aqui. Então eu não consigo entender isto como uma restrição, na prática de serviço, mas acho que qualquer pessoa, à exceção dos extremos: um médico não poderia sentar aqui na vaga do gerente de marketing. [...]. Agora, preferencialmente, eu reconheço que, administradores, economistas, engenheiros e marqueteiros [...] Mas tem que ter trabalhado com vendas durante um bom tempo. (E05)*

Pelo ponto de vista dos entrevistados, o profissional de marketing precisaria ser muito mais completo, precisaria conhecer a empresa como um todo, assim como o mercado, o produto, a concorrência e ainda ter uma boa formação na graduação, além de pós-graduação. Isto representa dizer que o profissional que desempenha a função de marketing deve ter conhecimento amplo da operação como um todo e, em contrapartida, a visão de marketing deve ser disseminada entre os ocupantes das demais funções específicas da organização.

## **5. Conclusões e implicações para a pesquisa**

A comparação entre os temas indicados na revisão da literatura e as constatações encontradas na pesquisa confirma que os entrevistados têm dificuldade para definir marketing. As atribuições de marketing, na prática, são amplas e dependem da experiência de cada um.

Para os entrevistados a teoria é necessária e útil na prática. Eles criticam o distanciamento entre teoria e prática e afirmam que ambas devem “andar” juntas. As pontes existentes devem ser reavaliadas e novas devem ser construídas.

A forma de acesso à informação independe da área de atuação da empresa, segundo os entrevistados. As empresas proporcionam palestras e cursos sobre temas muito específicos ou ligados ao próprio negócio, enquanto os cursos de MBA ou de especialização são pagos pelos próprios entrevistados, o que dificulta a busca do conhecimento.

Num mercado competitivo e com necessidade de desenvolvimento profissional, os livros são explorados e podem ser fonte de conhecimento. Constatou-se, entre os entrevistados, que as informações que circulam em jornais e revistas são as mais comumente acessadas - ou seja, esses veículos se mostraram grandes difusores de informação, que, por sua vez, é tomada como conhecimento profissional adequado.

Palestras genéricas não são bem avaliadas pelos entrevistados, diferentemente das técnicas. O mesmo ocorre com relação à utilização de consultorias. O consultor pode ser uma das pontes entre a teoria e a prática no marketing ou um difusor de conhecimento. Muitas vezes os profissionais utilizam a troca de experiências e de conhecimentos práticos entre si, por meio de redes sociais profissionais.

As formas de acesso dos entrevistados à informação variam em função do perfil do profissional, dos desafios e da competição interna na empresa. Portanto, a existência da demanda cria uma maior necessidade da busca do conhecimento e da formação. Alguns entrevistados expressaram desejo de ter acesso freqüente à academia. Isto sugere que novas formas para facilitar esse acesso devem ser criadas ou estimuladas. Os entrevistados indicam, como dificuldade de se atualizarem, as demandas da família e do trabalho, e a necessidade de autofinanciamento.

Emergiu das entrevistas um consenso de que profissional não precisa ser graduado em Marketing para trabalhar na área: um curso de especialização pode ser suficiente. O perfil do profissional de marketing depende do tipo de empresa e do negócio, e o conhecimento do produto é essencial. Ainda há necessidade de o profissional de marketing ter formação completa, isto é, conhecer a empresa, o produto, a produção, a concorrência e ter boa base educacional. Os atributos avaliados pelos entrevistados podem ajudar no estabelecimento do perfil do profissional de marketing. Por outro lado, o conhecimento em marketing é visto como importante para os demais profissionais da organização.

No caso de futuros estudos, uma pesquisa que procure oferecer subsídios empírico-dedutivos sobre a atividade profissional em marketing enfrentará grandes dificuldades na delimitação do seu universo e de padronização de atribuições dos entrevistados. Mesmo que se disponha de cadastro, de acesso e de boa vontade dos entrevistados, um primeiro passo necessário será verificar as atribuições relacionadas com a formalização da função dentro daquela organização específica. Aceitando-se esta limitação importante, o estudo sobre disseminação do conhecimento em marketing deverá levar em conta aspectos da formação inicial do entrevistado, sua experiência e sua área de origem. As diferenças obtidas com esta análise facilitarão a correlação de determinados perfis e de padrões de respostas.

Emerge também, da análise das entrevistas, o reconhecimento da necessidade de ostentar elementos simbólicos que pertençam às discussões do marketing. Essa legitimação da prática é obtida junto à academia, especialmente nos cursos de pós-graduação do tipo *stricto* e *lato sensu*, o que forneceria, ao mesmo tempo, condições de empregabilidade e de senso de melhoria profissional.

Há, entretanto, indícios de que diversos fatores limitem a busca do autodesenvolvimento, na maior parte relacionados à necessidade de dedicação à vida pessoal e de afastamento da rotina estafante de quem trabalha numa área na qual todo tipo de informação (técnica, social, cultural, econômica, psicológica) é relevante.

Surge do estudo uma discussão importante para a configuração dos sistemas de educação e de difusão do conhecimento junto aos *stakeholders* interessados nas discussões sobre o marketing: é esse uma formação específica ou uma área de conhecimento cujo acesso deve ser facilitado a todos os profissionais envolvidos na gestão e na operação da organização? Os entrevistados do presente estudo forneceram elementos para se afirmar que marketing é conhecimento de um arcabouço de técnicas. A formação depende do mercado. Talvez esta seja a contribuição de maior relevância do presente estudo, que necessita desenvolvimento e aprofundamento de novos estudos.

Por outro lado, no que se refere à competência de análise e informação em marketing a prática basta? Apesar de declararem que a prática é o elemento de maior

relevância, a maior parte dos entrevistados sinaliza para a importância de desenvolver pontos de contato com a formalização do conhecimento em marketing, capazes de agregar valor profissional. Mesmo os mais céticos informaram que o MBA lhes acrescentou muito.

Apesar das limitações evidentes em termos do número de entrevistas realizadas, pelos seus propósitos exploratórios, e de que a discussão proposta pode ser considerada muito mais ampla do que o escopo do questionário aplicado, também é necessário reconhecer que o presente trabalho fornece subsídios para a realização de novos e melhores estudos, os quais devem se preocupar com as condições de produção, de disseminação e de armazenamento do conhecimento em marketing no contexto brasileiro. Estudos desse tipo terão impactos no mundo da prática, relacionados com as condições de legitimação simbólica da profissão, e para as condições de acesso a conceitos e a teorias. E, numa visão mais relacionada com a academia, também serão capazes de fornecer elementos a serem considerados quando da elaboração de diretrizes para a pesquisa e para o ensino em cursos de graduação e de pós-graduação no Brasil.

## Referências

- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- BARTELS, R. *The history of marketing thought*. 3. ed. Columbus, Ohio: Publishing Horizons, 1976.
- BRENNAN, R. Should we worry about an 'academic-practitioner divide' in marketing? *Marketing Intelligence & Planning*, v.22, n.5, p.492-500, 2004.
- D'AVENI, R.A. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- ENGWALL, L.; KIPPING, M. Introduction: the dissemination of management knowledge. *Management Learning*, v.35, n.3, p.243-253, Sep., 2004.
- FERREIRA, J.; PARRAT-DAYAN, S. Dispositivos e formas de conhecimento: habitus, reprodução e criação. *Informática na educação: Teoria&Prática*, v. 3, n.1, p.101-110, 2000.
- GRAY, B. J.; OTTESEN, G. G.; MATEAR, S. Disseminating academic research information to marketing practitioners. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 23, n.2/3, p.124-135, 2005.
- HANSOTIA, B.J. Bridging the research gap between marketing academics and practitioners. *Journal of Database marketing & Customer Strategy Management*. v.11, n.2, p.114-120, Dec., 2003.
- HANVANICH, S.; DRÖGE, C.; CALANTONE, R. Reconceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, v.7, n.4, p.124-135, 2003.
- HUNT, S. D. Marketing as a profession: on closing stakeholder gaps. *European Journal of Marketing*, v. 36, n.3, p. 305-312, 2002.
- \_\_\_\_\_. On rethinking marketing: our discipline, our practice, our methods. *European Journal of Marketing*, v. 28, n. 3, p. 13-25, 1994.
- KERLINGER, F.N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1980.
- KOTLER, P.; LEVY, S.J. Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*. v.33, p.10-15, Jan., 1969.
- MARION, G. Marketing ideology: legitimacy and legitimization. In: INTERNATIONAL CRITICAL MANAGEMENT STUDIES CONFERENCE, 4., 2005. *Proceedings...* Cambridge (UK). Disponível em: <<http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/abstracts/criticalmarketing/Marion.pdf>>. Acesso em: 10 Set 08.

- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORGAN, R.E. Conceptual foundations of marketing and marketing theory. **Management Decision**, v.34, n. 10, p. 19, 1996
- PESQUISA MOSTRA QUE PROFISSIONAIS DA ÁREA DE MARKETING ESTÃO MAIS MADUROS. **Meio & Mensagem**. Edição de 31 Mar 09.
- PRINGLE, L.G. The academy and the practice: in principle, theory and practice are different. But, in practice, they never are. **Marketing Science**, v.20, n. 4, p.373-381, Fall, 2001.
- PROENÇA, E. R.; LOPES, F. T. P.; MEUCCI, A. A construção do conhecimento em marketing: considerações sobre o discurso acadêmico e a produção científica do I Encontro de Marketing da Anpad. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. **Anais...** Brasília: Anpad, 2004.
- STURDY, A. The adoption of management ideas and practices – a critical review of theoretical perspectives. **Management Research News**, v.25, n. 8-10, p.174-176, 2002.
- TOLEDO, G.L. Marketing e relações públicas. Um conceito tridimensional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994. **Anais...** Curitiba: Anpad, 1994.
- \_\_\_\_\_.; OVALLE, I. I. **Estatística básica**. São Paulo: Atlas, 1988.
- TSAI, M.-T.; SHIH, C.-M. The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance. **International Journal of Marketing**, v.21, n.4, p.524-530, Dec., 2004.
- VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- WRIGHT, C.; KITAY, J. Spreading the word: gurus, consultants and the diffusion of the employee relations paradigm in Australia. **Management Learning**, v.35, n.3, p.271-287, Sep., 2004.

**Endereços Eletrônicos na Internet Consultados:**

<http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>. Acessado em 26/Dez/2008