

## **Gestão Contemporânea de Marketing: um Olhar pelos Executivos no Brasil**

### **Autoria**

Luciana Faluba Damázio - luciana.faluba@fdc.org.br

Prog de MestrProf em Admin: Gestão Contemporânea das Organizações/FDC - Fundação Dom Cabral

Carlos Alberto Gonçalves - carlos@face.ufmg.br

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Prog de Mestr e Dout em Admin da FACE/FUMEC - Universidade FUMEC

João Luiz Soares - joaoluizsoares@yahoo.com.br

Prog de MestrProf em Admin: Gestão Contemporânea das Organizações/FDC - Fundação Dom Cabral

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Helena Belintani Shigaki - belintanihs@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

### **Agradecimentos**

Os autores agradecem à FAPEMIG pelo apoio.

### **Resumo**

O atual ambiente concorrencial brasileiro apresenta desafios importantes para a Gestão de Contemporânea de Marketing nas empresas. Partindo desse pressuposto, este artigo tem por objetivo identificar os antecedentes do desempenho superior da empresa frente ao seu mercado. O estudo possui abordagem qualitativa, no qual foram realizadas 16 entrevistas em profundidade com executivos de marketing, com experiência em grandes empresas no Brasil. Para análise dos dados, foi utilizado elementos da Grounded Theory e Análise de Conteúdo, que permitiu um retorno à literatura para fundamentar os achados desse estudo. Como resultado, foram encontradas seis categorias que contribuem para o desempenho superior da empresa: Gestão de Cliente, Gestão de Pessoas, Gestão de Negócio, Gestão de Mercado, Cultura da Inovação e Transformação Digital.

## Gestão Contemporânea de Marketing: um Olhar pelos Executivos no Brasil

### Resumo

O atual ambiente concorrencial brasileiro apresenta desafios importantes para a Gestão de Contemporânea de Marketing nas empresas. Partindo desse pressuposto, este artigo tem por objetivo identificar os antecedentes do desempenho superior da empresa frente ao seu mercado. O estudo possui abordagem qualitativa, no qual foram realizadas 16 entrevistas em profundidade com executivos de marketing, com experiência em grandes empresas no Brasil. Para análise dos dados, foi utilizado elementos da *Grounded Theory* e Análise de Conteúdo, que permitiu um retorno à literatura para fundamentar os achados desse estudo. Como resultado, foram encontradas seis categorias que contribuem para o desempenho superior da empresa: Gestão de Cliente, Gestão de Pessoas, Gestão de Negócio, Gestão de Mercado, Cultura da Inovação e Transformação Digital.

**Palavras-chave:** Gestão Contemporânea; Marketing; Executivos; Grounded Theory.

### 1. Introdução

O atual contexto dos negócios apresenta desafios importantes para a gestão de marketing nas organizações – a instabilidade ambiental e o desenvolvimento da tecnologia da informação potencializaram a complexidade das relações com o mercado (Kumar, 2015). As organizações têm à sua disposição um arsenal tecnológico para interagir diretamente com clientes, e coletar informações sobre o comportamento do mercado, com vistas a ajustar a sua oferta (Maklan, Peppard, & Klaus, 2015). A dinâmica competitiva faz com que os produtos sejam cada vez mais personalizados. Os consumidores, por sua vez, estão mais informados, e detém um poder que ainda há pouco lhes era desconhecido (McShane & Sabadoz, 2015).

Por outro lado, as práticas tradicionais de marketing não possuem velocidade suficiente para subsidiar decisões, e os meios de comunicação de massa tem cada vez menos efetividade para levar a mensagem aos consumidores, ou seja, as práticas costumeiras não têm gerado os resultados necessários (Leeflang, Verhoef, Dahlström, & Freundt, 2014). Independentemente do mercado de atuação, podendo estar deslocado no tempo e/ou no espaço, as empresas buscam uma adequada orientação para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990) com o propósito de se alcançar desempenho superior frente aos concorrentes (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Assim, neste estudo, deseja-se identificar, por meio de uma análise qualitativa e exploratória, os antecedentes do desempenho superior da empresa frente ao seu mercado, com base nas percepções de atuais especialistas em marketing que atuam em empresas líderes de mercado. Têm-se como contribuição teórica a identificação de categorias atualmente relacionadas ao marketing para obtenção de desempenho superior em empresas brasileiras imersas em ambientes concorrenciais. Após a identificação e análise das categorias, é realizado um retorno ampliado à teoria discutindo o conhecimento existente com os resultados obtidos.

O presente estudo visa contribuir com a construção de conhecimento na área de Gestão Contemporânea de Marketing, diante da lacuna de trabalhos com modelos simplificados, e ao mesmo tempo, aderentes à atual realidade, que possam explicar práticas de marketing bem sucedidas, a partir da experiência dos principais atores neste mercado: os dirigentes. Ademais, pretende-se, com este artigo, estimular novos trabalhos nesta área com o intuito de se chegar a um modelo quantitativo que possa ser empregado em qualquer setor mercadológico, a fim de identificar o posicionamento de uma empresa frente ao mercado e sua área de atuação.

### 2. Referencial Teórico

#### 2.1 Orientação para o Mercado

Grande parte do desenvolvimento de estudos nominados Orientação Para o Mercado (OPM) surgiu na década de 1990 com contribuições teóricas de Kohli e Jaworski (1990) e

Narver e Slater (1990). O assunto voltou à tona, mais recentemente, com novos trabalhos e inclusão de novas teorias nos modelos propostos anteriormente pelos autores (*opt cit*), além de despertar interesse nos principais eventos de Marketing no Brasil e no exterior – EnANPAD, EMA, Academy of Marketing, Academy of Management, por exemplo.

A ênfase em OPM é o posicionamento estratégico empresarial que visa adquirir e utilizar informações do mercado com foco na criação de valor percebida pelo cliente (Green, Toms, & Clark, 2015). Assim, pode ser entendida como um fluxo estratégico de atenção às necessidades do mercado e alocação de recursos internos, em prol de obtenção de desempenho superior à média do setor em seus resultados empresariais (Abbade, Zanini, & Souza, 2012).

Para Joseph e Francis (2015), a OPM pode ser estudada a partir de cinco perspectivas: tomada de decisão, inteligência de mercado, comportamento baseado na cultura organizacional, estratégia de marketing e orientação ao consumidor. O modelo de Kohli e Jaworski (julho de 1990), previa a observação da geração e disseminação de inteligência, com vistas a obtenção de uma resposta positiva do mercado. Já o modelo de Narver e Slater (outubro de 1990), é composto pela orientação para o consumidor, para o concorrente e uma coordenação sinérgica entre recursos e pessoas – na busca de longevidade e resultado a longo prazo.

Os modelos mais recentes propõem a adição de novos construtos, baseados na dinâmica dos mercados, globalização, avanços de plataformas tecnológicas. Assim, os novos modelos incluíram em suas estruturas teóricas outros construtos para criar maior integridade teórica com as mensurações no campo dos fenômenos empíricos. Como exemplo tem-se aqueles específicos para determinados setores (ex: *eco-design*), e outros como gestão do ambiente interno, cooperação com o consumidor, retorno do investimento e desempenho (Green et al., 2015), orientação para aprendizagem e capacidades absorptivas (Abbade et al., 2012), cultura organizacional e desempenho (Joseph & Francis, 2015) e, vantagem competitiva, qualidade, satisfação, lealdade e desempenho (Senra, 2015). Foi observado que, na maioria dos modelos estudados, o desempenho superior é um fator chave.

## 2.2 Desempenho Superior

Em mercados concorrenciais, as organizações buscam formas de acompanhar os resultados obtidos com a adoção de suas estratégias (deliberadas ou emergentes) entre empresas em nível de rede, corporativo e de negócio. Os dirigentes podem desenvolver e comparar construtos formativos mediante indicadores financeiros, mercadológicos, gerenciais, negócios internacionais, capacidade produtiva, tecnológica, socioeconômico (Capon, Farley, & Hoenig, 1990), para medir e avaliar a efetividade organizacional entre empresas.

O desempenho empresarial pode ser mensurado com dados internos e/ou aqueles obtidos por publicações oficiais no mercado aberto. Alguns autores consideram essa mensuração complexa, pela ausência de informações ou desinteresse gerencial (Brito, Brito, & Hashiba, 2014; Miller, Washburn, & Glick, 2013). Pioneiros na mensuração do desempenho, Venkatraman e Ramanujam (1986) argumentam que o desempenho empresarial é medido, notadamente, por indicadores financeiros, que refletem o cumprimento dos objetivos econômicos, e de indicadores mercadológicos, que medem a eficiência tecnológica da empresa.

O desempenho financeiro pode ser medido por meio de diferentes indicadores, como, por exemplo, crescimento de lucros, dividendos por ação, índice de preços ao consumidor, retorno sobre ativos, retorno sobre patrimônio líquido e retorno sobre investimento (Boyd, 1991). Por sua vez, ao se avaliar o desempenho mercadológico (tratado por Venkatraman e Ramanujam (1986) como operacional), são consideradas medidas como compartilhamento de mercado, introdução de novos produtos, qualidade do produto, eficácia comercial, valor agregado de produção, além de outras medidas de eficiência tecnológica (Venkatraman & Ramanujam, 1986). A inclusão de indicadores oferece aos dirigentes uma melhor interpretação do desempenho da empresa (Baird, Hu, & Reeve, 2011; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Outros autores incorporam dentro do desempenho empresarial medidas que causam, correlacionam, mediam ou moderam o desempenho financeiro, como o empreendedorismo corporativo (Zahra, 1993), reputação (Roberts & Dowling, 2002), capacidade absorptiva (Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni, & Ioannou, 2011) e responsabilidade social corporativa (Flammer, 2015). Igualmente, outros autores destacam que o desempenho mercadológico também é influenciado, em analogia com o financeiro, pela gestão da qualidade total (Samson & Terziovski, 1999), cultura organizacional (Baird et al., 2011), integração e agilidade da cadeia de suprimentos (Liu, Ke, Wei, & Hua, 2013; Gligor, Esmark, & Holcomb, 2015) e tecnologia da informação (Saeed, Grover, & Hwang, 2005). Assim, em mercados concorrenciais, as empresas, preferencialmente, por vontade dos dirigentes, buscam atingir desempenho empresarial superior à média do setor, desenvolvendo vantagens competitivas que possam contribuir para sustentar sua permanência no mercado (R. P. Brito & Brito, 2012).

### 3. Percurso Metodológico

Foi desenvolvida, neste estudo, uma pesquisa de caráter exploratório, com abordagem qualitativa, a partir do método de entrevistas em profundidade, utilizando elementos da *Grounded Theory* e Análise de Conteúdo. A visão qualitativa foi revelada como a mais adequada pela observação de formas simbólicas e caráter comunicativo das experiências dos especialistas, possibilitando a compreensão do fenômeno pesquisado (Godoi & Balsini, 2004). Por sua vez, o intuito da *Grounded Theory* é que uma teoria venha a surgir com base nos dados obtidos, livre de intenção ou definição teórica prévia dos pesquisadores (Grounded Theory Institute, 2017).

O processo analítico da *Grounded Theory* faz uso de estratégias de codificação: divide e organiza o conteúdo de entrevistas, observações e outras formas de dados apropriados, em unidades de significado, identificadas para gerar códigos. Esses códigos são inicialmente agrupados em categorias e reavaliados em relação às suas inter-relações, podendo ser, gradualmente, incluídos em outras categorias de ordem superior ou subjacente, resultando em uma teoria emergente (Birks & Mills, 2015).

Para a realização das entrevistas semiestruturadas, foram selecionados especialistas em Marketing no Brasil a partir de um conjunto de cinco listas de profissionais de Marketing em cargos de alta direção: (i) Os dez profissionais de Marketing de 2016 e (ii) 2017, (iii) M-List revela 20 executivos de maior destaque no Marketing, (iv) Lindekin divulga lista de profissionais de marketing mais ativos na rede e, (v) base de dados de ex-alunos *Chief Marketing Officer* (documento não público) da escola de negócios do primeiro autor. A partir dessa base, 74 especialistas foram contatados via LinkedIn, e-mail e Whatsapp e, desses, 16 foram entrevistados, sendo 3 para a fase de pré-teste. A quantidade de entrevistados vai ao encontro do que é recomendado na literatura para obtenção de diversidade nas informações (Partis, 2003), bem como do critério de qualidade, que implica na saturação empírica das informações recebidas (Gibbs, 2009).

Todas as entrevistas, realizadas entre outubro de 2017 e fevereiro de 2018 por meio de videoconferências (Zoom - [www.zoom.us](http://www.zoom.us)), foram gravadas, mediante autorização dos participantes, transcritas e analisadas. Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado com suas respectivas sugestões de probes, buscando explorar junto aos especialistas suas visões sobre desafios, melhores práticas, experiências não exitosas, aprendizado decorrente, futuro e fatores críticos de sucesso, em relação à Gestão Contemporânea de Marketing.

As entrevistas foram planejadas e realizadas buscando-se identificar, de forma indutiva, as hipóteses ressaltadas por profissionais como fundamentais em uma Gestão Contemporânea de Marketing para se obter desempenho superior no ambiente concorrencial brasileiro, conforme preconiza a *Grounded Theory*. Após a transcrição do conjunto de entrevistas, os

dados coletados foram utilizados como fonte para a análise qualitativa deste trabalho, realizada por meio do software NVivo Pro 11.

#### 4. Análise dos Resultados

Para cada um dos seis temas abordados em relação à Gestão Contemporânea de Marketing foi realizada uma codificação aberta dos principais conceitos abordados pelos especialistas. Foi realizada uma fusão de categorias similares que resultou na síntese de seis categorias principais, dispostas em ordem de importância, considerando sua frequência de citação entre os entrevistados (Figura 1).

**Figura 1 – Categorias resultantes**

Temas	Categorias					
	Gestão de Clientes	Gestão de Pessoas	Gestão do Negócio	Gestão de Mercado	Cultura de Inovação	Transformação Digital
Desafios	x	x	x	x	x	x
Melhores Práticas	x			x	x	x
Experiências não exitosas	x	x	x	x		
Aprendizado Decorrente	x	x	x			
Futuro	x	x	x		x	x
Fatores Críticos de Sucesso	x	x	x	x		

Fonte: Elaborado pelos autores

A categoria Gestão de Clientes (ver Figura 1) foi reconhecida como a de maior ênfase neste estudo por passar por todos os temas. O desafio em relação aos clientes se concentra no acompanhamento da evolução do seu comportamento, visando identificar as tendências de mercado. Uma das formas de trabalhar essa gestão é por meio do CRM (*Customer Relationship Management*). As melhores práticas estão relacionadas com experiências que promovem uma relação mais personalizada e humana, promovendo a customização do relacionamento. Daí a preferência dos autores pela adoção do termo cliente no lugar do termo consumidor. No intuito de evitar eventuais conflitos com os clientes, as empresas buscam por soluções como se aproximar do cliente para gerar experiências e, conseqüentemente, um relacionamento longo.

Ressalta-se, contudo, que os clientes, como as firmas, obedecem às normas legais e sociais, dentro do sistema de relacionamento, o que sugere uma ruptura da frase “o cliente tem sempre razão”. Neste sentido, a comunicação de marketing na lógica do CRM, é o ponto chave (KPI – *Key Performance Indicator* – de marketing de relacionamento) para potencializar a qualidade do relacionamento e reduzir eventuais conflitos. Os entrevistados apontaram, como Fator Crítico de Sucesso, a importância de “se ouvir” o cliente, buscando entender suas expectativas e necessidades para proposição de valor em ações coerentes de marketing – em uma lógica de ênfase *outside in*. Vale comentar que a empresa pode propor ações com ênfase *inside out* para desenvolver mercado. O relato do Especialista 09 corrobora as considerações anteriores. Nota-se, no depoimento, a ênfase de política *downsizing* de inversão da pseudo pirâmide de poder, mostrando a importância da comunicação direta entre a direção superior e os clientes, implicando em redução dos ruídos de comunicação nas camadas gerenciais.

Hoje qualquer cliente liga pro nosso presidente e ele atende o telefone (...) a gente tem uma coisa que é a pirâmide invertida, o cliente fica geralmente lá na base da pirâmide atendida pela operação, né... e o presidente lá em cima. A gente inverte a pirâmide e põe o cliente em contato com o presidente, com o comitê executivo, comitê diretivo, e aí... as coisas realmente andam na empresa, com foco no cliente (Especialista 09)

Os especialistas apontaram que a categoria Gestão de Pessoas constitui o principal agente de transformação das organizações. O desafio identificado nesta categoria se concentra na integração dos profissionais para geração de resultados. Para isso, relataram que é preciso

construir uma cultura de confiança em que os funcionários possam falar abertamente em prol de um ambiente organizacional mais colaborativo. A proposta é que a maior presença do *mindset* de crescimento (contrapondo ao *mindset* fixo) nos funcionários, proporcione um ambiente mais favorável à colaboração, inovação e soluções mais ágeis para problemas organizacionais, indo ao encontro do fator crítico de sucesso de se ter funcionários com espírito empreendedor e atentos ao mercado. O depoimento do Especialista 07 evidencia o exposto.

Pessoas bem preparadas, pessoas com garra, com vontade de fazer a diferença, que se sintam reconhecidas e tenham liberdade de trabalhar e trazer coisas novas (...). Eu tenho que ter gente jovem no time, eu tenho que ter gente experiente, eu tenho que ter as experiências diárias distintas e complementares, porque não dá para todo mundo entender de tudo nos dias de hoje, também tem que ter pessoas específica de digital, de CRM, de mídia de relacionamento, de SAC (...). Mas ela tem que saber trabalhar em time, ela tem que trabalhar de uma maneira integrada (Especialista 07)

A categoria Gestão do Negócio sustenta a máxima de que gerir a marca de uma empresa, desde a criação da identidade até a percepção de imagem da marca pelo cliente é um desafio para os dirigentes. Os especialistas apontam que as mudanças devem vir acompanhadas de um plano de gestão de resultados e riscos, em que seja possível avançar com cautela – o que não significa estagnação da empresa, mas sim prudência ao dosar investimentos. Na gestão da mudança, eles propõem que sejam avaliados os riscos e, se ao errar (evitar erros fatais), sugerem incorporar em sua cultura a mudança de hábitos, estruturas e processos. Esta categoria tem a conotação de apontar ações preventivas e pode ser considerada um fator crítico de sucesso sustentado por modelos de governança, melhoria de processos e a sustentabilidade. O depoimento do Especialista 09 respalda as assertivas anteriores.

Eu acho que a gente quis implantar uma transformação muito rápida e não usamos as ferramentas corretas para fazer a transformação nessa velocidade. Então, a gente patinou praticamente aí um ano atrás desses resultados. E essa patinação foi decorrência do que a gente precisava de ter tido um choque de cultura de processos, de comportamento (Especialista 09)

Foi apontado que a categoria Gestão de Mercados, por incorporar um olhar externo à organização, apresenta importância significativa a este estudo. A concorrência foi destacada como forte desafio, no que tange a facilidade para novos entrantes no setor, normalmente mais ágeis e que ainda não eram previstos, trazendo soluções inovadoras - como as *startups*, ou aquelas que podem causar graves problemas de redução de *Market Share* e de receitas. Uma prática exitosa é desenvolver ações de inteligência competitiva, principalmente de *benchmarking* e o desenvolvimento de uma estrutura de Inteligência de Mercado na empresa para monitorar tendências e ações praticadas no mercado pela concorrência. Segundo os especialistas, um dos principais erros no marketing é a não participação junto ao núcleo de decisão superior, permitindo-se decidir somente sobre ações ordinárias, sem participação nas estratégias de marketing ou mesmo uma customização regional do aprimoramento das políticas do marketing global. As consequências mais comuns desses erros são a perda de clientes, mercado e faturamento. Esse formato de Gestão de Mercados fica evidenciado na fala do Especialista 08, com destaque para as práticas de inteligência de mercado e *benchmarking*.

Eles têm uma área de *business intelligence* que faz análise de mercado, vê tendência, vê futuro e *benchmarking*. A companhia tem uma área que monitora a concorrência vinte e quatro horas por dia e uma área de planejamento também que monitora. Essa é uma área que tem mais de cinquenta pessoas trabalhando hoje. Então, realmente não fazia parte do marketing, mas a gente pode solicitar serviços para essa área quando a gente achar necessário. (Especialista 08)

A categoria Cultura de Inovação, segundo os especialistas, vem acompanhada de desafios como gerir o portfólio de produtos da empresa, propor valor, garantir qualidade, comunicação, atratividade e diferenciação no mercado. As melhores práticas apontadas indicam que para se sustentar e crescer em mercados concorrenciais, é preciso inovar. Na agenda do futuro, sugerem que para as empresas se manterem no mercado, elas devem alimentar a cultura permanente da inovação, via gestão competitiva, pela criação e gestão de novos produtos e serviços. As mudanças apontadas indicam introdução no sistema de gestão e adoção de novas tecnologias - inteligência artificial e métodos ágeis, observadas na fala do Especialista 12.

Você ter uma estrutura ágil e adaptável, você experimentar bastante essa capacidade interna, essa competência do time que você tem de ter experimentações e criar coisas, descartar coisas e ir evoluindo. Se eu tentar fazer um exercício de futurologia, que eu não vou acertar, então o melhor jeito que eu tenho é deixar minha equipe flexível e adaptável o suficiente para ir acompanhando esse movimento (Especialista 12)

Por fim, a categoria Transformação Digital destacou-se como um desafio no campo da estratégia de inovação, com foco na mudança de processos, ou seja, do papel para o sistema, gerando uma elevada quantidade de dados, tratáveis apenas por soluções de alta tecnologia, que permitem *data mining* e maior integração de informações. Ela foi, ainda, considerada como uma das atuais melhores práticas de mercado, já que a nova geração de clientes é altamente conectada por meios digitais. Para o futuro a Transformação Digital é uma agenda permanente de mudanças, tendo como indutores o marketing digital, o *big data*, *Internet of Things* (IoT), Indústria 4.0, *omnichannel* e realidade virtual. Dessa forma, os especialistas sugerem que as organizações devam investir em estratégias digitais para acompanhar a permanente evolução do setor. O depoimento do Especialista 04 colabora com as assertivas acima.

A gente hoje tem uma abordagem bem forte dentro do *offline* e do *online* [...]. A gente tem aumentado o investimento nessa área e desenvolvido uma série de ferramentas de abordagens para poder se integrar nisso, até porque essa é uma área que traz um *input* importante: o *just in time* da opinião do consumidor. O *listening* dessa área é um diferencial importante para poder entender a reação do consumidor em relação a uma série de ações que a gente faz e tomar ações corretivas ou até aproveitar isso como uma oportunidade. Em relação ao ponto de venda, hoje a gente tem uma revolução grande acontecendo, trazendo o digital para o ponto de venda, com interação de serviços para o consumidor (Especialista 04).

Como consequência da análise das categorias neste estudo e de suas relações pelos autores, emergiu, por meio de redução eidética, a seguinte declaração fundamental da teoria:

*Contemporaneamente, para atender as expectativas dos clientes, empresas com desempenho superior atuam em mercados concorrenciais por meio de pessoas com espírito empreendedor e mindset de crescimento, que realizam a gestão da empresa, interna e externamente, e desenvolvem soluções inovadoras, preferencialmente digitais.*

## 5. Revisão Ampliada da Literatura

Posto a contemporaneidade expressa no objetivo deste estudo, bem como a natureza exploratória dos métodos aqui utilizados, é necessário ampliar a literatura considerada para abordar em profundidade a teoria que emergiu neste trabalho.

A essência das falas dos especialistas em relação à categoria Clientes vai ao encontro da Lógica Dominante de Serviço (LDS) (Vargo & Lusch, 2017), cuja teoria se concentra em recursos intangíveis, como habilidades, informação e conhecimento e, na direção da interatividade, conectividade e relacionamento. O cliente é tido como um coprodutor de valor,

pois não existe valor exato para um serviço até que esse seja usado. A LDS defende as atividades movidas por conhecimentos e habilidades especializadas nos processos de troca.

Ademais, sabendo que a cocriação de valor é a interpretação do indivíduo ao que foi proposto e implementado pela empresa, sua experiência pode, portanto, gerar um valor igual, superior ou inferior ao que foi recebido (Storbacka, Frow, Nenonen, & Payne, 2012). Isso ocorre porque houve integração de recursos originários de múltiplas fontes e ele passa a ser uma representação de como um ator propõe a participar positivamente na criação de valor com outros atores, incluindo o beneficiário. A essa teoria, juntam-se os conceitos de satisfação e lealdade do consumidor, onde o primeiro é definido como uma avaliação global dos sentimentos do indivíduo frente aos produtos e serviços e, o segundo como uma predisposição a repetir o comportamento de compra (Espejel, Fandos, & Flavián, 2008).

Ao afirmarem que o desafio identificado na Gestão de Pessoas se concentra na integração dos profissionais para geração de resultados, a teoria do *mindset* torna-se mister por fornecer um regaste das teorias do campo da psicologia acerca dos entendimentos do indivíduo sobre inteligência e personalidade. O *mindset* pode ser dividido fixo ou de crescimento, no qual o primeiro diz respeito àqueles indivíduos que evitam desafios e demonstram menos resiliência frente a possíveis obstáculos e, o segundo faz referência àqueles que buscam por oportunidades desafiadoras e estão em constante aprendizagem (Dweck, 2012). Portanto, o *mindset* de crescimento deve ser o foco dos dirigentes, ao trabalharem sob a lógica que toda pessoa pode aprender, fazer e ensinar uma atividade, um conhecimento e se destacar de forma criativa em sua carreira, promovendo engajamento pessoal e profissional (Bower & Konwerski, 2017).

A Gestão do Negócio deve possuir ênfase no posicionamento estratégico empresarial, com uma modelagem de negócios interna com vista a cocriar valor para o cliente e demais stakeholders (Green et al., 2015). Esse é um fator crítico de sucesso por, principalmente, auxiliar os dirigentes a apontar ações preventivas em um futuro próximo, considerando a mudança de hábitos dos clientes e dos seus funcionários, além de estudos voltados para o entendimento da marca. Os hábitos só existem porque o cérebro está a todo momento buscando por formas de poupar esforço (Duhigg, 2012). Por isso, tanto a mudança de hábito, quanto o acompanhamento desse fenômeno tornam-se um desafio para as empresas. Por marca, o conhecimento do próprio negócio faz-se necessário para que o mesmo seja expressado de maneira coerente, a fim de criar uma imagem consolidada e longa da empresa (Keller, 2012).

Diante de novas demandas da sociedade, de particularidades de clientes e concorrentes, bem como de variáveis macroambientais, a categoria Gestão de Mercados, que também pode ser compreendida como Inteligência Competitiva, permite às organizações desenvolver uma cultura de busca por informações, no intuito de prever possíveis ameaças e oportunidades, subsidiar estratégias e auxiliar na tomada de decisões (Vidigal, 2015). Dentre as ações de Inteligência Competitiva utilizadas pelas empresas, os especialistas destacaram o *benchmarking* como o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas dos concorrentes líderes do segmento (Prescott, J.E., 1999; Shetty, 1993). Outra ação apresentada foi a Inteligência de Mercado que é constituída por um conjunto de sistemas que combinam coleta, armazenamento de dados e gerenciamento de conhecimento com ferramentas analíticas para apresentar informações aos analistas e tomadores de decisão (Negash, 2004). A adoção de Inteligência de Mercado pelas empresas proporciona um impacto positivo e significativo em relação ao compartilhamento de conhecimento, inovação organizacional e vantagem competitiva (Eidizadeh, Salehzadeh, & Esfahani, 2017; Elbashir, Collier, & Davern, 2008).

A Cultura de Inovação é definida como um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovador, a infraestrutura que dá suporte à inovação, o comportamento de nível operacional necessário para influenciar a orientação para mercado e valor e, o ambiente para implementar a inovação (Bruno-Faria & Fonseca, 2014; Dobni, 2008). Neste ambiente, Martins e Martins (2002) mostram que a inovação organizacional é afetada pela estratégia, pelo

propósito da empresa, pelo relacionamento de confiança, pelo comportamento que encoraja inovação, ambiente de trabalho, orientação para cliente e suporte do gestor. Steele e Murray (2004) acrescentam que a agilidade e a habilidade de uma empresa para responder às demandas do mercado resultam do capital intelectual de seus funcionários. Pessoas criativas e entusiasmadas valorizam empresas que permitem o exercício da criatividade e a apresentação de nova ideias, e também atuam como agentes de inovação para orientar os recursos operantes na atividade de criação de valor, para obter vantagem competitiva (Verma & Jayasimha, 2014).

A categoria Transformação Digital (TD) foi abordada pelos especialistas como uma nova realidade e promessa para o futuro das empresas que desejam êxito em mercados concorrenciais. Dentre diferentes formas de definição da TD, Westerman, Calmêjane, Bonnet, Ferraris, e McAfee (2011) compreendem que ela consiste no uso da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou alcance das empresas. Contudo, transformar-se para a era digital exige que os dirigentes do negócio atualizem sua mentalidade estratégica (*mindset*), muito mais que a infraestrutura de tecnologia da informação (Rogers, 2017). Assim, as tecnologias digitais estão redefinindo muitos dos princípios básicos da estratégia e mudando as regras de como as empresas devem operar no mercado para serem bem-sucedidas. Matt, Hesse e Benlian (2015) complementam que a implementação da estratégia de TD deve se pautar em quatro dimensões: uso de tecnologias, mudanças na criação de valor, mudanças estruturais e aspectos financeiros.

## 6. Considerações Finais

Considerando o objetivo de identificar os antecedentes do desempenho superior da empresa frente ao seu mercado, houve avanço ao se utilizar *Grounded Theory* para explorar desafios e melhores práticas da Gestão Contemporânea de Marketing. As entrevistas com especialistas na área de marketing, em mercados concorrenciais brasileiros fortaleceu o resultado obtido por meio da identificação de seis categorias (Gestão de Clientes, Gestão de Pessoas, Gestão de Negócio, Gestão de Mercado, Cultura de Inovação e Transformação Digital), cada qual com seu desafio, atribuição de melhores práticas, experiências não exitosas e seus respectivos aprendizados, além de previsões para o futuro e identificação de fatores críticos de sucesso para obter vantagem competitiva sustentável.

Apesar do estudo não ter apresentado limitações por parte dos autores, houve o limite no que tange a dificuldade de agendamento das entrevistas com os executivos de marketing, tendo em vista suas atribuições e cobranças diárias pela permanência e expansão dos negócios da empresa. Como proposição de pesquisas futuras, é recomendado um estudo quantitativo setorial para mensurar o desempenho superior da empresa a partir dos achados neste estudo.

## Referências

- Abbade, E.B., Zanini, R.R., & Souza, A.M. (2012). Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e Desempenho Organizacional: Evidências Empíricas. *Learning Orientation, Market Orientation and Organizational Performance: Empirical Evidences*, 16, 118–136.
- Baird, K., Hu, J.K., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31, 789–814.
- Birks, M., & Mills, J. (2015). *Grounded Theory: A practical guide* (2<sup>a</sup> ed.). London: SAGE.
- Bower, M., & Konwerski, P. (2017). A Mindset for Career Curiosity: Emerging Leaders Working in the Digital Space. *New Directions for Student Leadership*, 2017, 89–101.
- Boyd, B.K. (1991). Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 28, 353–374.
- Brito, L.A., Brito, E.P., & Hashiba, L.H. (2014). What type of cooperation with suppliers and customers leads to superior performance? *Journal of Business Research*, 67, 952–959.

- Brito, R.P., & Brito, L.A.L. (2012). Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor. *RAC*, 16, 360–380.
- Bruno-Faria, M.D.F., & Fonseca, M.V.D.A. (2014). Cultura de Inovação: Conceitos e modelos teóricos. *RAC*, 18, 372–396.
- Capon, N., Farley, J.U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of Financial Performance: a meta-analysis. *Management Science*, 36, 1143–1159.
- Dobni, C.B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 11, 539–559.
- Duhigg, C. (2012). *O poder do hábito: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Dweck, C.S. (2012). Mindsets and human nature: Promoting change in the middle east, the schoolyard, the racial divide, and willpower. *American Psychologist*, 67, 614–622.
- Eidizadeh, R., Salehzadeh, R., & Esfahani, A.C. (2017). Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29, 250–267.
- Elbashir, M.Z., Collier, P.A., & Davern, M.J. (2008). Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9, 135–153.
- Espejel, J., Fandos, C., & Flavián, C. (2008). Consumer satisfaction. *British Food Journal*, 110, 865–881.
- Flammer, C. (2015). Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach. *Management Science*, 2549–2568.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.
- Gligor, D.M., Esmark, C.L., & Holcomb, M.C. (2015). Performance outcomes of supply chain agility: When should you be agile? *Journal of Operations Management*, 33-34, 71–82.
- Godoi, C.K., & Balsini, C.P.V. (2004). A metodologia qualitativa em estudos organizacionais. In *Anais de Encontros de Estudos Organizacionais*. Atibaia, RJ, Brasil.
- Green, K.W., Toms, L.C., & Clark, J. (2015). Impact of market orientation on environmental sustainability strategy. *Management Research Review*, 38, 217–238.
- Grounded Theory Institute. (2017). What is Grounded Theory? Retrieved October 2, 2017, from <http://www.groundedtheory.com/what-is-gt.aspx>
- Joseph, O.O., & Francis, K. (2015). The Influence of Organizational Culture and Market Orientation on Performance of Microfinance Institutions in Kenya. *International Journal of Business and Management*, 10, 204–211.
- Keller, K.L. (2012). *Strategic Brand Management: building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1–18.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64, 1335–1343.
- Kumar, V. (2015). Evolution of Marketing as a Discipline : What Has Happened and What to Look Out For. *Journal of Marketing*, 79, 1–9.
- Leeflang, P.S.H., Verhoef, P.C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32, 1–12.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K.K., & Hua, Z. (2013). Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 33, 322–346.
- Maklan, S., Peppard, J., & Klaus, P. (2015). Show me the money: Improving our

- understanding of how organizations generate return from technology-led marketing change. *European Journal of Marketing*, 49, 561–595.
- Martins, E., & Martins, N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industry Psychology*, 28, 58–65.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57, 339–343.
- McShane, L., & Sabadoz, C. (2015). Rethinking the concept of consumer empowerment: Recognizing consumers as citizens. *International Journal of Consumer Studies*, 39, 544–551.
- Miller, C.C., Washburn, N.T., & Glick, W.H. (2013). Perspective —The Myth of Firm Performance. *Organization Science*, 24, 948–964.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20–35.
- Negash, S. (2004). Business Intelligence. *Communications of the Association for Information Systems*, 13, 177–195.
- Partis, M. (2003). Hope in homeless people: A phenomenological study. *Primary Health Care Research and Development*, 4, 9–19.
- Prescott, J.E. (1999). The evolution of competitive intelligence: designing a process for action. *Proposal Management*, 37–52.
- Roberts, P.W., & Dowling, G.R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077–1093.
- Rogers, D.L. (2017). *Transformação digital: Repensando o seu negócio para a era digital* (1ª ed.). São Paulo: Autêntica Business.
- Saeed, K.A., Grover, V., & Hwang, Y. (2005). The relationship of e-commerce competence to customer value and firm performance: an empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, 22, 223–256.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 393–409.
- Senra, K.B. (2015). Relação entre Orientação para o Mercado e Criação de Valor na Teoria de Marketing. *Raimed - Revista de Administração*, 5, 70–83.
- Shetty, Y.K. (1993). Aiming high: Competitive benchmarking for superior performance. *Long Range Planning*, 26, 39–44.
- Steele, J., & Murray, M. (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11, 316–322.
- Storbacka, K., Frow, P., Nenonen, S., & Payne, A. (2012). Designing Business Models for Value Co-Creation. *Review of Marketing Research*, 6435, 51–78.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34, 46–67.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801–814.
- Verma, R., & Jayasimha, K.R. (2014). Service delivery innovation architecture: An empirical study of antecedents and outcomes. *IIMB Management Review*, 26, 105–121.
- Vidigal, F. (2015). *Inteligência Competitiva: aplicações estratégicas e mercadológicas*. Curitiba: Appris Editora.
- Westerman, G., Calmêjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, 1–68.
- Zahra, S.A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319–340.