

Evolução e Tendências do Estudo de Planejamento Dentro do Contexto de Marketing

Evolution and Trends of the Planning Study Within the Marketing Context

Roberto Flores Falcão

Doutorando pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo –
FEA/USP

E-mail: titofalcao@usp.br

Marcos Cortez Campomar

Professor Titular de Marketing da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de
São Paulo – FEA/USP

E-mail: campomar@usp.br

RESUMO

Este trabalho discute, sob a forma de ensaio, a evolução dos estudos sobre planejamento dentro do contexto de marketing. Para isso, buscaram-se as origens de marketing, inclusive a inserção da disciplina nos currículos de escolas e universidades, numa tentativa de entender a trajetória de seu desenvolvimento até seu estágio atual. A busca por reflexões e considerações acerca do tema, e em especial sobre tendências, são realizadas a partir de levantamento bibliográfico que aborda: (i) a evolução dos conceitos de marketing; (ii) os primeiros cursos de marketing e (iii) a evolução do planejamento de marketing. Conclui-se que apesar da importância do tema e do seu uso na prática, na academia o assunto ainda é relativamente pouco abordado e explorado, e há a necessidade de que seja modernizado frente às grandes transformações da sociedade e das empresas, em especial pelas influências de tecnologia.

Palavras-chave: Evolução do conceito de marketing; Planejamento de marketing; Ensino de marketing

ABSTRACT

This paper discusses, in the form of an essay, the development of studies on planning within the marketing context. For this, we sought to the origins of marketing, including the insertion of the discipline in the curricula of schools and universities in an attempt to understand the trajectory of its development to its present stage. The search for reflections and considerations on the subject, especially on trends, are made from literature that addresses: (i) the development of marketing concepts; (ii) the first marketing courses and (iii) the development of marketing planning. We conclude that despite the importance of the topic and its use in practice, in academia it is still relatively little explored and exploited, and there is a need to be modernized in the face of major changes in society and businesses, in particular by influences technology.

Keywords: Evolution of the marketing concept; Marketing planning; Marketing education

1 INTRODUÇÃO

O entendimento da situação presente e a determinação de tendências são facilitados pelo estudo e pela compreensão do passado. Marketing, relativamente a outras ciências, é bastante recente; somente começou a ser estudado formalmente no final do século XIX.

É inegável que este fato facilita o seu resgate histórico. Contudo, observa-se que somente alguns campos da disciplina receberam considerável atenção por parte de autores e pesquisadores, havendo grande volume de artigos e livros publicados. O planejamento de marketing, por exemplo, embora seja uma prática comum nas organizações, é um assunto pouco abordado em pesquisas acadêmicas.

Buscou-se assim, resgatar a evolução do marketing, como prática organizacional, área de estudo e disciplina nas universidades, com o intuito de se entender a evolução e as tendências do planejamento de marketing. O estudo foi desenvolvido com base em levantamento bibliográfico sobre a evolução dos conceitos de marketing, dos cursos de marketing e, especificamente, do planejamento da área.

2 EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE MARKETING

As práticas de marketing remontam aos primórdios do desenvolvimento econômico das sociedades, mas sua teoria somente emergiu no século XX (ALDERSON,1958; BARTELS, 1974;1976).

Além de uma filosofia de ação administrativa, marketing também é um corpo estruturado de conhecimento e um conjunto de técnicas e instrumentos gerenciais voltados à facilitação e aperfeiçoamento das trocas de bens e serviços entre ofertantes e recebedores. Por este motivo e pelo fato de se tratar de uma disciplina influenciada por diversos outros campos de estudo (sociologia, psicologia, psicologia social, estatística entre outros), mesmo apresentando mais de um século de discussões, avanços e desenvolvimento da teoria, de conceitos e de modelos, marketing ainda apresenta diversas lacunas conceituais, dúvidas e questões controversas.

Segundo Ajzentel (2010), a palavra marketing teve seu primeiro registro científico em 1902 nos Estados Unidos e em 1904, surgiu o primeiro curso de Marketing, oferecido pela Faculdade de Wharton. Intitulado “A Comercialização de Produtos”, sua ênfase era em propaganda e ainda não havia a ideia de um novo campo de estudo.

Fullbrook (1940), Converse (1945) e Copeland (1958) apontam que o conceito funcional de Marketing foi originalmente concebido por Arch Shaw, um dos pioneiros na literatura de Marketing. De acordo com os autores, tudo começou como sugestão do diretor da Universidade de Harvard à época, o professor Edwin F. Gay. Shaw escreveu um artigo que foi publicado no *Quarterly Journal of Economics*, em agosto de 1912 e publicado novamente três anos depois, com um capítulo introdutório sob o título de “Alguns Problemas na Distribuição de Mercado”. Marketing foi introduzido como o estudo do processo a partir do qual os bens alcançavam seu consumidor final, estando relacionado à distribuição de produtos.

Conforme ressaltado por Fullbrook (1940), isso ocorreu três anos antes do que Converse (1936) considerou o “período pioneiro” da literatura de marketing: de 1915 a 1917. Autores e obras publicadas como as de Weld (1917), Cherington (1920), Vanderblue (1921), e Macklin (1922) também foram considerados importantes entre aqueles que contribuíram para as primeiras ideias acerca da abordagem de marketing funcional. Outro artigo que pode ser destacado foi publicado em 1914, escrito por Charles Parlin. Ainda que seja menos citado pela literatura, “*Why and how a manufacturer should make trade investigations*” representa um dos precursores da Escola de *Commodity* cujo foco se manteve restrito ao objeto transacionado e não às relações e às transações em si.

Ainda profundamente influenciadas pela teoria econômica, as Escolas de Marketing da época não consideravam o comportamento humano como uma variável relevante para o estudo de marketing. A premissa dominante era a de que as pessoas se comportam de forma racional no intuito de maximizar a utilidade econômica. Qualquer comportamento que falhasse em maximizar a utilidade era considerado como um erro (BLAIR; UHL, 1976).

Nesse contexto, destacam-se três escolas: i. a Escola de *Commodity* que focava o objeto transacionado e como ele determinava as relações de mercado; ii. Escola Regional que direcionou seus estudos para os canais de distribuição e que acreditava que o mercado é organizado a partir da localização das transações; iii. a Escola Funcionalista, com destaque para Shaw, afirmava que algumas funções deveriam ser desempenhadas em qualquer processo de marketing e que tais funções determinariam a organização do mercado.

Em 1943, Converse (1945) realizou uma pesquisa entre proeminentes pioneiros de marketing. Solicitou-se que fossem listadas as contribuições mais importantes para o desenvolvimento do marketing como área de estudo. O conceito mais votado foi o de funções de marketing de Shaw (1915), segundo o qual o termo “funções” referia-se a atos ou serviços desempenhados por intermediários. Shaw identificou cinco funções do intermediário: (i)

compartilhamento de riscos, (ii) transporte dos bens, (iii) financiamento das operações, (iv) venda das mercadorias, (v) montagem, classificação e transferência. (JONES; MONIESON, 1990).

Segundo Converse (1945), o conceito foi rearranjado, reclassificado e clarificado por L. D. H. Weld em 1917 e inúmeros adendos e mudanças foram feitas posteriormente por Macklin, Vanderblue, Horner, Maynard-Weidler-Beckman, Ryan, Jones e por ele próprio.

O trabalho de Arch Shaw foi considerado por Copeland (1958) como um dos escritos mais notáveis sobre marketing. Nesse artigo, o autor classificava as atividades de distribuição como aquelas de criação de demanda e de fornecimento físico. Shaw então continuou a discutir vários aspectos teóricos e operacionais dessas atividades reforçando suas interdependências.

Embora alguns livros sobre vendas e propaganda tenham sido publicados antes de 1912, eles não apresentavam relevância científica e não eram dirigidos a alunos de marketing. Assim, tal artigo propiciou uma primeira discussão ampla sobre as funções de marketing, sendo marcante para o início de uma literatura sistemática nessa área (COPELAND, 1958). À época, *marketing* e *distribution* eram usados como sinônimos por autores pioneiros (CONVERSE, 1936; MAYNARD, WEIDLER, BECKMAN, 1927) e recebiam muita atenção, uma vez que alguns autores como Hepner (1955) afirmavam que “o problema número um da economia atual é distribuição” (p. 1) ou então que marketing é movimento (SHAW, 1915).

Pesquisas, práticas e estudos em marketing sempre andaram juntos, assim os cursos de marketing foram muito importantes para o desenvolvimento da atividade. Hagerty (1936) relatou que, em 1905, ofereceu um curso de três horas na Ohio State University sobre distribuição de produtos e enfatizava o quanto era difícil ensinar um assunto sem literatura. Para solucionar tal problema ele obtinha a ajuda de comerciantes da cidade de Columbus que vinham à universidade falar sobre problemas de marketing que lhes eram familiares. Nos anos seguintes, o curso se expandiu para outros nomes e duração, até que em 1916 passou a ser denominado Marketing.

Preocupações sobre propaganda, varejo, pesquisa e preço eram comuns nas primeiras décadas do século XX como evidenciam os artigos publicados. Nos primeiros 10 anos de publicação do *Journal of Marketing* os assuntos mais discutidos foram pesquisa de marketing (34, 1%), leis governamentais de regulamentação de marketing (16,7%) e varejo (7,4%). É

interessante ressaltar que à época a maior parte das contribuições advinha de praticantes de negócios (170 artigos) e não de acadêmicos (146 artigos) (APPLEBAUM, 1947).

Por este motivo, afim de padronizar a terminologia e organizar conceitos, ideias e técnicas, bem como estimular os avanços da disciplina, um grupo de praticantes especialistas fundou, em 1931, a *American Marketing Society*, passando a publicar, a partir de 1934, o *American Marketing Journal* (Ajzental, 2010).

Neste momento, marketing já era compreendido como um conjunto de técnicas e atividades que estavam relacionadas à comercialização, distribuição, propaganda e venda de bens agrícolas e industriais.

Mas marketing somente ganhou espaço e consistência a partir do final década de 1950 e início da década de 1960. De 1956 a 1961 o periódico da AMA - *American Marketing Association, Journal of Marketing*, publicou uma série de perfis bibliográficos curtos sob o título "Pioneers in Marketing". Em seguida publicou a série "Leaders in Marketing" entre os anos de 1960 e 1970. Nesse período, nos anos de 1950 e 1960 Wroe Alderson foi eleito como líder da área por teóricos de marketing (BLAIR; UHL, 1976). Principal expoente da Escola Funcionalista, Alderson apresentou diversas contribuições para a disciplina, como a proposta de uma teoria geral do marketing, como a discussão sobre o conceito de transação e a criação do conceito de transvecção (ALDERSON; MARTIN, 1965), por exemplo.

Após a II Guerra Mundial o modelo analítico do composto de marketing, conhecido posteriormente pelos 4 P's, popularizou-se. Artifício mnemônico popularizado por McCarthy (1960) a partir de classificações apresentadas por teóricos da Escola Funcionalista tais como Shaw, Weld, Ryan e McGarry (Ajzental, 2010), com destaque para a proposição de Neil H. Borden em seu discurso da AMA em 1953 (BORDEN, 1964).

Posteriormente, o clássico debate entre Kotler e Levy (1969a), Kotler e Levy (1969b), Luck (1969) e o trabalho de Kotler (1972) sobre o conceito de marketing trouxeram à tona a importância da preocupação com a sociedade e os excessos advindos do consumismo. Essa preocupação vem sendo reforçada nos últimos tempos com uma ênfase grande nos aspectos de responsabilidade social e sustentabilidade.

3 CRISE DE IDENTIDADE E PROBLEMAS NA DEFINIÇÃO DE MARKETING

Há muitos anos um dos professores catedráticos de uma grande universidade brasileira, e já falecido, participando de uma banca de mestrado ou doutorado em marketing

comentou: “Há uma crise de identidade em marketing. Depois de muitos anos participando de bancas, toda tese de marketing que eu leio ainda começa com a definição de Marketing”. Bartels (1974) já discutia essa crise há quase quatro décadas e parece que ainda não foi superada. A própria definição encontrada nos livros e em uma das principais associações de marketing, a AMA, é alterada periodicamente.

Rewoldt, Scott e Martin (1973, p. 3) lembrados por Hunt (1976) diziam que “marketing não é fácil de definir. Ninguém ainda foi capaz de formular uma definição clara e concisa que encontre uma aceitação universal”. Brown (2001, p. 93) sugere que um dos motivos que motivou a crise de identidade de marketing, bem como a discussão sobre arte *versus* ciência é a aparente incapacidade dos profissionais de marketing de concordarem a respeito do domínio de atuação da disciplina.

A definição mais recente da AMA (2007), que ainda recebe muitas críticas e provavelmente sofrerá futuras alterações, é: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições, e processos para criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade de modo geral”.

Kotler e Keller (2012), em sua obra mais recente, a 14ª edição de “Administração de Marketing, o livro mais utilizado em universidades do mundo todo, apresentam algumas diferentes definições: “Marketing trata da identificação e encontro das necessidades humanas e sociais”, ou ainda, de forma sucinta “marketing significa ir ao encontro das necessidades de forma lucrativa”; “a administração de marketing é a arte e ciência de escolher mercados alvo, e conseguir, manter e aumentar consumidores através da criação entrega, e comunicação de valor superior ao consumidor” (p. 5). Ressaltam também que podem distinguir a definição de marketing em social e gerencial. A definição social está relacionada com o papel de marketing na sociedade, com preocupações, por exemplo, relativas ao ambiente e ao padrão de vida. Já a gerencial, quando existe a preocupação com a venda.

Como comentado, nos primórdios, marketing era visto como sinônimo de distribuição. Aos poucos, passou a ser uma extensão de vendas, alcançado pela propaganda na indústria de bens de consumo e habilidades de vendedor pessoal em serviços e bens industriais. Como a maioria dos administradores era vendedor ou publicitário, as ferramentas dominantes tinham relação com comunicação e propaganda. Marketing era visto como uma arte que requeria de seus praticantes uma mistura de criatividade, intuição e inspiração.

Apesar da falta de consenso na literatura, nossa proposição é a de que marketing deve se preocupar com a administração das trocas, e sua administração deve desenvolver atividades para efetivamente satisfazer da melhor forma possível as partes que interagem nas trocas.

No Brasil, marketing e suas atividades e significados são objetos de confusão e más interpretações. A começar pelo termo que permaneceu no original inglês por ser de difícil tradução. Em especial por causa do sufixo “ing” que não sendo um gerúndio, pode ser um substantivo que denota ação. Assim, essas palavras não são normalmente traduzidas por uma única palavra em português, sob pena de se criar neologismos ou vocábulos pouco usuais.

No passado, houve tentativas de se traduzir Marketing por Mercadologia, como já foi registrada a disciplina no Ministério da Educação. No entanto, “logia” significa estudo, o que limitaria a definição de Marketing a “estudo de mercado”, não captando a essência do significado, uma vez que o estudo de mercado representa apenas uma fração das atividades de marketing. Uma tradução reversa evidencia o erro de raciocínio; Mercadologia seria *Marketology* e não Marketing. Há muitos anos o professor Raimar Richers da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo também apresentou trabalhos e artigos com o termo “mercadização”, que não se popularizou, e ao final, o termo que subsistiu no Brasil e no resto do mundo foi mesmo Marketing. Como comenta Richers (1994), apesar dos esforços para abrigar o nome da matéria, o “nome era aquele mesmo: simplesmente *Marketing*.” (p. 30)

Marketing também é muitas vezes confundido como sinônimo de vendas e/ou de propaganda, atividades de comunicação. Isso é explicado pelo fato de que no Brasil o profissional de marketing ficava restrito a essas atividades, uma vez que muitos produtos eram importados ou baseados na produção da matriz. O gerente de marketing pouco tinha a fazer com relação ao produto, ao preço, e à distribuição, mas tomava diversas decisões sobre a comunicação. Além disso, a propaganda no Brasil sempre foi de boa qualidade e criativa, exercendo certo fascínio e gerando ela mesma comunicação boca a boca, o que reforçou essa ideia. Agrega-se a estas questões, o fato de que a mídia de massa constantemente ajuda a disseminar conceitos errôneos de marketing.

Uma última fonte de confusão que trazemos à luz é a abordagem multi e interdisciplinar da atividade. Wind (2009) destaca que os primeiros pensamentos de Drucker já apontavam essa característica. Na década de 1950, Peter Drucker definia o propósito de um negócio como “criar um cliente”, entretanto, muitos anos se passaram para se adotar essa visão cêntrica do consumidor. Também afirmava que marketing era muito importante para ser deixado para os profissionais de marketing, porque marketing abrange o negócio como um

todo. É o negócio visto do ponto de vista do seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor. Dessa forma a preocupação e responsabilidade de marketing devem permear todas as áreas da empresa (DRUCKER, 1954); marketing deve se tornar uma orientação de negócios, tornando-se uma filosofia organizacional. Kotler e Levy (1969a) também propuseram vigorosamente a ampliação do conceito de Marketing para além das empresas comerciais. O artigo de McKenna (1991), afirmando que Marketing é tudo e tudo é Marketing, deu margem a muitas interpretações diferentes, resultando algumas vezes em aspectos muito positivos, mas também em visões distorcidas do que são as atividades de Marketing.

Hoje, a literatura específica de marketing é farta e foi devidamente regulada, organizada e estruturada pelo trabalho de compilação feito ao longo de mais de três décadas por Kotler (CUNNINGHAM, 2003). Ainda que no Brasil muitos se ressintam que o texto esteja longe da realidade local, a adoção do livro é quase que unânime nas escolas e por sua presença tão forte talvez seja uma barreira para produção de um livro de marketing nacional. Nota-se, no entanto, que o livro traduzido avançou bastante em termos de aproximação ao contexto brasileiro, trazendo notas, casos e exemplos nacionais, buscando uma efetiva adequação à realidade dos leitores brasileiros.

Em 2003, Wilkie e Moore propuseram uma organização das Eras de Marketing (Quadro 1). Apesar das críticas sofridas (HOLBROOK, 2005; MCALISTER, 2005) o trabalho dos autores é útil por servir de balizamento para reflexões.

QUADRO 1 – Eras na Evolução do Marketing

Estágio	Período de tempo	Principais características
Pré-Marketing	Antes de 1900	Inexistência de uma área de estudo; as questões eram tratadas dentro do campo da Economia.
Era I – “Fundação da Área”	1900 – 1920	Desenvolvimento dos primeiros cursos com o nome “Marketing”; ênfase na definição do alcance das atividades de Marketing como instituição econômica; foco no Marketing como distribuição.
Era II – “Formalização da área”	1920 – 1950	Desenvolvimento de bases genericamente aceitas ou “princípios de Marketing”; estabelecimento da infraestrutura de desenvolvimento de conhecimento para a área: associação profissional (AMA), conferências, revistas (<i>Journal of Retailing, JM</i>).

Continua

Era III – “Uma mudança de paradigma – Marketing, Administração e Ciências”	1950 – 1980	Grande e rápido crescimento no mercado de consumo norte-americano e no corpo de conceitos de Marketing; duas perspectivas dominam as tendências de Marketing: (1) ponto de vista gerencial e (2) ciências comportamentais e quantitativas como chaves para o futuro desenvolvimento do conhecimento cuja infraestrutura passa por uma grande expansão e evolução.
Era IV – “A Mudança se intensifica – Uma fragmentação das tendências”	1980 – presente	Surgem novos desafios no mundo dos negócios: foco financeiro de curto prazo, enxugamento de quadros nas empresas, globalização e reengenharia; perspectivas dominantes são questionadas em debates de filosofia da ciência.

Fonte: Baseado em Wilkie e Moore, 2003

4 OS PRIMEIROS CURSOS DE MARKETING

O professor Dr. J. E. Hagerty da Ohio State University relata a história dos primeiros cursos de Marketing nos Estados Unidos (HAGERTY, 1936). Segundo ele, antes de 1900, existiam 3 escolas de Administração de negócios nos Estados Unidos (Wharton School da Universidade da Pensilvânia, organizada em 1881, e as Universidades da Califórnia e de Chicago, em 1898) com cursos de natureza genérica. Após 1900, outras escolas passaram a ter cursos de Administração com cadeiras mais específicas. O próprio Hagerty começou a estudar o que entendia ser Marketing em 1899 em um curso chamado “Distribuição de Produtos Industriais”. Ele narra sua própria experiência ao introduzir um curso de distribuição de produtos na Ohio State University em 1905, que, em 1916, passou a se chamar Marketing.

Para Weld (1941), o primeiro curso ligado à área de Marketing foi na Universidade de Michigan em 1902. Já Hagerty (1936), alega que o primeiro curso de Marketing foi ministrado também em 1902, entretanto, na Universidade de Illinois. Depois de muito debate e disputa entre ambos, Maynard (1942) termina por afirmar que a Universidade de Michigan foi de fato a primeira. Em 1950, Simon escreve um artigo, referindo-se aos estudos de Weld (1941) e Maynard (1942), “para corrigir uma omissão sobre o pioneirismo do ensino de marketing nas universidades americanas”.

O autor argumenta que “investigações prévias obviamente não alcançaram a Costa Pacífica, onde no mesmo ano os cursos de marketing começaram a ser oferecidos” (p. 220). Simon continua argumentando que os autores que o precederam não atentaram para o fato de que trabalho similar tinha sido desenvolvido pelo professor G. M. Fisk na Universidade de Illinois e que em 1902-1903, na Universidade da Califórnia, em um novo departamento de

economia, com o professor A. C. Miller como chefe, haviam sido contratados dois novos professores – o professor Wesley C. Mitchell e ele próprio – para lecionarem um curso chamado “Technique of Trade and Commerce”.

Essa disputa é natural, pois nenhum dos cursos ministrados até então tinha o título Marketing, que, de acordo com Weld (1941), só apareceu em 1904, na Universidade da Pensilvânia. Na época, os títulos mais comuns dos cursos universitários eram *Commerce and Trade* e Distribuição de Produtos Industriais (WELD, 1941; HAGERTY, 1936). Destaca-se, como já citado, que uma das principais dificuldades encontradas àquela época era o fato de não haver literatura disponível. Mesmo as publicações específicas davam pouca atenção ao tema Marketing. “Somente quando a venda ou a situação de marketing no comércio se tornaram um problema, foi dado um espaço nessas publicações para o assunto marketing” (HAGERTY, 1936, p. 23).

Um exemplo disso foi a lei Sherman anti-truste; promulgada em 1898, e efetivamente aplicada a partir de 1904, a lei impunha ao Estado o controle, de forma mais substancial, das atividades das empresas, estimulando a livre concorrência e fazendo com que passassem a tratar a venda de seus produtos de uma forma mais profissional. Segundo Hagerty (1936), o lançamento de três livros contribuiu para um grande avanço no ensino da disciplina: *Advertising as a Business Force*, de Paul T. Cherington (1913), *Marketing of Farm Products*, de L. D. H. Weld (1915) e *An Approach to Business Problems*, de Arch W. Shaw (1916).

Em pesquisa de Hardy (1955) pode-se observar que entre os anos de 1930 e 1950, enquanto a quantidade de faculdades e universidades cresceu 39,8%, o número de instituições que ofereciam cursos de marketing aumentou 130,1%, sendo que de um total de 917 de instituições 688 ofereciam marketing. Nesse período, os cursos especializados abordavam a propaganda, administração de vendas, varejo, pesquisa de marketing e relações públicas. Cursos sobre planejamento apareceram depois disso.

5 O PLANEJAMENTO DE MARKETING: RESGATE DO PASSADO

Apesar do planejamento de marketing ser um componente central da administração de marketing (WHALEN; HOLLOWAY, 2012), as pesquisas na área nunca foram pródigas. Por este motivo, a literatura sobre Planejamento de Marketing e especialmente sobre o plano de marketing permanece muito escassa até hoje.

Stasch e Lanktree (1980) uma vez escreveram que “pelo fato do plano anual de marketing ser tão importante, esperava-se que houvesse extensa pesquisa sobre o tópico, mas não é esse o caso” (p. 79). Os primeiros trabalhos publicados no *Journal of Marketing* referiam-se genericamente ao planejamento e não especificamente a Planejamento de Marketing. Por exemplo, Hart, em 1940, em seu livro “Anticipations, uncertainty and dynamic planning”, sugeria contribuições a diversas atividades de marketing, inclusive ao plano de marketing. Uma das primeiras menções sobre planejamento de marketing foi feita por Bice (1942). Em seu artigo, o autor ressaltava a importância de se fazer programas de ação de longo prazo, assim como para o exercício de se fazer julgamentos baseados não só em experiência, mas também assentados na análise dos fatos.

Em abril de 1943 o *Journal of Marketing* publicou uma edição com 4 artigos referindo-se ao planejamento para o pós guerra, de autoria de Cunningham (1943); Alderson (1943); Livingston (1943) e Hovde (1943). Em outras edições, foram publicados mais alguns artigos como os de Hoffman (1943; 1944); Rush (1943) e Ormsby (1943). Esses trabalhos enfatizavam as implicações de marketing para o planejamento em nível nacional, da indústria, da organização e da comunidade em geral. Macy (1945) fazia sugestões para a previsão de demanda de materiais do exército baseada em pesquisa de campo. Na segunda metade da década de 1940, começaram a surgir os primeiros trabalhos sobre planejamento específico de marketing como o de Trickett (1946), que abordava o planejamento e controle da produção e vendas e que ressaltava a importância da pesquisa de marketing para a fundamentação do planejamento e controle. Outros autores contemporâneos a Trickett deram outro enfoque ao tema: Comish (1947) relatava os problemas planejamento de estoques para empresas de pequeno porte; Phelps (1947) reconhecia que o planejamento de marketing era parte integral do gerente de vendas; já Parnes (1948) estudou o planejamento de lojas de departamento.

Ao analisar as seis décadas do *Journal of Marketing*, Kerin (1996) constatou que na década de 1946-1955 a revista teve uma orientação claramente focada no marketing como atividade administrativa/gerencial. As funções de marketing eram vistas como atividades para serem planejadas, organizadas, estruturadas, dirigidas e controladas.

A administração de marketing ganhou reconhecimento no início dos anos de 1950 quando a General Electric e outras corporações americanas adotaram o conceito de marketing e o transformaram uma pedra chave da filosofia da empresa. Este fenômeno ocorreu especialmente entre as grandes corporações de bens de consumo (RAYMOND; BARKSDALE, 1989). Nos anos seguintes, a literatura específica sobre planejamento de

marketing voltou a se tornar mais escassa, merecendo destaque, entre outros, os trabalhos de Buell (1956), que enfatizava a importância da estrutura organizacional, de Woleson (1965), que mencionava o planejamento, mas com destaque à promoção na indústria de produtos agrícolas, e os de King e Cleland (1974), que apresentavam o sistema de informações externas para apoiar o planejamento estratégico de marketing.

No artigo de Stasch e Lanktree (1980) há 4 áreas de pesquisa relacionadas ao planejamento de marketing. A primeira categoria se refere aos planos anuais de marketing e é citado o estudo de Hopkins (1972), que delineia formatos de planos de marketing usados por diferentes empresas. No entanto, o estudo não apresenta referências ao processo (quem, como participavam ou que procedimentos usavam). Na segunda categoria incluem-se os livros que não apresentam fundamentos empíricos; referem-se a tópicos gerais como os princípios do planejamento de marketing, guias, o uso de modelos entre outros, como os trabalhos de Stern (1966), Kelley (1972), Stasch (1972), Ennis (1973) e Stapleton (1974). A terceira categoria, baseada em pesquisa empírica, foca a responsabilidade individual em vez do plano de marketing ou procedimentos usados para desenvolvê-lo. Os materiais trazem referências a gerentes de produtos e marca e baseiam-se em estudos que identificam o que eles faziam, o nível de envolvimento em diversas decisões, bem como recomendações e indivíduos de contato. Assim como as pesquisas da primeira categoria, o material deste último grupo não identificava os participantes no processo de planejamento de marketing ou os procedimentos usados quando desenvolvia-se o plano anual de marketing. Os trabalhos de Luck e Novak (1965), Luck (1967), Payne (1971), Gemmill e Wilemon (1972), Lucas (1972), Buell (1975), Clewett e Stasch (1975) e Hise e Kelly (1978) enquadram-se nesta categoria. A quarta categoria contém materiais empíricos que não se encaixam em outras categorias, mas que são relevantes ao assunto. Estão nessa categoria os trabalhos de Feder (1965) na alocação de fundos de marketing entre mercados diferentes, os de Sevin (1965) sobre a produtividade e análise de custo de distribuição, de Banks (1973) sobre as tendências de mudanças que afetavam a propaganda e promoção, de San Augustine e Foley (1975) sobre como o orçamento de propaganda é estabelecido, e os de Strang (1975) sobre o relacionamento entre propaganda e promoção. O Quadro 2 apresenta de forma resumida esses aspectos.

QUADRO 2 - Quatro categorias de áreas de pesquisa do planejamento de marketing organizados por Stasch e Lanktree (anos 1960-70)

Foco	Materiais	Autor(es) Principal(is)
Plano Anual	Formatos de planos anuais de marketing.	Hopkins (1972)
Tópicos gerais sem fundamento empírico	Conceitos sobre princípios do planejamento de marketing, guias, uso de modelos. Responsabilidades, procedimentos.	Stern (1966), Kelley (1972), Stasch (1972), Ennis (1973) e Stapleton (1974)
Pesquisa empírica	Estudos identificando o trabalho do gerente de produtos e marcas (tipo de decisões, nível de envolvimento, relacionamentos).	Luck e Novak (1965), Luck (1967), Payne (1971), Gemmill e Wilemon (1972), Lucas (1972), Buell (1975), Clewett e Stasch (1975) e Hise e Kelly (1978).
Outros diversos trabalhos empíricos	Alocação de fundos de marketing entre mercados diferentes; Produtividade e análise de custo de distribuição; Tendências e influências para a propaganda e promoção; Estabelecimento do orçamento de propaganda.	Feder (1965); Sevin (1965); Banks (1973); San Augustine e Foley (1975); Strang (1975).

Fonte: Adaptado de Stasch e Lanktree (1980)

O Quadro 2 apresenta a organização e as principais pesquisas do período de 1960 a 1970. Já o Quadro 3, apresentado posteriormente, cobre um período maior.

Após o período analisado por Stasch e Lanktree (1980), outros trabalhos merecem destaque. Hulbert, Brandt e Richers (1980) descreveram e compararam as práticas de empresas subsidiárias multinacionais japonesas, europeias e americanas operando no Brasil, discutiram alguns dos problemas comuns e formas de resolvê-los. Sheth e Frazier (1983) propuseram um modelo de planejamento, de como administrar as variáveis controláveis de marketing, visando a margem de lucro e o retorno sobre os investimentos. Ainda que não especificamente de marketing o pensamento de Mintzberg (1994) criticando o planejamento formal exerceu significativa influência na área.

Principalmente nos anos de 1960 a 1980, surgiram muitas ferramentas de análise como as estratégias de crescimento mercado-produto de Ansoff, de 1957, com o artigo, e em 1965, com o livro. Outras ferramentas de análise também surgiram neste período como curva de experiência e análise de portfólio. O ciclo de vida do produto apareceu entre as décadas de 1950 e 1960 e outras como a SWOT (ANDREWS, 1971) nos anos de 1960 e 1970. Os SBU's

(Strategic Business Unit), BCG (Boston Consulting Group), Matriz GE (Atratividade e força de mercado), PIMS (Profit Impact of Market Strategies) surgiram entre 1970 e 1980. Vale lembrar, as cinco forças competitivas e as estratégias genéricas de competição (PORTER, 1985), as competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990), e o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (anos 1990 e início dos anos 2000).

Na década de 1990, os europeus, especificamente os pesquisadores do Reino Unido, foram mais profícuos nas pesquisas sobre planejamento de marketing como atestam os trabalhos de Cousins (1991), Simkin (1996a), Simkin (1996b), MacDonald (1992), Piercy (1995), Piercy e Morgan (1994), Leeflang e Mortanges (1996), e Harris (1996). Tais pesquisas davam ênfase ao aspecto comportamental. Já os americanos McGrath e MacMillan (1995) advertiam sobre o risco do planejamento baseado em suposições.

Posteriormente, os trabalhos de Moormam e Miner (1998), e Slotegraaf e Dickson (2004) pesquisaram as improvisações e seus efeitos na administração de marketing. Já a pesquisa de Cooper (2000) delineou uma proposta de planejamento de marketing para produtos radicalmente novos e inovativos, que afetam a forma tradicional de decisão do consumidor. Mais recente, o artigo de Whalen e Holloway (2012) sugere uma mudança do planejamento tradicional para uma postura mais ativa de modo a atender novos empreendimentos.

Apesar da sua importância, da existência de diversos cursos em escolas e universidades e do uso prático de modelos e ferramentas relacionadas ao planejamento de marketing, a pesquisa e literatura persistem sendo escassos. Livros didáticos internacionais de maior relevância são os de McDonald (2007), Wood (2011), Chernev (2011) e Sorger (2011). No Brasil, pode-se citar os de Campomar e Ikeda (2006) e Neves (2005).

Sem a pretensão de propor uma divisão para a evolução de pesquisas sobre planejamento, mas apenas organizar e facilitar o seu entendimento, o Quadro 3 destaca algumas das principais pesquisas sobre o tema.

Esse breve relato e resgate do passado de marketing e do planejamento de marketing visa esclarecer, explicar e entender melhor a situação presente da disciplina. Certamente o conjunto de pesquisas e estudos apresentados contribuiu para o avanço do conhecimento. Contudo, não há um destaque especial para qualquer uma das obras relacionadas, que individualmente não causou grandes impactos.

QUADRO 3- Evolução da pesquisa em planejamento de marketing ao longo do tempo

Período	Abordagem central	Principais autores
Anos 1940-1945	Planejamento pós-guerra e implicações de marketing para níveis estratégicos.	Cunningham (1943); Alderson (1943); Livingston (1943) e Hovde (1943); Hoffman (1943; 1944); Rush (1943) e Ormsby (1943); Macy(1945).
1945-55 (Período Pós-guerra)	Pesquisas específicas sobre planejamento de atividades de (pesquisa, produção, vendas, estoques). Planejamento como parte integrante do processo administrativo.	Trickett (1946); Comish (1947); Phelps (1947); Parnes (1948);
Anos 60-80	Formatos e modelos de planos, guias, importância das informações. Ferramentas para análise. Estudos empíricos.	Woleson (1965); King e Cleland. (1974); Hopkins (1972); Stern (1966), Kelley (1972), Stasch (1972), Ennis (1973) e Stapleton (1974); Luck e Novak (1965), Luck (1967), Payne (1971), Gemmill e Wilemon (1972), Lucas (1972), Buell (1975), Clewett e Stasch (1975) e Hise e Kelly (1978); Feder (1965); Sevin (1965); Banks (1973); San Augustine e Foley (1975); Strang (1975).
Anos 90-2000	Predomínio de trabalhos de pesquisadores do Reino Unido. Aspectos culturais e comportamentais.	Cousins (1991); Simkin (1996), MacDonald (1992); Piercy (1995); Piercy e Morgan (1994); Leeflanf e Mortanges (1996), e Harris (1996) x.
Séc. XXI	Novos paradigmas, desafios e inovações.	Slotegraaf e Dickson (2004); Cooper (2000); Whalen e Holloway (2012)

Fonte: Elaborado pelos autores

6 REFLEXÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aparecimento das primeiras discussões e ideias sobre marketing surgiu no final do século XIX e começo do século XX, mas floresceram de fato a partir da segunda guerra mundial. A maior parte dos estudos documentados da área é de origem anglosaxônica, em especial dos Estados Unidos.

No Brasil, o primeiro curso de administração foi oferecido pela Escola Superior de Administração de Negócios – ESAN em São Paulo em 1941. A FEA/USP – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – foi fundada cinco anos depois, em 1946, seguida pela EBAPE/FGV – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, em 1952, no Rio de Janeiro (CFA, 2013). Verifica-se, pois, que a história do marketing como disciplina acadêmica é relativamente curta e recente. Este fato fez com que os alunos e professores brasileiros sofressem mais fortemente a influência

estrangeira. A razão é muito simples; o volume de livros e artigos internacionais, cobrindo todas as subdisciplinas de marketing, é enorme e com considerável profundidade. Embora já existam publicações de autores nacionais, grande parte persiste se inspirando em obras estrangeiras, de modo que o material usado nas escolas foi e continua sendo predominantemente composto por traduções de autores internacionais.

Assim como no passado, ainda hoje os livros texto colocam mais ênfase no planejamento estratégico do que no plano anual. O planejamento de marketing é tratado de forma genérica (principalmente suas etapas); a discussão ocorre, grosso modo, apenas sobre os componentes do plano (segmentação e posicionamento, mercados-alvo, concorrência, promoção). Pouco se discute sobre quem desenvolve ou como os são desenvolvidos os planos. Via de regra, são feitas menções sobre a abordagem *top-down*, *bottom-up* e *goals-down-plans-up* com pouca discussão sobre o processo de planejamento (STASCH; LANKTREE, 1980) e a relação dele e/ou suas implicações no desempenho das organizações.

Percebe-se a necessidade de adaptações urgentes na forma com que o planejamento e principalmente o plano de marketing são ensinados e estudados, assim como quanto a sua importância: para a criação de ferramentas novas e efetivas para análise de mudanças cada vez mais rápidas em ambientes turbulentos; para o desenvolvimento e uso de modelos e instrumentos mais ágeis como as novas tecnologias (internet, comunicação, e *softwares*); para o aumento do conhecimento dos executivos de marketing sobre comportamento do consumidor, a respeito de problemas sociais e do meio ambiente, assim como dos impactos da globalização para que as organizações se adaptem mais rápida e facilmente à evolução do ambiente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AJZENTAL, Alberto. **Uma história do pensamento em Marketing**. 2008. 270p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

ALDERSON, Wroe. The marketing viewpoint in national economic planning. **Journal of Marketing**, v. 7, n. 4, p. 326-332, Apr. 1943.

ALDERSON, Wroe. A basic guide to marketing planning in industrial marketing. **Journal of Marketing**, p. 53-57, Jul. 1958.

ALDERSON, Wroe. **The analytical framework for marketing** (1958). In: ENIS, Ben M.; COX, Keith K. and MOKWA, Michael P. (Eds.). *Marketing Classics - A Selection of Influential Articles*. Saddle River: Prentice Hall, 1995, p. 22-32.

ALDERSON, W.; MARTIN, M. W. Towards a Formal Theory of Transactions and Transvections, **Journal of Marketing Research**, v. II, p. 117-127, May 1965.

ANDREWS, Kenneth. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, Ill.: Dow Jones Irwin, 1971.

ANSOFF, H. Igor. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**. v. 35, n. 5, p. 114, Sep./Oct. 1957.

APPLEBAUM, William. The Journal of Marketing: the first ten years. **Journal of Marketing**. v. 11, n. 4; p. 355-363, Apr. 1947

BANKS, Seymour. Trends Affecting the Implementation of Advertising and Promotion, **Journal of Marketing**, v.37, n. 1, p. 19-28, Jan. 1973.

BARTELS, R. The identity crisis in marketing. **Journal of Marketing**, v. 38, n. 4, p. 73-76, Oct. 1974.

BARTELS, R. **The history of marketing thought**. Columbus, Ohio: Grid, 1976.

BICE, H.E. What should a young college man know about marketing? **Journal of Marketing**, v. 6, n. 4, p. 186-192, Apr. 1942.

BLAIR, Ed; UHL, Kenneth P. **Wroe Alderson and modern marketing theory**. College of Commerce and Business Administration. University of Illinois at Urbana-Champaign. Faculty Working Papers #326 (48pgs.). Aug. 4, 1976.

BORDEN, Neil. H.. The concept of marketing mix (1964). In Ben M. Enis, Keith K. Cox & Michael P. Mokwa (eds.). **Marketing classics**. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall (8th edition), p. 421-428, 1990.

BROWN, Stephen. Art or Science? Fifty Years of Marketing Debate. **The Marketing Review**, v. 2, p. 89-116, 2001.

BUELL, Victor P. Organizing for marketing planning. **Journal of Marketing**, v. 21, n. 1, p. 68-71. Jul. 1956.

BUELL, Victor P. The changing role of the product manager in consumer goods companies. **Journal of Marketing**, v. 39, n. 3, p. 3-11, 1975.

CAMPOMAR, Marcos C; IKEDA. **O Planejamento de marketing e a confecção de planos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CFA – Conselho Federal de Administração. Disponível em <<http://www.cfa.org.br>>. Acesso em 07.02.2013.

CHERINGTON, Paul T. **Elements of marketing**. New York: The Macmillan Company, 1920.

CHERNEV, Alexander. **The marketing plan handbook**. Chicago, Ill: Cerebellum Press, 2011.

CLEWETT, Richard M.; STASCH, Stanley F. Shifting role of the product manager. **Harvard Business Review**, v. 53, n. 1, p. 65-73, Jan./Feb. 1975.

COMISH, N H. The model stock plan in small stores. **Journal of Marketing**, v. 11, n. 4; p. 402-407, Apr. 1947.

CONVERSE, Paul D. The development of the science of marketing--an exploratory survey. **Journal of Marketing**, v. 10, n. 1; p. 14-23, Jul. 1945.

COOPER, Lee G. Strategic marketing planning for radically new products. **Journal of Marketing**, v.64, n. 1, p. 1-16, Jan. 2000.

COPELAND, Melvin T. Arch W. Shaw. **Journal of Marketing**, v. 22, n. 3, p. 313-315, Jan. 1958.

COUSINS, Laura. Marketing plans or marketing planning? **Business Strategy Review**, v. 2, n. 2, p. 35-55, Summer 1991.

CUNNINGHAM, Ross M. War and post-war planning: introduction. **Journal of Marketing**, v. 7, n. 4, p. 325-326, Apr. 1943.

CUNNINGHAM, Peggy. The textbooks of Philip Kotler: their role in defining marketing thought and practice. **Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 31. n. 2, p. 201-207, 2003.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper& Brothers, 1954.

ENNIS, F. Beaven. **Effective marketing management: planning and control systems**, New York, NY: Association of National Advertisers, 1973.

FEDER, Richard A. How to Measure Marketing Performance. **Harvard Business Review**, v. 43, n. 3, 132-142, May/Jun. 1965.

FULLBROOK, Earl S. The functional concept in marketing. **Journal of Marketing**, v. 4, n. 3, p. 229-237, Jan. 1940.

GEMMILL, Gary R.; WILEMON, David L. The product manager as an influence agent. **Journal of Marketing**, v. 36, n. 1, p. 26-30, 1972.

HAGERTY, J. E. Experiences of an early marketing teacher. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 1, n. 1, p. 20-27, Jul. 1936.

HARDY, Harold E. Collegiate marketing education since 1930. **Journal of Marketing**, v. 19, n. 4, p. 325-330, Apr. 1955.

HART, Albert. **Anticipations, uncertainty and dynamic planning**. Chicago: University of Chicago Press, 1940.

HARRIS, Lloyd C. The application of Piercy and Morgan's dimensions of marketing planning. **Management Decision**, v. 34, n. 3, p. 35-40, 1996.

HEPNER, H. W. **Modern marketing**. New York: McGraw-Hill, 1955.

HISE, Richard T.; KELLY, Patrick. Product management on trial. **Journal of Marketing**, v. 42, n. 3, p. 28-33, 1978.

HOFFMAN, Paul G. Planning for postwar opportunity. **Journal of Marketing**, v. 8, n. 1, p. 33-41, Jul. 1943.

HOFFMAN, C T. A Guide to Postwar Planning for the Manufacturer. **Journal of Marketing**, v. 9, n. 1; p. 5-10, Jul. 1944.

HOLBROOK, Morris B. Marketing education as bad medicine for society: The gorilla dances. **Journal of Public Policy & Marketing**, Boulder, v. 24, n.1, p. 143-45, Spring 2005.

HOVDE, Howard T. The marketing viewpoint in planning for community betterment. **Journal of Marketing**, v. 7, n. 4, p. 337-341, Apr. 1943.

HOPKINS, David. **The short term marketing plan**, New York, NY: The Conference Report, Report n° 565, 1972.

HULBERT, J. M.; BRANDT, W. K.; RICHERS, R. Marketing planning in the multinational subsidiary: practices and problems. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 3, p. 7-15, 1980.

HUNT, Shelby D. The nature and scope of marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v.40, n.3, p.17-28, Jul. 1976.

JONES, D. G. Brian. Simon Litman (1873-1965): pioneer marketing scholar. **Marketing Theory**, v. 4, n. 4, p. 343-361, 2004.

JONES , D. G. Brian; MONIESON; D.. Early development of the philosophy of marketing thought. **Journal of Marketing**, v. 54, v. 1, p. 102-113, Jan. 1990.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**. v.78, n.5, Sep./Oct., 2000.

KELLEY, Eugene J. **Marketing planning and competitive strategy**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1972.

KERIN, Roger A. In pursuit of an ideal: The editorial and literary history of the Journal of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 1, p. 1-13, 1996.

KING, William R.; CLELAND, David I. Environmental information systems for strategic marketing planning. **Journal of Marketing**, v. 38, n. 4, p. 35-40, 1974.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing management**. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2012.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 33, n. 1, p. 10-15, Jan. 1969a.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. A new form of marketing myopia: rejoinder to Professor Luck. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 33, n. 3, p. 55-57, Jul. 1969b.

KOTLER, Philip. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 36, n. 2, p. 46-54, Apr. 1972.

LEEFLANG, Peter S. H.; MORTANGES, Charles Pahud de. An empirical investigation of marketing planning. **Journal of Euro-Marketing**, v. 6, n. 1, p. 77-101, 1996.

LIVINGSTON, S. Morris. The marketing viewpoint in planning for the business enterprise. **Journal of Marketing**, v. 7, n. 4, p. 332-341, Apr. 1943.

LUCAS, Darrell B. Point of view: product managers in advertising, **Journal of Advertising Research**, v. 12, n. 2, p. 41-44, 1972.

LUCK, David. Broadening the concept of marketing. *Too far*. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 3, p. 53-55, Jul. 1969.

LUCK, David J. Interfaces of a Product Manager. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 1, p. 32-36, Oct. 1967.

LUCK, David J.; NOVAK, Theodore. Product management – vision unfulfilled. **Harvard Business Review**, v. 43, n. 2, p. 143-154, 1965.

MACKLIN, Theodore. **Efficient marketing for agriculture**. New York: The Macmillan Company, 1922.

MACY, Robert M. Forecasting demand for U. S. Army supplies in wartime. **Journal of Marketing**, v. 10, n. 2, p. 156-165, Oct. 1945.

MCDONALD, Malcolm. **Marketing plans**. How to prepare them, how to use them, John Wiley & Sons, 2007.

MCDONALD, Malcolm. Strategic Marketing Planning: a state-of-the-art review. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 10, n. 4, p. 4-22, 1992.

MAYNARD, H. H. Marketing courses prior to 1910. **Journal of Marketing**, v. 5, n. 4, p. 382-384, Apr. 1941.

MAYNARD, H. H. Early teachers of marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 7, n. 2, p. 158-159, Oct. 1942.

MAYNARD, H. H.; WEIDLER, W. C.; BECKMAN, T. N. **Principles of marketing**. New York: The Ronald Press, 1927.

MCGRATH R.; MacMILLAN, I. Discovery-driven planning. **Harvard Business Review**, p. 44-54, v. 73, n. 4, 1995.

MCALISTER, Leigh M. Toward insight and relevance. **Journal of Public Policy & Marketing**, Boulder, v. 24, n. 1, p. 131–32, Spring 2005.

MCKENNA, Regis. Marketing is everything. **Harvard Business Review**, Boston, v. 69, n. 1, p. 65-79, Jan./Feb. 1991.

MINTZBERG, Henry. The rise and fall of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, Jan./Feb. 1994.

MOORMAN, C.; MINER, A. S. The convergence of planning and execution: improvisation in new product development. **The Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 1- 20, 1998.

NEVES, Marcos F. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. Atlas: São Paulo: 2005.

ORMSBY, H F.. Postwar industrial planning on the pacific coast. **Journal of Marketing**, v. 8, p. 156-160, Oct. 1943.

PARNES, L. **Planning stores that pay**. New York: Architectural Record Publications, 1948.

PAYNE, Richard. **The men who manage the brands you buy**, Chicago, Il: Crain Communications, 1971.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91. May/Jun. 1990.

PHELPS, D. M. **Planning the product**. Chicago: Richard D. Irwin, Inc., 1947.

PIERCY, Nigel. Marketing and strategy fit together. **Management Decision**, v. 33, n. 1, p. 42-48, 1995.

PIERCY, Nigel; MORGAN, Neil A. The marketing planning process: behavioral problems compared to analytical techniques in explaining marketing plan credibility. **Journal of Business Research**, v. 29, n. 3, p. 167, 1994.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

RAYMOND, Mary Anne; BARKSDALE, Hiram C. Corporate strategic planning and corporate marketing: toward an interface? **Business Horizons**, v. 32, n. 5, p. 41-48, Sep./Oct. 1989.

REWOLDT, Stewart; SCOTT, James D.; WAESHAW, Martin R. **Introduction to marketing management**. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1973.

RICHERS, Raimar. Recordando a infância do marketing brasileiro – um depoimento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 26-40, mai./jun. 1994.

RUSH, R H. A Case study of postwar planning by business. **Journal of Marketing**, v. 8, n. 2, p. 150-157, Oct. 1943.

SAN AUGUSTINE, Andre J.; FOLEY, William F. Foley. How Large Advertisers Set Budgets, **Journal of Advertising Research**, v. 15, n. 1, p. 11-16, Oct. 1975.

SEVIN, Charles H. **Marketing Productivity Analysis**, New York: McGraw-Hill, 1965.

SHAW. Arch W. **Some problems in market distribution**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1915.

SHETH, Jagdish N.; FRAZIER, Gary L. A Margin-return model for strategic market planning. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 2, p. 100-109, Spring 1983.

SIMON, Litman. The beginning of teaching marketing. **Journal of Marketing**, v. 15, n. 2, p. 210-233, Oct. 1950.

SIMKIN, Lyndon. People and processes in marketing planning: the benefits of controlling implementation. **Journal of Marketing Management**, v. 12, n. 5, p. 375-90, 1996.

SIMKIN, Lyndon. Addressing organizational prerequisites in marketing planning programmes. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 14, n. 5, p. 39-46, 1996.

SLOTEGRAAF, R. J.; DICKSON, P. R. The paradox of a marketing planning capability. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 4, p. 371-385, 2004.

SORGER, S. **Marketing planning: where strategy meets action**. Boston: Prentice Hall, 2011.

STAPLETON, John. **How to prepare a marketing plan**, London: Gower Press, 1974.

STASCH, Stanley F.; LANKTREE, Patricia. Can your marketing planning procedures be improved? **Journal of Marketing**, v. 44, n. 3, p. 79-90, Summer 1980.

STASCH, Stanley F. **System analysis for marketing planning and control**. Clearview, Il: Scott, Foresman and Co., 1972.

STERN, Mark E. **Marketing planning: a systems approach**, New York: McGraw-Hill, 1966.

STRANG, Roger A. The Relationship between Advertising and Promotion in Brand Strategy, Cambridge, MA: **Marketing Science Institute**, Report No. 75-119, 1975.

TRICKETT, Joseph M. Planning and controlling sales and production. **Journal of Marketing**, v. 10, n. 4, 331-336, Apr. 1946.

VANDERBLUE, Homer B. The functional approach to the study of marketing, **Journal of Political Economy**, v. 29, n. 8, p. 676-683, Oct. 1921.

WELD, L. D. H.. Marketing functions and mercantile organization, **American Economic Review**, v. VII, n. 2, p. 306-318, June 1917.

WELD, L. D. H. Early experience in teaching courses in Marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 5, n. 4, p. 380-381, Apr. 1941.

WHALEN, Peter S.; HOLLOWAY, Samuel S. Effectual marketing planning for new ventures. **American Marketing Science Review - AMS**, v. 2, n. 1, p. 34-43, 2012.

WILKIE, William L.; MOORE, Elizabeth S. Scholarly research in marketing: exploring the “4 eras” of thought development. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 22, n. 2, p. 116-146, 2003.

WIND, Jerry Yoram. Rethinking marketing: Peter Drucker's challenge. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 1, p. 28-34, Spring 2009.

WOLESON, Joel. Planning and executing an effective agricultural promotion program. **Journal of Marketing**, v. 29, n. 1, p. 33-36, Jan. 1965.

WOOD, Marian B. **Marketing plan handbook**. New Jersey: Pearson Education/Prentice Hall, 2011.