



**Maturidade Estratégica do Marketing: um estudo de caso múltiplo em empresas
de Três Corações - MG**

**Strategic Marketing Maturity: a multiple case study in companies in Três
Corações - MG**

Lucas Pierangeli Toledo¹, Lucas Rosa Paiva²

¹Centro Universitário do Sul de Minas, Varginha, MG, E-mail:

lucas.toledo@alunos.unis.edu.br

² Centro Universitário do Sul de Minas, Varginha, MG, E-mail:

lucas.paiva@professor.unis.edu.br , <https://orcid.org/0000-0003-1099-6174>

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, a gestão de marketing transcendeu a função meramente operacional de promoção e vendas para consolidar-se como o núcleo estratégico da inteligência organizacional. Em um mercado marcado pela volatilidade e pela hipercompetitividade, a capacidade de uma empresa em gerar, disseminar e responder à inteligência de mercado define sua vantagem competitiva sustentável. Entretanto, embora o marketing seja amplamente reconhecido como vital, sua aplicação em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) frequentemente esbarra em limitações de recursos e na centralização da gestão, resultando em práticas que oscilam entre a intuição e a reatividade.

O presente estudo foca no município de Três Corações - MG, um polo regional onde as MPEs desempenham papel fundamental no desenvolvimento socioeconômico. Observa-se, preliminarmente, que muitas dessas organizações adotam o marketing de forma fragmentada, focando em métricas de vaidade e ações táticas isoladas, como postagens em redes sociais, sem um alinhamento com modelos de maturidade estratégica. Diante desse contexto, emerge o seguinte problema de pesquisa: qual o nível de maturidade estratégica das práticas de marketing adotadas pelas empresas localizadas em Três Corações - MG?

Para responder a essa indagação, este trabalho estabelece como objetivo geral analisar o grau de entendimento e a percepção estratégica do marketing nas

organizações participantes da pesquisa. De forma específica, busca-se identificar como os gestores compreendem o conceito de marketing e verificar como suas ações e ferramentas são aplicadas no cotidiano empresarial. A hipótese central sustenta que a maioria das empresas locais ainda apresenta um baixo grau de maturidade, operando prioritariamente no nível operacional e transacional, com maior sofisticação estratégica observada apenas em organizações que possuem profissionais ou departamentos exclusivos para a área.

A justificativa desta investigação reside na necessidade de preencher a lacuna entre a teoria acadêmica da Orientação para o Mercado e a prática gerencial nas MPes regionais. Ao diagnosticar o estágio atual de maturidade dessas empresas, o estudo não apenas contribui para o avanço da literatura de marketing e desenvolvimento regional, mas também oferece um roteiro crítico para que os gestores locais possam migrar do empirismo para uma gestão profissional fundamentada em dados e na experiência do cliente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Evolução do Pensamento em Marketing

A evolução do pensamento em marketing reflete as transformações das dinâmicas de consumo e o avanço tecnológico das últimas décadas. Historicamente, o estágio inicial da disciplina foi marcado por uma orientação voltada à produção e às vendas, caracterizada pelo marketing transacional. Nesse paradigma, o foco organizacional concentra-se na eficiência operacional e no fechamento de vendas isoladas, com baixa preocupação em estabelecer vínculos duradouros com o público-alvo (KOTLER; KELLER, 2018). Essa lógica, centrada no produto e em resultados de curto prazo, fundamentou o que a literatura clássica denomina Marketing 1.0 e 2.0, onde a comunicação era predominantemente unidirecional e voltada à funcionalidade ou à diferenciação emocional básica (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

A transição para o marketing de relacionamento e estratégico representou uma ruptura com a visão puramente transacional. Sob essa nova perspectiva, o marketing deixa de ser uma função isolada de apoio a vendas para se tornar um processo gerencial central de criação e entrega de valor superior ao cliente. Conforme sustentam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), a evolução para o Marketing 5.0 introduziu a aplicação de tecnologias que mimetizam o comportamento humano para criar valor ao longo da

jornada do consumidor, integrando a inteligência artificial à experiência do cliente. Esse movimento consolida o entendimento de que a competitividade não advém apenas da transação em si, mas da capacidade de gerir relacionamentos complexos e baseados em dados (KANTAR, 2025).

Contemporaneamente, o campo avança para o conceito de Marketing 6.0, que propõe uma integração definitiva entre a alta tecnologia e o toque humano (Human-to-Human - H2H). Nesta fase, a estratégia de marketing transcende o digital tradicional e passa a operar em ambientes imersivos e multiformatos, onde a personalização em escala se torna o diferencial competitivo (MICHELON, 2025). Autores recentes destacam que o marketing estratégico em 2026 exige agilidade e responsabilidade ética, focando na construção de microcomunidades e no alinhamento de propósito de marca, indo além da simples satisfação de necessidades para atuar como um motor de inovação e impacto social (IDEAS/RePEc, 2025). Portanto, a maturidade estratégica é definida pela capacidade da empresa de migrar de ações táticas e isoladas para uma gestão orientada por dados, experiência e humanização.

2.2 Orientação para o Mercado

A Orientação para o Mercado (OM) é consolidada na literatura como a implementação prática do conceito de marketing, transcendendo a dimensão filosófica para a operacionalização de comportamentos e recursos organizacionais. O modelo seminal de Kohli e Jaworski (1990), frequentemente referido como a perspectiva MARKOR, define a OM como a geração de inteligência de mercado em toda a organização, a disseminação dessa inteligência entre os departamentos e a resposta de toda a empresa a ela. Sob esta ótica, a maturidade estratégica não reside apenas na existência de um departamento de marketing, mas na capacidade sistêmica de captar necessidades atuais e futuras dos clientes e monitorar as capacidades dos concorrentes (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Complementarmente, a perspectiva cultural de Narver e Slater (1990) expande essa compreensão ao propor que a orientação para o mercado é composta por três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. Enquanto a abordagem de Kohli e Jaworski (1990) foca no processamento de informações (perspectiva comportamental), a de Narver e Slater (1990) enfatiza a cultura organizacional necessária para criar valor

superior ao cliente de forma contínua. Estudos contemporâneos indicam que a integração dessas visões é o que define o desempenho superior em economias dinâmicas, pois permite que a empresa antecipe mudanças estruturais antes que estas se tornem ameaças operacionais (KANTAR, 2025).

A distinção entre o marketing operacional e o estratégico, no contexto da OM, torna-se evidente na forma como a inteligência é utilizada. Empresas com baixo grau de orientação para o mercado tendem a focar em respostas reativas e ações de curto prazo, como promoções isoladas e postagens em redes sociais sem lastro analítico. Em contrapartida, organizações com alta maturidade estratégica utilizam a orientação para o mercado como um ativo intangível que guia a inovação e o posicionamento de marca (MICHELON, 2025). Assim, a orientação para o mercado deixa de ser um conjunto de tarefas para se tornar uma competência distintiva que sustenta a vantagem competitiva em mercados regionais e globais.

A operacionalização da Orientação para o Mercado, sob a perspectiva de Kohli e Jaworski (1990), é estruturada em três estágios sequenciais e interdependentes que definem a capacidade estratégica da organização. O primeiro estágio, denominado Geração de Inteligência, transcende a simples coleta de dados de vendas; ele envolve a análise proativa das necessidades mutáveis dos clientes e o monitoramento de fatores exógenos, como regulamentações governamentais e movimentos da concorrência. De acordo com os autores, uma empresa madura não foca apenas nas necessidades expressas pelo consumidor, mas antecipa tendências que ainda não se manifestaram no mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

O segundo pilar é a Disseminação da Inteligência, que consiste na circulação efetiva das informações coletadas por todos os departamentos da empresa. Para que o marketing deixe de ser um setor isolado (operacional) e torne-se uma filosofia de gestão (estratégico), a inteligência gerada deve ser compartilhada horizontal e verticalmente. Conforme reforçado pela literatura contemporânea, a falha na comunicação interna desses dados é o que frequentemente impede que micro e pequenas empresas alcancem níveis superiores de maturidade, mantendo-as presas a ações reativas (KANTAR, 2025).

Por fim, o modelo culmina na Responsividade, que é a ação concreta tomada a partir da inteligência disseminada. A responsividade manifesta-se na seleção de mercados-alvo, no desenvolvimento de novos produtos ou serviços e na implementação de estratégias de comunicação que respondam, de fato, aos anseios do mercado. Segundo Michelin (2025), a agilidade na resposta é o que diferencia empresas com alta

maturidade estratégica em cenários de incerteza, transformando dados brutos em vantagem competitiva sustentável. Assim, o modelo MARKOR fornece a métrica para avaliar se o marketing nas empresas de Três Corações é uma atividade periférica ou o núcleo da estratégia organizacional.

2.3 Modelos de Maturidade em Gestão

A utilização de modelos de maturidade no campo da gestão empresarial fundamenta-se na necessidade de estabelecer parâmetros comparativos para a evolução de competências organizacionais. Esses modelos operam como estruturas conceituais que descrevem etapas lógicas de desenvolvimento, permitindo que uma organização identifique seu estágio atual e os requisitos necessários para atingir níveis superiores de eficiência. Segundo Fraser, Moultrie e Gregory (2002), a maturidade em processos de negócio é atingida quando a capacidade da empresa é institucionalizada, deixando de depender de esforços individuais isolados para se tornar um ativo sistêmico.

No contexto do marketing, a maturidade não deve ser compreendida apenas como a adoção de novas tecnologias, mas como o grau de integração da função marketing à estratégia corporativa. A literatura clássica de Kotler e Keller (2018) sugere que essa evolução parte de uma visão rudimentar, na qual o marketing é confundido com a simples propaganda ou vendas, para uma visão holística, onde a área coordena a criação de valor em todos os pontos de contato com o mercado. Portanto, a transição entre os níveis de maturidade implica uma mudança de mentalidade gerencial (KANTAR, 2025).

O primeiro estágio dessa escala é o nível operacional. Caracteriza-se por uma gestão de curto prazo, pautada no marketing transacional, em que as ações são fragmentadas e reativas às pressões imediatas do caixa. Conforme apontam Kohli e Jaworski (1990), nesse estágio há uma baixa geração de inteligência de mercado; a empresa reage à concorrência por meio de preços ou promoções pontuais, sem uma compreensão profunda das necessidades latentes do consumidor ou de posicionamento de marca a longo prazo.

Avançando na escala de competências, encontra-se o nível tático. Neste estágio, a organização já apresenta um planejamento estruturado, utilizando ferramentas de segmentação e o mix de marketing de forma deliberada. Entretanto, a limitação reside na falta de integração interfuncional. Embora as campanhas sejam mais eficientes do

que no nível operacional, o marketing ainda atua como um silo isolado dos demais departamentos, e a responsividade da empresa ainda não é totalmente orientada pela inteligência de mercado disseminada (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

A maturidade estratégica, por sua vez, representa o ápice da orientação para o mercado. Nesse patamar, o marketing assume o papel de inteligência central, permeando todas as decisões estratégicas da organização, desde a concepção de produtos até o pós-venda. A empresa madura não apenas responde ao mercado, mas molda-o por meio de inovações sustentadas por dados e relacionamentos de longo prazo. De acordo com Michelon (2025), a maturidade estratégica no cenário atual exige agilidade digital e uma cultura organizacional que valorize a experiência do cliente como o principal diferencial competitivo.

Dessa forma, a classificação proposta para este estudo de caso permite diagnosticar as tensões existentes entre o que a empresa declara como marketing e o que ela efetivamente executa. A identificação desses níveis de maturidade é essencial para compreender as lacunas de gestão em micro e pequenas empresas regionais, que frequentemente operam em zonas cinzentas entre o tático e o operacional, com dificuldades de ascensão ao patamar estratégico (KANTAR, 2025).

2.4 Marketing em Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

O estudo da maturidade estratégica em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) exige uma lente teórica distinta daquela aplicada a grandes organizações. Nas MPEs, a gestão de marketing é frequentemente caracterizada pela informalidade e pela centralização das decisões na figura do gestor-proprietário. Segundo Gilmore (2011), o marketing nessas organizações é inerentemente moldado pelas limitações de recursos, financeiros, temporais e de conhecimento especializado, o que impacta diretamente a capacidade de planejamento a longo prazo.

Diferente das grandes corporações, que operam com departamentos estruturados, as MPEs tendem a praticar um "marketing de rede" ou marketing de relacionamento orgânico. Conforme apontam Kotler e Keller (2018), a proximidade com o cliente final e a agilidade na tomada de decisão são vantagens competitivas naturais desses negócios. Todavia, essa agilidade muitas vezes degenera em um comportamento puramente reativo, onde as ações de comunicação são executadas sem uma estratégia clara de posicionamento, focando apenas na sobrevivência operacional.

A literatura contemporânea destaca que a transformação digital e a pressão por competitividade em mercados regionais têm forçado as MPEs a buscarem novos níveis de profissionalização. De acordo com Kantar (2025), o desafio atual para as pequenas empresas não é apenas a presença nas redes sociais, mas a conversão dessa presença em inteligência de mercado. A ausência de processos formais de coleta e análise de dados (Geração de Inteligência) impede que o gestor regional identifique oportunidades de diferenciação, mantendo-o preso ao que se denomina "marketing de esperança" — onde se executa a ação e espera-se pelo resultado sem controle de métricas.

No contexto de cidades com características de desenvolvimento regional, como Três Corações - MG, as particularidades socioeconômicas locais influenciam diretamente a maturidade do marketing. Nestes cenários, a confiança e a reputação local atuam como ativos fundamentais. Entretanto, Michelin (2025) adverte que a confiança, isoladamente, não sustenta o crescimento em um cenário de fronteiras digitais borradas. A sustentabilidade do negócio regional depende da transição de uma gestão baseada no empirismo para uma gestão baseada na orientação para o mercado e na maturidade estratégica de seus processos.

3 MATERIAL E MÉTODOS

A condução desta investigação pauta-se por um delineamento de natureza qualitativa e caráter descritivo. Segundo Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é fundamental para interpretar os sentidos que os indivíduos atribuem a problemas sociais, permitindo uma imersão nas percepções dos gestores sobre a maturidade do marketing. Para tanto, adota-se o método do estudo de caso múltiplo que, conforme preconizado por Yin (2015), possibilita a investigação de fenômenos contemporâneos em seus contextos reais, conferindo maior robustez analítica por meio da comparação entre diferentes unidades de análise organizacionais.

A seleção dos participantes ocorre por meio de amostragem por conveniência, estratégia justificada pela necessidade de acessibilidade e disponibilidade dos sujeitos no ambiente das micro e pequenas empresas (MPEs). Conforme ponderam Flick (2009) e Malhotra (2012), embora esse critério de seleção não permita generalizações estatísticas, ele é tecnicamente legítimo em estudos exploratórios e qualitativos onde o foco reside na profundidade do fenômeno e na viabilidade operacional de acesso aos dados. As unidades de análise compreendem empresas situadas no município de Três

Corações - MG, tendo como critério de elegibilidade a participação de gestores-proprietários, por constituírem o núcleo decisório estratégico das organizações.

A coleta de dados primários é operacionalizada mediante a técnica de entrevista semiestruturada. Esse instrumento é sustentado por um roteiro prévio que orienta a conversação, mas preserva a flexibilidade necessária para que o pesquisador explore nuances e temas emergentes durante a interação (TRIVIÑOS, 1987). A abordagem inicial aos potenciais participantes ocorrerá de forma direta e individualizada, por meio de contato institucional prévio, ocasião em que o pesquisador apresentará os objetivos da investigação.

Respeitando a disponibilidade e a conveniência dos sujeitos, as entrevistas serão conduzidas presencialmente ou de forma remota, via plataformas de comunicação síncrona com acesso restrito. Para garantir a fidedignidade dos relatos e viabilizar a posterior etapa de transcrição integral, as sessões serão gravadas em áudio e vídeo, mediante autorização expressa dos participantes. O acionamento dos equipamentos de captação será rigorosamente precedido pela leitura do script ético e pela formalização do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As sessões terão duração estimada de 60 minutos, sendo assegurado ao entrevistado o direito de interromper a gravação ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem qualquer ônus.

No que concerne ao tratamento do material coletado, aplica-se a Análise de Conteúdo sistematizada por Bardin (2011). O processo analítico é estruturado nas etapas de pré-análise, exploração do material e, por fim, o tratamento dos resultados com inferência e interpretação, permitindo a classificação das práticas relatadas nas categorias de marketing operacional, tático ou estratégico.

4 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que a execução desta pesquisa revele um panorama detalhado sobre a maturidade estratégica do marketing nas organizações de Três Corações - MG, permitindo a confirmação ou refutação das hipóteses levantadas. Inicialmente, projeta-se identificar que a maioria das empresas participantes opera em um nível prioritariamente operacional, caracterizado por ações fragmentadas e foco estrito no marketing transacional para vendas imediatas (KOTLER; KELLER, 2018). Tal achado deve evidenciar uma lacuna na geração de inteligência, na qual a coleta de dados sobre

o mercado e a concorrência ainda é assistemática e reativa (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Ademais, os resultados devem demonstrar que a maturidade estratégica está intrinsecamente ligada à profissionalização da função marketing. Espera-se observar que empresas que possuem departamentos estruturados ou profissionais dedicados apresentam índices superiores de disseminação de inteligência e responsividade (KOHLI; JAWORSKI, 1990; KANTAR, 2025). Em contrapartida, projeta-se que em MPEs onde a gestão é centralizada no proprietário, o marketing seja percebido apenas como uma ferramenta de divulgação pontual, carecendo de métricas de desempenho e planejamento de longo prazo (GILMORE, 2011).

Por fim, espera-se que o estudo forneça subsídios para que as empresas regionais compreendam a necessidade de transição do empirismo para modelos de gestão orientados por dados e experiência do cliente. A pesquisa pretende entregar um diagnóstico das tensões entre o uso tático das redes sociais e a efetiva orientação para o mercado, contribuindo para o desenvolvimento regional ao sinalizar caminhos para a profissionalização do marketing no contexto das MPEs mineiras (MICHELON, 2025).

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRASER, P.; MOULTRIE, J.; GREGORY, M. The use of maturity models in business process management. **International Journal of Operations & Production Management**, [s. l.], v. 22, n. 11, p. 243-255, nov. 2002.

GILMORE, A. Entrepreneurial and SME marketing. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 137-145, out. 2011.

KANTAR. **Marketing Trends 2025**: the era of data-driven relationships. London: Kantar Group, 2025.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 54, n. 2, p. 1-18, abr. 1990.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0**: tecnologia para a humanidade. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MICHELON, G. Marketing 6.0 e a Imersão Digital: tendências para o mercado global. *In*: GLOBAL MARKETING FORUM, 2025, Boston. **Anais [...]**. Boston: Harvard Business Review Press, 2025.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 54, n. 4, p. 20-35, out. 1990.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.