

**Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”
UNIGRANRIO**

Gabriela Augusta de Moura Martinho Pinheiro

**Era Fernando Pessoa um pensador de Marketing?
Uma análise dos escritos sobre Gestão do poeta Fernando Pessoa**

**Rio de Janeiro
2020**

Gabriela Augusta de Moura Martinho Pinheiro

Era Fernando Pessoa um pensador de Marketing?

Uma análise dos escritos sobre Gestão do poeta Fernando Pessoa

Dissertação apresentada à
Universidade do Grande Rio
“Prof. José de Souza Herdy”,
como parte dos requisitos
parciais para obtenção do grau
de mestre em Administração.

Área de concentração:
Gestão Organizacional

Orientador: Prof. João Felipe
Rammelt Sauerbronn, DSc.

**Rio de Janeiro
2020**

Gabriela Augusta de Moura Martinho Pinheiro

**CATALOGAÇÃO NA FONTE
UNIGRANRIO – NÚCLEO DE COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECAS**

P654e Pinheiro, Gabriela Augusta de Moura Martinho.
Era Fernando Pessoa um pensador de marketing? : uma análise dos escritos
sobre gestão do poeta Fernando Pessoa / Gabriela Augusta de Moura Martinho

Pinheiro. – Rio de Janeiro, 2020.

88 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Grande
Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas,
2020.

“Orientador: Prof. Dr. João Felipe Rammelt Sauerbronn”.

Referências: f. 80-88.

Gabriela Augusta de Moura Martinho Pinheiro

Era Fernando Pessoa um pensador de Marketing?

Uma análise dos escritos sobre Gestão do poeta Fernando Pessoa

Dissertação apresentada à
Universidade do Grande Rio
“Prof. José de Souza Herdy”,
como parte dos requisitos
parciais para obtenção do grau
de mestre em Administração.

Área de concentração:
Gestão Organizacional

Aprovado em _____ de _____ de _____.

Banca Examinadora

Prof. João Felipe Rammelt Sauerbronn
Universidade do Grande Rio

Profa. Irene Raguene Troccoli
Universidade Estácio de Sá

Profa. Denise Franca Barros
Universidade do Grande Rio

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar ao meu Deus, pela oportunidade de ter chegado até aqui, por ter me dado forças durante essa caminhada, Ele sempre realiza muito mais, além daquilo que pedimos, pensamos ou sonhamos.

Ao meu marido Miquéas, meu maior incentivador e investidor, que sempre abriu mão dos seus sonhos para que eu alcançasse lugares mais altos. Sem a sua compreensão e parceria, não seria possível ter começado e terminado o mestrado, só nós dois sabemos o que passamos, essa conquista é NOSSA. Ao meu filho João, por dividir o tempo dele com o notebook, aulas noturnas, livros espalhados na mesa e ouvir diversas vezes a frase: “a mamãe precisa estudar, pra ganhar dinheiro, te dar um irmão e fazer sua festa de aniversário”, ele foi o meu combustível para iniciar e não parar. Ao meu pai Antônio, por ser uma grande inspiração e exemplo de força e superação, cresci vendo meu pai lendo, estudando e lecionando aulas com muito amor e dedicação. Minha mãe Albany, que sempre será minha melhor amiga, ajudadora e incentivadora, um porto seguro, com quem sempre pude contar, sempre me ajudando com o João durante minha correria do mestrado. Minha irmã Rosanne, minha segunda mãe, também professora, que sempre me apoiou e me incentivou, aos meus sogros que mesmo em meio a tanto trabalho, me socorrem, ficando com o João para a mamãe poder fazer “provinha”.

Ao meu orientador e Professor João Felipe Rammelt Sauerbronn, por ter me apresentado a Fernando Pessoa, por ter me tirado da “zona de conforto”, por sua paciência e dedicação, sempre se colocando em meu lugar e entendendo minhas limitações, ele não me deixou sozinha em nenhuma etapa desta dissertação. Não posso deixar de agradecer a Juliana, que foi minha parceira de mestrado, não temos artigos juntos (risos), mas temos muitas histórias e uma amizade que vai além do mestrado.

Nunca imaginei chegar até aqui, sempre me senti pequena demais, incapaz, limitada, mas como já dizia Álvaro de Campos um dos heterônimos de Fernando Pessoa: “(...) Tenho em mim todos os sonhos do mundo”.

“Não sou nada. Nunca serei nada. Não posso querer ser nada. À parte isso, tenho em mim todos os sonhos do mundo.”
(Tabacaria - Álvaro de Campos - 1933)

RESUMO

Pesquisadores do campo do marketing têm desenvolvido trabalhos com o intuito de compreender melhor a trajetória da disciplina e suas variações em tempos e lugares diferentes (vide: WITKWOSKI, 1994; COCHOY, 2010; BOSCHI; BARROS; SAUERBRONN, 2016). O esforço de se compreender de onde vem a disciplina que estudamos e praticamos pode nos ajudar a observar o tempo atual de forma diferente ou mais profunda. O presente trabalho tem como objetivo realizar um levantamento das obras do poeta português Fernando Pessoa relacionadas à gestão, escritas na década de 1920, e analisar o conteúdo das mesmas de forma a se apontar a sua associação a temas que contemporaneamente são discutidos na disciplina de marketing. Para tanto, trazemos no referencial teórico a discussão a respeito do escopo do marketing a partir da apresentação da dicotomia micromarketing/macromarketing (HUNT; BURNETT, 1982), a qual serve como base para o entendimento do conhecimento de marketing (BERARDINELLI; SAUERBRONN, 2017). As obras de Fernando Pessoa dedicadas à gestão foram selecionadas e constituíram o *corpus* de dados, o qual foi analisado com base na análise de conteúdo tradicional (BARDIN, 2004) com apoio do *software* de análise de dados MaxQDA 2018. Ao fim, observamos que os escritos de Pessoa, publicados no início do século XX, trazem indicações de que os conhecimentos e práticas de comércio discutidos naquele tempo em Portugal já apontavam para temas que hoje fazem parte do conhecimento de marketing consolidado.

Palavras-chave: Fernando Pessoa; Marketing; Macromarketing; Micromarketing.

ABSTRACT

Researchers in the marketing field developed works in order to better understand a course of the discipline and its variations in different times and places (see WITKWOSKI, 1994; COCHOY, 2010; BOSCHI; BARROS; SAUERBRONN, 2016). The effort to understand where the discipline we study and practice comes from can help us to observe the current time in a different or deeper way. This work aims to survey the works of the Portuguese poet Fernando Pessoa related to management written in the 1920s and analyze their content in order to point out its association with themes that are currently discussed in the discipline of marketing. Therefore, we bring in the theoretical framework the discussion about the scope of marketing from the presentation of the micromarketing/macromarketing dichotomy (HUNT; BURNETT, 1982), which serves as a basis for understanding marketing knowledge (BERARDINELLI; SAUERBRONN, 2017). Fernando Pessoa's works dedicated to management were selected and constituted the data corpus, which was analyzed based on the traditional content analysis (BARDIN, 2004) with the support of the MaxQDA 2018 data analysis software. Finally, we note that Pessoa's writings, published in the early twentieth century, indicate that the knowledge and practices of commerce discussed at that time in Portugal already pointed to themes that today are part of consolidated marketing knowledge.

Keywords: Fernando Pessoa; Marketing; Macromarketing; Micromarketing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: O mix de marketing.....	34
Figura 2: Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor .	37
Figura 3: Visão geral do sistema de marketing.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os três principais heterônimos de Fernando Pessoa	21
Quadro 3: Definições de Marketing pela AMA.....	27
Quadro 4: Modelo das três dicotomias (HUNT, 1977):.....	28
Quadro 5: Perspectiva Macromarketing/Micromarketing – base para o Modelo Taxonômico de HUNT e BURNETT (1982).....	30
Quadro 6: Dicotomia Macromarketing x Micromarketing - Modelo Taxonômico.....	32
Quadro 7: Resumo dos Entendimentos a Respeito do Macromarketing	41
Quadro 8: Categorias de Análise à Priori	45
Quadro 9: Artigos escritos por Fernando Pessoa da Revista de Comércio e Contabilidade de 1926	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA - *American Marketing Association*

CIF - *cost, insurance, freight*

FAS - *free along side*

FOB - *free on board*

RCC - *Revista de Comércio e Contabilidade*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PERGUNTA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	16
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	16
1.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	16
1.4	RELEVÂNCIA DA PESQUISA	17
1.5	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	18
2	O POETA FERNANDO PESSOA	19
2.1	OS HETERÔNIMOS DE FERNANDO PESSOA	20
2.2	EXPERIÊNCIAS EM COMÉRCIO E GESTÃO.....	22
2.3	A REVISTA DE COMÉRCIO E CONTABILIDADE DE 1926	23
3	DEFINIÇÃO DO CAMPO DO MARKETING - A DICOTOMIA MACROMARKETING / MICROMARKETING.....	26
3.1	DOMÍNIOS DO MICROMARKETING	32
3.1.1	<i>(Determinação do) Mix de Marketing</i>	33
3.1.2	<i>Comportamento do Consumidor</i>	36
3.1.3	<i>Planejamento Estratégico de Marketing</i>	37
3.1.4	<i>Implementação e Organização dos Departamentos de Marketing.....</i>	37
3.1.5	<i>Administração de Estabelecimentos de Varejo e de Atacado.....</i>	38
3.1.6	<i>Decisões de Marketing Internacional</i>	38
3.2	DOMÍNIOS DO MACROMARKETING	39
3.2.1	<i>Sistema de Marketing.....</i>	42
3.2.2	<i>Justiça Distributiva</i>	43
3.2.3	<i>Políticas Públicas e Regulamentação</i>	44
	• <i>Vulnerabilidade do Consumidor</i>	44
3.3	CATEGORIAS DE ANÁLISE A <i>PRIORI</i>	44
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	48
4.1	CONSTRUÇÃO DO <i>CORPUS</i> DE DADOS	48
4.2	MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS.....	50
5	ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO	53

5.1	MICROMARKETING.....	57
	SUMÁRIO	
5.1.1	<i>Mercado-alvo e segmentação de mercado</i>	60
5.1.2	<i>Determinação do Mix de Marketing</i>	61
5.1.3	<i>Preço</i>	62
5.1.4	<i>Praça</i>	64
5.1.5	<i>Promoção</i>	65
5.1.6	<i>Comportamento do Consumidor</i>	65
5.1.7	<i>Planejamento Estratégico</i>	68
5.1.8	<i>Orientação da Organização para o Marketing</i>	69
5.1.9	<i>Implementação e Organização dos Departamentos de Marketing</i>	70
5.1.10	<i>Decisão de Atacado/Decisão de varejo</i>	71
5.2	MACROMARKETING.....	72
5.2.1	<i>Sistema de Marketing</i>	72
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo realizar um levantamento da vida e das obras do poeta português Fernando Pessoa relacionadas à gestão e analisar o conteúdo das mesmas de forma a se apontar a sua associação a temas que contemporaneamente são discutidos na disciplina de marketing. Buscamos observar como o conhecimento sobre gestão gerado pelo autor na década de 1920 se relaciona com o que discutimos nos tempos atuais a respeito do marketing, pois conhecendo o que foi discutido e pensado no passado podemos observar o tempo atual de forma diferente ou mais profunda, trazendo diferentes formas de compreender nossas práticas. De muitas formas, esse trabalho segue o trajeto proposto inicialmente por Emmendoerfer, Queiroz, Barbosa Júnior e Oliveira (2008) e busca ampliar a análise a respeito dos escritos de Pessoa sobre comércio, acrescentando a perspectiva de análise das relações entre marketing e sociedade, presente no campo do Macromarketing, à proposta de estudos pluridisciplinares envolvendo administração e literatura lançada por esses autores.

Fernando Pessoa é considerado um dos maiores autores da língua portuguesa e um dos principais nomes da literatura contemporânea (CABRAL, 1988). Pessoa é uma figura central do Modernismo português e, como um poeta lírico e nacionalista, as suas poesias faziam reflexões sobre seu 'eu profundo' (FRAZÃO, 2019). No entanto, Pessoa não publicou apenas poesias e críticas literárias. Cavalcanti Filho (2011) aponta que Pessoa trabalhou em escritórios comerciais como tradutor e correspondente estrangeiro, como editor e como publicitário. Além disso, de acordo com Emmendoerfer, Queiroz, Barbosa Júnior e Oliveira (2008) o poeta tinha experiência profissional acumulada no comércio de Lisboa e em 1926 apresentou um conjunto de contribuições à teoria administrativa na Revista de Comércio e Contabilidade, principal obra analisada no presente trabalho. Nas palavras iniciais da Revista de Comércio e Contabilidade, publicada no ano de 1926 em Lisboa, Pessoa mencionou o objetivo da revista publicada por ele e seu cunhado: "Destina-se esta revista, conforme o seu título indica, aos estudos dos problemas fundamentais do comércio" (PESSOA, 1926, p.5). Àquele tempo as atividades comerciais portuguesas já aconteciam há mais de três séculos e o conhecimento acumulado relacionado a essas práticas já se encontrava consolidado

e propagado pelas Escolas de Comércio (sucessoras das Aulas de Comércio – vide: RODRIGUES; GOMES; CRAIG, 2004; CHAVES, 2009; BOSCHI; BARROS; SAUERBRONN, 2016).

Na medida em que tem aumentado o interesse de pesquisadores do campo do marketing em compreender melhor a trajetória da disciplina, parece relevante que se observem as formas com que conteúdos relacionados ao que hoje compõe o campo de marketing se apresentaram em tempos e lugares diferentes, como já fizeram Witkowski (1994), Cochoy (2010), Boschi, Barros e Sauerbronn (2016). Nesse trabalho realizamos o esforço de investigar como o conhecimento acerca das atividades de comércio apresentado por Fernando Pessoa se relaciona com a disciplina de marketing, a qual ainda não se apresentava consolidada.

Atualmente o marketing se tornou uma disciplina indispensável e essencial no campo de ensino da administração e muitos esforços têm sido realizados para se ampliar o entendimento a respeito do surgimento da disciplina e seus conceitos (FLEMING; SAUERBRONN, 2018). Para Costa (2015, p.15) podemos “defender que se institucionalizou no Brasil uma indústria da educação em marketing, que é provavelmente a parte mais significativa da indústria da educação em Administração”. O marketing é uma das atividades mais antigas do homem e, ainda assim, é vista como a mais recente das disciplinas de negócios (BAKER, 2005). Dessa forma, há subsídios teóricos para a análise dos escritos sobre gestão de Fernando Pessoa, sabendo-se que as principais obras analisadas foram escritas em um tempo no qual ainda não existia formalmente a disciplina de marketing, mas no qual, contudo, já se discutia e se observava as relações de comércio em Portugal há vários séculos. No presente trabalho utilizaremos uma perspectiva mais flexível e observaremos com as lentes de hoje as atividades praticadas no passado em busca de indícios de um pensamento relacionado à disciplina de marketing em escritos sobre gestão de Fernando Pessoa.

Para que seja possível relacionarmos os escritos sobre gestão de Pessoa com o que é discutido atualmente na disciplina de marketing, fazemos um breve levantamento do conceito e da trajetória da disciplina de marketing desde o início do século XX, para que possamos entender o escopo dessa disciplina. Diversas discussões ocorreram e ainda são levantadas a respeito do marco inicial da

disciplina de marketing. Hollander, Rassuli, Jones e Dix (2005), por exemplo, argumentam que nada que tenha ocorrido antes da Revolução Industrial deveria ser chamado de marketing. Segundo Costa (2015, p.12-16), os primeiros movimentos em torno do marketing começaram próximos ao início do Século XX e tinham o objetivo de entender as tipologias de produtos, distribuição, gerenciamento e relacionamento com os demandantes (clientes), sendo que estas atividades pertenciam à área de economia. Para Costa (2015), o primeiro pensador de marketing foi o americano Wroe Alderson, que em 1940 publicou sua primeira obra, considerada um dos primeiros livros-texto de marketing (WOOLISCROFT; TAMILIA; SHAPIRO, 2006).

A etimologia da palavra marketing, de acordo com Kotler (2005), tem origem do inglês e deriva de *market*, que significa mercado. No entanto, muito antes da palavra marketing, criada em cursos universitários estadunidenses (BOSCHI; BARROS; SAUERBRONN, 2016), existir e ser conhecida, já eram realizadas as trocas comerciais. Kotler (1972, p.52) considera que o marketing seria “uma ciência descritiva que envolve o estudo de como as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valoradas”.

O marketing é definido como: “um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros. Para efeitos analíticos dividimos o conhecimento da disciplina em micro e macromarketing, de forma a ampliar o escopo da disciplina” (KOTLER, 2000, p.3).

O desenvolvimento da disciplina de marketing fez com que surgisse interesse a respeito das relações entre mercados e sociedade, o que levou ao surgimento do subcampo do macromarketing (MIRANDA; ARRUDA, 2004; COSTA, 2015; BERARDINELLI; SAUERBRONN, 2017). Para Hunt e Burnett (1982), a perspectiva do Macromarketing refere-se ao estudo de: (1) sistemas de marketing; (2) o impacto e consequências dos sistemas de marketing na sociedade; e (3) o impacto e as consequências da sociedade no marketing sistemas. Enquanto isso, o micromarketing seria o estudo das atividades de marketing de unidades individuais: organizações, empresas e consumidores. Ao longo da seção de referencial teórico

discutiremos a respeito do escopo do marketing, a partir da apresentação da dicotomia micromarketing / macromarketing (HUNT; BURNETT, 1982).

1.1 Pergunta de Pesquisa

Diante das questões levantadas na introdução colocamos a seguinte pergunta: Quais as relações entre os escritos sobre gestão de Fernando Pessoa e o que discutimos hoje na disciplina de marketing?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo do presente trabalho é analisar as obras sobre gestão de Fernando Pessoa de forma a apontar suas associações a temas que contemporaneamente são discutidos na disciplina de marketing.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, é necessário traçar os seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar um levantamento dos conteúdos bibliográficos e documentais da vida e das obras sobre gestão de Fernando Pessoa;
- b) Relacionar os escritos do autor sobre gestão no seu tempo com o pensamento de marketing no tempo atual;
- c) Apontar a relevância de seus escritos mostrando as contribuições geradas para os estudos em marketing.

1.3 Delimitação da Pesquisa

Esse trabalho delimita-se a apontar as possíveis contribuições encontradas nas obras sobre gestão do poeta Fernando Pessoa a o que é discutido hoje na

disciplina de marketing. Nesse sentido, esse trabalho se aproxima tanto da perspectiva dos estudos históricos em marketing que vêm se desenvolvendo no Brasil (vide: COSTA; VIEIRA, 2007; SAUERBRONN; FARIA, 2009; BOSCHI; BARROS; SAUERBRONN, 2016), quanto da proposta de estudos pluridisciplinares envolvendo administração e literatura (vide: EMMENDOERFER; QUEIROZ; BARBOSA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2008), sem que seja necessariamente um trabalho que trate da história da disciplina, utilize o método histórico, ou realize um esforço de análise literária. Trabalhamos de forma próxima a essas duas perspectivas previamente desenvolvidas na pesquisa acadêmica em marketing com o intuito de nos aprofundarmos na análise da obra sobre gestão de Fernando Pessoa.

Como forma de construir o referencial teórico desse trabalho apresentamos a discussão a respeito do escopo de marketing, e a dicotomia micromarketing / macromarketing, conforme apresentada por Hunt e Burnett (1982) e, a partir daí, propomos os conceitos que servem como suporte para a análise da obra de Fernando Pessoa sobre gestão. Para tanto, utilizamos obras tanto de autores do campo do micromarketing - Hunt (1977 e 2002); Kotler (2000) e Baker (2005) - e do campo do macromarketing – Moyer (1974), Hunt e Burnett (1982) e Nason (1989).

Para compreendermos melhor a trajetória de vida de Fernando Pessoa e suas possíveis contribuições para a gestão e o comércio, foram utilizadas fontes biográficas, como Zenith (2006), Franco (2007) e Cavalcanti Filho (2011), assim como escritos autobiográficos disponíveis nos arquivos digitais da Fundação Casa Fernando Pessoa. Os artigos da Revista de Comércio e Contabilidade de 1926, compuseram o *corpus* de dados para que pudéssemos relacionar o pensamento de Fernando Pessoa no seu tempo, com o que é entendido como marketing no tempo atual.

1.4 Relevância da Pesquisa

Pesquisadores do campo do marketing têm desenvolvido trabalhos com o intuito de compreender melhor a trajetória da disciplina e suas variações em tempos e lugares diferentes (vide: WITKWOSKI, 1994; COCHOY, 2010; BOSCHI; BARROS; SAUERBRONN, 2016). O esforço de se compreender de onde vem a disciplina que estudamos e praticamos pode nos ajudar a observar o tempo atual de forma

diferente ou mais profunda. Atualmente, o marketing se tornou uma disciplina indispensável e essencial no campo de ensino da administração. Diversos levantamentos têm sido realizados para melhorar o entendimento a respeito do surgimento da disciplina e seus conceitos (FLEMING; SAUERBRONN, 2018).

O poeta e escritor Fernando Pessoa é conhecido mundialmente por sua obra literária, mas muitos não sabem que, ao longo de sua vida profissional, Pessoa trabalhou em casas comerciais, realizando importantes contribuições para diversas revistas e jornais de sua época (CAVALCANTI FILHO 2011). Queremos discutir se o que o poeta Fernando Pessoa escrevia nos anos 1920 pode ser entendido como o marketing é entendido hoje. Se há em seus escritos de gestão algo que pudesse ser entendido como pensamento de marketing. Esperamos que através dessa investigação possamos trazer ao leitor reflexões a respeito do pensamento de marketing e mostrar que conhecer o que foi discutido e pensado no passado pode nos ajudar a observar o tempo atual de forma diferente ou mais profunda.

1.5 Organização do trabalho

O presente trabalho está organizado da seguinte maneira: na primeira parte apresentamos a introdução, a pergunta de pesquisa, o objetivo geral, objetivos específicos, a delimitação da pesquisa e a sua relevância. Para melhor compreensão sobre o poeta Fernando Pessoa e as suas contribuições para o campo da disciplina de marketing, apresentaremos no Capítulo 2 uma revisão de literatura da vida do poeta e escritor. Na terceira parte desenvolvemos o referencial teórico a respeito do pensamento em marketing, apresentando uma definição operacional do campo de marketing que permite definirmos o escopo da disciplina. Para efeitos de suporte analítico, consideraremos o campo do marketing a partir da dicotomia macro e micro como fora estabelecido por Hunt e Burnett (1982), e, com base nessa distinção de domínios, foi possível a consolidação do entendimento do conhecimento do campo do marketing. Essa discussão serve como base para a análise dos conteúdos levantados e a discussão a respeito da relação nas obras de gestão de Fernando Pessoa com o marketing feita no Capítulo 4.

2 O POETA FERNANDO PESSOA

Fernando António Nogueira Pessoa, nasceu na freguesia dos Mártires, em Lisboa, em 13 de junho de 1888 (ZENITH, 2006). Era Filho de Joaquim de Seabra Pessoa e de Maria Madalena Pinheiro Nogueira, neto paterno do general Joaquim António de Araújo Pessoa, combatente das campanhas liberais e de Dionísia Seabra, e neto materno do conselheiro Luís António Nogueira, jurisconsulto e Diretor-Geral do Ministério do Reino e de Madalena Xavier Pinheiro. Sua ascendência geral era um misto de fidalgos e judeus. Pessoa permaneceu solteiro durante toda sua vida e se apresentava como tradutor e correspondente em casas comerciais, uma vez que ser poeta e escritor era considerado uma vocação e não uma profissão.

Cavalcanti Filho (2011) aponta que, por causa do segundo casamento de sua mãe, Fernando Pessoa viveu nove anos da sua infância na África do Sul. Ao retornar a Lisboa, já com 17 anos, entrou no Curso Superior de Letras, porém logo o abandonou, estudando sozinho na Biblioteca Nacional, onde leu livros de filosofia, religião, sociologia e de literatura, portuguesa em particular. Apesar de ter perdido o pai muito cedo, sua infância foi serena e solitária, mostrando ter um caráter reservado (CAVALCANTI FILHO, 2011).

O poeta, que duvidou sempre da realidade deste mundo, aprovaria sem vacilar que se fosse diretamente aos seus poemas, esquecendo os incidentes e acidentes da sua existência. Nada na sua vida é surpreendente — nada, exceto os seus poemas. (PAZ, 1988).

De acordo com Cabral (1988), o período em que viveu Fernando Pessoa (1888-1935) coincidiu com o arco histórico que Portugal passou desde as primeiras crises do liberalismo até a consolidação de uma ditadura de extrema-direita.

(...) quer parecer-me que toda obra de Pessoa, atravessando a própria galáxia dos heterônimos, denota o lugar de onde foi escrita – Lisboa entre uma tradição pesada e uma modernidade frustrada – ao mesmo tempo que acusa sem disfarce a cronologia dos agitados eventos de sua época. (CABRAL, 1988, p.28-9)

Fernando Pessoa viveu trinta anos de uma vida literária e cívica bastante intensa, apresentando opinião política bem orientada, seguindo uma curva de

agitação, perplexidade e refluxo, que representava bem a sociedade naquele tempo. (CABRAL, 1988, p. 28)

2.1 Os Heterônimos de Fernando Pessoa

Segundo Franco (2007), o autor Fernando Pessoa era excepcionalmente equipado para a tarefa de escrever sobre economia, pois administrava cerca de setenta pseudônimos e heterônimos que possuíam diferentes formações e qualidades, incluindo a engenharia naval, o ocultismo, a militância política e a helenística.

O ano de 1913 foi de grande criação, dado que nele surgiram também os primeiros textos do que viria a ser o seu Livro do Desassossego (publicado em fragmentos, postumamente, em 1982). Assinou-o, primeiro, como Vicente Guedes e, mais tarde, mudou para Bernardo Soares. Este viria a ser o mais celebrado de todos os seus livros, estando traduzido em quase todas ou na maior parte das línguas. (PAIS, 2012).

Segundo Cavalcanti Filho (2011), os heterônimos mais importantes de Fernando Pessoa foram Álvaro de Campos, Ricardo Reis e Alberto Caeiro, sendo que o terceiro influenciava os demais.

Quadro 1: Características dos três principais heterônimos de Fernando Pessoa

Características	CAEIRO	REIS	CAMPOS	PESSOA
Natural de	Lisboa	Porto	Tavira	Lisboa
Região em que vive	Centro (Ribatejo)	Norte	Sul (Algarve)	Centro (Lisboa)
Dia de nascimento	16/4	19/9	15/10	13/6
Ano de nascimento	1889	1887	1890	1888
Signo	Áries	Virgem	Libra	Gêmeos
O Fim	Novembro de 1915	Sai de cena se exilando no Brasil	Pessoa não lhe dá fim	30/11/1935
Altura	Estatura média	Pouco mais baixo que Caeiro	1,75 m	1,73 m
Pele	Branco	Moreno	Entre branco e moreno	Branco
Cabelos	Louro	Castanhos	Pretos, lisos	Castanhos
Olhos	Azuis	Sem cor definida (com óculos)	Sem cor definida (sem óculos)	Castanhos (com óculos)
Profissão	Vive de pequenas rendas	Médico	Engenheiro Naval	Correspondente comercial
Religião	Pagão	Judeu português	Pagão	Ateu
Formação	Instrução primária	Colégio jesuíta	Educação de liceu	Curso superior (diplomacia) incompleto
Estilo	Poeta primitivo	Poeta clássico	Poeta sensacionalista	Muitos (todos)
Tema preferido	A natureza	O Desencanto	A solidão	O homem
Principal poema	"O guardador de Rebanhos"	"Odes"	"Tabacaria"	Os de Mensagem

Fonte: Cavalcanti Filho (2011, p. 236).

Em carta a Casais Monteiro, Pessoa explica a diferença de escrever e a origem desses heterônimos:

Caeiro por pura e inesperada inspiração, sem saber ou sequer calcular que iria escrever. Ricardo Reis, depois de uma deliberação abstrata, que subitamente se concretiza numa ode. Campos, quando sinto um súbito impulso para escrever e não sei o quê. (PESSOA, 1935)

Porém, no que diz respeito às obras relacionadas com a gestão e o comércio, foi ele mesmo, o próprio Fernando Pessoa, quem escreveu e assinou os textos, sem se inspirar ou nomear algum de seus heterônimos (FRANCO, 2007).

2.2 Experiências em Comércio e Gestão

Fernando Pessoa falava bem o francês, o alemão e o inglês, com uma boa educação proveniente das escolas inglesas, no período em que morou na África do Sul estudou aritmética comercial, contabilidade, taquigrafia e técnicas próprias do serviço de guarda-livros na *Durban Commercial School* (CABRAL,1988). Posteriormente, escolheu trabalhar em escritórios comerciais e exerceu muitas profissões, entre elas: tradutor, correspondente estrangeiro em casas comerciais, editor e publicitário (CAVALCANTI FILHO, 2011). Segundo Zenith (2006), os conhecimentos adquiridos por Pessoa na *Durban Commercial School* deram origem a suas atividades em escritórios de comissões. O primeiro escritório que abriu foi chamado F. A. Pessoa e durou cerca de dez meses. O segundo escritório, com o nome F. N. Pessoa, esteve operacional de 1922 até 1925. No ano de 1919, Fernando Pessoa começou a organizar a Editora Olisipo, através da qual publicou e editou diversos livros, porém antes de editar obras literárias, a empresa funcionava como intermediária entre companhias mineiras inglesas e portuguesas (ZENITH, 2006).

Pessoa também adquiriu experiência ao trabalhar em agência de informações comerciais. Após abandonar o Curso Superior de Letras, trabalhou na agência R.G. Dun, onde construiu alguns contatos úteis para a sua atividade como tradutor e redator de cartas comerciais. Pessoa também trabalhou como publicitário entre os anos de 1925 e 1929, sendo responsável em fazer o *slogan* da Coca-Cola para o mercado português que dizia: “Primeiro estranha-se, depois entranha-se” (CAVALCANTI FILHO, 2011, p.469). De acordo com Zenith (2006), durante o resto de sua vida Pessoa tentou realizar negócios como agente entre firmas estrangeiras e portuguesas, em setores de exploração mineral, exportação de tabaco e importação de produtos químicos. Pessoa também produziu o jornal intitulado *O Progresso e A Civilização*. Pessoa gostava de palavras, independente do contexto:

(...) o poeta, parecia se interessar pelo *business* mais pelo seu aspecto lúdico do que pelo lucro e o que mais o atraía neste mundo do comércio, eram os artigos que escrevia para a Revista de Comércio e Contabilidade, as muitas páginas que deixou com planos de negócios nunca realizados, os slogans publicitários e as cartas comerciais em que aplicava o humor e estilo. (ZENITH, 2006, p.458-459)

Fernando Pessoa escreveu em aproximadamente 50 jornais ou revistas, publicou 134 textos em prosa e 300 poemas (CAVALCANTI FILHO, 2011). Em janeiro de 1926, foi criada a Revista de Comércio e Contabilidade, que era localizada na Rua Coelho da Rocha, onde Fernando Pessoa morava com seu cunhado que era o diretor administrativo e editor (CAVALCANTI FILHO, 1926, p.510).

2.3 A Revista de Comércio e Contabilidade de 1926

Em 1926, Fernando Pessoa se juntou a seu cunhado, Francisco Caetano Dias, para lançar a Revista de Comércio e Contabilidade (RCC). Segundo Cavalcanti Filho (2011), na RCC, o poeta apresentou reflexões próprias baseadas no conhecimento que adquiriu ao trabalhar em escritórios comerciais, enquanto seu cunhado, que tinha curso de economia incompleto e de contabilidade pelo Instituto Superior do Comércio, escrevia os textos sobre técnicas comerciais e contabilidade. Nas palavras iniciais da revista, Fernando Pessoa e seu cunhado descrevem que o objetivo da revista era estudar os problemas fundamentais do comércio e da contabilidade, para orientar profissionais da área ou ainda estudantes de comércio (PESSOA, 1926, p. 6).

De acordo com Emmendoerfer, Queiroz, Barbosa Júnior e Oliveira (2008), Pessoa teria apresentado uma contribuição para a teoria administrativa ao escrever artigos para a RCC, considerada a terceira revista de negócios mais antiga de Portugal. Considerando o treinamento anterior de Pessoa em comércio e contabilidade na *Durban Commercial School* e sua atuação profissional em escritórios comerciais e agências de propaganda, esse empreendimento parecia ser adequado. Diversas biografias do autor mostram que Fernando Pessoa tinha experiências em trabalhar em casas comerciais, não apenas como tradutor ou editor, mas também responsável em escrever artigos importantes sobre gestão e comércio (vide: CABRAL, 1988; FRANCO, 2007; FILHO, 2009). Contudo, após a publicação de seis números, a revista parou de circular.

De acordo com o índice da Revista de Comercio e Contabilidade de 1926, os artigos listados abaixo foram escritos por Fernando Pessoa:

- Janeiro de 1926, edição N° 1 - Palavras iniciais; A Essência do Comércio; A cotação C.I.F. Inclui as despesas com a factura consular? ; Como os outros nos veem (Tradução); A inutilidade dos Conselhos fiscais e dos Comissários do Governo nos bancos e nas sociedades anônimas;
- Fevereiro de 1926, edição N° 2 – As Algemas; Régie, Monopólio e Liberdade;
- Março de 1926, edição N° 3 – Régie, Monopólio e Liberdade (conclusão); A Evolução do Comércio;
- Abril de 1926, edição N° 4 – Organisar;
- Maio de 1926, edição N° 5 – Pessoa colaborou com notas de rodapé, imagens de publicidade; e
- Junho de 1926, edição N° 6 – O Manifesto Internacional; Os preceitos práticos em geral e os de Henry Ford em particular; A Reforma do Calendário.

De acordo com Fernandes (2007), os textos de Fernando Pessoa para a RCC ficaram sem ser explorados até 1951, ano em que foi lançado o livro “Sociologia do Comércio”, obra em que foram editados os principais textos da revista de 1926. No ano de 1969 o sobrinho de Fernando Pessoa também editou uma compilação dos textos da revista, lançando o livro “Textos para Dirigentes de Empresas”. Mais recentemente, outros autores utilizaram texto de Pessoa originalmente publicados na RCC. Ferreira lançou “Fernando Pessoa, o Comércio e a Publicidade” em 1986; Neves lançou “Fernando Pessoa: Estatização, Monopólio e Liberdade e outros estudos sobre Economia e Administração” em 2004; e Franco lançou “A Economia em Pessoa” em 2007, mesmo ano em que Fernandes lançou “Organizem-se! A Gestão segundo Pessoa”.

Podemos notar que os textos sobre gestão escritos por Fernando Pessoa se mantiveram relevantes dentro da área de gestão por muitos anos e talvez possam ainda ter importância para os gestores de negócios. De mesma forma, notamos que a iniciativa de se utilizarem os escritos de Pessoa para reflexões e análises de administração não é exatamente uma proposta inédita. No entanto, como apontamos anteriormente, a análise de seus textos à luz do pensamento de

marketing estabelecido pode nos auxiliar a compreender mais profundamente o desenvolvimento da disciplina e da prática de marketing. No próximo capítulo tratamos das bases conceituais utilizadas para a análise das obras de Pessoa sobre gestão.

3 DEFINIÇÃO DO CAMPO DO MARKETING - A DICOTOMIA MACROMARKETING / MICROMARKETING

A determinação do momento em que a disciplina de marketing surge não faz parte do escopo desse trabalho, no entanto, segundo Sheth, Gardner e Garrett (1988), no início o século XX a preocupação com as vendas e transações de produtos já teria gerado naquele momento um conjunto de conhecimento de marketing, ao qual esses autores nomearam como Escola dos Commodities. Segundo Miranda e Arruda (2004), mesmo que essa primeira concepção de marketing tenha emergido no início do século, somente a partir dos anos 1920 surgiram os primeiros artigos de autores focando as transações de produtos. Segundo Sheth, Gardner e Garrett (1988), à Escola dos Commodities seguiram-se outras onze escolas, das quais destacamos a Escola Gerencialista e a Escola do Macromarketing. A primeira, parece ter se tornado hegemônica no campo (JONES; SHAW; MCLEAN, 2009), e acabou por definir o escopo do marketing para a maioria dos praticantes e estudantes: a preocupação com as necessidades dos consumidores, o composto de marketing e os estudos de segmentação do mercado e posicionamento.

A hegemonia da perspectiva gerencialista no marketing está relacionada à busca da maximização de lucros das empresas como objetivo principal (SAUERBRONN, 2013). De acordo com Kotler (1999), em seu início, marketing era entendido como: “[...] a ciência e a arte de conquistar clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com ele [...]”. Alderson (1964) identificou a função de marketing como tendo um papel vital no processo dinâmico em combinar bens e necessidades, e na organização de instituições e processos para servir esse propósito último.

No início da década de 1960 a Escola do Macromarketing, focada nas atividades de marketing e nas instituições sociais, surgiu como consequência do interesse pelas relações entre negócios e sociedade (MIRANDA; ARRUDA, 2004, p.47). De acordo com Hunt (1976), durante uma apresentação na Conferência de Outono de 1972 da *American Marketing Association*, Kotler fez algumas observações para classificar os fenômenos de marketing, utilizando as dicotomias

micro/macro, normativo/positivo. O debate posterior estimulou o desenvolvimento de um novo modelo conceitual de forma detalhada, o qual se aproximou do que posteriormente foi definido como o conceito de macromarketing, ao afirmar que marketing teria como objetivo a satisfação de necessidades humanas e sociais.

Segundo Hunt (2015) a primeira definição de marketing criada pela *American Marketing Association* (AMA) – “o desempenho de atividades de negócios que direcionam o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor ou usuário” - se tornou muito restritiva, e a definição de marketing passou a ser objeto de constantes alterações e aperfeiçoamentos ao longo dos anos conforme é apresentado no Quadro 2, apresentado a seguir.

Quadro 2: Definições de Marketing pela *American Marketing Association* (AMA)

1985 - Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, precificação, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços, para a criação de trocas que satisfazem aos objetivos individuais e organizacionais (COSTA, 2015).
2004 - Marketing é a função organizacional e os conjuntos de processos orientados para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes e para o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes, de modo a beneficiar a organização e seus <i>stakeholders</i> (COSTA, 2015).
2017 - Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral (AMA, 2017).

Fonte: Elaborado pela autora

Para Hunt (1977), apesar do termo macromarketing ser relativamente recente, diversos trabalhos complementares sobre marketing seriam considerados pela maioria dos pesquisadores de marketing como trabalhos com uma natureza macro, como, por exemplo, o trabalho clássico de Weld (1920) sobre o marketing de produtos agrícolas. Moyer (1974) fez a primeira tentativa em explicar as diferenças entre macromarketing e micromarketing a partir da publicação do livro “Macromarketing: Uma Perspectiva Social”. Nessa obra o autor aponta as deficiências de abordagens de micro e propõe uma visão macro, a qual estudaria o marketing dentro do contexto de todo o sistema econômico, com ênfase especial em seu desempenho agregado (HUNT, 1977).

Bartels e Jenkins (1977) também trataram da dicotomia entre micromarketing e macromarketing, mostrando as diferenças em termos de aspectos relacionados ao escopo teórico, aos modelos normativos, aos tipos de dados utilizados e às formas de implementação e gestão. Para Maranhão, Mota e Leitão (2006), o modelo proposto por Hunt em 1977, representa a possibilidade de solucionar as controvérsias da área, ao propor a análise dos fenômenos, questões, esquemas, modelos, teorias e formas de pesquisa em marketing. Hunt (1977) acrescentou ao conjunto de conceitos do marketing as categorias negócios que visam lucro e negócios que não visam lucro, desenvolvendo a operacionalização de cada célula propostas no modelo. Para melhor entendimento, apresentamos no Quadro 3 a seguir o Modelo das Três Dicotomias do Marketing proposta por Hunt (1977):

Quadro 3: Modelo das Três Dicotomias do Marketing (HUNT, 1977)

		Positivo	Normativo
Setor que visa lucro	Micro	(1) Problemas, questões, teorias e pesquisas referentes à: Comportamento do consumidor individual; Como as empresas determinam preços; Como as empresas determinam produtos; Como as empresas determinam promoções; Como as empresas determinam canais de distribuição; Estudos de casos de práticas de marketing	(2) Problemas, questões, teorias e pesquisas referentes a como as empresas devem: Determinar o marketing <i>mix</i> ; Tomar decisões de preço; Tomar decisões de produto; Tomar decisões de promoções; Tomar decisões de embalagem; Tomar decisões de compra; Tomar decisões de marketing internacional; Organizar seus departamentos de marketing; Controlar seus esforços de marketing; Planejar sua estratégia de marketing; Aplicar a teoria de sistemas aos problemas de marketing; Administrar estabelecimentos de varejo; Administrar estabelecimentos de atacado; Implementar o conceito de marketing.
	Macro	(3) Problemas, questões, teorias e pesquisas referentes a: Padrões agregados de consumo; Abordagem institucional de marketing; Abordagem <i>commodity</i> de	(4) Problemas, questões, teorias normativas e pesquisas referentes a: Como o marketing pode ser mais eficiente; Se a distribuição custa muito caro;

		<p>marketing; Aspectos legais de marketing; Marketing comparativo; Eficiência dos sistemas de marketing; Se os pobres pagam mais; Se o marketing prejudica ou impulsiona o desenvolvimento econômico; Relações de poder e conflito em canais de distribuição; Se as funções de marketing são universais; Se o conceito de marketing é consistente com os interesses dos consumidores</p>	<p>Se a divulgação é socialmente desejável; Se a soberania do consumo é desejável; Se a estimulação da demanda é desejável; Se os pobres deviam pagar mais caro; Que tipo de leis de regulamentação do mercado são ideais; Se os sistemas verticais de marketing são socialmente desejáveis; Se o marketing deveria ter responsabilidades sociais especiais;</p>
Setor que não visa lucro	Micro	<p>(5) Problemas, questões, teorias e pesquisas referentes a: Compra, pelos consumidores, de bens públicos; Como organizações que não visam lucro determinam preços; Como organizações que não visam lucro determinam produtos; Como organizações que não visam lucro determinam promoções; Como organizações que não visam lucro determinam canais de distribuição; Estudos de casos de marketing aplicado a bens públicos.</p>	<p>(6) Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas referentes a como as organizações que não visam lucro devem: Determinar o marketing <i>mix</i> (marketing social); Tomar decisões de preço; Tomar decisões de produto; Tomar decisões de promoções; Tomar decisões de embalagem; Tomar decisões de compra; Tomar decisões de marketing internacional; Organizar seus esforços de marketing; Controlar seus esforços de marketing; Planejar sua estratégia de marketing; Aplicar a teoria de sistemas aos problemas de marketing.</p>
	Macro	<p>(7) Problemas, questões, teorias e pesquisas referentes a: Estrutura institucional para bens públicos; Se a propaganda televisiva influencia as eleições; Se a propaganda de utilidade pública influencia o comportamento; Se os sistemas de distribuição existentes para bens públicos são eficientes; Como os bens públicos são reciclados</p>	<p>(8) Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas referentes a: Se a sociedade deve permitir que os políticos sejam vendidos como pasta de dentes; Se a demanda por bens públicos deve ser estimulada; Se o baixo conteúdo informacional da propaganda política é socialmente desejável; Se deveria ser permitido ao exército usar propaganda para obter recrutas.</p>

Fonte: Adaptado de Hunt (1977)

A discussão a respeito das possíveis dicotomias no pensamento em marketing levou diversos autores a proporem perspectivas próximas a o que acabou se consolidando como macromarketing. O Quadro 4, apresentado a seguir, mostra de forma sintética as principais abordagens da perspectiva do micromarketing e do macromarketing que serviram de base para o Modelo Taxonômico de Hunt e Burnett (1982), o qual exploramos mais a frente.

Quadro 4: Perspectiva Macromarketing/Micromarketing – base para o Modelo Taxonômico de HUNT e BURNETT (1982)

AUTOR	PERSPECTIVA
MOYER (1974)	Macromarketing estuda o marketing dentro do contexto do sistema econômico geral, com especial ênfase em sua performance agregada. Micromarketing é orientado para a firma.
SHAPIRO (1973)	Macromarketing é o estudo do marketing do ponto de vista global da atividade agregada na economia, por meio do próprio fluxo de bens e serviços, com vistas em atingir certos objetivos sociais.
GRASHOF; KELMAN (1973)	O sistema de macromarketing nos EUA, dentro de um contexto direcionado pelo mercado para a produção e consumo em massa, aparece como balizador e elemento de estudo e explicação para as discrepâncias e controvérsias entre produto e consumo.
SPRATLEN (1975)	Macromarketing está ligado às transações agregadas de mercado ou às atividades de troca, instituições, comportamentos e análise de performance de determinados setores, regiões ou do sistema de marketing como um todo.
HUNT (1976)	Macromarketing sugere um alto grau de agregação normalmente envolvendo os sistemas de marketing ou grupo de consumidores. O Micromarketing refere-se a unidades individuais (Firmas).
BAGOZZI (1977)	Macromarketing estuda rede de relacionamentos, conectando os padrões da sociedade com os atores de marketing, e o relacionamento sistêmico entre os atores de marketing. Micromarketing estuda o comportamento e as características dos atores individualmente ou atributos de partes isoladas do marketing.
BARTELS; JENKINS (1977)	Num sentido mais abrangente, o macromarketing representa o próprio marketing visto de maneira global. Ele representa os processos de marketing em sua inteireza e os mecanismos agregados com os quais as instituições os operacionalizam. Representa, ainda, sistemas e grupos de microinstituições, como os canais, conglomerados, indústrias e associações, em contraste com seus componentes individuais.
HUNT (1977)	Macromarketing se refere aos estudos dos sistemas de marketing, aos impactos e consequências desses sistemas na sociedade e vice-versa. Micromarketing se refere a unidades individuais: firmas, organizações e consumidores.
NICKELS; (1977)	HILL
	Macromarketing é o estudo de trocas intra e internacional, em lugar de transações particularizadas, e envolve: (1) a estrutura, o fluxo (processo), e o poder relacional dentro dos sistemas; (2) os efeitos dos sistemas de trocas em vários subsistemas; (3) os efeitos das várias influencias ambientais nos sistemas de trocas em forma geral; (4) a produtividade e a equidade dos vários sistemas de trocas; (5)

	as interações sobre o sistema de trocas domésticos e entre eles e os sistemas internacionais; (6) o gerenciamento global dos sistemas de troca; (7) os efeitos dos sistemas de trocas no desenvolvimento econômico; (8) os processos complexos de tomada de decisões dos centros de compras e dos sistemas de distribuição; (9) as atividades e estruturas coletivas dentro do sistema de troca; (10) as implicações de políticas públicas dos sistemas de troca.
MACCARTHY (1978)	Macromarketing é um processo socioeconômico que dirige o fluxo econômico de bens e serviços dos produtores para os consumidores, de forma a compatibilizar capacidades de suprimento heterogêneas com demandas heterogêneas e assegurar a consecução de objetivos sociais em curto e longo prazo.
SLATER (1977)	Marketing e a distribuição sob uma perspectiva societal é macromarketing.
WHITE E EMERY (1978)	Os estudos dos impactos das transações nos sistemas, sociedades ou grupos é macromarketing.
SHAWVER e NICKELS (1979)	Macromarketing é o estudo das atividades de trocas e sistemas de trocas sob a perspectiva societal.

Fonte: Adaptado de Hunt e Burnet (1982)

Para Hunt e Burnett (1982) a discussão sobre a dicotomia micro e macro, que aconteceu entre os anos 1950 e 1980 foi essencial para que vários assuntos fossem afastados para as margens da disciplina. Hunt e Burnett (1982) apontam que o escopo do marketing é amplo e contém áreas temáticas diversas como: comportamento do consumidor, preços, compras, gestão de vendas, gestão de produtos, comunicações de marketing, marketing comparativo, marketing social, eficiência/productividade dos sistemas de marketing, o papel do marketing na economia desenvolvimento, embalagem, canais de distribuição, pesquisa, questões sociais em marketing, varejo, atacado, responsabilidade social, marketing internacional, marketing de commodities e distribuição física.

Com base no Modelo das Três Dicotomias de Hunt (1977) e após a síntese das principais abordagens da perspectiva do micro e macro, foi proposto por Hunt e Burnett (1982) o Modelo Taxonômico com nove proposições. Para Santos (2004) este modelo isola a dicotomia micromarketing e macromarketing e contribui para o entendimento da natureza do escopo de marketing. O Quadro 5, apresentado a seguir, exhibe o modelo taxonômico com as nove proposições de Hunt e Burnett (1982) é apresentado a seguir.

Quadro 5: Dicotomia Macromarketing x Micromarketing - Modelo Taxonômico

Proposições
Estudos de sistemas de marketing são macro (MOYER, 1972).
Estudos de redes de relações de troca são macro (BAGOZZI, 1977).
Estudos adotando a perspectiva da sociedade são macro (SHAWVER; NICHOLS, 1979).
Estudos examinando consequências do marketing na sociedade são macro (HUNT, 1977).
Estudos examinando consequências da sociedade no marketing são macro (HUNT, 1977).
Os estudos das atividades de marketing de organizações individuais do setor lucrativo são micro (MOYER, 1974), assim como estudos que adotam a perspectiva de organizações individuais do setor lucrativo (SHAWVER; NICHOLS, 1979).
Os estudos das atividades de marketing de organizações individuais e sem fins lucrativos são micro (HUNT, 1976).
Estudos adotando a perspectiva de uma indústria individual são micro (HUNT, 1976).
Estudo das atividades de marketing dos consumidores são micro (HUNT, 1976).

Fonte: Adaptado de Hunt e Burnett (1982).

A partir desse modelo ficou mais clara a comunicação entre os pesquisadores de marketing, minimizando as contradições sobre o conceito de marketing. Tratamos de forma mais atenta os domínios do micromarketing e do macromarketing nas próximas seções desse trabalho.

3.1 Domínios do Micromarketing

De acordo Hunt e Burnett (1982) o micromarketing engloba problemas, questões, teorias e pesquisas referentes a assuntos de uma empresa, em como elas devem determinar o marketing *mix*, tomar decisões de preço, produto, promoções, embalagem, de compra, de marketing internacional, como organizar seus departamentos de marketing, controlar seus esforços de marketing, planejar sua estratégia de marketing, aplicar a teoria de sistemas aos problemas de marketing, administrar estabelecimentos de varejo e administrar estabelecimentos de atacado.

Com base nesses assuntos surgiu o modelo taxonômico proposto por Hunt e Burnett (1982), o qual lista os assuntos que definem o campo do micromarketing, referente aos estudos das atividades de marketing de organizações individuais de setor lucrativo (MOYER, 1974) e as atividades de marketing dos consumidores (HUNT, 1976).

Segundo Kotler (2000), o marketing pode ser definido como um processo social onde as pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam ou desejam criando oferta e livre negociação de produtos e serviços, gerando valor. A administração de marketing seria o processo de planejar e executar o preço, a

promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços, criando negociações que satisfaçam os indivíduos e as organizações (KOTLER, 2000). Segundo Baker (2005), o marketing trata de satisfazer de forma mútua as relações de troca, quando o produtor tenta definir e satisfazer as necessidades do cliente.

O marketing pode ser melhor entendido com a definição dos seus conceitos centrais que são classificados como sendo os mercados-alvo e segmentação, os profissionais de marketing e clientes potenciais, as necessidades, desejos e demandas, produto ou oferta, valor e satisfação, troca e transações, relacionamentos e redes, canais de marketing, cadeia de suprimento, concorrência, ambientes de marketing e o *mix* de marketing (KOTLER, 2000).

Após esta breve definição do conceito de marketing em nível micro, pontuamos de forma detalhada os conteúdos que envolvem o micromarketing apontados por Hunt e Burnett (1982). Esse conteúdo teórico é posteriormente usado no presente trabalho como base para análise dos escritos de Fernando Pessoa.

3.1.1 (Determinação do) *Mix* de Marketing

Para Macmillan (1976 apud BAKER, 2005), marketing é uma das atividades mais antigas do homem, mas ainda é vista como a mais recente das disciplinas de negócios. O marketing basicamente seria responsável pelo gerenciamento do *mix* de marketing (ou composto de marketing) (BAKER, 2005, p.8). Kotler (2000) aponta que as empresas estão em constantes mudanças, sempre tentando diferenciar a sua oferta ao mercado, estabelecendo, pensando e criando novas características para atrair os clientes.

Vemos uma grande proliferação de novos produtos e marcas, a qual, aliada às novas formas de comunicação e ao crescimento dos consumidores potenciais, aumenta os desafios dos profissionais de marketing ao se comunicarem com públicos específicos. Dessa forma, é necessário lançar mão de algumas ferramentas para se alcançar o objetivo esperado (KOTLER, 2000). Estas ferramentas utilizadas pelas empresas são: produto, preço, promoção e praça (MACCARTHY, 1978).

Figura 1: O mix de marketing.



Fonte: Kotler (2010)

A seguir são feitas algumas considerações a respeito dos componentes do *mix* de marketing, começando por produto.

- Produto

Um produto pode ser oferecido a um mercado com o objetivo de satisfazer uma necessidade ou um desejo e dentre os produtos comercializados estão: “os serviços, as experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias” (KOTLER, 2000, p.416). Para Kotler (2000), a estratégia do produto demanda decisões sobre *mix* de produtos, linhas de produtos, marcas e embalagem e rotulagem.

Ainda segundo Kotler (2000), a criação e gestão de uma marca é o problema principal na estratégia do produto, requerendo um grande investimento em longo prazo e que é necessário que as empresas construam suas próprias marcas para terem poder no mercado. A *American Marketing Association* define marca nos seguintes termos:

Uma marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência. (KOTLER, 2000, p.426).

A embalagem, componente importante de um produto é definido como o conjunto de atividades de projeto e produção do recipiente de um produto, que passou a ser uma poderosa ferramenta de marketing, gerando valores de conveniência e promoção (KOTLER, 2000).

A embalagem passou a ser uma poderosa ferramenta de marketing (...) Uma embalagem inovadora pode trazer grandes benefícios para os consumidores e lucros para os fabricantes. (KOTLER, 2000, p.440).

- Preço

O preço é um elemento vital do *mix* de marketing, pois é o único que produz receita (KOTLER, 2000). Kotler e Armstrong (2007) definem preço como sendo a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço. Para Kotler (2000), várias estratégias de adaptação de preços são possíveis e as empresas geralmente enfrentam situações nas quais precisam mudar os preços. Marketing envolve trocas, estas mutuamente benéficas e todas as partes envolvidas procuram alguma coisa de valor realizar a troca.

- Promoção

Segundo Kotler (1998), a promoção é o conjunto de ações que se estende sobre certo produto de forma a estimular a sua comercialização e divulgação. O marketing moderno não consiste apenas em se desenvolver um bom produto com preços atraentes aos clientes, mas também em se comunicar com as partes envolvidas (KOTLER, 2000).

Para as empresas estabelecerem uma comunicação eficaz existem algumas etapas que devem ser seguidas, são elas: a identificação do público-alvo, determinar os objetivos da comunicação, elaboração da mensagem, selecionar os canais de comunicação, estabelecer o orçamento total de comunicação, decidir sobre o mix de comunicação, medir os resultados da comunicação e gerenciar o processo de comunicação integrada de marketing (KOTLER, 2000, p.572).

- Praça (Canais de distribuição)

A ferramenta praça, conhecida também como canal de distribuição ou canal de marketing, é definida como “conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo” (LOUIS, 1985 apud KOTLER, 2000). Para Kotler (2000), os tipos de canais escolhidos afetam todas as outras decisões de marketing e envolvem compromissos de longo prazo.

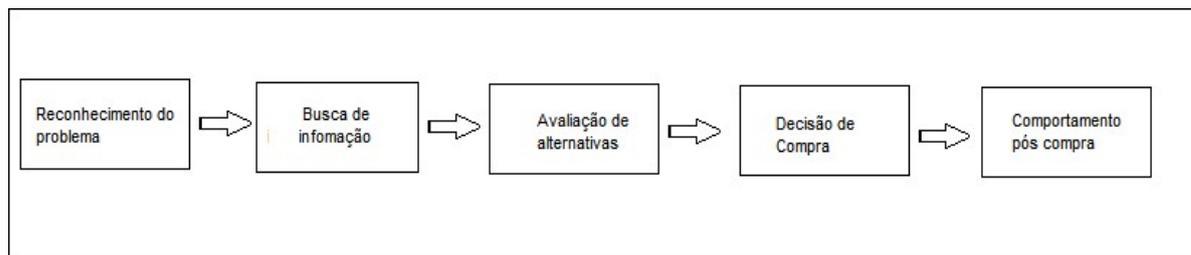
Ao longo dos anos os canais de distribuição se tornam desatualizados, sendo necessário realizar modificações e adaptações para um novo ambiente. Os canais não são estáticos, surgindo novas formas de distribuição, como: atacado, varejo e novos sistemas de canais (KOTLER, 2000).

3.1.2 Comportamento do Consumidor

Além das discussões acerca das formas de determinação do *mix* de marketing, outro tópico importante para o micromarketing é a compreensão do comportamento do consumidor. Segundo Schiffman e Kanuk (2000), o estudo do comportamento do consumidor é definido como a investigação das atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações. Isso significa que a pesquisa do comportamento do consumidor está relacionada ao estudo dos processos vividos pelos consumidores ao tomarem decisões de investir seus recursos em itens de consumo (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Dessa forma, há direta vinculação entre o comportamento do consumidor e as atividades dos profissionais de marketing, o qual procura identificar necessidades e desejos dos consumidores e induzir o consumo do produto ou serviço que oferece. O processo de compra do consumidor tem início quando um comprador reconhece um problema ou necessidade e os profissionais de marketing devem identificar as causas que estimulam uma determinada necessidade (KOTLER, 2000). A figura 2, apresentada a seguir, mostra os estágios do processo de decisão de compra.

Figura 2: Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor



Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

Quando se fala em compra organizacional, pode ser definido como: o processo de decisão onde as organizações formais tem a necessidade de comprar produtos e serviços, identificando, avaliando e escolhendo marcas e fornecedores (KOTLER, 2000, p.234).

3.1.3 Planejamento Estratégico de Marketing

O planejamento estratégico tem como meta dar forma aos negócios e aos produtos da empresa, com o objetivo de gerar lucros e crescimento. Em negócios, empresas individuais, elaboram a definição da missão, análise das oportunidades e ameaças, análise das forças e fraquezas, formular as metas, as estratégias, programas de marketing, organização e controle do marketing (KOTLER, 2000, p. 116-117).

O plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais. (KOTLER, 2000, p.86)

Segundo Kotler (2000, p.47) a orientação de marketing societal obriga as empresas a incluírem considerações sociais e éticas nas suas práticas de marketing. Dessa forma, as organizações devem encontrar um equilíbrio entre lucros para a empresa, satisfação dos desejos dos consumidores e interesse público.

3.1.4 Implementação e Organização dos Departamentos de Marketing

Para Kotler (2000), a implementação do marketing seria o processo que transforma os planos de marketing em ações assegurando que sejam executadas em que se atinjam os objetivos declarados no plano. O marketing cresceu ao longo

dos anos, deixando de ser um simples departamento para um complexo grupo de atividades, os modernos departamentos podem ser organizados de várias maneiras. As organizações modernas de marketing são caracterizadas por ter foco nos clientes, por parte dos departamentos de marketing, P&D, engenharia, compras, fabricação, operações, finanças, contabilidade e crédito (KOTLER, 2000).

A implementação e a organização dos departamentos de marketing incluem o controle dos esforços de marketing. Para Kotler (2000) o departamento de marketing deve controlar e monitorar de forma contínua as atividades de marketing da empresa, fazendo o controle do plano anual, o controle da lucratividade, controle da eficiência e o controle estratégico.

3.1.5 Administração de Estabelecimentos de Varejo e de Atacado

De acordo com Kotler (2000), o varejo inclui todas as vendas de produtos ou serviços que chegam diretamente para os consumidores finais. É qualquer empreendimento cujo lucro é resultado de pequenos lotes de varejo. Para Kotler (2000), o varejista deve decidir qual será o seu mercado-alvo, antes de tomar outras decisões. Atualmente eles procuram novas estratégias de marketing com o objetivo de atrair e reter os clientes, os fabricantes de grande marca colocam seus produtos em todos os lugares e não mais oferecendo uma exclusividade e serviços especiais (KOTLER, 2000).

Kotler (2000) define o atacado incluindo todas as atividades relacionadas à venda de bens ou serviços com objetivos comerciais, excluindo os fabricantes e agricultores. Atacadistas também conhecidos como distribuidores, lidam com clientes empresariais e não com consumidores finais. Atualmente os atacadistas precisam desenvolver estratégias favoráveis devido à alta concorrência, os clientes mais exigentes, o avanço da tecnologia e o surgimento das compras diretas por parte de compradores empresariais, varejistas e institucionais (KOTLER, 2000).

3.1.6 Decisões de Marketing Internacional

Algumas considerações sobre o marketing internacional foram feitas por Kotler (2000). Segundo o autor, ao decidir ingressar no mercado internacional, a

empresa precisa definir seus objetivos e políticas de marketing internacional. É importante definir a porcentagem das vendas totais que procurará atingir no mercado internacional. Além disso, a discussão a respeito dos objetivos estratégicos da organização também aparece aqui. Muitas empresas começam com um empreendimento pequeno ao se arriscarem em mercados externos. Algumas planejam continuar pequenas, outras, contudo têm planos de expansão mais ousados, uma vez que acreditam que seus negócios no mercado internacional acabarão sendo iguais a seus negócios no mercado interno, ou até mesmo mais importantes que eles (KOTLER, 2000, p.391).

Apesar dos desafios no mercado internacional, uma empresa não pode permanecer apenas local e esperar manter seus mercados. As empresas que vendem mundialmente precisam também internacionalizar suas operações. Definindo objetivos e políticas de marketing internacional, após decidir sobre o programa, definirá o *mix* de marketing (KOTLER, 2000, p.410).

3.2 Domínios do Macromarketing

Meade e Nason (1991) propõem que os domínios do macromarketing se estendem pelos estudos dos complexos processos de coordenação e controle do crescimento, evolução e concepção dos sistemas de marketing. De forma mais prática, Hunt e Burnett (1982) apontam que o macromarketing envolve questões, teorias normativas e formas de pesquisas referentes a como o marketing pode ser mais eficiente, o que pode ser entendido de forma mais prática como preocupações a respeito dos custos de distribuição de produtos e serviços, da adequação social da promoção de certos produtos, dos impactos sociais de sistemas verticais de marketing, das formas de regulação e regulamentação do mercado e de aspectos relacionados à atuação do consumidor, como as formas de estimulação de demanda.

O modelo taxonômico proposto por Hunt e Burnett (1982) aponta de forma resumida que o escopo do macromarketing inclui assuntos referentes aos estudos de sistemas de marketing (MOYER, 1974), estudos de redes de relações de troca (BAGOZZI, 1977), estudos que adotam a perspectiva da sociedade (SHAWVER;

NICHOLS, 1979), as consequências do marketing na sociedade (HUNT, 1977) e estudos que apontam as consequências da sociedade no marketing (HUNT, 1977).

O macromarketing ganhou evidência social nos Estados Unidos a partir de 1950, quando o marketing constituía uma ferramenta eficiente para aumentar os benefícios dos usuários, porém as consequências descontroladas dessas ferramentas motivou a sociedade a cobrar uma responsabilidade do marketing (COSTA, 2015, p.97). De acordo com Costa (2015), nos anos 1960 e 1970, começaram a surgir ações de regulamentação da oferta pelo governo e a organização dos movimentos dos consumidores. Para Berardinelli e Sauerbronn (2017), o assunto macromarketing sempre esteve presente na disciplina, mas sua denominação surgiu a partir da década de 1970, uma vez que naquele momento era necessário que as discussões a respeito de aspectos sociais do marketing ganhassem corpo frente à ascensão de abordagens centradas em aspectos mais operacionais da atividade de marketing, tanto na pesquisa quanto no ensino da disciplina.

As primeiras tentativas de definição do escopo de macromarketing tiveram início por volta de 1976, a partir da iniciativa de Charles Slater, que realizou o primeiro seminário temático. Com a preocupação em definir o que seria o macromarketing, a ideia seria tratar a análise da atividade agregada, juntamente com o conjunto dos impactos do marketing para a sociedade e da sociedade sobre o marketing (COSTA, 2015).

De acordo com Costa (2015), foi em 1982 que um dos maiores avanços sobre a discussão a respeito do macromarketing aconteceu. Os pesquisadores Shelby Hunt e John Burnett realizaram um vasto levantamento de literatura sobre o assunto, trazendo uma maior compreensão do conceito. Daí para frente o macromarketing ganhou espaço na academia através do *Journal of Macromarketing* e do *Journal of Public Policy and Marketing*. Segundo Costa (2015) somente a partir dos anos 2000 o macromarketing passou a ser de interesse dos pesquisadores locais.

Para Hunt e Burnet (1982), o livro-texto de Moyer lançado em 1974 chamou a atenção dos acadêmicos para a necessidade de diferenciar os escopos do

macromarketing e do micromarketing. Para Berardinelli e Sauerbronn (2017), Moyer teria destacado os critérios de agregação e desempenho, mostrando uma visão mais ampla e sistêmica, dando destaque à avaliação normativa do marketing na sociedade. Para maior esclarecimento sobre os estudos de macromarketing, Berardinelli e Sauerbronn (2017) elaboraram um quadro com o resumo dos entendimentos de principais autores a respeito do assunto, o qual é reproduzido a seguir.

Quadro 6: Resumo dos Entendimentos a Respeito do Macromarketing

Autor	Entendimento a Respeito do <i>Macromarketing</i>
Shapiro (1973)	Campo do marketing com uma visão geral da atividade econômica agregada, visando aos objetivos da sociedade por meio de um eficiente fluxo de bens e serviços.
Moyer (1974)	Estudo do marketing no contexto do sistema econômico como um todo, com ênfase na sua performance agregada.
Hunt (1977)	Campo do marketing que estuda os sistemas de marketing, seus impactos e suas consequências sobre a sociedade e os impactos e consequências da sociedade sobre esses sistemas.
Bagozi (1977)	Estudo de redes de relacionamento que conectam integrantes do marketing e padrões sociais ou relações sistemáticas entre agentes de marketing.
White e Emory (1978)	Estudo dos impactos das transações por meio de um amplo sistema, sociedade ou grupos.
Meade e Nason (1991)	Estudo do complexo processo de coordenação e controle do crescimento, evolução e concepção dos sistemas de marketing.
Layton (2007)	Disciplina cujo principal pilar é o sistema de marketing, que se fundamenta em um conceito social voltado para a comunidade, no compartilhamento e no ganho de todos os atores envolvidos.

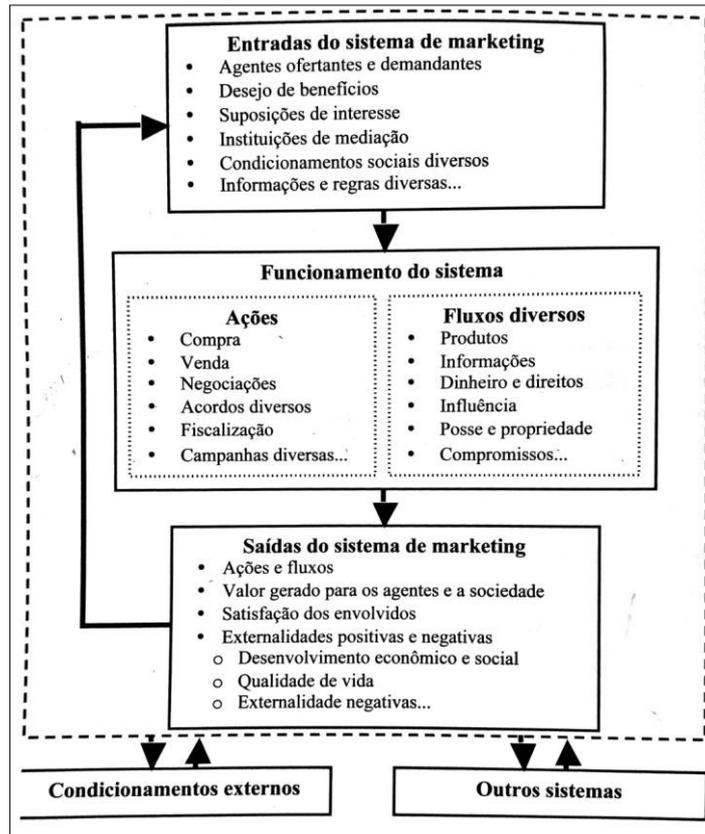
Fonte: Berardinelli e Sauerbronn (2017)

Assim como feito na seção anterior com os principais temas do micromarketing, listamos a seguir os conteúdos centrais para o campo do macromarketing.

3.2.1 Sistema de Marketing

De acordo com Costa (2015), no sistema de marketing acontecem diversas ações de compra, venda e negociação, assim como fluxos diversos de bens informações, que acontecem através do dinheiro, da influência, sendo realizadas devido à interação entre os agentes. No final dessa troca ocorrem resultados que geram a satisfação dos envolvidos, resultando em uma estabilidade do sistema geral, sendo possível a realização de novos ciclos. Assim, a demanda de um modelo geral para análise de macromarketing somente encontra uma base segura no conceito de sistema, que representa uma ideia associada, entre outras possibilidades conceituais, a um conjunto integrado e interdependente de partes que, quando em ação interagem entre si no processamento de entradas as mais diversas, com a finalidade de gerar um ou mais resultados como saídas do sistema (COSTA, 2015, p.106). A Figura 3, apresentada a seguir, apresenta a visão geral do sistema de marketing descrito por Costa (2015).

Figura 3: Visão Geral do Sistema de Marketing



Fonte: Costa (2015, p.108)

O Sistema de Marketing é definido por Layton (2007, p.228) como uma rede de indivíduos, grupos e ou entidades ligadas diretamente ou indiretamente, que realizam trocas econômicas, criando ordenando, transformando e disponibilizando produtos tangíveis ou intangíveis para satisfazer à procura dos clientes. Para Layton (2007), a importância do sistema de marketing foi levantada por Hunt, de forma que o macromarketing é definido como o estudo de: (a) sistemas de marketing, (b) o impacto e consequências dos sistemas de marketing na sociedade e (c) o impacto e consequências da sociedade nos sistemas de marketing.

3.2.2 Justiça Distributiva

Para Costa (2015), a justiça distributiva é feita através das ações de diversos agentes e instituições sociais, por organizações sociais e pelo Estado. Levanta o problema em que nem sempre as condições oferecidas para as pessoas são iguais. Segundo a visão de Crul e Zinkhan (2008), as empresas deveriam adotar a teoria dos *stakeholders*, cuja transação gera benefícios e sacrifícios para todos os

envolvidos (clientes, acionistas, fornecedores, colaboradores, entidades governamentais, comunidade etc. (COSTA, 2015).

3.2.3 Políticas Públicas e Regulamentação

As consequências das transações de mercado podem atingir diferentes grupos da sociedade e de formas diferentes, a abordagem de macromarketing pode ser utilizada para o desenvolvimento de políticas públicas que fornecem para o bem-estar social. Uma consequência social de uma transação de mercado, efeitos imprevisto, positivo ou negativo que as partes da transação participam, ou ainda qualquer efeito, previsto ou não, experimentado por outros, não fazem parte na transação (NASON, 1989).

Costa (2015) relata que por volta dos anos 1960 e 1970 nos Estados Unidos, surgiram ações de regulamentação da oferta pelo governo e a organização dos movimentos de consumidores a fim de cobrar das empresas e Estado os seus efeitos maléficos causados por eles aos clientes, estes considerados parte mais fraca no processo de troca.

- Vulnerabilidade do Consumidor

Baker (2005) define vulnerabilidade como: “um estado de inferioridade oriunda de uma relação desfavorável nas interações de mercado ou do consumo de produtos ou mensagens de marketing”. Nason (1989) afirma que as ações do micromarketing geram externalidades positivas ou negativas, independente se a organização é ou não empresarial e estas externalidades geradas estão dentro do domínio do macromarketing.

3.3 Categorias de Análise *a Priori*

Uma vez levantados os principais temas de cada subcampo do marketing, conforme desenvolvido nas seções anteriores, segue a construção do quadro com as categorias de análise consideradas *a priori*, as quais surgiram a partir das perguntas e do problema de pesquisa frente ao conjunto teórico levantado. Para a

construção dessas categorias utilizamos os assuntos abordados no modelo da dicotomia micromarketing e macromarketing proposta por Hunt e Burnett (1982).

Quadro 7: Categorias de Análise a Priori

Categoria	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Definição de Marketing	Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar, trocar ofertas que têm valor para clientes, clientes, parceiros e sociedade em geral (AMA, 2017).	Observados a partir das ações dos envolvidos na troca: clientes, ofertantes, fornecedores, órgãos do Estado, devem estar satisfeitos na relação de troca
Sistema de Marketing	Uma rede de indivíduos, grupos e ou entidades ligadas diretamente ou indiretamente, que realizam trocas econômicas, criando ordenando, transformando e disponibilizando produtos tangíveis ou intangíveis para satisfazer à procura dos clientes (LAYTON, 2007).	Observados a partir das relações de trocas entre os agentes que se encontram no mercado: empresas, governo, consumidores, agências de propaganda, agências reguladoras, etc.
Rede de Relação de troca	Trata de aspectos relacionados à troca, observando todo o conjunto que envolve essa troca. Os demandantes, ofertantes, produtos, e de todo o contexto institucional de ocorrência, teremos uma visão do sistema geral de marketing (COSTA, 2015, p.107).	Observados a partir do conjunto de ações de troca entre demandantes, ofertantes, produtos, contexto institucional, onde ocorrem interações de compras, vendas, negociações, fiscalização, campanhas entre os agentes.
Consequências do Marketing na sociedade	As consequências das transações de mercado podem atingir diferentes grupos da sociedade e de formas diferentes, a abordagem de macromarketing pode ser utilizada para o desenvolvimento de políticas públicas que fornecem o bem-estar social (NASON, 1989). A vulnerabilidade é um estado de inferioridade oriunda de uma relação desfavorável nas interações de mercado ou do consumo de produtos ou mensagens de marketing (BAKER, 2005)	Observadas as consequências geradas na relação de troca: Externalidades negativas, desenvolvimento econômico e social e a qualidade de vida. A questão sobre a vulnerabilidade do consumidor será enquadrada como externalidade negativa da transação de mercado.
Atividades de Marketing em empresas individuais com fins lucrativos	Produto: Um produto pode ser oferecido a um mercado com o objetivo de satisfazer uma necessidade ou um desejo e dentre os produtos comercializados estão: os serviços, as experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (KOTLER, 2000, p.416). Embalagem: “é o conjunto de atividades de projeto e produção do recipiente ou envoltório de um produto.” (KOTLER, 2000, p.440)	Observados a partir das relações de troca que envolvem produto, firma e consumidor.

Atividades de Marketing em empresas individuais com fins lucrativos	<p>Preço: Kotler e Armstrong (2007) definem preço como sendo a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço.</p>	Observado a partir do preço declarado do produto e das estratégias presentes nas relações de troca entre firma e consumidor.
	<p>Promoção: Segundo Kotler (1998), promoção seria o conjunto de ações que se estende sobre certo produto de forma a estimular a sua comercialização e divulgação.</p>	Observado a partir das ações para divulgar o produto comercializado entre firma e consumidor
	<p>Praça ou canais de distribuição: conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo (LOUIS, 1985 apud KOTLER, 2000).</p>	Observado a partir dos canais de onde estão vindo os produtos e de que forma estão sendo entregues ao consumidor ou a outra empresa.
	<p>Planejamento Estratégico orientado para o mercado: O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados (KOTLER, 2000, p.86).</p>	Observados a partir das ações das firmas ao elaborarem o seu planejamento.
Atividades de Marketing dos consumidores	<p>Decisão de Compra (Comportamento do consumidor): O processo de compra tem início quando um comprador reconhece um problema ou necessidade. Os profissionais de marketing devem identificar as causas que estimula uma determinada necessidade (KOTLER, 2000). A pesquisa do comportamento do consumidor está relacionada ao estudo dos processos vividos pelos consumidores ao tomarem decisões de investir seus recursos em itens de consumo (SCHIFFMAN; KANUK, 2000). O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência. (KOTLER, 2000, p.183)</p>	Observado a partir das manifestações do comportamento do consumidor e do que está levando o consumidor a comprar aquele produto - aspectos culturais, psicológicos e sociais.
	<p>Atividades de Varejo: Kotler (2000) o varejo inclui todas as vendas de produtos ou serviços que chegam diretamente para os consumidores finais. É qualquer empreendimento cujo lucro é resultado de pequenos lotes de varejo.</p> <p>Atividades de Atacado: Kotler (2000) define o atacado incluindo todas as atividades relacionadas com venda de bens ou serviços para os que comprar com o objetivo comercial, excluindo os fabricantes e agricultores, atacadistas também conhecidos como distribuidores,</p>	<p>Observado a partir das atividades de vendas diretamente para o consumidor</p> <p>Observado a partir das atividades de distribuição de produto para clientes empresariais</p>

	lidam com clientes empresariais e não com consumidores finais.	
	Decisão de Marketing Internacional: Ao decidir ingressar no mercado internacional, a empresa precisa definir seus objetivos e políticas de marketing. A maioria das empresas começa com um empreendimento pequeno quando se arrisca no exterior. Algumas planejam permanecer assim. Outras têm ambições maiores, acreditando que seus negócios no mercado internacional acabarão sendo iguais a seus negócios no mercado interno, ou até mesmo mais importantes que eles (KOTLER, 2000, p.391).	Observado a partir das relações comerciais de importação e exportação.
	Organização do marketing dentro da firma: As organizações modernas de marketing são caracterizadas por ter foco nos clientes, por parte dos departamentos de marketing, P&D, engenharia, compras, fabricação, operações, finanças, contabilidade e crédito (KOTLER, 2000).	Observado a partir de como são organizados os departamentos de marketing dentro da firma.
	Implementação do marketing: A implementação do marketing é o processo que transforma os planos de marketing em ações e assegura que estas sejam executadas de uma maneira em que se realizem os objetivos declarados no plano (Kotler, 2000, pg.713).	Observado a partir da implementação dos planos de marketing e as ações geradas a partir deste plano.

Fonte: Elaborado pela autora

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo apresentamos os procedimentos metodológicos utilizados no presente trabalho e os instrumentos adotados para a pesquisa de campo. Após o levantamento dos dados, realizamos a análise dos dados, utilizando o método da análise de conteúdo. Todo o material utilizado para a construção do corpus de dados já havia sido produzido há quase um século e não há meios de se encontrar com seu autor, no caso já falecido, para que se discutisse interpretações de seus escritos.

A proposta dessa pesquisa, como já foi apresentado anteriormente, segue o trajeto apontado por Emmendoerfer, Queiroz, Barbosa Júnior e Oliveira (2008) e se enquadra em uma perspectiva pluridisciplinar que envolve administração, marketing e literatura. Apesar da proposta metodológica do presente trabalho não ser tão corriqueira no campo da administração, não guarda propriamente muitas diferenças de outras propostas, no tocante ao seu desenvolvimento metodológico.

4.1 Construção do *Corpus* de Dados

Uma característica peculiar do presente trabalho é o fato de que os dados utilizados não foram produzidos a partir de entrevistas ou quaisquer formas de interações com respondentes. O *corpus* de dados, então, foi construído a partir do cruzamento entre os objetivos da pesquisa e todos os escritos de Fernando Pessoa sobre gestão disponíveis. Assim, o conjunto de textos escritos por Fernando Pessoa que formam o *corpus* de dados foram pensados, contextualizados e publicados em um momento bastante diferente do atual, sem que a pesquisadora pudesse obter respostas diretas para suas indagações. Essas indagações se resumiram às suas intenções de pesquisa reunidas no problema de pesquisa.

O primeiro passo para a construção efetiva do *corpus* de dados foi dado a partir da coleta de textos de Fernando Pessoa, com o objetivo de se separar aqueles nos quais se atinha aos temas de gestão. Esse trabalho não foi propriamente difícil uma vez que o levantamento das bibliografias e obras relacionadas à gestão de Fernando Pessoa mostrou que todos os textos sobre gestão de autoria de Pessoa estavam publicados em edições da revista que editou em 1926. Assim, verificamos

que a obra de Pessoa relacionada à gestão se encontra basicamente reunida nas edições da Revista de Comércio e Contabilidade, já mencionada anteriormente. Acessamos os artigos originais da revista e, desse material, de autoria de Fernando Pessoa, foram separados e analisados 13 artigos escritos por ele na Revista de Comércio e Contabilidade de 1926, conforme apresentado no Quadro 8, apresentado a seguir. Em todas as edições da revista havia comentários destacados de Fernando Pessoa e imagens publicitárias elaboradas por ele. O conteúdo desses comentários foi incluído nos textos principais escritos por Pessoa como parte integrante dos artigos de sua lavra e analisados.

Algumas obras complementares foram utilizadas como subsídios para compreensão da vida e da obra de Fernando Pessoa, mas não compuseram o *corpus* de dados, mesmo que tenham auxiliado na sua interpretação. As biografias do autor também ajudaram a conhecer a trajetória de vida do poeta e suas experiências adquiridas em casas comerciais, mostrando que ele também entendia de gestão, de comércio e de publicidade. Nesses casos estão incluídas biografias de Fernando Pessoa (vide: CABRAL, 1988; SILVA, 2008; CAVALCANTI FILHO, 2011; FRAZÃO, 2019) e resenhas e comentários aos textos de Pessoa produzidos por outros autores, como Ferreira (1986), Neves (2004), Fernandes (2007) e Franco (2007).

Quadro 8: Artigos escritos por Fernando Pessoa da Revista de Comércio e Contabilidade

N°	Mês	Ano	Título do artigo	Autor
1	JAN	1926	Palavras iniciais	Fernando Pessoa
			A Essência do Comércio	
			A cotação C.I.F. Inclui as despesas com a factura consular?	
			Como os outros nos veem (Tradução)	
			A inutilidade dos Conselhos fiscais e dos Comissários do Governo nos bancos e nas sociedades anônimas	
2	FEV		As Algemas	
			Régie, Monopólio e Liberdade	
3	MAR		Régie, Monopólio e Liberdade (conclusão)	
			A Evolução do Comércio	
4	ABR		Organisar	
5	MAI		Notas de rodapé e imagens com publicidade	
6	JUN		O Manifesto Internacional	
			Os preceitos práticos em geral e os de Henry Ford em particular	
		A Reforma do Calendário		

Fonte: elaborada pela autora

4.2 Método de Análise de Dados

Uma vez constituído o *corpus* de dados, o processo de análise de dados utilizado foi a análise de conteúdo. Segundo Silva e Fossá (2003), a análise de conteúdo atualmente pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos (verbais ou não-verbais). Para Bardin (2004, p.38) o método de análise de conteúdo

representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. (...) A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

De acordo com Bardin (2004) as etapas da análise de conteúdo estão organizadas em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

No presente trabalho, na fase de pré-análise, realizamos uma leitura geral de todo o material sobre gestão produzido por Fernando Pessoa para escolhermos os documentos principais e assim definirmos o *corpus* de análise. Essa primeira leitura deu suporte às primeiras sistematizações de ideias advindas do referencial teórico. Essa fase é denominada por Silva e Fossá (2003) como leitura flutuante e serviu como forma de familiarização na confrontação entre o material produzido por Pessoa e a teoria de marketing. Nessa etapa também foi definida a seleção dos textos que compuseram o *corpus* de dados. Ainda nessa fase, foram definidas as categorias analíticas a serem seguidas, as quais, nesse caso, foram retiradas da teoria de marketing, levando em consideração a dicotomia micromarketing e macromarketing.

Na segunda fase, partimos para a exploração do material e realizamos recortes das principais bibliografias sobre a vida de Fernando Pessoa e de artigos da Revista de Comércio e Contabilidade, escritos por Pessoa em 1926 em Lisboa. Nessa etapa foram construídas as operações de codificação, sempre baseadas no

contraste do entre os textos de Fernando Pessoa e a teoria de marketing. Assim, os textos de Pessoa foram recortados, de acordo com suas aproximações às categorias definidas a priori, como já apresentado no Quadro 7. Para Bardin (2004), a codificação é o processo de transformação por meio de recorte, agregação e enumeração com base em regras precisas (categorias *a priori*) dos dados coletados. Nesse momento, o texto passou a ser recomposto em partes, de forma a se destacar a representação das categorias e se tornarem claras as relações entre dado e teoria que permitam as interpretações, referentes à terceira etapa da análise de conteúdo.

Na terceira etapa, denominada tratamento dos dados, inferência e interpretação, foram feitas as análises comparativas entre os textos de gestão de Pessoa e a teoria de marketing. Como proposto por Silva e Fossá (2003), foi realizada uma justaposição entre os dados (textos de gestão de Fernando Pessoa) e a teoria de marketing, de forma que os aspectos considerados semelhantes e diferentes foram observados para que pudéssemos responder ao problema e ao objetivo de pesquisa. As categorias propostas a priori (vide Quadro 7) serviram como filtro para a análise dos conteúdos dos textos de gestão de Fernando Pessoa.

Para analisarmos os dados, utilizamos suporte do software de análise de dados qualitativos MaxQDA 2018, que permite organização, compartilhamento e composição dos dados qualitativos. De acordo com Kelle (2007), quando temos o auxílio de um programa de computador temos um instrumento que nos possibilita tratar, arquivar e organizar o corpus da pesquisa.

Assim, em termos práticos, o processo de análise dos dados foi feito em quatro etapas. Em primeiro lugar, importamos para o software MaxQDA 2018 todos os documentos sobre gestão de Fernando Pessoa, em especial os artigos da Revista de Comércio e Contabilidade de 1926. Em seguida, criamos códigos específicos, provenientes do contraste entre os dados e os conteúdos teóricos definidos nos subcampos de micromarketing e macromarketing, segundo a lente de Hunt e Burnett (1982). O terceiro passo envolveu a leitura e marcação de todos os trechos, parágrafos e palavras encontrados na RCC que fizessem sentido e ligação com o conjunto teórico. Com isso tornou-se possível apontar possíveis relações entre os conteúdos teóricos (códigos e categorias *a priori*) e o que foi escrito por

Pessoa em 1926, antes mesmo da disciplina marketing ter surgido. Ao final dessa análise foi gerado um relatório das ligações de todos os dados, a partir da ferramenta de geração de relatórios *Smart Publisher* do software MaxQDA 2018. O conteúdo desse relatório deu base para a apresentação da análise de dados e a discussão que são apresentadas no capítulo seguinte.

5 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO

Damos início à nossa análise com a apresentação da Revista de Comércio e Contabilidade (RCC). Nas palavras iniciais da revista, publicada em janeiro de 1926, Fernando Pessoa e seu cunhado fazem uma breve apresentação da RCC. Essa apresentação deixa claro o intuito de seus editores de serem produtores de conteúdo que serviria para as atividades de profissionais do campo dos negócios comerciais, industriais, agrícolas e de publicidade. Há, portanto, a intenção clara de se construir um conhecimento a respeito da atividade de comércio:

Encarrega-se, desempenhando-se com plena competência e perfeição, de trabalhos de redacção e traducção em português, francez e inglês, incluindo a confecção de prospectos e impressos publicitários, e a execução de correspondência comercial; de orientar e aconselhar em matéria de publicidade; e de toda a espécie de escrituração comercial, industrial e agrícola (PESSOA, 1926)

Destina-se esta Revista, conforme o seu título indica, ao estudo dos problemas fundamentais do **comércio** e contabilidade (PESSOA, 1926, p.5, **grifo nosso**).

A apresentação da revista, além de deixar claro o desejo de oferecer contribuições para o que posteriormente poderia ser enquadrado como conhecimento de gestão, também posiciona o tipo de conhecimento que pretendem difundir. Assim, pareceu necessário aos editores delimitar o espaço em que se inseria a RCC. Esse espaço estaria mais distante do conhecimento acadêmico hermético e mais próximo dos interesses dos praticantes. Podemos observar que a apresentação da RCC traz ainda algumas considerações a respeito da sociologia do comércio, o que, talvez, poderia ser entendido como uma disciplina “antepassada” do marketing:

Não é nosso intuito entrar demasiadamente no que se pode chamar a sociologia do comercio, nem carregar demasiado, e tecnicamente de mais, a nota jurídica, ou outra qualquer nota especial, onde quer que tenha que ser ferida. Mas, se nos afastarmos da especialidade extrema, também nos não prenderemos à generalidade abstrusa. Seremos, quanto possa ser, concretos dentro da abstracção natural das teorias e das doutrinas (PESSOA, 1926, p.5).

Na apresentação do posicionamento da RCC, Pessoa incluía a importância do comércio para a estabilidade da paz mundial. Segundo sua visão, o comércio, ao exigir contato demorado e interessado de ambas as partes, faz com que sejam evitados confrontos. A exaltação do comércio como espécie de “auto regulador” das relações internacionais está presente em trecho do artigo ‘A Evolução do Comercio’.

Ora como o fenômeno material precede sempre o fenômeno mental, o meio mais seguro de se formarem contactos mentais é terem se formado contactos materiais; e, como a cultura exige necessariamente um contacto demorado e pacífico, o contacto material, que a estimule, terá que ser demorado e pacífico - e é isto mesmo que, em contraposição á guerra, distingue a actividade social chamada comercio (PESSOA, 1926, p.85)

A actividade social chamada comercio, por mal vista que esteja hoje pelos teóricos de sociedades impossíveis, é, contudo, um dos dois característicos distintivos das sociedades chamadas civilizadas (PESSOA, 1926, p.84).

De acordo com o texto extraído do artigo intitulado “A Evolução do Comércio”, percebemos que Fernando Pessoa pretendia não somente escrever conteúdo de interesse dos praticantes, mas também se apresentava como um escritor da área de gestão cujo conhecimento era advindo da prática comercial.

Este estudo é propriamente nosso. Não lhe fomos buscar os elementos a nenhum tratado. Não tivemos mestre para escrevê-lo. O conhecimento atento da história, e a análise firme dos factos que ela fornece, foi quanto nos foi preciso para a sua elaboração. **Como não plágiamos, nem imitamos, nem sequer aceitamos criticamente, mas pensamos por nossa cabeça**, visto que ela existe, achamos conveniente começar este artigo por dizer que êle é nosso, e que em nenhum ensaio ou tratado estranho se encontra o estudo que nêle encerra, nem, portanto, os ensinamentos que dêsse estudo se derivam (PESSOA, 1926, p.84, **grifo nosso**).

Assim, Fernando Pessoa seguia o intuito de apresentar um conteúdo produzido por um praticante que servisse para a capacitação profissional e para a prática comercial. No trecho a seguir, Pessoa declara que a revista seria destinada à leitura de estudantes e profissionais da área de comércio e contabilidade. Trazendo considerações que relacionam a teoria com a prática, apresentando orientações para os comerciantes administrarem seus negócios:

Não, porém, essa nota, como não forçaremos nenhuma outra. O nosso intuito é expor de modo que nos possam ler comerciantes feitos e comerciantes por fazer, contabilistas que o são e contabilistas que o não são. Uma ou outra afirmação será excusada para um comerciante ou para um contabilista; é que é para o estudante do comércio ou da contabilidade. Outras irão um pouco além do interesse a supor no principiante nestas matérias: é que são para os que já não são principiantes nelas. Assim, doseando, procuraremos expor num estilo e numa maneira que correspondam à média dos públicos vários a quem nos dirigimos. A esses públicos pertence o decidir, apoiando-nos ou não, se atingimos ou erramos o alvo que nos propusemos (PESSOA, 1926, p.6).

Fernando Pessoa encerra a discussão a respeito da relação entre teoria e prática dando ênfase aos aspectos práticos e destacando a relevância de um conhecimento teórico que seja fundado na prática.

Toda a teoria deve ser feita para poder ser posta em prática, e toda a prática deve obedecer a uma teoria. Só os espíritos superficiais desligam a teoria da prática, não olhando a que a teoria não é senão uma teoria da prática, e a prática não é senão a prática de uma teoria (PESSOA, 1926, p.5).

Mesmo considerando que a RCC traria conteúdo próprio e desenvolvido com base na experiência comercial de seu autor, Pessoa reconhecia que havia conhecimento do mesmo tipo sendo desenvolvido em outras partes do mundo. Assim, ele manifestou a influência e o destaque dos EUA na discussão a respeito de comércio. Segundo Boschi, Barros e Sauerbronn (2016), mais tarde, por volta dos anos 1950, chegaria ao Brasil um modelo de ensino de administração baseado no modelo norte-americano, o qual introduziria a disciplina de marketing no Brasil. Como vemos na RCC, Pessoa reconhecia a posição de destaque dos EUA na produção de conhecimento de gestão.

Os americanos, que são quem mais profundamente estuda os problemas técnicos, expõe-nos, muitas vezes, humoristicamente. Levam até esse gênero de exposição, em alguns casos, a pontos quase inconcebíveis para nós europeus, tantas vezes solenemente incompetentes (PESSOA, 1926, p.6).

Ainda nesse mesmo artigo, encontramos referências da admiração de Pessoa ao conhecimento de gestão norte-americano naquele momento. Há particular atenção aos preceitos de Henry Ford, um dos homens pensadores de gestão mais admirados pelo poeta.

No original - que está no último dos vários livros que Henry Ford vem lançando em explicação da sua vida e reclame dos seus carros - estão dispersos e incoordenados. Lord Riddell deu-se ao trabalho de os coordenar e concentrar. É, pois, na redacção de Lord Riddell que vamos dar os nove mandamentos industriais do multimilionário americano. Ai vão: I. - Busca a simplicidade. Examina tudo constantemente, para vêr se descobres como simplificá-lo e aperfeiçoá-lo. Não respeites o passado. O facto de que uma coisa se fez sempre de certa maneira não prova que não haja uma maneira melhor de a fazer. II. - Não teorizes faze experiências. O facto de as experiências passadas não terem dado resultado não quer dizer que o não darão as experiências futuras. Os peritos são escravos da tradição. É, pois, preferível entregar a investigação de novos projectos a pessoas enérgicas de inteligência lúcida. Elas que se sirvam dos peritos. III. - O trabalho e a perfeição do trabalho tomam a precedência do dinheiro e do lucro. IV.-Faze o trabalho do modo mais directa sem te importares com regras e leis, nem com as divisões vulgares da disciplina. V. - Instala e mantém todas as máquinas no melhor estado possível e exige um asseio absoluto em toda a parte, para que um homem aprenda a respeitar a sua ferramenta, o seu ambiente e a sua própria pessoa. VI. - Se puderes fabricar uma coisa, que tens que usar em grandes quantidade, um preço inferior 8 0 por que a compras, fabrica-a. VII. - Sempre que fôr possível, substitui o homem peja máquina. VIII.- O negócio não pertence ao patrão ou aos empregados, mas 80 público. IX. - O salário justo é o salário mais alto que o patrão pode pagar regularmente. Estas regras - dissemo-lo e mantemo-lo - representam apenas metade da experiência industrial e comercial de Henry Ford (PESSOA, 1926, p.176-177).

Assim, vemos que a proposta de Fernando Pessoa para a RCC envolve a apresentação de conteúdo original sobre gestão que exalta o comércio como ferramenta de pacificação; que está atento ao conhecimento produzido nos EUA e admira esse conhecimento; e que está focado na prática, acreditando que as teorias relevantes vêm da prática.

Uma vez introduzida a RCC e localizados seu posicionamento em termos de preocupações com o conhecimento de gestão, passamos, nas próximas seções a tratar mais especificamente do objetivo desse trabalho e analisar o conteúdo dessa revista em busca de suas associações a temas que contemporaneamente são discutidos na disciplina de marketing. Assim, nas próximas seções desse capítulo relacionamos os textos encontrados nos artigos da RCC à teoria de marketing, de acordo com as categorias à priori formadas no referencial teórico, com base nos subcampos de micromarketing e macromarketing, conforme apresentado no Quadro 7.

5.1 Micromarketing

- Comércio/Marketing

No artigo “A Evolução do Comércio” encontramos os trechos que falam sobre o comércio em um tempo aonde não existia a palavra marketing, mas já existiam as trocas comerciais. Retornamos ao ponto em que Pessoa toma a evolução do comércio como definidor do processo civilizatório. Para Pessoa, a capacidade de atendimento das necessidades dos indivíduos constitui um fator fundamental para o desenvolvimento e está subordinado ao desenvolvimento do comércio.

Trez são as fases que, a nosso vêr, o comercio tem atravessado no curso da civilização a que pertencemos - isto é, daquela civilização que começa na chamada Idade Média e de ar se estende até nossos dias. A primeira fase - a do comerciante mercador (assim lhe chamaremos) - vai do início dessa civilização até o começo da época moderna, isto é, o período, do século dezoito para o dezenove, em que se deu o advento da máquina e do individualismo econômico. A segunda fase - a que chamaremos do comerciante negociante - vai de aqui até a vinda, não já da máquina, mas da ciência da máquina, ou seja do que denota a formação do tipo industrial moderno - a predominância absoluta (pois até ali era só relativa) da ciência, por meio da engenharia, na vida pratica; a mecanização, como dizia Rathenau. A terceira fase - a do comerciante industrial (tal é o nome que lhe daremos) - é a que parte e nasce deste último fenômeno e está dando a cor ao tempo presente (PESSOA, 1926, p.84)

Esses trechos podem ser relacionados com o que Kotler (2000, p.3) define sobre marketing como o processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros. Vemos uma diferença de pontos de vista, uma vez que a visão de Pessoa é proponente de uma organização global a partir de trocas comerciais e Kotler, vivendo momento posterior a esse, já oferece a disciplina de marketing como o processo de ação dessa organização global de mercado. Contudo, mesmo que não esteja explícito nos manuais de marketing (vide: KOTLER, 2000; BAKER, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; KOTLER, ARMSTRONG, 2007), o pressuposto de que o mercado e as trocas oferecem as melhores bases para organização das sociedades, como proposto por Pessoa, é inerente à disciplina de marketing (HUNT, 2002; SAUERBRONN, 2013). Dessa forma, podemos observar o

alinhamento entre os escritos de Pessoa e as suposições fundadoras da disciplina de marketing.

- Necessidades, desejos e demandas

Dentre os conceitos fundamentais de marketing estão necessidades, desejos e demandas (KOTLER; KELLER, 2006). Os manuais de marketing apontam que o profissional de marketing deve tentar entender as necessidades, desejos e demandas do grupo de consumidores que pretende atingir (KOTLER, 2000; BAKER, 2005; KOTLER; KELLER, 2006). Pessoa aborda esse tema de forma objetiva:

Ora é ao que mais preocupa a humanidade, e constitui, portanto, as suas necessidades, que o comercio essencialmente se dirige (PESSOA, 1926, p.10).

Podemos entender a preocupação com o atendimento das necessidades do consumidor como tema central do marketing desde o momento em que a orientação gerencialista se tornou preponderante. A centralidade do conceito de necessidade está presente nos textos fundacionais de Kotler e Levy (1969); Kotler (1972) e Hunt (1976), por exemplo, e Pessoa já estava atento a isso na década de 1920.

- Ambiente de marketing

Em seus escritos sobre gestão, Fernando Pessoa chama a atenção para aspectos que cercam a organização comercial que se enquadrariam posteriormente na discussão acerca do ambiente de marketing: “Uma firma, embora individual, ganha sempre em falar no plural” (PESSOA, 1926, p.21-23). Para Kotler e Keller (2006), o ambiente de marketing é constituído pelo ambiente de tarefa (também chamado de microambiente de marketing) e pelo ambiente geral (também chamado de macroambiente de marketing). Enquanto o ambiente de tarefa é formado pelos componentes com participação direta ou imediata na produção, distribuição e promoção da oferta, o ambiente geral é constituído pelos componentes que podem produzir impacto sobre os ambientes de tarefa (KOTLER; KELLER, 2006).

Em 'Régie, Monopólio e Liberdade', Pessoa (1926) trata da relação entre a formação do ambiente de tarefa e o ambiente geral, revelando a relação entre os concorrentes em um mercado e a regulação estatal.

A questão chamada dos tabacos veio trazer de novo à superfície o problema batido e debatido de se deve preferir o sistema de administração de Estado (que no caso particular dos tabacos é uso denominar Régie), o sistema de monopólio privado, ou o sistema de concorrência livre (PESSOA, 1926, p.61).

Pessoa se mostrou capaz de tratar também das forças do macroambiente que impactam nas ofertas de produtos em mercados distintos. No caso tratado no artigo 'A Evolução do Comércio', Pessoa aponta a importância do ambiente sociocultural, como tratado por Kotler e Keller (2006).

O outro característico distintivo é o que se denomina cultura. Entre o comércio e a cultura houve sempre uma relação íntima, ainda não bem explicada, mas observada por muitos. É, com efeito, notável que as sociedades que mais proeminentemente se destacaram na criação de valores culturais são as que mais proeminentemente se destacaram no exercício assíduo do comércio (PESSOA, 1926, p. 84).

Ainda no artigo 'A Evolução do Comércio', encontramos trechos que também podemos relacionar ao ambiente sociocultural de marketing, tema presente em manuais de marketing (vide: KOTLER, 2000; BAKER, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; KOTLER, ARMSTRONG, 2007).

(...) é no comércio que as relações materiais entre sociedades atingem o seu máximo. E como a cultura é uma interpretação artística e filosófica das sociedades, é na cultura que as relações mentais entre povos conseguem o seu auge. Segue que uma sociedade com um alto grau de desenvolvimento material e mental, e, portanto, com um alto desenvolvimento da vida de relação, forçosamente será altamente comercial e altamente cultural paralelamente. (PESSOA, 1926, p.85)

A análise do ambiente sociocultural trata do molde social às nossas crenças, valores e normas. As pessoas absorvem, quase que inconscientemente, a visão de mundo que define seu relacionamento consigo, com outras pessoas, com

organizações, sociedade, natureza e Universo (KOTLER; KELLER, 2006, p.77). Vemos que Pessoa apontava para a importância da compreensão da cultura material como forma de se aperfeiçoar não somente as atividades comerciais, mas também a vida humana.

Ora como o fenômeno material precede sempre o fenômeno mental, o meio mais seguro de se formarem contactos mentais é terem se formado contactos materiais; e, como a cultura exige necessariamente um contacto demorado e pacífico, o contacto material, que a estimule, terá que ser demorado e pacífico - e é isto mesmo que, em contraposição á guerra, distingue a atividade social chamada comércio (PESSOA, 1926, p.85).

5.1.1 Mercado-alvo e segmentação de mercado

Para Kotler (2000, p.30) os segmentos de mercado podem ser identificados analisando as diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais que existe entre compradores.

o estudo psicológico do mercado é também importante, mas, ao passo que o seu estudo económico é essencial e funda mental em qualquer gênero de comercio, é o comercio de retalho, e as formas do outro comercio (de origem directamente industrial) que com êle lêem semelhança, que mais têm que atender a este elemento. A maneira de fabricar, de apresentar, de distribuir e de rêclarnar um artigo varia conforme a indole geral dos individuos que compõem O mercado onde se pretende vendê-lo. Num meio de gente educada as condições são diferentes, para lodos estes casos, do que num meio de analfabetos. Um meio provinciano -educado ou não - tem uma psicologia distinta da de um meio de cidade. (PESSOA, 1926, p.9).

Neste trecho Pessoa fala da importância de um comerciante realizar uma análise demográfica, psicográfica, e cultural de determinado mercado.

O comerciante é um servidor do público; tem que estudar esse público e as diferenças de público para público se o artigo que vende ou explora não é limitado a um mercado (PESSOA, 1926, p.10-11).

Para Kotler (2000), as empresas têm maior chance de se saírem bem quando escolhem seus mercados-alvo com cuidado e preparam programas de marketing customizados.

5.1.2 Determinação do Mix de Marketing

- Orientação de Marketing

De acordo com KOTLER (2000) a orientação para o produto sustenta que os consumidores dão preferência de compra aos produtos que têm qualidade e um desempenho maior do que outros e também que apresentem características inovadoras. Essa proposta está baseada no conceito central de marketing (e da economia neoclássica) de que os produtos que apresentarem a melhor relação entre benefícios e custos para o consumidor serão os mais vendidos. No artigo ‘A Essência do Comércio’, Pessoa trata do mercado indiano de taças de louça para consumo de ovos. Para o autor, o centro da discussão acerca da oferta inglesa está localizada na discussão de benefícios e custos.

(os fabricantes ingleses) Não tinham que alterar qualidade (podiam, até, baixá-la), nem que diminuir preço: tinham certa a victoria por o que em linguagem scientifica se chama a adaptação ao meio. Tinham resolvido, na India e para si, o problema de comer o ovo de Colombo (PESSOA, 1926, p. 7- 8).

Mais à frente, fica claro que a análise de mercado de Pessoa serve para a discussão a respeito de orientações da firma. Enquanto os produtores ingleses estariam focados na orientação para o produto, os alemães teriam orientação para o marketing e dariam mais atenção às necessidades dos clientes:

O inglês costuma comer os ovos, a que nós chamamos “quentes”, não em copos e partidos, mas em pequenas taças de louça, do feitio de meio ovo(...) (...)Os alemães notaram isto, e fizeram taças ligeiramente maiores, próprias para receber esses ovos (*maiores, produzidos na Índia*) (PESSOA, 1926, p.7).

Ao chamar a atenção a respeito da necessidade das firmas deslocarem suas decisões de produção e oferta das firmas para o atendimento das necessidades dos consumidores, Pessoa aponta para o que posteriormente foi denominado orientação para o marketing (vide: BAKER, 2005; KOTLER; KELLER, 2006). Na verdade, dada a riqueza de detalhes, o caso do mercado indiano de taças de ovos poderia ser utilizado em salas de aula hoje em dia, mesmo tendo sido escrito há quase um século atrás. Nesse caso, poderíamos apontar que Pessoa já escrevia casos para ensino da disciplina de marketing desde a década de 1920. Se considerarmos que

os casos de ensino de negócios mais antigos, notadamente aqueles desenvolvidos pela Harvard Business School, datam do mesmo período (CONTARDO; WENSLEY, 2004) e que um dos objetivos de Pessoa e seu cunhado com RCC era o de capacitar novos gestores, podemos considerar que Pessoa foi um dos precursores do uso de casos para ensino.

5.1.3 Preço

No artigo A Essência do Comércio, encontramos os escritos abaixo:

Estranharam o facto, buscaram saber a causa, e não tardou que descobrissem que estavam sendo batidas por casas exportadoras alemãs, que vendiam idêntico artigo ao mesmo preço (PESSOA, 1926, p.7).

Se as casas alemãs houvessem entrado no mercado índio com o artigo a preços mais baixos, sem dúvida que os agentes dos exportadores ingleses teriam advertido estes sem demora. Mas, como o preço era igual, e a qualidade igual também, não era necessário o aviso; nem houve receio senão quando se verificou que havia razão para mais que receio - isto é, quando se verificou que, nestas condições de duvidosa vantagem para um novo concorrente, o artigo alemão vencêra por completo (PESSOA, 1926, p.7).

Seguindo o caso, percebe-se que não havia preocupação dos comerciantes àquele tempo com a definição de estratégias de preços.

A maioria dos comerciantes - sim, e infelizmente, a maioria! - não faz isto, nem nada que disto se aproxime. Cota um preço, porque esse preço lhe dará certo lucro, e não olha a mais. Não lhe passa pela cabeça sequer, que é preciso, às vezes, não cotar com lucro, sendo essa ausência de lucro uma autentica despeza de publicidade (PESSOA, 1926, p.9)

No trecho a seguir, Pessoa descreve a estratégia para definição de preço e a sua adequação, abordando a relação de custo/benefício para o consumidor.

Quando um comerciante, que use a cabeça para fins mais interiores que a colocação do chapéu, verifica que lhe é impossível cotar convenientemente para certo mercado, deve responder a um pedido de cotação que, dada estas ou aquelas circunstancias, não pode cotar nesse momento; ou que oferece a um preço mais alto que o do mercado (mas mostre que conheça o preço do mercado), porém que o artigo, se é mais caro, é porque é melhor; ou que, por não ter

nesse momento disponível senão um tipo dêsse artigo, não pode cotar senão em determinadas condições (PESSOA, 1926, p.9)

Para Kotler (2000, p.67), a empresa deve ter os custos e o desempenho de seus concorrentes como modelos com os quais comparar seus custos e desempenho. Assim, à medida que for capaz de apresentar desempenho que supere aos de seus concorrentes, ela poderá alcançar uma vantagem competitiva.

No trecho a seguir, retirado do artigo “A Cotação CIF inclui as despesas com factura consular?”, podemos notar a preocupação de Pessoa com os diversos componentes do preço, quando trata da definição do preço de produtos importados e revendidos em Portugal

Como toda a gente sabe, é elemento necessário em todas as cotações comerciais a indicação do lugar de entrega da mercadoria. São de fácil compreensão as indicações usuais para transacções na mesma praça, ou dentro do país, não surgindo, em geral, mal-entendidos se não por lapso de redacção ou omissão involuntária ou propositada. Quando, porém, se trata de importadores e de cotações, para estes, de exportadores estrangeiros, é conveniente saber-se bem o que abrange o sentido das abreviaturas que em geral se empregam para esses fins. A mais simples, e a que menos se presta a complicações, é a vulgarissima F.O.B. (*free on board*) que como toda a gente sabe, indica que a mercadoria é posta ‘livre a bordo’, isto é, que todas as despesas desde que ela entra a bordo, começando pelo frete e pelo seguro, são de conta do comprador. Menos vulgar é a cotação F.A.S. (*free along side*), que quer dizer ‘livre ao lado’ do navio -- isto é, a mercadoria posta no cais, ou em batelão, junto do barco em que há de ser carregada. São, em geral, os americanos que usam - e, ainda assim, poucas vêzes - esta fórmula, que importa, em todo o caso, não ignorar. É porém com a cotação C.I.F., que indica, como todos sabem, que a cotação inclui o custo da mercadoria, o seu frete, e o seu seguro (...) (PESSOA, 1926, p.12-14).

Continuação com uma ilustração que também aborda o assunto preço:

(...) Foi este o parecer que a Direcção da Associação Comercial de Lisboa adotou, e que parece realmente fixar de um modo inequívoco, a verdadeira doutrina sobre o assunto. Cumpre porém advertir que ha certos ramos do comercio o de carvão, por exemplo - em que a designação em contrário, a que a opinião transcrita se refere, é subentendida. São casos, contudo, de ramos especiais de comercio, que obedecem tradicionalmente a condições especiais; e esta é uma délas. o assunto do âmbito da cotação C. I. F. ficará completamente esclarecido com a tradução seguinte (dos parágrafos que

interessam) das condições impressas de uma grande firma industrial exportadora dos Estados Unidos: Salvo especificação em contrario ao dar-se a cotação, o seguro nas vendas C.I.F. entende-se ser unicamente o seguro marítimo, e apenas para o destino a que o preço de venda se refere, livre de avaria particular. Outras formas de seguro, quando se desejem, terão que ser explicitamente designadas pelo comprador antes de fechado o negócio, e o custo adicional será de conta d'ê. Todas as despesas consulares para legalisar as facturas, selar os conhecimentos ou outros documentos exigidos pelas leis do país a que as mercadorias são destinadas, serão pagas pelo comprador, e não serão incluídas no preço de venda, Salvo combinação em contrário, subentende-se que o vendedor fica autor usado a pagar estas despesas por conta do comprador, adicionando-as ao custo da factura. O vendedor obterá os documentos consulares na qualidade de agente do comprador, tendo este préviamente explicado a forma pela qual as mercadorias devem ser declaradas e, no caso que este o não tenha feito, o vendedor fará as declarações conforme julgar melhor, não sendo em caso algum responsável por multas ou outras despesas motivadas por qualquer erro, em que a falta de instruções necessariamente o tenha induzido e estes parágrafos, considerados juntamente com o parecer do Sr. Moitinha d'Almeida (que não se estabelece, mas justifica, a doutrina sobre o assunto), envolvem, a nosso vêr uma explicação suficiente da matéria (PESSOA, 1926, p.12-14)

Neste artigo sobre a cotação do C.I.F., o objetivo é responder à pergunta do título. Fernando Pessoa descreve para o leitor quais os tipos de frete ao realizar as importações e exportações e como devem ser indicados no material (produto) as informações corretas. Explica o significado das siglas C.I.F. (*cost, insurance, freight*), F.O.B. (*free on board*), e F.A.S. (*free along side*) e aborda também sobre a fatura consular. Nesse caso, Pessoa apresenta sua preocupação em orientar e esclarecer sobre o preço cobrado nestas transações.

5.1.4 Praça

No artigo “A Essência do Comércio” encontramos os trechos que falam sobre praça, observamos de onde estão vindo os produtos e de que forma estão sendo entregues ao consumidor, o formato do produto que está sendo oferecido e qual o tipo de recipiente em que o produto está sendo vendido, distribuído

Aqui há Anos, antes da Grande Guerra. Correu os meios ingleses, como exemplo demonstrativo da insinuação comercial alemã, a noticia do caso curioso das taças para ovos (*egg-cups*) que se vendiam **na Índia** (PESSOA, 1926, p.7, **grifo nosso**)

Como é de supôr, eram casas inglêsas as que, por tradição aparentemente inquebravel, exportavam para a India as taças para este fim (PESSOA, 1926, p.7).

5.1.5 Promoção

No artigo, Como os outros nos veem, encontramos os seguintes textos.

Uma carta visivelmente circular - sobretudo se for impressa ou capiografada - é o pior meio de propaganda ou de publicidade que se conhece. Evite-se, em todo impresso de propaganda, a fôrma de carta. Faça-se um pequeno prospecto, um folheto diminuto; empregue-se um postal sem forma epistolar; mas não se faça uma parecença de carta, porque uma carta implica atenção ou consideração, e uma coisa impressa implica o contrário. Uma consideração geral, uma consideração às séries, não se entende. Ha só um caso em Que a circular impressa é aceitavel: é quando anuncia ou réclama um livro, ou outra qualquer publicação. A identidade de natureza entre o objecto reclamado e a fôrma do reclame esbate o contra-efeito da circular (PESSOA, 1926, p.32).

Segundo Kotler (1998), promoção seria o conjunto de ações que se estende sobre certo produto de forma a estimular a sua comercialização e divulgação.

Fernando Pessoa trata das formas de comunicação com os consumidores. O foco ainda é em impressos, mas ele mostra haver mais interesse em perspectivas distintas dos instrumentos de comunicação impressos.

Um anuncio difere dum cartaz em que o cartaz dele chamar a atenção e prendê-la no mesmo acto, isto é, de um só golpe, ao passo que o anuncio deve chamar a atenção para depois prende-la, Ha, pois, muitos anuncios que são simples cartazes em miniatura. Só por qualquer circunstância particular, estranha portanto á índole do anuncio póde um anuncio deste gênero servir o fim a que se destina. E é singular que os alemães, tão notavelmente especialistas por índole e educação, tão constantemente empreguem o anuncio-cartas, isto ê, o anuncio em Que o interesse reside no simples aspecto e disposição tipográfica. É o unico lapso - mas é um lapso grave - da tecnica publicitaria alemã (PESSOA, 1926, p.32).

5.1.6 Comportamento do Consumidor

Os textos abaixo foram extraídos do artigo “A Essência do Comércio”:

O inglês costuma comer os ovos, a que nós chamamos quentes, não em copos e partidos, mas em pequenas taças de louça, do feitio de meio ovo, e em que o ovo portanto entra até metade; partem a extremidade livre do ovo, e comem-no assim, com uma colher de chá, depois de lhe ter deitado sal e pimenta Na Índia, colonia britânica, assim se comiam, e naturalmente ainda se comem, os ovos quentes. (PESSOA, 1926, p.7)

Ora toda a gente que serve deve, parece-nos, buscar agradar a quem serve. Para isso é preciso estudar a quem se serve - mas estudá-lo sem preconceitos nem antecipações, partindo, não do principio de Que os outros pensam como nós, ou devem pensar como nós - porque em geral não pensam como nós. (PESSOA, 1926, p.8)

As empresas podem ter um desempenho melhor que a concorrência se forem capazes de mudar de uma orientação de vendas para orientação de marketing. (KOTLER, 2000). Identificando as necessidades dos clientes

O modo de encarar a vida, ou, pelo menos, certos aspectos da vida, varia de pais para pais, de região para região. A humanidade, sem dúvida, é a mesma em toda a parte. Sucede, porém, que em toda a parte é diferente. É a mesma nas coisas essenciais, nos sentimentos fundamentais, mas, as mais das vezes, não são as coisas realmente essenciais que ela tem por essenciais, nem os sentimentos fundamentais que a preocupam como fundamentais. Em todos os tempos, em todas as terras, é o local, o superficial, o ocasional o que mais tem preocupado a humanidade. (PESSOA, 1926, p.9-10)

No trecho abaixo entendemos que Fernando Pessoa fala sobre a análise psicológica que o comerciante deve fazer para atrair o seu público. “Pesquisas mais recentes demonstram que cada produto é capaz de criar uma série única de ‘motivos’ nos consumidores” (KOTLER, 2000, p.194).

Em todos os tempos, em todas as terras, é o local, o superficial, o ocasional o que mais tem preocupado a humanidade. Ora é ao que mais preocupa a humanidade, e constitui portanto as suas necessidades, que o comercio essencialmente se dirige. E é por isso que o comerciante, que deveras o seja, tem para consigo mesmo o dever de estudar psicologicamente, e um a um, os agrupamentos humanos a que destina os seus artigos (PESSOA, 1926, p.10).

As características do comprador e seus processos de decisão levam a certas decisões de compra. A tarefa do profissional de marketing é entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra (KOTLER, 2000, p.182). O comportamento de compra do

consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência (KOTLER, 2000, p.183).

No trecho abaixo, Fernando Pessoa descreve a importância do comerciante conhecer o seu público, realizando uma análise cultural e psicológica deste indivíduo/público, para conseguir alcançar o seu objetivo e conseqüentemente a satisfação de todos os envolvidos.

o estudo propriamente social do meio é aparentado com o seu estudo psicológico, mas, ao mesmo tempo, distinto d'êlo. O estudo psicológico tem por objecto a mentalidade típica dos componentes de um determinado meio comerciavel; o estudo propriamente social tem por objecto os hábitos puramente exteriores, as convenções, permanentes ou de acaso (e a estas últimas chama-se modas), e os caprichos Incaracteristicos d'esses mesmos individuos. É claro que êsses hábitos e essas convenções formam parte da indole dessa gente; mas é uma parte externa, que não pode ser adivinhada através de um estudo cuidadoso dos individuos, mas tem que ser conhecida, mais propriamente, através do estudo do meio em que êles vivem, considerado como destacado deles (PESSOA, 1926, p.10)

O trecho abaixo ilustra um exemplo de análise cultural do comportamento do consumidor.

Suponhamos que temos que introduzir determinado artigo na Itália. Nem para todos os artigos se dará - mas sem duvida haverá alguns para cuja colocação importe considerar a parte as circunstancias econômicas, de que não estamos agora tratando) o italiano como italiano; o italiano como romano, venesiano, genovês, etc.; o italiano como governado pelo regime fascista; o italiano como crescentemente detestador da França; e assim indefinida, mas, ao mesmo tempo, muito definidamente. (PESSOA, 1926, p.10)

A Influência da cultura sobre o indivíduo na forma em que consome. A cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos da pessoa (KOTLER, 2000. p.183).

Um industrial, que inventasse e produzisse um typo de whisky novo, bom e barato, teria um mercado certo nas ilhas britânicas; mas, se tivesse a lembrança de tornar as garrafas d'esse liquido de um rotulo com a bandeira daquêlo império, não deveria admirar-se de vêr a maioria dos habitantes do Estado Livre da Irlanda impôr-se o

horroroso sacrifício de o não beber. O producto estava psicologicamente certo para esse meio, mas estava <socialmente" errado. Parece-nos que assim transmitimos claramente ao leitor a ideia da distinção entre o criterio psicológico, e o, por assim dizer, sociológico no estudo comercial dos mercados (PESSOA, 1926, p.10).

5.1.7 Planejamento Estratégico

Para Kotler (2000) é mais importante adotar a estratégia correta do que buscar o lucro imediato. Assim, o objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados (KOTLER, 2000). Segue abaixo trecho do artigo “A Essência do Comércio” que trata do planejamento estratégico.

Porque vive só no presente, e tem casa comercial sem amanhã. Porque não pensa que, mesmo quando se não possa cotar convenientemente, se deve atrair convenientemente; e que a demonstração de inteligencia e de estudo das conveniencias e necessidades alheias é uma demonstração da posição sobre os ombros de uma cabeça que contém miolos (PESSOA, 1926, p.9).

Os trechos a seguir foram retirados do Artigo “Organisar”:

Em toda a organização prática há pois Que contar com o inesperado e indefinido da vida. E o facto de que o organismo artificial é remodelavel, e substituíveis todas as suas peças, torna possível, até certo ponto, a preparação para o inesperado, digamos mesmo a previsão do imprevisível. Como se faz essa preparação ? Partindo, no tempo, do indefinido para o definido. O organizador de um conjunto deve começar por traçar a orga- nização exclusivamente em linhas gerais, e de organizar no principio só a rêde dos serviços essenciais. Feito isto, põe-se o organismo em marcha ; e do contacto com a prática, com os accidentes e contingencias da realidade da vida. se vai dando a <definição> do conjunto, se vai enchendo o simples contorno inicial, se vão estabelecendo e conectando os órgãos e sub-órgãos do todo (PESSOA, 1926, p.107).

Há, pois, que ter presentes, em toda a organização, trez principias fundamentais: (1) o conjunto deve ser dividido no numero de elementos, ou órgãos, que é preciso, e nem em mais, nem em menos, que êsses; (2) cada elemento, ou órgão, do conjunto tem que ter uma função absolutamente distinta da de qualquer outro elemento,e relacionada com a função dêsse outra apenas pela circunstancia do comum concurso para o funcionamento do conjunto j (3) a dentro de cada elemento ou órgão do conjunto se observa rá a

mesa distinção de funções que se estabeleceu para o proprio conjunto, visto que cada elemento ou órgão, por distinto e diferenciado, é um conjunto em si mesmo (PESSOA, 1926, p.108).

Para entender o planejamento estratégico, precisamos reconhecer que as maiores empresas organizam-se em quatro níveis: o nível corporativo, o nível de divisão, o nível de unidade de negócios e o nível de produto (KOTLER, 2000, p.86). Como colocado por Pessoa (1926, p.106): “organizar é, essencialmente, um fenômeno intelectual”. Ao estabelecer declarações de missão, políticas, estratégias e metas, o gestor determina a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos (KOTLER, 2000).

Todos os organizadores chamados de gabinete pecam, sem exceção, pela delineação de organismos estudados e escritos até ao ultimo detalhe. Quanto mais inteligentes são, pior são a obra praticamente, por isso mesmo que são melhor intelectualmente, e portanto só intelectual. Não contam com o que a realidade é de flutuante e de incerto (PESSOA, 1926, p.108).

No texto abaixo identificamos o assunto de planejamento estratégico e também sobre a estrutura organizacional

Há tres tipos de energia- a do trabalhador, a do homem activo e a do organizador. O trabalhador exerce regularmente um mister ou um cargo segundo as normas desse mesmo cargo ou mister. Corre ffnuma calha indefinidamente e com grande utilidade social. O homem activo nunca tem mister próprio a simples actividade é indisciplinada por natureza. Exerce ele sempre um cargo ocasional e temporario, uma espécie de molde em que vasa um momento a sua energia constante. Esse momento pode durar toda a vida: esse molde pode nunca Quebrar-se. O organizador trabalha pouco: faz só calhas e moldes (PESSOA, 1926, p.125).

5.1.8 Orientação da Organização para o Marketing

No artigo “A Essencia do Comercio” encontramos os seguintes textos.

Um comerciante, qualquer que seja, não é mais que um servidor do publico, ou de um publico; e recebe uma paga, a que chama o seu ‘lucro’, pela prestação desse serviço. Ora toda a gente que serve deve, parece-nos, buscar agradar a quem serve. Para isso é preciso estudar a quem se serve - mas estudá-lo sem preconceitos nem antecipações, partindo, não do principio de que os outros pensam como nós, ou devem pensar como nós - porque em geral não

pensam como nós - mas do principio de que, se queremos servir os outros (para lucrar com isso ou não) (PESSOA, 1926, p.8).

Fernando Pessoa orienta os comerciantes a respeito de como eles deveriam se posicionar, conhecendo o principal objetivo de fazer comércio e da importância em conhecer o que o individuo gostaria de consumir, se enquadrando também na categoria de comportamento do consumidor:

nós é que devemos pensar como êles: o que temos que vêr é como é que êles efectivamente pensam, e não como é que nos seria agradável ou conveniente que êles pensassem. (PESSOA, 1926, p.8).

As empresas estão em constante inovação e mudanças, sempre tentando inovar seus produtos para atrair novos clientes (KOTLER, 2000). No artigo “Organisar”, encontramos os escritos abaixo

As palavras organizar, organização e organizador , pode dizer-se que constituem o estribilho teórico da nossa época. E, se o são em quasi todas as matérias, sobretudo o são em matéria comercial e industrial, em virtude da reacção, que presentemente se revela em toda a parte, contra a feição um pouco casual, um pouco dispersa, Que tiveram o comercio e a industria no século passado (PESSOA, 1926, p.105).

5.1.9 Implementação e Organização dos Departamentos de Marketing

Para Kotler (2000, p.44), o marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes. Na verdade, o marketing interno deve proceder ao marketing externo.

Todo o verdadeiro organizador deve fazer do organismo artificial que estabelece, não só uma organização adequada aos fins que vise, mas uma escola de chefes, um campo de treino de organizadores (PESSOA, 1926, p.108).

Para Franco (2007) o artigo “Organisar” antecipa o período pós-fordista, mostrando as formas flexíveis de organização do trabalho. Entendemos que os trechos abaixo podem ser enquadrados no assunto sobre gestão do esforço total de marketing. Segundo Kotler (2000, p. 698) as empresas precisam reestruturar

suas práticas de negócios e de marketing em resposta as mudanças do ambiente de negócios, como a globalização, a desregulamentação etc.

Organisar é, pois, fazer de qualquer coisa uma entidade que se assemelhe a um organismo, e como êle funcione (PESSOA, 1926, p.105).

Assim como o organismo delega, por assim dizer, uma função em determinado órgão, assim O chefe de organização delega determinada função em determinado chefe de elemento. Ora delegar uma função é entregá-la a outrem, tornando-se quem a entrega, por assim dizer, voluntariamente incompetente para o seu exercício. E é êste o segredo de toda a organização eficaz: ha hierarquia de cargos, quando ha hierarquia de funções (PESSOA, 1926, p.107).

Não é assim nunca nos organismos artificiais. Nêstes pode haver por vezes-muitas vezes tem que haver uma hierarquia complexa e definida. Mas o que há sempre é chefes de elementos, ainda que, como por exemplo num escritório pequeno, o chefe seja apenas chefe de si mesmo, por não ser necessaria mais ninguem na secção; mas nessa secção êle é efectivamente chefe, porque ser chefe não é só mandar em alguem, mas tambem mandar em uma coisa ; e ter a seu cargo a organização de um serviço, ainda que se possa desempenhá-lo sem auxilio, é ser chefe dêsse serviço (PESSOA, 1926, p.108).

5.1.10 Decisão de Atacado/Decisão de varejo

No artigo A Essência do Comércio encontramos os escritos que podem ser enquadrados no assunto sobre atividades de atacado e varejo.

Qualquer genero de comercio, é o comercio de retalho, e as formas do outro comercio (de origem directamente industrial). (PESSOA, 1926, p.9)

Para Kotler (2000) o varejo inclui todas as vendas de produtos ou serviços que chegam diretamente para os consumidores finais e o atacado inclui todas as atividades relacionadas com venda de bens ou serviços para os que comprar com o objetivo comercial, excluindo os fabricantes e agricultores, atacadistas também conhecidos como distribuidores, lidam com clientes empresariais e não com consumidores finais.

5.2 Macromarketing

A seguir, pontuaremos alguns assuntos encontrados nos artigos da Revista de Contabilidade e Comércio com base nas definições do quadro de análise a priori.

5.2.1 Sistema de Marketing

No Artigo “Régie, Monopólio e Liberdade”, identificamos semelhanças com o que é definido por Layton (2007) sobre sistemas de marketing, assim como regulação de mercado e as questões de organização dos mercados. Neste artigo, auge da chamada "questão dos tabacos", considerada uma das questões mais complexas da Primeira República portuguesa, Fernando Pessoa traz a discussão a respeito de qual o tipo de sistema de administração do Estado seria melhor aplicado, retratando as vantagens e desvantagens dos três sistemas de administração comercial e industrial (Régie, monopólio privado e concorrência livre).

Não é, porém, nosso intuito - nem, dada a indole desta Revista, poderia ser - o tratar particularmente do problema do regimen dos tabacos em Portugal. O que pretendemos é servir-nos da oportunidade oferecida por Portugal ou, melhor, pelo estado agudo dêle, para estudar a questão na sua absoluta generalidade. Limitar-nos-hemos pois a estudar imparcialmente - ou tão imparcialmente quanto humanamente seja possível - as vantagens e as desvantagens dos tres sistemas de administração comercial e industrial. Nada mais considerada em si mesma, a administração de Estado é o pior de todos os sistemas imagináveis para qualquer das tres entidades com que essa administração implica. De todas as coisas e organisadas, é o Estado em qualquer parte ou época, a mais mal-organizada de todas. (...)

(...)Os riscos e, pois, os prejuizos, da administração de Estado estão evidentemente na razão direita da extensão com que essa administração intervêm na vida social espontanea. Maximos nos regimens reformadores, que pretendem organizar de novo uma coisa chamada ‘sociedade’, que não sabem o que é nem a que leis obedece, esses riscos e essa extensão baixam á medida que a administração de Estado se aproxima da estrita actividade fиска le tributária que só ao Estado compete, porque só ao Estado pode compelir (PESSOA, 1926, p.61-63).

Aqui está sendo discutido o papel do Estado no mercado e as relações entre Estado, sociedade e mercado. Para Fernando Pessoa, o Estado não deveria intervir no mercado, sob pena de gerar prejuízos para a sociedade, ele está preparando argumentos para tratar da regulamentação de mercado.

A administração pelo Estado de uma industria ou de um comercio é prejudicial ao Estado, porque todo o comercio ou industria mal administrado é prejudicial a si mesmo e é prejudicial á indústria ou ao comercio particular, que por éla fica proibido. Só pode, em certos casos, beneficiar o consumidor porque pode bem ser que o produto vendido o seja em condições anormalmente favoraveis. Ha serviços de Estado, em muitos paizes, que trabalham com déficit previsto para beneficiar o consumidor, Como, porém, êsse consumidor é ao mesmo tempo contribuinte, o que o Estado lhe dá com a mão direita, terá fatalmente que tirar-lho com a esquerda. O consumidor é, no fim, quem paga o que deixa de pagar (PESSOA, 1926, p.64).

Seria ridículo e indesculpavel que, depois destas considerações essenciais, gastássemos a paciencia do leitor com o exame da mitologia de argumentos que se teem apresentado em defeza da nacionalização, socialização, ou administração de Estado. Nenhum desses argumentos proprios em geral só para contos humorísticos ou discursos políticos, pode prevalecer contra as considerações organicas que apresentámos. Sabemos bem, é certo, que a administração de Estado não causa hoje o horror que causava no seculo que passou. Sabemos bem que está hoje em curso o ataque ao individualismo economico do seculo dezanove. Mas tambem sabemos que, assim como ha modas no vestuarío, assim as ha nas ideias. Onde não ha sciencia, nada leva de vantagem a ideia de hoje sobre a ideia de hontem, porque não representa um acrescimo de conhecimentos. E em matéria social ainda não ha sciencia. (PESSOA, 1926, p.64)

- Regulação de mercado

Em trecho do artigo Fernando Pessoa “Como Os Outros Nos Vêm” encontramos discussões sobre políticas públicas e regulamentação de mercado,

Com êste fim, e a devida vénia, traduzimos da *British Export Gazette* O seguinte artigo sobre A Situação Comercial em Portugal. Com este título, e o subtítulo A Expansão Tolhida e o Crédito Prejudicado por Constantes Mudanças Administrativas, diz aquêlê mensário inglê: - Se em verdade se não pôde dizer que a situação comercial em Portugal "dê quaisquer indicios claros de melhoria , ha porem, que notar, como elemento compensador, o esforço que por fim o Govêmo está fazendo para remediar a situação. Aquêles dos nossos leitores, que tratam com este mero cada ou por ele exportam, interessará saber que se elaborou recentemente um plano de largo auxílio ao comercio e á indústria pela expansão do ambito de operações do

Banco de Desconto de Portugal. Esta, e outras propostas de melhoria, resultaram de uma discussão franca, abrangendo toda a situação, entre o Primeiro Ministro e os homens de negocio, representados no lance pela Camara de Comercio de Lisboa. O que, porem, é urgentemente preciso, e mais que tudo preciso, é uma garantia de estabilidade administrativa, pois as mudanças frequentes de govêrno, motivadas em geral por questões mínimas, se têm revelado extremamente desequilibradoras e altamente prejudiciais para o comercio. Continuam também as transacções a ressentir-se gravemente da desvalorisação da moeda, e o crédito comercial do mercado tem sido seriamente comprometido pela inabilidade, em muitos casos, de pagar-nos devidos prazo, (PESSOA, 1926, p.21)

Esse artigo trata do esforço do governo, elaborando um largo plano de auxílio ao comércio e a indústria que foi objeto de discussão da Câmara de Comercio de Lisboa. As mudanças constantes do governo causavam desequilíbrios prejudiciais ao comércio. O relato na mídia inglesa dava conta que as condições sobre as transações comerciais (importação e exportação) feitas por Portugal, melhoraria se houvesse condições e o estímulo correto.

Este deploravel estado de coisas é devido, na maior parte, à mudança constante de critérios administrativos. Se não fossem estas influências estranhas e inibitivas, que em rápida sucessão intervêm, com proibições de importação e de exportação, mudanças pautais constantes, modificação de taxas marítimas, impostos sobre transacções etc, o comercio de Portugal estaria incontestavelmente em melhor pé e em condições de maior desenvolvimento. Apesar de desvantagens desta ordem, é realmente de pasmar que um país neste apêrto comercial e em constante desassocego não tenha quasi nenhuns desempregados. (PESSOA, 1926, p.22)

Mas as casas comerciais portuguesas encontram grande dificuldade em fazer compenetrar os fabricantes e exportadores ingleses da exigentissima legislação que regula a importação de mercadorias neste mercado, e, em especial, dos regulamentos asfixiantes que dizem respeito ás declarações de carga e aos certificados de origem que o intercambio anglo-português tenderá a desenvolver-se em condições de maior estabilidade e de melhoria financeira, é o que ha toda razão para prevêr, considerando, sobretudo, os planos governamentais a que nos referimos. É, porém, muito de desejar que os meios comerciais portugueses continuem a exercer pressão sobre as instancias oficiais para que se efectuem mais reformas e se restabeleça a confiança dos carregadores britânicos na estabilidade de muitos dos negociantes que não fazem agora face aos seus compromissos com aquela costumada prontidão que dêles era de esperar (PESSOA, 1926, p.23)

No artigo “As Algemas” encontramos assuntos relacionados às políticas públicas e regulação de mercado. Pessoa se preocupa com a regulação que é excessiva prejudicando a quem pretende ajudar.

Enganar-se-ia o leitor que efectivamente fizesse esse reparo. Existe, em verdade, o paiz onde se dão aquelas circunstancias legais. Esse paiz é a Inglaterra - a livre e prática Inglaterra. E a lei que prescreve aquilo tudo, promulgada durante a Guerra e ainda em vigor, é a *Defence or the Realm Act* (lei de Defesa do Reino) popularmente conhecida, das iniciais do seu nome, pela designação de Dora (PESSOA, 1926, p.34)

As ações de regulamentação da oferta pelo governo e a organização dos movimentos de consumidores surgiram por volta de 1960, a fim de cobrar das empresas e Estado os seus efeitos maléficos causados aos clientes (COSTA, 2015).

No artigo “Régie, Monopólio e Liberdade”, encontramos o seguinte texto:

Mas não é a esta actividade propria e restrita que nos referimos quando examinamos a questão de administração de Estado: referimo-nos a essa administração em geral, e, particularmente, à administração pelo Estado de comercios ou industrias que podem não ser administrados por êle. Pelas razões já vistas, é evidente que, na proporção em que esses comercios ou industrias fôrem importantes, e implicarem com a vida da sociedade ou da nação, nessa mesma proporção será prejudicial a administração deles pelo Estado. E se essas indústrias ou comercios não tiverem importancia nacional ou social, não ha razão para que o Estado queira ocupar-se dêles. Em qualquer dos casos, pois, a administração do Estado é um erro, num caso é inevitavelmente nociva, no outro francamente desnecessária (PESSOA, 1926, p.63).

Aqui está sendo discutido o papel do estado no mercado e as relações entre estado, sociedade e mercado, ele está preparando argumentos para tratar da regulamentação de mercado, o que está inserido nos temas de Macromarketing. No artigo “Régie, Monopólio e Liberdade” encontramos o trecho abaixo:

A administração pelo Estado de uma industria ou de um comercio é prejudicial ao Estado, porque todo o comercio ou industria mal administrado é prejudicial a si mesmo e é prejudicial à indústria ou ao comercio particular, que por éla fica proibido. Só pode, em certos casos, beneficiar o consumidor porque pode bem ser que o produto vendido o seja em condições anormalmente favoraveis. Ha serviços de Estado, em muitos paizes, que trabalham com déficit previsto para beneficiar o consumidor, Como, porém, êsse consumidor é ao mesmo tempo contribuinte, o que o Estado lhe dá com a mão direita,

terá fatalmente que tirar-lhe com a esquerda. O consumidor é, no fim, quem paga o que deixa de pagar. (PESSOA, 1926, p.64)

A par destas analogias com a administração de Estado, apresentamos monopólios certas diferenças dela. (...) A primeira diferença consiste na especialização. Um monopólio comercial ou industrial é exercido por uma empresa exclusivamente comercial ou industrial; e como em geral a matéria de um monopólio é especial e importante, a empresa, que o detém, não se dedica ordinariamente a qualquer outro comércio ou indústria. O Estado, ao contrário, nem exerce tipicamente as funções comerciais ou industriais, nem pode exercer exclusivamente essas funções. Ora a especialização tende a atenuar, nos monopólios, a incuria técnica que a segurança económica nêles estimula.

(...) A segunda diferença consiste na temporalidade. Salvo em casos especiais e como tais, em geral, postos explicitamente, - as funções e actividades do Estado, e sobretudo as administrativas, têm um carácter de permanência, de perpetuidade. Os monopólios, ao contrário, têm um prazo; são concedidos por um certo, e determinado, tempo. A sua segurança económica sofre assim, porque a sofre no tempo, uma certa limitação; de absoluta torna-se relativa, e assim o seu principal efeito - a artificialidade económica - perde também o seu carácter absoluto, e em certo modo, e até certo ponto, se diminui e limita. Por outro lado, porém, a temporariedade dos monopólios agrava aquela 'tendência para o abuso' a que já nos referimos. Todos tendem para abusar; e quem está em condições de poder fazê-lo fá-lo-ha com mais certeza e violência se tiver um prazo marcado para a possibilidade dêsse abuso. Quanto menor fôr o prazo, maior tenderá a ser o abuso. Acresce que as empresas comerciais e industriais existem especialmente para auferir lucros, por meio de um serviço qualquer prestado ao público; quanto menor fôr o prazo que lhes é dado para auferir esses lucros, maiores lucros farão êles por auferir em cada ano dêsse prazo. A tendência humana para abusar atinge economicamente o seu máximo no regime de monopólio.

(...) A terceira diferença consiste na separação das funções administrativas e fiscais. Na administração de Estado é o Estado o fiscal da sua própria administração. Ora isto é duplamente mau. É mau, em primeiro lugar, porque a fiscalização do Estado participa da imperfeição orgânica (já por nós claramente exposta) dessa instituição necessária. É mau, em segundo lugar, porque ninguém sobretudo o Estado, entidade anónima e dispersa - é bom fiscal de si mesmo. Nos monopólios legais, porém, separam-se a administração e a fiscalização: a primeira fica no monopólio, a segunda fica no Estado. Um dos males, portanto, desaparece imediatamente. E, se a fiscalização do Estado não fôr de uma incompetência extraordinária, ou de uma corrupção extrema, de algum modo se poderá atenuar a tendência para o abuso, que, como vimos, é absolutamente orgânica nos monopólios. (PESSOA, 1926, p.74-78).

Como vemos, Fernando Pessoa defende abertamente a posição de liberdade econômica para os mercados e participação reduzida do Estado em atividades de mercado. Pode-se observar nesse trecho uma visão mais sistêmica do mercado, assim como uma perspectiva focada na relação entre atividades de comerciais, a sociedade e a organização do Estado. Esta visão se aproxima da visão geral da atividade econômica agregada, visando aos objetivos da sociedade por meio de um eficiente fluxo de bens e serviços que Shapiro (1973) define como domínio do macromarketing.

Posteriormente, encontramos no artigo “As Algemas” uma ilustração a respeito de regulamentação de mercado, conforme reproduzimos a seguir:

Ha um paiz em que, depois das oito horas da noite, é crime previsto e punido o comprar maçãs, bananas, uvas, ananazes e tâmaras, sendo porém permitida a compra de damascos, figos, pêsegos e passas. Depois das oito horas não se pode ali legalmente comprar arenque, mas podem comprar-se salmão e linguado. Nêsse paiz é crime comprar, depois das oito horas, um pastelão cosinhado, se estiver frio; mas a lei permite a sua venda se, conforme os seus dizeres, ‘estiver quente ou morno’(...) (PESSOA, 1926, p.33)

Vemos que Fernando Pessoa trata de regulamentação e de sistemas de marketing, abordando a relação entre estado, consumidor e produtor. Sem usar essas palavras, o que ele aponta aqui é a necessidade de se ter um mercado que gere bem-estar, mesmo que precisando de regulação (ou como consequência da regulação estatal). Aqui a proposta de Pessoa se aproxima de Layton (2007) e a noção de sistemas de marketing, cujos resultados devem ser aumento de bem-estar. Quando um mercado não gera bem-estar, deve ser regulado.

- Consequências Sociais do Marketing

No artigo “As Algemas” encontramos uma longa apresentação de uma análise a respeito do impacto de leis sobre os comerciantes. Mostra o impacto das leis sobre os mercados, mesmo apontando algumas possíveis consequências negativas do marketing sobre os comerciantes. Pessoa se preocupa com a regulamentação que considera excessiva neste artigo. Para ele há um exagero na rede de proteção social ou na proteção da indústria local.

Quais são as consequências comerciais, e econômicas, da aplicação da legislação restrictiva? E se as consequências não são comercial e economicamente benéficas, em proveito de quê, ou de quem, é que se julga legítimo, necessário, ou conveniente produzir esse malefício comercial e econômico? E dar-se-á efectivamente esse proveito? (PESSOA, 1926, p.35)

(...) Examinados, assim, todos os gêneros de legislação restrictiva, chegámos á conclusão que todos êles teem de comum: (1) prejudicar o comerciante, (2) produzir perturbações econômicas, (3) nunca beneficiar, e as mais das vezes prejudicar, as próprias classes em cujo proveito essas leis foram feitas. A legislação restrictiva, em todos os seus ramos, resulta, portanto, inútil e nociva. Nenhuma lei é benéfica se ataca qualquer classe social, ou restringe a sua liberdade. As classes sociais não vivem separadas, em compartimentos estanques. Vivem em perpetua interdependência, em constante entrepenetração. O que lesa uma, lesa todas. A lei que ataca uma, é a todas que ataca. Todo este artigo é uma demonstração dêsse facto. Não é, pois, só o comerciante, mas o público em geral, que tem o dever para consigo mesmo de reagir enérgica e constantemente contra a promulgação das leis restrictivas, invariavelmente malélicas, como se demonstrou, por benditas que pareçam ou as intitulem (PESSOA, 1926, p.33-41).

De acordo com Nason (1989), as consequências das transações de mercado podem atingir diferentes grupos da sociedade e de formas diferentes, a abordagem de macromarketing pode ser utilizada para o desenvolvimento de políticas públicas que fornecem o bem-estar social.

- Rede de Relação de troca

No artigo “A Evolução do Comércio” encontramos o trecho que pode ser relacionado com o assunto sobre rede de relação de trocas

Como o comercio é por sua natureza, uma entrepenetração econômica das sociedades, é no comercio que as relações materiais entre sociedades atingem o seu máximo (PESSOA, 1926, p. 85)

De acordo com Costa (2015), dentro do domínio do macromarketing, a rede de relações de troca trata de aspectos relacionados à troca, observando todo o conjunto que envolve essa troca. Assim, é necessário que se considere as atuações de demandantes, as atuações de ofertantes, os produtos, e todo o contexto institucional de ocorrência para que se tenha uma visão do sistema geral de marketing.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo relacionar os escritos sobre gestão do poeta Fernando Pessoa e associá-los a temas que contemporaneamente são discutidos na disciplina de marketing. Para que esse objetivo fosse atingido foi necessário realizar uma revisão de literatura das principais bibliografias e escritos autobiográficos a respeito de Fernando Pessoa e levantar seus escritos sobre gestão. Assim, pudemos compreender o percurso de vida do poeta Fernando Pessoa e analisar os escritos do poeta que tratam de gestão.

No decorrer do referencial teórico, cumprimos o desafio de tentar propor demarcações para o campo do marketing para que pudéssemos definir o que compõe a disciplina. Uma vez definido esses contornos poderíamos contrastar os escritos de Pessoa com temas que contemporaneamente são discutidos na disciplina de marketing. Nossa opção foi por darmos destaque a uma conformação do campo de marketing a partir da dicotomia entre micromarketing e macromarketing, proposta por Hunt e Burnett (1982). Essa opção nos deu suporte suficiente para a análise do conteúdo levantado nas obras de Pessoa, com base em um entendimento objetivo e direto da disciplina de marketing.

Ao realizarmos a análise de conteúdo dos treze artigos escritos por Pessoa da Revista de Comércio e Contabilidade de 1926, identificamos temas importantes que atualmente são discutidos na disciplina de marketing. No campo de micromarketing foram encontrados assuntos sobre decisão de *mix* de marketing, produto, preço, praça, promoção, embalagem, comportamento do consumidor, planejamento estratégico, marketing internacional, implementação e organização dos departamentos de marketing, decisão de atacado e varejo. No campo do macromarketing, foi possível encontrar os assuntos relacionados ao sistema de marketing, rede de relação de trocas, políticas públicas e regulamentação de mercado.

O autor Fernando Pessoa não era apenas um importante e reconhecido escritor Português, nem apenas um poeta lírico e nacionalista. Era um pensador de assuntos relacionados aos problemas fundamentais do comércio sobre as práticas

comerciais, seu pensamento foi importante para os artigos da revista, em um tempo aonde não existia a disciplina (ou a palavra) “marketing”. Pessoa escrevia do seu lugar e da sua posição, a qual incluía sua experiência profissional em agências de publicidade e escritórios comerciais. Considerando os seus traços subjetivos e suas particularidades de poeta, Pessoa observou o comércio e os mercados com a capacidade singular de observar o mundo em sua volta de forma mais sensível e profunda. Percebemos que seus escritos estavam preocupados em orientar e alertar o comerciante praticante e o estudante de comércio em suas práticas diárias. Mesmo desenvolvendo algumas proposições teóricas, Pessoa não estava apenas preocupado em propor uma teoria do comércio, mas também em ver suas proposições serem colocadas em prática.

Acreditamos que Pessoa estava preocupado com a forma em que o comerciante entregava o seu produto ou serviço, e se este pensava em lucrar sem pensar em “agradar o seu público”. Pessoa alertava ao comerciante sobre a importância de traçar um planejamento antes de colocar em prática suas atividades comerciais e se preocupava em orientar o comerciante a respeito de como estudar seu público e satisfazer seus desejos. Fernando Pessoa escrevia sobre a importância do comércio para o desenvolvimento de uma sociedade e apontava os problemas advindos da regulação excessiva do Estado em relação aos comerciantes e à sociedade. No tempo de Fernando Pessoa ainda não existia a palavra marketing, tampouco os conceitos que configuram o pensamento de marketing que conhecemos na atualidade.

Apesar de termos analisado artigos escritos na língua portuguesa lusitana, que possuem diferenças no vocabulário, na fonética e na sintaxe, não tivemos limitações na interpretação das palavras. Nosso intuito para este trabalho, não foi realizar uma pesquisa histórica, porém não podemos deixar de mencionar que Pessoa já escrevia casos para ensino da disciplina de marketing desde a década de 1920 (vide o caso das porcelanas inglesas na Índia). Se considerarmos que os casos de ensino de negócios mais antigos, notadamente aqueles desenvolvidos pela *Harvard Business School*, datam do mesmo período (CONTARDO; WENSLEY, 2004) e que um dos objetivos de Pessoa e seu cunhado com a Revista de Comércio e Contabilidade era o de capacitar novos gestores, podemos considerar que Pessoa

foi um dos precursores do uso de casos para ensino da administração e do marketing.

O presente trabalho também gerou alguns questionamentos que precisariam de outras fontes para serem respondidos e, portanto, podem servir como pontos de partida para estudos futuros. Por que o funcionamento da Revista de Comércio e Contabilidade durou apenas seis meses? Será que havia algum tipo de censura em relação aos assuntos que Fernando Pessoa levantava na revista? A quem incomodava as orientações de Pessoa dadas aos comerciantes? Por quais motivos os escritos sobre gestão, todos em língua portuguesa lusitana, não foram levantados para compor um pensamento de marketing, e principalmente não influenciaram as escolas brasileiras de administração? Esperamos com o presente trabalho e esses questionamentos motivar outros pesquisadores a trilharem o caminho da compreensão mais profunda de formas de pensamento paralelas ou alternativas ao modelo estabelecido na disciplina de marketing por influência das escolas de gestão estadunidenses.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDERSON, W. A normative theory of marketing systems. In: COX, R.; ALDERSON, W.; SHAPIRO, S. (eds.) **Theory in Marketing**. Homewood: Richard D Irwin, 1964.

AMA. **American Marketing Association**. Disponível em: [<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>](https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/). Acesso em: 10 de abril 2019.

BAGOZZI, R. P. Marketing at the societal level: theoretic issues and problems. In: SLATER, C. (ed.). **Macromarketing: distributive processes from a societal perspective**. Boulder: University of Colorado, 1977.

BARTELS, R.; JENKINS, R. L. Macromarketing: what is it? how should it be managed and taught? **Journal of Marketing**, v.41, n.4, p.17-20, 1977.

BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Trad. 5º ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERARDINELLI, R. P.; SAUERBRONN, J. F. R. Contribuições do Macromarketing para a Formação de Administradores – Podemos Melhorar o Ensino de Marketing em Cursos de Graduação em Administração? **RAEP: Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 3, p. 558-593, 2017.

BOSCHI, M. R.; BARROS, D. F.; SAUERBRONN, J. F. R. A introdução da disciplina de marketing no Brasil: “uma linguagem comum que nos une”. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 8, p. 888-956, 2016.

CABRAL, M. V. **Fernando Pessoa no seu Tempo**. Lisboa: Biblioteca Nacional, 1988.

CAVALCANTI FILHO, J. P. **Fernando Pessoa uma quase autobiografia**. Rio de Janeiro: Record, 2011.

CHAVES, C. M. G. Arte dos negócios: saberes, práticas e costumes mercantis no império luso-brasileiro. **América Latina en la Historia Económica**, v.31, p.171-193, 2009.

COCHOY, F. **Une Histoire du Marketing: Discipliner L'Économie de Marché.**

Paris: La Découverte, 2010.

CONTARDO, I.; WENSLEY, R. The Harvard Business School story: avoiding knowledge by being relevant. **Organization**, v.11, n.2, p.211-231, 2004.

COSTA, F. J. **Marketing e Sociedade.** João Pessoa: Editora UFPB, 2015.

CRUL, L.; ZINKHAN, G. A theory of the firm perspective on marketing and distributive justice. **Journal of Macromarketing**, v.28, n.1, p.12-23, 2008.

EMMENDOERFER, M. L.; QUEIROZ, E. M. S. M.; BARBOSA JÚNIOR, D. A.; OLIVEIRA, A. M. Estudos Pluridisciplinares em Administração: Uma Análise das Contribuições da Teoria do Comércio de Fernando Pessoa para o Ensino e Aprendizagem em Marketing. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FERNANDES, S. F. **Organizem-se! A Gestão segundo Pessoa.** Oficina do Livro. Sociedade Editorial, 2007.

FLEMING, M; SAUERBRONN, J. F. R. Periodização - Uma Proposta Metodológica para a Análise Histórica do Ensino de Marketing. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, VIII, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 2018. AdCont, 2018.

FRANCO, G. H. B. **A Economia em Pessoa – Verbetes Contemporâneos e Ensaios Empresariais do Poeta.** Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

FRAZÃO, D. **Biografia de Fernando Pessoa.** E-biografia, 2019. Disponível em: <https://www.ebiografia.com/fernando_pessoa/>. Acesso em: 07 de jan 2020.

GONÇALVES, A. Fernando Pessoa, empregado de escritório. **Revista Bula**, 2019. Disponível em: <<https://www.revistabula.com/1045-fernando-empregado-escritorio/>>. Acesso em: 25 de mar 2019.

GRASHOF, J. F.; KELMAN, A. P. **Introduction to Macro-Marketing.** New York: Grid, 1973.

HOLLANDER, S. C.; RASSULI, K. M.; JONES, D. G. B.; DIX, L. F. Periodization in marketing history. **Journal of Macromarketing**, v.25, n.1, p.32-41, 2005.

HUNT, S. D. The nature and scope of marketing. **Journal of Marketing**. v.40, n.2, p.17-28, 1976.

HUNT, S. D. The three dichotomies model of marketing: an elaboration of issues. In: SLATER, C. C. (Ed.). **Macromarketing: distributive processes from a societal perspective**. Boulder: University of Colorado Press, 1977.

HUNT, S. D; **Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing**. New York: M. E. Sharpe, 2002.

HUNT, S. D. **Marketing Theory: foundations, controversy, strategy, resource-advantage theory**. New York: Routledge, 2015.

HUNT, S. D; BURNET, J. J. The macromarketing/micromarketing dicotomy: a taxonomical model. **Journal of Marketing**, v. 46, n. 3 p. 11-26, 1982.

JONES, D. G. B.; SHAW, E. H.; MCLEAN, P. A. The modern schools of marketing thought. In: MACLARAN, P.; SAREN, M.; STERN, B.; TADAJEWSKI, M. (Eds.) **The Sage Handbook of Marketing Theory**. London: Sage, 2009.

KELLE, U. Análise com auxílio de computador: codificação e indexação. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. 6ª. Ed. Petropolis: Vozes, 2007.

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

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. Conquistando clientes, mantendo-os e aumentando sua fidelidade. In: KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12.ed. Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v.33, n.1, p.10-15, 1969.

LAYTON, R. A. Marketing systems: a core micromarketing concept. **Journal of Macromarketing**, v.27, n.3, p.227-242, 2007.

MCCARTHY, J. **Basic Marketing**. 6.ed. Homewood: Richard Irwin, 1978.

MARANHÃO, C. M. S.A.; MOTTA, F. M. V.; LEITÃO, P. C. C. Por Uma Educação Crítica em Marketing: O Modelo das Três Dicotomias de Hunt Como Ferramenta Introdutória? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. EnANPAD, 2006.

MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA, D. M. O. A evolução do pensamento em marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.3, n.1, p.40-57, 2004.

MOYER. R. **Macro Marketing: uma perspectiva social**. Rio de Janeiro: Editora Americana, 1974.

NASON, R. W. The social consequences of marketing: macromarketing and public policy. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 8, n. 2, p. 242-251, 1989.

NICKELS, W.; HILL, R. Is marketing what the textbooks say? – New definitions of macro and micro marketing. In: SLATER, C. C. (Ed.). **Macromarketing: distributive processes from a societal perspective**. Boulder: University of Colorado, 1977.

PAIS, A. P. **Para compreender Fernando Pessoa: uma aproximação a Fernando Pessoa e seus heterônimos**. São Paulo: Claro Enigma, 2012.

PAZ, O. **Fernando Pessoa o Desconhecido de Si Mesmo**. Rio de Janeiro: Vega, 1988.

PESSOA, F. Teoria e prática do comércio: preceitos práticos. In: PESSOA, F. **Obras em prosa**. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 1986.

PESSOA, F. **Antologia poética, Fernando Pessoa, uma compilação dos poemas do maior poeta da língua portuguesa do Século XX**. Lisboa: Luso, 1975.

PESSOA, F. Palavras iniciais. **Revista de Comércio e Contabilidade**. Lisboa: n.1, p.5-6, 1926.

PESSOA, F. A essência do comércio. **Revista de Comércio e Contabilidade**, Lisboa, n.1, p. 7-11, 1926.

PESSOA, F. A Cotação CIF, Despesas com a factura consular? **Revista de Comércio e Contabilidade**. Lisboa: n.1, p.12-14, 1926.

PESSOA, F. Como os outros nos Vêem. **Revista de Comércio e Contabilidade**, Lisboa, n.1, p. 21-23, 1926.

PESSOA, F. A inutilidade dos Conselhos fiscais e dos comissários do Governo nos Bancos e nas sociedades Anónimas. **Revista de Comércio e Contabilidade**, Lisboa, n.1, p. 24-26, 1926.

PESSOA, F. As Algemas. **Revista de Comércio e Contabilidade**. Lisboa: n.2, p. 33-40, 1926.

PESSOA, F. Régie, monopólio e liberdade. **Revista de Comércio e Contabilidade**. Lisboa: n.2, p.61-64 ,1926.

PESSOA, F. Régie, Monopólio e Liberdade. Conclusão. **Revista de Comércio e Contabilidade**, n.3, p. 74-78. 1926.

PESSOA, F. A evolução do Comércio. **Revista de Comércio e Contabilidade**.

Lisboa: n.3, p. 84-93,1926.

PESSOA, F. Organizar. **Revista de Comércio e Contabilidade**. Lisboa: n.4, p. 105-

125,1926.

PESSOA, F. O manifesto internacional. **Revista de Comércio e Contabilidade**.

Lisboa: n.6, p.161-168,1926

PESSOA, F. Os preceitos práticos em Geral e os de Henry Ford em particular.

Revista de Comércio e Contabilidade. Lisboa: n.6, p.171-178,1926.

PESSOA, F. A Reforma do calendário. **Revista de Comércio e Contabilidade**.

Lisboa: n.6, p.185-189,1926.

RODRIGUES, L. L.; GOMES, D.; CRAIG, R. The Portuguese School of Commerce,

1759 – 1854: a reflection of the “enlightenment”. **Accounting History**, v.9, n.3, p.53-71, 2004.

SANTOS, L, C. Macromarketing: Fundamentos, Natureza, Escopo e Tendências.

Caderno de Pesquisa em Administração, v.11, n.2, p.13-27, 2004.

SAUERBRONN, F. F.; FARIA, A. A Utilização do método histórico em pesquisa

acadêmica de marketing. **Estratégia e Negócios**, v.2, n.2, p.77-95, 2009.

SAUERBRONN, J. F. R. Diga-me o que publicas e te direi quem és: perspectivas e

resistências na publicação da produção de conhecimento em marketing. **Revista de Negócios**, v.18, n.1, p.42-52, 2013.

SHAPIRO, S. J. **Marketing Terms: definitions, explanations, and/or aspects**.

3.ed. West Long Beach: S-M-C Pub., 1973.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, K. L. **Comportamento do Consumidor**. Rio de

Janeiro: LTC, 2000.

SHAPIRO, S; TADAJEWSKI, M; SHULTZ II, C. Interpreting Macromarketing: The

Construction of a Major Macromarketing Research Collection. **Journal of Macromarketing**, v.29, n.3, p.32-45, 2009.

SHAWVER, D.; NICKELS, W. G. A rationalization for macromarketing concepts and definitions. In: FISK, G.; NASON, R. W. (Eds.). **New Steps on the Learning Curve**. Boulder: University of Colorado (Business Research Division), 1979.

SHETH, J. D.; GARDNER, D. M.; GARRETT, D.E. **Marketing Theory: Evolution and Evaluation**. New York: John Wiley and Sons, 1988.

SILVA, M. P. **Dicionário de Fernando Pessoa e do Modernismo Português**. Lisboa: Caminho, 2008.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, IV, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. EnPEQ, 2013.

SPRATLEN, T. H. Macromarketing analysis of aggregate performance: issues and insights. In: MAZZE, E. (ed.) **Combined Proceedings**. Chicago: AMA, 1975

WELD, L. D. H. **The Marketing of Farm Products**. New York: Macmillan, 1920.

WILKIE, W; MOORE, E. Scholarly research in marketing: exploring the “4 eras” of thought development. **Journal of Public Policy & Marketing**, vol. 22, p. 116-146, 2003.

WITKOWSKI, T. H. A marketing history of American pewter and its competitors. **Journal of Macromarketing**, v.4, n.1, p.45-53, 1994.

WOOLISCROFT, B.; TAMILIA, R. D.; SHAPIRO, S. J. **A twenty-first century guide to Aldersonian marketing thought**. New York: Springer, 2006.

ZENITH, R (org.). **Fernando Pessoa: escritos autobiográficos, automáticos e de reflexão pessoal**. São Paulo: A Girafa, 2006.

ZENITH, R. **Fernando Pessoa: O Poeta dos Muitos Rostos**. Disponível em: <<https://casafernandopessoa.pt/pt/fernando-pessoa/vida>>. Acesso em: 25 de março 2019.