

**Karine de Almeida Karam**

**Comunicação, estratégia e resultado:** um estudo sobre o marketing na história, na teoria e na prática

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social do Departamento de Comunicação da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Everardo Pereira Guimarães Rocha

Co-Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Lígia Campos de Cerqueira Lana

Rio de Janeiro  
Junho de 2019

**Karine de Almeida Karam**

**Comunicação, estratégia e resultado:** um estudo sobre o marketing na história, na teoria e na prática

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social do Departamento de Comunicação Social do Centro de Ciências Sociais da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

**Prof. Everardo Pereira Guimarães Rocha**

Orientador

Departamento de Comunicação Social – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Lígia Campos de Cerqueira Lana**

Co-Orientadora

Departamento de Comunicação Social - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Tatiana Oliveira Siciliano**

Departamento de Comunicação Social - PUC-Rio

**Prof.<sup>a</sup> Bruna Sant Ana Aucar**

Departamento de Comunicação Social – PUC-Rio

**Prof.<sup>a</sup> Marina de Castro Frid**

Escola de Comunicação – UFRJ

**Prof. William de Almeida Corbo**

Instituto de Filosofia e Ciências Sociais – UFRJ

**Prof.<sup>a</sup> Adriana Barsotti Vieira**

Departamento de Comunicação Social – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 17 de junho de 2019

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Karine de Almeida Karam**

Possui graduação em Estatística pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1998) e mestrado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2006), doutorado em comunicação pela PUC Rio. Fez cursos de extensão em Gestão Estratégica de Clientes pelo COPPEAD (2006) e Antropologia do Consumo (2008) também no COPPEAD. Atualmente é pesquisador, professor e orientador da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Tem experiência na área de Marketing, especialmente no estudo do comportamento do consumidor usando metodologias quantitativas e qualitativas de pesquisa de mercado.

### **Ficha Catalográfica**

Karam, Karine de Almeida

Comunicação, estratégia e resultado : um estudo sobre o marketing na história, na teoria e na prática / Karine de Almeida Karam ; orientador: Everardo Pereira Guimarães Rocha ; co-orientadora: Lígia Campos de Cerqueira Lana. – 2019.

191 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Comunicação Social, 2019.

Inclui bibliografia

1. Comunicação Social – Teses. 2. Comunicação. 3. Processo comunicativo. 4. Discurso. 5. Teorias do Marketing. 6. Coca-Cola. I. Rocha, Everardo P. Guimarães. II. Lana, Lígia Campos de Cerqueira. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Comunicação Social. IV. Título.

CDD: 302.23

Apesar de não ser fácil terminar um doutorado, trabalhando, dando aula, querendo aproveitar cada minuto da vida com o marido, cuidando, brincando e amando dois filhos e zelando por uma mãe que requer cuidados, nunca perdi a alegria, o bom humor e o desejo de chegar até aqui. E só consegui tudo isso graças ao apoio essencial daqueles que tenho muita honra de chamar de família não apenas por laços de sangue, mas pelo grande vínculo de amor e colaboração que existe entre nós.

Para minha mãe Maria José, que sempre acreditou no poder da educação na transformação das pessoas em seres humanos melhores.

Para minha irmã Mônica, que me inspirou a ser melhor em tudo o que eu fazia.

Para meu marido Felipe, que preencheu minha vida com um amor que eu não conhecia e me ensinou a viver com leveza, coragem e bom humor.

Para meus filhos, Sofia e Gabriel, por terem despertado em mim um desejo incansável de me superar para ser para eles um exemplo de determinação, honestidade e felicidade.

Para minha sogra Janine que está sempre por perto me ajudando, me amparando e me motivando.

Para minha dinda sogra Ingrid que sempre atende minhas ligações dizendo, oi amor, tudo bem, como posso te ajudar?

À Maria, Simone e Cláudia que cuidam da minha casa, da minha mãe, da minha família e de mim com muito amor e carinho.

## Agradecimentos

Ao meu orientador Prof. Dr. Everardo Rocha, que anos antes deste doutorado mudou a minha visão de mundo. Não poderia ser orientanda de mais ninguém.

À minha coorientadora Profa. Dra. Ligia Lana, que me iluminou trazendo o melhor de mim na realização deste trabalho. Que encontro feliz conhecer você.

Ao departamento de Comunicação da PUC-Rio. Aos professores e funcionários que produzem um ambiente de ideias, projetos e reflexões. Um agradecimento especial à Marise pelo carinho, apoio e dedicação constantes.

À PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, fundamentais para a realização desta tese.

Aos professores Dra. Cláudia Pereira, Dr. José Carlos Rodrigues e Dra. Tatiana Siciliano pelas aulas inspiradoras e que despertaram em mim novos questionamentos sobre o mundo.

Às professoras Dra. Bruna Aucar e Dra. Marina Frid que participaram da banca de qualificação e generosamente contribuíram com sugestões enriquecedoras.

À Profa Dra Tatiana Siciliano, ao Prof. Dr. William Corbo e à Profa Dra Adriana Barsotti que aceitaram participar da Comissão Examinadora desta tese, junto com Profa Dra. Bruna Aucar e Profa. Dra. Marina Frid.

A todos os meus amigos da ESPM Rio que me alimentam de conhecimento todos os dias e meus queridos alunos que são a razão pela qual questionar vale a pena.

Aos meus filhos, Sofia e Gabriel espero que este trabalho sirva de exemplo para vocês. Independente dos caminhos que escolherem quero que entendam que dificuldades são essenciais para atingirmos grandes sonhos e que apesar delas não podemos perder o bom humor e a felicidade que existe em nós.

Ao Felipe minha paixão, pelo amor constante, pelo colo nos momentos de dificuldade e pelos jantares deliciosos para que eu pudesse me distanciar das ideias e depois retornar com mais energia. Cada receita sua era uma dose essencial de um amor profundo, verdadeiro e combustível adicional para minha caminhada.

À minha irmã e melhor amiga Monica, por cuidar dos meus filhos muitas vezes enquanto eu arejava com o Felipe e por ter me servido de direção e inspiração por toda a minha vida.

À minha mãezinha, cuja doença a deixou num mundo que é só dela e apesar de não poder mais entender a grandeza de um doutorado, sempre soube que eu chegaria até aqui e mesmo com a cabeça distante, é pura presença em mim.

Às minhas sócias e amigas, Daniela e Simone, que me apoiaram, me incentivaram e acreditaram em mim ao longo de toda esta jornada.

À Maria Carolina Medeiros, Adriana Barsotti, Bianca Dramali e Marcelo Guedes por serem meus parceiros na discussão de novas ideias.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

## Resumo

Karam, Karine de Almeida; Rocha, Everardo Pereira Guimarães; Lana, Lígia Campos de Cerqueira. **Comunicação, estratégia e resultado: um estudo sobre o marketing na história, na teoria e na prática.** Rio de Janeiro, 2019. 191p. Tese de Doutorado - Departamento de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A presente tese tem como objetivo discutir o que é marketing a partir de três momentos. No primeiro momento, uma apreciação histórica do conceito é apresentada, analisando eventos que nos dão pistas de como pôde ter surgido um “pensamento de marketing”, com o intuito de compreender a raiz cultural do conceito. O segundo momento se dá através de conceitos e teorias propostos pelos autores reconhecidos no campo de estudos do marketing. Para isso, foram entrevistados professores na área de marketing, que apontaram um conjunto de autores e livros relevantes. A pesquisa analisa as obras indicadas pelos especialistas, problematizando os sentidos e as matrizes teóricas do conceito de marketing para esses autores. Por fim, no terceiro momento, a pesquisa propõe uma análise do marketing na prática, cujo objetivo é entender como as empresas entendem marketing e que papéis elas desempenham nas organizações. Para isso, será desenvolvido um estudo de caso da Coca-Cola Brasil, através de entrevistas com funcionários e ex-funcionários do departamento de marketing da empresa. Depois de realizar esta triangulação – história das práticas culturais do marketing, conceitos e teorias de marketing e estudo de caso – a pesquisa aponta as convergências e divergências entre esses três âmbitos. As conclusões sugerem que o marketing possui como um de seus principais fundamentos os processos comunicativos e suas representações culturais, sociais e históricas. O conceito de marketing converge em alguns aspectos na história, na teoria e na prática e sua aplicação constrói novas teorias à medida que o marketing se transforma.

## Palavras-chave

Comunicação; Processo Comunicativo, Discurso; Marketing; História do Marketing; Teorias do Marketing; Marketing e Consumo; Coca-Cola.

## Abstract

Karam, Karine de Almeida; Rocha, Everardo Pereira Guimarães. (Advisor); Lana, Lígia Campos de Cerqueira (Co-Advisor). **Communication, strategy and result: a study of marketing in history, theory and practice.** Rio de Janeiro, 2019, 191p. Tese de Doutorado – Departamento de Comunicação Social. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present thesis aims at discussing what marketing is from three moments. In the first moment, a historical appreciation of the concept is presented, analyzing events that give us hints of how a "marketing thought" could have arisen, in order to understand the cultural root of the concept. The second moment occurs through concepts and theories proposed by recognized authors in the field of marketing studies. For this, were interviewed teachers in the area of marketing who pointed out a set of relevant authors and books. The research analyzes the works recommended by the specialists, problematizing the meanings and theoretical matrices of the marketing concept for these authors. Finally, in the third moment, the research proposes a marketing analysis in practice, whose objective is to note how companies understand marketing and what roles they play in organizations. For this, a case study of Coca-Cola Brazil will be developed, through interviews with employees and former employees of the company's marketing department. After promoting this triangulation - history of cultural marketing practices, concepts and theories of marketing and case study - the research points out the convergences and divergences between these three scopes. The conclusions suggest that marketing has as one of its main foundations the communicative processes and their cultural, social and historical representations. The concept of marketing converges in some respects in history, theory and practice and its application builds new theories as marketing changes.

## Keywords

Communication; Communicative Process; Speech; Marketing; History of Marketing; Theories of Marketing; Marketing and Consumption; Coke.



## Sumário

Introdução .....	11
1. A comunicação antes do marketing .....	19
1.1. Novos hábitos, consumo de massa e marketing .....	21
1.2. Mídia e pedagogias do consumo .....	29
1.3. A matriz histórica dos 4 p's .....	42
2. O conceito de marketing.....	56
2.1. Panorama das definições de marketing nos livros .....	56
2.2. Os primeiros autores e o surgimento do campo.....	65
2.3. A virada do milênio e a convergência teórica .....	100
3. Coca-Cola .....	113
3.1. A prática do marketing na Coca-Cola Brasil.....	123
3.2. Mas, afinal, o que é marketing? .....	128
3.3. Um constante pesquisar em marketing .....	137
3.4. Marketing como discurso .....	148
5. Considerações finais e perspectivas de pesquisas futuras .....	169
6. Referências bibliográficas .....	178
Apêndice A – Roteiro de perguntas para empresas.....	190

## **Lista de quadros**

Quadro 1 – Autores indicados pelos entrevistadores ..... 63

Quadro 2 – Obras analisadas..... 65

## Introdução

Desde que comecei a trabalhar com marketing, há mais de 20 anos, minha maior dificuldade era dizer para as pessoas em uma frase o que eu fazia. Por conta da minha curiosidade, procurei, nos autores do campo, explicações sobre o significado daquilo que eu vivia no meu dia a dia profissional e confesso que fiquei cada vez mais confusa com o que lia a respeito de marketing, já que não me conformava com a constatação de que marketing era complexo, difícil de definir e que o marketing estava em tudo.

Como sou formada em Estatística, assim que comecei a trabalhar, perguntava para as pessoas no trabalho o que era marketing e, a cada vez, recebia uma resposta diferente, como: “marketing constrói marcas fortes”, “marketing é um pouco de tudo o que você experimenta ao consumir um produto”, “marketing é uma experiência que se cria entre a marca e seus consumidores”, “marketing é uma estratégia”, e muitas outras.

De acordo com uma busca simples no *Google*, onde, atualmente, parecem estar depositadas todas as informações do mundo, marketing é: 1. “estratégia empresarial de otimização de lucros por meio da adequação da produção e oferta de mercadorias ou serviços às necessidades e preferências dos consumidores, recorrendo a pesquisas de mercado, design, campanhas publicitárias, atendimentos pós-venda etc.” e 2. “o conjunto dessas atividades; composto de marketing”.

Tornou-se natural dizer que marketing é muito difícil de explicar e parece que as pessoas aceitaram este pressuposto sem indagações, contra argumentações ou desconfortos. Durante uma formatura de um curso de graduação em Publicidade com ênfase em Marketing, ouvi, no discurso da oradora da turma, que, após quatro anos de faculdade, ela ainda não conseguia explicar com clareza o que marketing fazia. A aluna não me pareceu preocupada, inconformada ou insatisfeita, ao contrário, demonstrou ser uma constatação inerente à profissão que escolheu trilhar.

Depois de todas as tentativas, ainda não me sentindo satisfeita, mesmo após 20 anos de experiência na área, resolvi fazer desta angústia meu objeto de

pesquisa. Por isso, proponho nesta tese uma jornada para tentar entender o que é marketing através de três momentos. O primeiro se dá através uma apreciação histórica, analisando eventos que possam nos dar pistas de como surgiu o marketing como matriz de pensamento e, quem sabe assim, compreender a raiz do seu conceito. Em seguida, entrevistei professores na área de marketing que apontaram autores e livros relevantes da área e que assumimos como objetos de estudo. A partir dessas indicações, analisei uma seleção de doze livros na tentativa de entender o que era marketing para os autores do campo.

Por fim, proponho uma análise do marketing na prática, cujo objetivo é entender como as empresas estruturam a área de marketing e que papéis ela desempenha nas organizações. Objetivando entender na prática o significado de marketing, será desenvolvido um estudo de caso da Coca-Cola Brasil através de entrevistas com funcionários e ex-funcionários da empresa.

Depois de realizar esta triangulação – definições de marketing, história das práticas culturais do marketing e estudo de caso – a pesquisa indica convergências e divergências entre o que é marketing em teorias, na história e na prática e, quem sabe assim, esboçar uma definição de marketing mais satisfatória.

Gostaria que algumas hipóteses desta pesquisa pudessem ser compartilhadas pelos interessados no assunto. Uma delas, apresentada no segundo capítulo, é de que a definição de marketing, ao longo dos seus anos de existência, foi se tornando muito ampla. Marketing se tornou tudo e tudo é marketing, o que transforma a teorização neste campo muito difícil. Algumas definições de marketing vão desde a produção até o pós-venda, o que aproxima o marketing do campo da administração. Vale dizer ainda que o marketing tem a função de articular-se entre a produção de conhecimento acadêmico, através das pesquisas, e o mercado, com sua função utilitária e prática. O marketing tornou-se pragmático demais, à medida que todo o conhecimento acumulado e produzido na área é aplicado nas empresas.

Por viver na fronteira entre dois mundos, universidades e empresas, e por sua dupla abordagem, prática e teórica, o marketing parece ter optado pelo viés utilitarista, mais do que outros campos de conhecimento. Tornou-se comum o

intercâmbio entre profissionais de mercado e professores de universidades. Ralph Butler, por exemplo, um dos primeiros a utilizar o termo “marketing” (Maynard, 1941), foi professor em Wisconsin, chegando a escrever um curso de métodos de marketing (Bartels, 1976) e, depois, foi selecionado para trabalhar na *Procter & Gamble*. O caso de Butler é apenas um em meio a centenas de “homens de negócio”, que migraram para as universidades, aportando seu conhecimento à disposição das instituições de ensino. O que foi fundamental para a geração de um conhecimento acumulativo tanto na universidade quanto nas organizações, produzindo um pensamento que dialogava entre si.

Segundo Franck Cochoy (1999), um único “homem de negócios” teve um papel determinante na fundação do marketing universitário: Arch Shaw, que, além ser reconhecido como um historiador na área de marketing, trabalhava em duas empresas ao mesmo tempo, *Shaw Walker Company* e *Kellogg Company*. Por conta disso, foi fundamental na transposição de experiências ao utilizar o conhecimento gerado na universidade para aplicá-lo na gestão de empresas.

Cochoy (1999) resume de forma contundente esta visão ao afirmar que marketing se ensina e, ao mesmo tempo, se propõe a ser ensinado. Os departamentos de Marketing entram nas empresas como o fazem na universidade, e os departamentos de pesquisa se desenvolvem nas instituições escolares, nas organizações produtivas e nos espaços intersticiais criados entre os dois. Logo, percebe-se que, desde sua concepção, o conhecimento gerado pelo marketing nas universidades foi – e continua sendo – rapidamente adotado como prática empresarial, o que talvez dificulte a produção de teoria sobre o campo.

Na abordagem histórica, no primeiro capítulo, o objetivo é apresentar como práticas relacionadas ao marketing surgiram até que se tornasse um campo de estudo. Mais importante do que a história já contada sobre a origem da palavra marketing e sobre a constituição do campo será mostrar sua genealogia, ou seja, quais foram as circunstâncias histórico-sociais que propiciaram seu aparecimento.

O propósito é localizar o surgimento do marketing aportando uma visão diferente daquela já explorada por outros autores, que apontam o marketing como um campo próximo ao da administração. A hipótese é que o marketing se

aproxima da comunicação social, e a análise sociocultural da emergência do marketing sugere que ele, ao lado das práticas de comunicação, foi ferramenta essencial para o surgimento do consumo de massa.

Assim como a publicidade, o marketing também serve ao objetivo de levar a produção até o consumo. Articular estes dois conceitos não é simples, porque muitas definições de marketing dizem que sua função parte do planejamento e vai até o controle, portanto, começa antes da produção e vai além do ato de vender. Segundo Grant McCracken (2003), em uma sociedade de consumo, o significado cultural se move incessantemente de um ponto para outro. Na trajetória normal, o significado cultural se move primeiro do mundo culturalmente constituído para os bens de consumo e, em seguida, se movimenta dos bens de consumo para o consumidor individual. O autor aponta que existem diversos instrumentos responsáveis por esse movimento: a publicidade, o sistema de moda e quatro rituais de consumo (ritual de posse, ritual de troca, ritual de arrumação e ritual de despojamento) (McCracken, 2003). Logo, enquanto a moda e a publicidade são instrumentos que transferem significado do mundo da produção para o consumo, o marketing se propõe a ser mais amplo. Além de servir a este mesmo propósito de levar significado da produção para o consumo, ele pode ainda ter tido um papel fundamental na formação do consumo de massa. O marketing parece desejar ouvir as demandas não atendidas do consumidor e direciona a produção, sendo diferente da publicidade e da moda, na medida em que trafega nas duas direções: da produção para o consumo e do consumo para a produção. O que significa dizer que, além de aportar significado aos bens para que seja consumido, estuda demandas não atendidas ou potenciais para orientar a produção na constituição dos bens que serão consumidos.

Roger S. Mason (1998) propõe que o nascimento do marketing como disciplina surge a partir da sua separação da economia. Por outro lado, o sociólogo francês Gérard Lagneau (1981) vincula o nascimento do marketing ao surgimento da publicidade. Nesta pesquisa, de maneira geral, a proposta será analisar o marketing como um campo mais amplo, investigando as implicações culturais do marketing como estratégia de expansão do capitalismo industrial, contribuindo de forma contundente para criação do consumo de massa e para a

consolidação de novos modos de ser. Modos estes que se tornam fundamentais na modernidade, sendo peça essencial na construção da identidade do indivíduo moderno.

Ao fazer uma análise histórica e cronológica da produção em massa como *modus operandi* traçaremos um paralelo entre capitalismo e revolução industrial onde o que importa examinar é a expansão da produção de massa que gera uma demanda excedente – que, conseqüentemente, carece de um mercado consumidor para escoar esta produção. Para “inventar” o consumo, o marketing contribui como uma estratégia de formação de gosto, proporcionando uma série de técnicas de vendas e de publicidade que foram fundamentais para a expansão e consolidação do consumo de massa.

A invenção do consumo de massa remete ao planejamento apoiado em técnicas de comercialização. O marketing foi imperativo na formação do consumo de massa na medida em que contribuiu para que a sociedade aceitasse adotar um novo modo de ser. A partir desta visão, entendemos marketing como sendo anterior ao consumo de massa, dado que ele foi a ferramenta que propiciou a aceitação social de novos costumes e práticas cotidianas.

Na última etapa, analisaremos como o marketing opera na Coca-Cola Brasil, discutindo qual é seu papel na organização. O objetivo é entender quão amplo é o espectro de intervenção do marketing, se suas atribuições vão ao encontro da teoria descrita nos livros examinados ou se ainda se mantém fiéis às raízes de sua constituição histórica.

Por fim, iremos buscar uma síntese do conceito, colocando luz sobre o papel do marketing como uma estratégia de fomento ao consumo. A proposta é trazer foco ao conceito de marketing para ajudar em uma reflexão teórica que não se limite a afirmar que “tudo é marketing”. O caminho da pesquisa, ao discutir uma história das práticas culturais e discursivas do marketing, bem como sua aplicação hoje, amplia, pelo viés das ciências sociais, essa visão. O objetivo, entretanto, não é tornar ainda mais abrangente ou holística a definição de marketing, mas, sim, aprofundar suas raízes para associar marketing aos processos comunicativos e suas representações culturais, sociais e históricas.

Com relação à organização dos capítulos, no primeiro, utilizamos uma abordagem histórica, levantando referências, momentos e práticas culturais que possam revelar onde surgiu o marketing não como um campo de estudo, mas como matriz de pensamento e estrutura ideológica do atual campo que se formou anos depois. Através de uma apreciação histórica, serão analisados alguns elementos para que, a partir de uma leitura cultural, seja possível identificar como o marketing se constituiu como um discurso e, através das narrativas que ele constrói, apontar elementos que sirvam como matrizes para um pensamento de marketing.

O primeiro capítulo contou com os preciosos trabalhos de Leo Charney e Vanessa R. Schwartz (2004), Everardo Rocha, Marina Frid e William Corbo (2016) e Susan Strasser (1989). Na obra organizada por Leo Charney e Vanessa R. Schwartz (2004), três artigos foram seminais para a análise desta tese, são eles: “O cartaz na Paris do fim do século”, de Marcus Verhagen (2004); “Disseminações da modernidade: representação e desejo do consumidor nos primeiros catálogos de venda por correspondência”, de Alexandra Keller (2004) e “Uma nova era de compras: a promoção do prazer feminino no West End londrino 1909-1914”, de Erika D. Rappaport (2004). O foco desses estudos era mostrar o cartaz, o catálogo e as lojas de departamento como mídias cuja função pedagógica era difundir uma nova filosofia de vida do mundo contemporâneo. Ao mesmo tempo em que cumpre esta função, nesta tese reinterpretaremos esses artigos com uma análise que reforça que essas mídias além de pedagógicas trazem evidências do início de práticas que podemos chamar de marketing. Apesar de marketing como campo ter-se consolidado anos depois, há neste momento da história indícios de práticas de marketing que podem revelar o surgimento da matriz de um pensamento para o campo.

Já no livro *O paraíso do consumo*, de Everardo Rocha, Marina Frid e William Corbo (2016), a obra de Émile Zola, *Au Bonheur des Dames*, é fio condutor para investigar a emergência dos grandes magazines em meados do século XIX e sua contribuição definitiva para a expansão do sistema de consumo na modernidade. Três temas são enfatizados: o lugar da mulher nesse processo; a transformação nas relações entre produção e consumo; e as experiências da magia



e do sagrado no espaço de compra. Ao explorar as ideias centrais desta obra, analisaremos ainda os diversos indícios da utilização de práticas de marketing na formação dos grandes magazines para impulsionar o consumo de massa.

Por fim, Susan Strasser (1989), no livro *Satisfaction guaranteed: the making of the american mass market*, revela as raízes da sociedade de consumo dos Estados Unidos. Na análise desta tese, examinaremos os eventos apontados no livro como ferramentas que impulsionaram a transformação do consumo de uma prática artesanal para outra industrial e de massa. Classificando as ferramentas apontadas pelo livro indicaremos se há ou não convergência com a teoria de marketing para constatar se esses instrumentos podem ser tratados como raízes do pensamento de marketing.

No segundo capítulo, os professores que ensinam a disciplina marketing, em diferentes cursos de graduação e pós-graduação, explicam “o que é marketing” e quais autores tomam como base conceitual. Para isto, foram entrevistados nove professores, todos com doutorado em marketing, para descobrir quais autores eles consideravam mais importantes no campo para conceituar marketing.

Vinculados a instituições do Rio de Janeiro – Pontifícia Universidade Católica (PUC), Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Fundação Getúlio Vargas (FGV), IBMEC, Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e Universidade Federal Fluminense (UFF) os professores elencaram autores que consideravam mais importantes da área. Buscamos, em seguida, as principais obras de cada um deles, e, depois de ler todos os capítulos que continham uma definição ou conceito de marketing, consolidamos as ideias centrais de cada autor, explorando suas obras levantando seus aspectos principais, suas fragilidades e sua sustentação teórica sempre relacionando os autores entre si assinalando suas congruências e dissonâncias.

Para completar a triangulação proposta neste estudo, depois de percorrer a história no capítulo um e a teoria no capítulo dois, no último capítulo, será analisado o caso da Coca-Cola, uma empresa que se destaca no uso de práticas de marketing para entender como funciona o marketing na empresa, o que ela

entende por marketing e quais aspectos de sua orientação a marketing vão ao encontro daquelas levantadas na teoria e na prática.

A análise da Coca-Cola se dará através de um levantamento bibliográfico e documental por meio de livros, artigos e material divulgado na imprensa, além de entrevistas, como mencionamos anteriormente. As entrevistas aconteceram com dois executivos que trabalham atualmente na companhia e dois ex-funcionários para contrapor a visão de quem está envolvido com as práticas de marketing da empresa com uma perspectiva mais distanciada e com menos envolvimento. As entrevistas aconteceram de forma presencial, foram gravados com a autorização dos informantes, em seguida transcritas e analisadas.

Espero, com este estudo, colocar luz nos conceitos apresentados em marketing provocando um pensamento mais crítico sobre a área e conduzindo a uma reflexão sobre o papel social do marketing, sua trajetória e seus dilemas que circulam entre teoria e prática, história e aplicação e discurso e princípios.

## 1. A comunicação antes do marketing

Este capítulo utiliza uma abordagem histórica de pesquisa, em busca de referências, momentos e práticas culturais que possam revelar sentidos para as ideias que se originam na comunicação e que mais tarde sustentam o conceito de marketing. Através de uma apreciação histórica, serão analisados alguns eventos para que, a partir de uma leitura cultural, seja possível identificar como o marketing se constituiu como um discurso e, através das narrativas que ele constrói, apontar elementos que sirvam como matrizes para um pensamento de marketing.

Segundo Terblanche (2005), apesar de se conhecerem práticas de marketing de produtos e de serviços desde antes de 7.000 a.C. (escambo, mercantilismo, alistamento em exércitos...), a palavra “marketing” se origina do latim “*mercare*”; o termo faz alusão à prática de comércio de produtos na Roma Antiga. Porém, foi nos Estados Unidos, nos anos 1940, que a prática do marketing se consolidou, graças à necessidade de se impulsionar as vendas. Até então, marketing era desnecessário já que tudo o que era produzido era vendido.

Tatiani Santos *et al.* (2009) aponta que vários autores como Las Casas (2005), Milagre (2001) e Sandhusen (2003) defendem que o marketing existe desde o início do comércio, ainda que dissociado das outras práticas comerciais, e mesmo sem ter recebido este nome. Para Ambler (2004), marketing pode ser considerado tão velho quanto o comércio – que é uma das mais antigas atividades humanas – e cuja história muitas vezes se confunde com a própria história da humanidade. Segundo esta teoria, o marketing teve seu início com a troca, que é considerada a primeira forma de mercar, como afirma Ambler (2004, p. 3).

O Marketing tem existido desde o início do comércio, sempre pensado, não era chamado desta forma. Mercadores não simplesmente compravam e vendiam; eles desenvolviam relacionamentos de longo prazo, o que agora seria chamado de equidade da marca. Eles podem não ter sido introspectivos sobre seus métodos de negócios, mas se eles não tivessem conhecimento de como satisfazer seus consumidores, enquanto faziam lucro para eles mesmos, o comércio não teria sobrevivido.

Sob o ponto de vista da produção, Santos *et al.* (2009) retoma a discussão de Chauvel para defender o fato de que não foi coincidência o aparecimento do marketing com a generalização da economia, pois somente a ruptura do vínculo que subordinava a produção à organização social poderia suscitar o aparecimento de uma necessidade até então inexistente: a de estabelecer uma relação entre produtores e compradores. Para estes autores, marketing nasce vinculado à função de distribuição fazendo escoar a produção para o consumo, o que perdurou por décadas. Para Terblanche (2005), o pensamento teórico em marketing tem em suas raízes a necessidade de coordenar as várias áreas das organizações, visando aumentar a eficiência das tarefas associadas à distribuição de produtos, em especial as commodities agrícolas.

Autores como Bartels (1976), Dawson (1979) e Jones e Monieson (1990) argumentam que marketing e distribuição, em sua origem, eram usados como sinônimos, já que marketing surgiu como um estudo do processo de distribuição de bens, avaliando como os produtos deveriam chegar aos seus consumidores com o objetivo de suprir suas necessidades. Resgatando que segundo Ajzenal (2010), o primeiro registro científico da palavra marketing no mundo ocorreu nos Estados Unidos, em 1902, e primeiro curso data de 1904, quando a faculdade de Wharton ofereceu a formação “Comercialização de Produtos”. Já no Brasil, o marketing chegou cinco décadas depois, com disciplinas oferecidas na Fundação Getúlio Vargas.

Considerando agora a perspectiva do consumo ao invés da produção, alguns outros fatos históricos dão indícios de práticas que podem anacronicamente serem chamadas de marketing. No entanto, não há evidências de estudos ou autores que apontem para estas práticas como matrizes de um pensamento de marketing, que só se cristalizou no início do século XX.

Para a formação do capitalismo moderno, marcado pela revolução industrial que incrementou a capacidade de produção das empresas, foi preciso inventar uma demanda por consumo e, para isso, novas soluções de comercialização foram implementadas para gerar este aumento no consumo. A invenção do indivíduo moderno precedeu o aparecimento do consumo de massa, tendo em vista que, para que se instalasse o *ethos* do consumo, foi preciso uma

estratégia muito bem elaborada, onde as mídias serviram como pedagogia para fomentar o consumo de produtos que até então não eram consumidos. A publicidade e as mídias ajudaram a criar o desejo por novos modos de ser que demandava novos produtos. Os produtos que até então eram caseiros e sem marca tornaram-se produtos industriais, com marca e preços pré-estabelecidos.

### 1.1.

#### **Novos hábitos, consumo de massa e marketing**

A modernidade é uma tradição polêmica e que desaloja a tradição imperante, qualquer que seja esta; porém desaloja-a para, um instante após, ceder lugar a outra tradição, que, por sua vez, é outra manifestação momentânea da atualidade. A modernidade nunca é ela mesma: é sempre outra (Paz, 1984). Como discute Octávio Paz (1984), o que distingue nossa modernidade das “modernidades” de outras épocas não é a celebração do novo e surpreendente, embora isso também conte, mas o fato de ser uma ruptura: crítica do passado imediato, interrupção da continuidade.

Dumont (1985) defende que o advento do individualismo distingue a cultura moderna de todas as outras. Já que o individualismo é uma questão da sociedade moderna vale sublinhar as formas pelas quais as identidades sociais são construídas na modernidade, especialmente em relação à consciência de que para se tornar moderno o indivíduo precisou adotar um novo modo de ser, aprendendo novas formas de ser e sentir. A transição para a Renascença é aqui considerada como marco para a preponderância do indivíduo em relação ao grupo (Dumont, 1985). A Renascença pode marcar, portanto, o nascimento do indivíduo moderno, produzindo o conceito que conhecemos hoje de individualidade, superando das formas medievais de viver e se relacionar (Simmel, 1998).

Para Georg Simmel (1998), os dilemas mais profundos da vida moderna surgem a partir de uma pretensão do indivíduo de preservar sua autonomia e a singularidade da sua existência frente às superioridades da sociedade. Ao mesmo tempo em que os indivíduos teriam se tornado livres das restrições do Estado e da Igreja, donos de sua história e de seus projetos de vida, responsáveis por suas decisões e autônomos nas suas escolhas de acordo com sua vontade, eles estavam irremediavelmente expostos à necessidade de especialização a fim de encontrar

sua identidade no “novo mundo” (Simmel, 1998). Esta exigência pode ser entendida como uma contrapartida à liberdade oferecida pelo individualismo, já que um homem ausente de sentido e identidade estava destinado à solidão.

Como indica a microssociologia, não é preciso tratar indivíduo e sociedade como sendo questões de natureza antagônicas. Segundo Elias (1994), não se pode referir ao indivíduo enquanto unidade que se opõe à sociedade, faz-se necessário, no entanto, observá-lo enquanto realidade histórica e, assim, em seu caráter ético. Desta forma, podemos afirmar que o ser humano moderno se reconhece como indivíduo e, como consequência, se pensa como autônomo em relação a qualquer instância exterior.

A sociedade se tornou uma numerosa população anônima, na qual as pessoas já não se conheciam mais. O trabalho, o lazer e o convívio com a família tornaram-se atividades separadas em compartimentos distintos. O indivíduo procura proteger-se dos olhares dos outros e, para isso, lança mão de dois recursos: o direito de escolher mais livremente (ou pensar que assim escolhe) sua condição e seu estilo de vida; e o recolhimento junto à família, transformada em refúgio, centro do espaço privado (Ariès, 2009).

Neste ambiente de “livre escolha” e busca por um novo modo de ser, o consumo seria um elemento aderente ao processo de individualização, onde cada um procurava sua identidade e seu lugar no mundo.

O crescimento da procura por bens, mercadorias e serviços que acompanhou a revolução industrial refere-se a uma mudança de atitude dos consumidores. Esta perspectiva rejeita a teoria de que o aumento da população e da renda foram os influenciadores do consumo, mas considera a motivação para a compra a principal mudança ocorrida nos consumidores, o que McKendrick, Brewer e Plumb (1982, p. 11 *apud* Campbell, 1987, p. 33) denominaram de “[...] maior propensão ao consumo”.

“O consumo é parte integrante do complexo processo de construção da subjetividade na cultura moderna” (Rocha; Amaral, 2009, p. 149), fazendo com que o indivíduo através do que consome garanta sua significação no mundo.

Segundo Everardo Rocha e Maria Amaral (2009, p. 149), o ato de consumir é também uma forma de pertencer dado que se torna “[...] uma das práticas sociais para medir o real da felicidade [que] se materializa na esfera do consumo que vira uma espécie de ‘passaporte de igualdade’.”

Segundo Philippe Ariès (2009, p. 49), “[...] a modernidade sobrecarregou o acento não na realidade real de cada homem, mas na realidade ideal da sociedade e da espécie”, o que cria um ambiente perfeito para se exacerbar o consumo à medida que o indivíduo está constantemente em busca desta perfeição, tendo o marketing e a publicidade o papel central em estimular esta busca constante pela plenitude que se materializa nos objetos comprados e nas experiências vividas. Segundo Everardo Rocha (2010), esse novo mundo seria mágico, onde os estímulos não correspondem a uma realidade lógico-cartesiana.

Mundo que nem é de verdade e nem engana: é um mundo mágico. Podemos na publicidade (como nos mitos) seguir narrativas onde os animais falam e os feitos mágicos se repetem. Na sociedade da razão reina um compromisso tácito de acreditar no impossível. O anúncio edita uma outra realidade que, com base no cotidiano real, produz uma narrativa idealizada. A publicidade contrasta com nosso credo racional, pois nela os objetos desejam e podem se transformar em afetos, sensações, emoções (Rocha, 2010, p. 25).

Para constituir este novo consumidor, uma série de acontecimentos criaram as condições para que a sociedade de consumo existisse. Na esfera pública, o crédito ao consumidor atuou na linha da infraestrutura. E a publicidade, através dos anúncios, vendia a comodidade dos produtos industriais, conveniência necessária para se adotar um modo de ser mais moderno cuja identidade estava centrada no consumo.

Para que os americanos abandonassem o hábito de consumir produtos caseiros e passassem a adotar os produtos fabricados industrialmente, os anúncios tiveram um papel fundamental ao exaltarem os produtos feitos pelas máquinas. Havia, também, um trabalho corpo-a-corpo junto aos pontos de venda dos produtos fabricados em massa, com profissionais de comunicação ensinando aos seus alvos como era melhor consumir caixas de aveia com marcas próprias à aveia a granel (Strasser, 1989).

Assim, o funcionamento da psicologia voltada para a produção do consumidor merece ser analisada do ponto de vista da construção política de uma mentalidade de consumo, mais do que no nível das atuações individuais e corporativas do marketing. Daí Kurz (1999, p. 571 *apud* Gorz, 2005, p. 51) afirmar que a função direta do marketing não é tanto

[...] incitar à compra de mercadorias determinadas, mas engendrar uma consciência que interiorizou a forma, o sentido, a estética específica da ‘publicidade em geral’, e que vê o mundo com seus olhos [...] [por meio da] formação, não apenas dos desejos e das cobiças, mas igualmente dos sentimentos [e da] a tomada do inconsciente.

Há uma estreita relação entre modernidade, mídia e consumo, pois o consumo tornou-se uma condição para que os indivíduos pudessem exercer suas representações sociais nesta sociedade dita moderna. Não por acaso, segundo Freire Filho (2003), resgatando o conceito de Reimer, a expressão “estilo de vida” começou a ser usada na virada do século XIX para o XX. De forma harmônica à modernidade e ao consumo, a mídia servia como um instrumento pedagógico para comunicar um novo modo de ser para os indivíduos modernos. Segundo Veiga-Neto (2004), vale lembrar que a pedagogia moderna representou uma ruptura profunda em relação aos saberes; no período seguinte à Idade Média, não há um aperfeiçoamento dos saberes nem das práticas educacionais que tinham sido comuns até então. Ao invés de um aperfeiçoamento, há uma verdadeira revolução nas maneiras de entender a Educação e nas maneiras de praticá-la, tanto nas escolas quanto em quaisquer outras instâncias sociais, como, por exemplo, a família e a igreja (Veiga-Neto, 2004). Desta forma, podemos apontar a mídia como uma destas entidades sociais que tiveram enorme poder no papel de expandir os conceitos de consumo e modernidade.

Vimos na modernidade, através do consumo, um afrouxamento das antigas hierarquias de classe. Ortiz (2003) usa o conceito de *dismembering* de Giddens (1991) para reforçar que a separação do espaço e do tempo permite o “desencaixe” das relações sociais. Ele quis dizer que os limites se davam, até a modernidade, através das classes sociais, da cidade e do campo, e da cultura erudita e da cultura popular, impedindo o movimento de um lado para o outro. Para este autor, o ato de comprar se segmentava de acordo com os estratos sociais. O consumo proporcionou uma quebra – ou um desencaixe – nas fronteiras de



classe, permitindo uma maior liberdade de circulação de cada indivíduo. Com isso, o consumo tornou-se uma determinante do poder aquisitivo e não mais da tradição como era antes.

O ato de comprar, que no Antigo Regime se segmentava de acordo com os estamentos sociais, com a quebra das fronteiras de classe pode se realizar com liberdade de movimento de cada indivíduo - isto é, ele não é mais função da tradição, mas do poder aquisitivo (Ortiz, 2003, p. 48).

Mas, de que mídias estamos falando ao afirmar sua função pedagógica na difusão desta nova filosofia de vida, nesta nova forma de ser, de se representar e de vivenciar estes estilos de vida no mundo contemporâneo? No livro *O cinema e a invenção da vida moderna*, organizado por Leo Charney e Vanessa R. Schwarz (2004) existem três evidências de mídias que contribuíram para a criação de uma espécie de amálgama entre o consumo e a modernidade e que compunham uma cartilha pedagógica que aos poucos foi sendo seguida pelos indivíduos a fim de pertencerem ao mundo moderno.

O livro é uma coletânea de artigos que formam um arco narrativo bastante bem elaborado sobre a modernidade, que passa a ser entendida como um registro de experiências subjetivas, mas, como mencionado na Introdução, três artigos merecem destaque. Marcus Verhagen (2004), em “O cartaz na Paris do fim do século”, aborda a arte dos cartazes como reflexo do surgimento da indústria do entretenimento. Em “Disseminações da modernidade: representação e desejo do consumidor nos primeiros catálogos de venda por correspondência”, Alexandra Keller (2004) discute como a indústria do consumo atinge novos espaços, como o meio rural. Já o aparecimento das lojas de departamento é tratado por Erika D. Rappaport (2004) em “Uma nova era de compras: a promoção do prazer feminino no West End londrino 1909-1914”.

Mais à frente faremos uma análise crítica desses textos, buscando articular cada uma destas mídias de maneira a considerá-las eventos destacados da história, anteriores ao aparecimento do marketing, ao nosso objetivo de conceituar marketing através de um resgate das matrizes de pensamento que favoreceram o surgimento do campo.

Outra forma de entender a formação de novos hábitos ancorados no consumo é analisar três momentos históricos do consumo – século XVII, XVIII e XIX – definidos por Grant McCracken (2003).

O primeiro momento histórico apresentado ocorre no final do século XVI, na chamada Inglaterra Elizabetana, quando ocorre uma explosão de consumo, já que Elizabeth I utilizou a despesa como uma ferramenta para exercer seu poder e seu governo e foi bem-sucedida em persuadir a nobreza a gastar e a esbanjar recursos neste período. O fato de ela valorizar uma espécie de espetáculo teatral gerou uma competição social que se tornou uma tônica entre a nobreza elizabetana. Como a nobreza dependia dos favores e da influência real para sua sobrevivência, este fato gerou indiretamente uma despesa a mais, pois os nobres disputavam entre si a atenção da rainha. Dessa forma, os nobres passaram a consumir mais com o objetivo de se destacar entre seus pares. Isto transformou a forma de consumo à medida que as demandas saíram da família para o indivíduo. Como consequência, a compra familiar com o objetivo de que o bem permanecesse na família por diversas gerações, tradicional pátina, deu lugar à compra impulsionada pela moda. Neste primeiro momento histórico, os nobres intensificaram suas experiências de consumo enquanto os subordinados eram apenas observadores de seus gostos e excessos. Talvez, por isso, os comerciantes ainda não precisavam se diferenciar dos demais, pois o consumo ainda não havia atingido a massa e ficava restrito à nobreza (McCracken, 2003).

O segundo momento histórico acontece no século XVIII, quando ocorre a própria explosão do consumo, criando novas oportunidades para de compra de produtos como móveis, louças e tecidos. O consumo então passa a ser mais presente na sociedade e seus reflexos redefinem a sua organização e o papel dos grupos sociais. Com isso, o consumo começa a ser instalado na sociedade de modo mais frequente.

A Grã-Bretanha, por exemplo, sofreu uma profunda mudança social em decorrência das transformações econômicas que aconteceram a partir da inovação agrícola e industrial e da expansão do comércio internacional (McCracken, 2003). Os bens, ditos de luxo, como especiarias, sedas, e porcelanas da Índia e da China, foram inicialmente acessíveis apenas para a elite, mas, com as transformações

ocorridas tais como: êxodo das pessoas para as cidades, surgimento de uma classe operária e maiores salários, mais pessoas tiveram acesso a esses bens e a demanda por estes artigos se expandiu da elite para classes medianas. Com o aumento da demanda, os comerciantes tiveram que acompanhar o mercado procurando técnicas e métodos que fizessem os produtos produzidos internamente competirem com os importados. A produção de cerâmica durante este período melhora graças as inovações tecnológicas. A empresa inglesa *Staffordshire* há muito dominava a produção de cerâmica, mas as mercadorias eram feitas para o público em geral, não eram considerados artigos de luxo. A demanda por melhor porcelana foi criada pelos próprios produtores; em especial, Josiah Wedgwood que convenceu as pessoas que precisavam de uma cerâmica de maior qualidade e foi o condutor de um rápido aumento pela procura quando cunhou uma marca para as suas porcelanas, tornando-as desejáveis.

Ainda no século XVIII, outro empreendedor britânico, George Packwood, implementou estratégias de intervenção no mercado de consumo com o objetivo de atingir o sucesso comercial de seus produtos. George Packwood fez anúncios para sua navalha de barbear e isto representou o ponto culminante do crescimento do século XVIII no capitalismo e publicidade (McFall *apud* McKendrick; Brewer; Plumb, 1984). George Packwood era um homem de negócios de classe média com um produto e um desejo de ficar rico. Segundo Liz Mcfall (*apud* McKendrick; Brewer; Plumb, 1984), Packwood produziu mais de 60 anúncios diferentes em dois anos e anunciou em 26 jornais diferentes no que McKendrick, Brewer e Plumb (1984) chamaram de uma tentativa impiedosa de imprimir o nome da marca na memória das pessoas para garantir que elas procurassem e comprassem sua marca de lâminas de barbear. Os anúncios continham uma enorme gama de estilos diferentes de apelo tais como testemunhais e piadas.

Antes de tratarmos do último momento histórico do consumo relatado por McCracken (2003), vale contextualizar que entre o século XVIII e XIX, na Europa, ocorreu a revolução da produção em grande escala. Alguns historiadores como John Clapham (1926) e Nicholas Crafts (2002) já argumentaram que o processo de mudança econômica e social ocorreu de uma forma gradual, o que aponta que o termo “revolução” não foi adequado, mas essas transformações que

se iniciaram na Inglaterra e, em poucas décadas, se espalharam na Europa Ocidental e Estados Unidos foram sem precedentes.

Surge, então, com este novo modelo de produção industrial, o capitalismo comercial e, conseqüentemente, o consumo de massa como retratou McCracken (2003) no último momento histórico que é o século XIX. Foi neste momento que o consumo se tornou um fato social permanente que tinha a mídia cumprindo o papel pedagógico de comunicar um novo modo de ser para este indivíduo moderno.

As sociedades consumiam essencialmente os produtos feitos artesanalmente, o comerciante local, que possuía a influência sobre o consumidor, comprava do atacadista e vendia quase tudo a granel. A questão central pós-capitalismo comercial era: como construir um mercado consumidor de massa? O que significava dizer que seria preciso inventar o consumo de massa.

Para se ter dimensão do aumento da capacidade de produção, nos EUA, durante a década de 1880, com a produção contínua, a indústria americana produzia sete vezes mais aço, nove vezes mais papel, catorze vezes mais óleo de caroço de algodão; quase quatro vezes maior era a capacidade de carga dos trens para transportar toda espécie de bens. As ferrovias ainda estavam em forte expansão até por volta de 1915, visto que cerca da metade da quilometragem de trilhos instalada havia sido construída a partir de 1890. Havia um milhão e meio de linhas telefônicas em 1902, que passaram a seis, em 1910, e atingiram mais de doze milhões até 1920 (Strasser, 1989).

Com todo este excedente, fez-se importante adotar novas habilidades para dar conta de escoar toda esta produção de massa deslocando a importância da produção para o consumo. Na famosa obra de Max Weber *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, uma pergunta surge: “Como foi possível que uma atividade anteriormente apenas tolerada do ponto de vista ético se tornasse uma vocação?” (Weber, 2004, p. 31). No livro *As paixões e os interesses*, Alberto Hirschman (1979) explica que o comércio e outras atividades rentáveis tornam-se dignas na modernidade depois de séculos sendo desprezadas e taxadas como símbolo de ambição e avareza.

Segundo Weber (2004), a reforma protestante foi essencial para a formação do capitalismo moderno, dado que a crença protestante faz surgir um novo *modus operandi* de relações sociais, que favorece e caracteriza a produção de excedentes, o que gera acúmulo de capital. Para que esta nova realidade se implantasse, transformações nesta maneira de comercialização foram necessárias. Algumas destas soluções de comercialização são: a formação de um desejo coletivo por consumir (a invenção da moda e do homem moderno), as lojas de departamento, as vendas por correspondência, a marca e embalagem, o preço, a venda direta, a experiência de consumo e a publicidade.

Com a emergência do consumo, faz sentido imaginar que houve uma corrida dos comerciantes pela diferenciação, ou seja, cada um à sua maneira buscou formas de se destacar na cabeça do consumidor para conquistar a sua preferência de compra. Este parece ser um ambiente propício para o surgimento de técnicas que busquem alavancar as vendas. Apesar dessa evidência lógica, não há registros de práticas denominadas de “marketing” neste ambiente, apesar de que essa estratégia parece ser o próprio fundamento da disciplina.

## **1.2. Mídia e pedagogias do consumo**

Antes, o cartaz era uma ferramenta comercial em preto em branco, mas, com a incorporação de cores, no último quartel do século XIX, tornou-se um meio sofisticado e fazia parte integrante do ambiente parisiense, gerando entusiasmo entre os críticos de arte da época. Segundo Marcus Verhagen (2004), Chéret e os irmãos Choubac, Léon e Alfred aperfeiçoaram tecnicamente reduzindo os custos da litografia colorida tornando-a um meio muito atrativo de promoção e na virada do século, graças ao afrouxamento do controle do Estado, os bulevares já estavam enfeitados de cartazes de publicidade. O cartaz tornou-se, portanto, a principal ferramenta e meio de divulgação para o entretenimento francês.

Cheret produzia seus cartazes de forma bastante habilidosa e bem pensada. A *chérette*, como ficou conhecida a dançarina dos cartazes de Cheret, tinham ares de ninfa e eram repletas do *ethos* da alegria. Serviam como representação do prazer através da fantasia da sedução, impondo seu riso como uma garantia da satisfação do expectador.

Outro método bastante bem formulado é que o espectador era tomado como objeto central, sem ele a cena não existiria. O cartaz era produzido sob o ponto de vista dele, para ele e com o objetivo de satisfazê-lo.

O negócio do entretenimento em Paris levou a publicidade muito a sério, pois foi utilizada com o objetivo de tirar as pessoas dos seus concorrentes, persuadindo pessoas de todas as classes que buscavam prazer, simbolizou o surgimento da cultura de massa na França.

Ao analisarmos toda a descrição do texto de Marcus Verhagen (2004), percebemos um diálogo entre publicidade e a arte. Segundo o autor, o cartaz se colocou entre a publicidade e a arte, mas, ao se estabelecer próximo à arte, conseguiu a aceitação da sociedade francesa.

Esta posição entre arte e publicidade foi o que Moscovici (2007) chamou de ancoragem. Para o autor, as representações sociais têm como intenção converter algo desconhecido em conhecido, pois tudo que é desconhecido e não faz parte do cotidiano é difícil de ser compreendido. Desta forma, para que este desconhecido se torne conhecido é necessário que se processe uma transformação. Para Moscovici (2007), a objetivação e a ancoragem são duas formas possíveis para tornar este desconhecido em conhecido. Podemos dizer que no processo de compreensão do cartaz em Paris houve os dois meios de transformação. A ancoragem é entendida como uma forma de classificar e, objetivar, é entendido como a transformação de algo abstrato em algo mais concreto.

O cartaz ancorou-se, portanto, entre a arte e a publicidade para que pudesse ser assimilado. Esta ancoragem ajudou a ligar o estranho, no caso o cartaz, a um grupo ou representação social já existente, classificando e nomeando o que até então era desconhecido. A partir daí, toda a discussão em torno do cartaz girou em torno deste dilema arte-publicidade, arrebanhando seguidores e críticos, levando para o cartaz os aspectos positivos e negativos já estabelecidos na arte e na publicidade.

Os defensores do cartaz como arte se apoiavam no discurso de que ele incitava o gosto pela arte, servindo até para ensinar os iletrados a lerem. Além

disso, o humor era visto como uma estratégia popular e, ao invés de sublinhar sua dimensão comercial, foi usado para promover a pretensão cultural do cartaz.

Por outro lado, a argumentação contra o cartaz, segundo o autor, publicado em um artigo de Maurice Talmeyr (1896), apontava para sua dimensão simbólica como alegoria da poderosa e alarmante sociedade industrial moderna. Maurice Talmeyr (1896) criticou ainda sua intervenção com mensagens não solicitadas que refletiam a velocidade e os excessos da vida moderna. De acordo com a natureza de suas críticas, Talmeyr (1896) parecia se opor à modernidade e o cartaz era apenas símbolo ou representação da velocidade e abundância da vida moderna.

Já a objetivação visa transformar algo que está no nível abstrato, desconhecido para outro, mais acessível, tornando-o mais concreto e objetivo. Para Moscovici (2007), as duas operações essenciais da objetivação são naturalizar e classificar. No caso do cartaz, a objetivação se deu ao trazer para ele as referências do carnaval, cuja *chérrete* era uma espécie de colombina portadora da alegria, do divertimento e da celebração. Na crítica de Talmeyr (1896), dois pontos eram recorrentes: a associação com a prostituta e a associação e lembrança do cartaz às celebrações do carnaval.

O cartaz trouxe uma discussão social, um diálogo entre o que era permitido e proibido. Aceitar o cartaz significava concordar com a *chérrete*, muitas vezes acusada de prostituta, era aceitar uma figura que refletia uma forma de indeterminação social. Além disso, as referências do cartaz ao carnaval zombavam das noções de decoro da burguesia, celebravam a pobreza e a boemia de forma bem-humorada e exibiam a abundância da classe trabalhadora.

O cartaz rompia com os valores estabelecidos, que representavam a tradição, já que os mecanismos baseados em mercado bagunçavam as hierarquias de classes nas quais as sociedades se estabeleciam.

Segundo Keller (2004), foi neste período que surgiram os primeiros catálogos de vendas por correspondência como forma de disseminar a modernidade e deslocar o consumo da rua para o lar. A empresa de varejo *Haynes-Cooper* dizia ter um exemplar de seu catálogo em cada fazenda ou

vilarejo do país e em 1884, um catálogo desses tinha cerca de 240 páginas e perto de 10 mil artigos; no início do século, atingiria 24 mil. O catálogo da loja de departamentos Sears-Roebuck, em 1897, abrangia 786 páginas. Os catálogos incluíam ofertas de ferramentas, móveis, alimentação, livros, máquinas de costura, entre outros artigos. Estradas de ferro, empresas de telégrafos e agências de correio conseguiram implantar-se em todo o país, facilitando a venda à distância. Em 1910, uma lei permitiu ao correio entregar mercadorias acima de 4 libras (1,8 kg). Para se ter ideia da abrangência dos catálogos, cada uma das grandes empresas deste segmento tinha, em 1915, entre 4 e 6 milhões de clientes (Strasser, 1989, p. 214).

Os catálogos tiveram o papel fundamental de levar a cidade para o campo, a loja de departamentos para o comprador e o mundo externo para o lar. Expandindo para casa uma atividade até então essencialmente pública, que era o consumo de mercadorias (Karam; Medeiros; Dramali, 2016).

Definir as fronteiras entre o público e o privado tem sido uma preocupação desde a antiguidade clássica e sua discussão abrange a filosofia, a história, a antropologia e a sociologia. Sendo um debate profundo e atravessado por diferentes campos do conhecimento, não há, um consenso sobre estas definições. Apesar disso, é preciso sublinhar que o conceito público/privado é característico de cada sociedade, transformando-se ao longo do tempo e de acordo com as mudanças sociais. Como destaca Mattoso (2011), apesar da dificuldade que existe na definição e interpretação da linha que separa os dois domínios, os papéis dos homens e das mulheres, dos casados e dos solteiros, dos velhos e dos novos, dos jovens e das crianças, bem como os seus valores e os seus objetivos, alteram-se com o tempo e são distintos conforme as regiões consideradas.

Segundo Philippe Ariès (2009, p. 10), “[...] no privado encontra-se guardado o que se possui de mais precioso, que só a nós pertence, que não diz respeito a mais ninguém, que é proibido divulgar, mostrar, porque é muito diferente das aparências que a honra exige salvar em público”. Apesar das diferenças entre o público e o privado, não se pretende conceituar aqui, nem mesmo explorar todas suas dicotomias ao longo da história. Iremos utilizar a



relevância conceitual dos conceitos público/privado para compreender o impacto que os catálogos de venda por correspondência causaram na esfera privada.

Para Keller (2004), os catálogos de venda por correspondência, assim como o cinema, fazem parte da *episteme* da reprodução mecânica e da disseminação de massa, ou seja, foram concebidos para serem reproduzidos. O catálogo e o cinema reconfiguraram igualmente a noção de público e privado, apesar de o primeiro ser um ícone exclusivamente norte americano.

Os catálogos invadiram a esfera privada levando o consumo de mercadorias para os lares, o que, como dissemos, uma atividade pública. A venda através de catálogos tornou-se uma mídia homogeneizante à medida que discursos e estratégias foram construídas baseando-se no envio postal de massa. Até mesmo no meio rural, onde havia uma enorme desconfiança sobre os modos de vida na cidade, o catálogo conseguiu gerar uma experimentação desta nova era de modernidade.

Os catálogos da *Sears* usaram o discurso da inclusão pois deixavam os clientes à vontade para escolher, embora sempre dentro dos parâmetros indicados no catálogo. Isto foi fundamental para integrar ao consumo milhões de famílias rurais.

O catálogo era repleto de instruções da maneira como comprar, sua linguagem instruíra os consumidores sobre o que era proibido e permitido nesta nova prática social, cumprindo seu caráter pedagógico neste novo hábito da modernidade. O tom desta comunicação merece destaque na medida em que tudo era pensando em miúdos, desde iniciar a carta com “querido amigo”, o que trazia a ideologia da proximidade e da intimidade, até o uso de expressões como “onde quer que você more” e “distância não é inconveniente” que ajudavam a romper a resistência a uma atividade até então não explorada. Os catálogos absorveram aspectos da linguagem publicitária impregnando-se de um enorme poder de persuasão com comandos que eliminavam as barreiras, estimulavam o consumo e facilitavam a experimentação, contornando qualquer tipo de objeção ao consumo.

Tanto o processo de compra, quanto a abordagem dos catálogos mudaram muito ao longo do tempo. Não é difícil imaginar que isso tenha acontecido pelo aspecto pedagógico do consumo. Os primeiros catálogos eram extremamente discursivos e detalhados, mas à medida que as pessoas foram se familiarizando com as práticas de consumo e se adaptando a esta nova didática, algumas instruções tornaram-se óbvias e aos poucos foram suprimidas dos catálogos. O aspecto narrativo foi sendo suplantado para que um ambiente de fetiche se estabelecesse, assim, o desejo seria mantido neste meio.

O catálogo se especializou ainda em usar abordagens diferentes por gênero, sugerindo às mulheres um corpo frágil e uma pele pálida como sinônimo de feminilidade buscando trazer para os Estados Unidos a tendência das mulheres europeias. Além disso, a ordem de exibição era gentil, mostrando em primeiro lugar a seção feminina, seguindo ainda uma ordem cronológica dos bebês até os meninos.

Vale destacar que, nas imagens dos catálogos, as mulheres eram sempre retratadas em aglomerados o que reforçava a modernidade e a cultura de massa, transmitindo a noção de que a mulher ganhou terreno no século XIX.

Os catálogos foram, portanto, junto com o cinema e as lojas de departamento, uma das mídias de caráter pedagógico que ajudaram a mostrar para as pessoas como se comportar diante da modernidade. Incluindo o meio rural no consumo, embaralhando a lógica de público e privado e documentando o novo papel da mulher neste novo século.

As lojas de departamento surgiram em toda Europa e Estados Unidos no século XIX como aponta Rappaport (2001 *apud* Rocha; Frid; Corbo, 2016, p. 43).

Um dos pioneiros, e talvez o mais emblemático dos empreendimentos que surgem neste período, é o parisiense *Le Bon Marché*, fundado em 1852 por Aristide Boucicaut. Em seguida, abriram as portas na mesma cidade os concorrentes *Louvre*, em 1855, e *Printemps*, em 1865. Nos Estados Unidos, a *Macy's* foi inaugurada em 1858, na cidade de Nova York; a *Marshall Field's* se expandiu após o grande incêndio de Chicago em 1871, tornando-se inclusive um símbolo da restauração da cidade; e a *Wanamaker's* se estabeleceu no ano de 1876 na Filadélfia. A londrina *Harrold's* começou como um pequeno negócio e conseguiu se transformar em um colosso do comércio mesmo após sofrer um incêndio em 1883. Tornou-se uma companhia de capital aberto em 1889 e as

obras do enorme e luxuoso imóvel que ocupa até hoje na *Brompton Road* foram concluídas em 1905. A principal concorrente só chegou em 1909, com a inauguração da *Selfridges* no *West End* de Londres.

Segundo os autores, o impacto das lojas de departamento foi enorme e as técnicas e processos de comercialização foram fundamentais para a formação das práticas de consumo que temos até hoje.

Ao lado do surgimento das lojas de departamento, vale problematizar o papel da mulher na sociedade antes do século XIX. Em uma sociedade patriarcal, cuja família era comandada pelo homem, o papel da mulher se reduzia a cuidar do marido, dos filhos e da casa, o que exigia dela habilidades para os trabalhos domésticos.

A mulher possuía papéis sociais específicos, ligados ao espaço doméstico, considerado inferior ao espaço público, prioritariamente masculino, situando-se em segundo plano num cenário masculino. Havia uma exaltação à fragilidade do sexo feminino e isso a deslocava para a vida doméstica e privada. A mulher pertencia essencialmente ao espaço privado, conforme apontou Simone de Beauvoir (2003, p. 217).

As mulheres não tinham história, não podendo, conseqüentemente, orgulharem-se de si próprias. [...] Uma mulher não nascia mulher, mas tornava-se mulher. Para que isto acontecesse ela deveria submeter-se a um complexo processo no seio de uma construção histórica cujo espírito determinaria seu papel social.

Segundo Rocha, Frid e Corbo (2016), nas lojas de departamento as mulheres se comportavam como se estivessem em uma “reunião de amigas” e nos magazines elas conversavam sobre os produtos, as diferenças entre as lojas e o que mais gostavam em cada uma delas. As mulheres se sentiam como em suas próprias casas, sempre bem tratadas pelos funcionários, livres para andar entre as seções, conhecer produtos, ver ofertas, passar parte do dia no bistrô, na biblioteca, na sala de descanso e participar das atividades de entretenimento oferecidas pela loja (Rocha; Frid; Corbo, 2016).

O que significa dizer que: já que o cenário social era de negação de liberdade no espaço social à mulher, que, conseqüentemente, a distanciava ou a restringia de uma atuação nos espaços públicos, as mulheres burguesas, nos

magazines, ao mesmo tempo em que encontravam as amigas, fomentavam novos padrões de consumo, se distraíam com as atrações oferecidas, exerciam atividades públicas e atuavam politicamente em busca dos seus direitos. Vale destacar que, antes disso, elas eram restritas ao ambiente doméstico e às igrejas e ali ganhavam uma alternativa de interação social. O grande magazine foi construído para as mulheres e tornaram-se um lugar tão legitimado e seguro quanto os espaços sagrados ou a casa umas das outras (Rocha; Frid; Corbo, 2016).

As lojas de departamento são parte do processo das grandes transformações da Revolução Industrial: produção em massa, serialização, êxodo de populações do campo para a cidade, surgimento da mídia etc. A ruptura com a sociedade tradicional proporcionou ao indivíduo a possibilidade de se movimentar em espaços anteriormente exclusivos e restritos à nobreza. A nova ordem construía outros fluxos de produção de mercadorias, de objetos e pessoas cujas possibilidades de trânsito se vinculavam ao capital. Há uma transformação nos códigos e, nesse momento de transição, as práticas exercidas nas lojas de departamentos assumiram papel pedagógico para um novo conjunto de práticas, estilos e valores: “O *Bon Marché* serviu como uma espécie de ‘cartilha cultural’, mostrando, para uma determinada classe, como ela deveria se vestir, mobiliar sua casa e como deveria gastar seu tempo de lazer.” (McCracken, 2003, p. 49).

De forma análoga, surgiu em Londres uma nova era de consumo quando Harry Gordon Selfridge, um americano, lança a *Selfridge* na Oxford Street, com a comemoração simultânea do jubileu de sessenta anos da *Harrolds* e a liquidação anual de primavera realizada nas lojas de West End. Ele colocou Londres no mapa do varejo mundial, revolucionando o modo como as pessoas compravam, dando ares românticos à ideia do comércio, transformando a atividade em um momento de prazer, como fuga da rotina, e não apenas a busca por uma necessidade, os clientes eram convidados, portanto, a encarar as compras como um evento social e cultural.

Usar as vitrines como forma de se destacar no meio de tantas outras lojas da capital inglesa, fazer uso da publicidade, treinar funcionários que estimulavam as pessoas a fantasiarem os produtos, além de chamar a atenção dos clientes foram estratégias pioneiras do seu fundador. Enquanto seus concorrentes escondiam os

produtos atrás dos balcões, na *Selfridge*, tudo era exibido e colocado em displays para que o consumidor pudesse tocar os produtos. Ele inovou ainda iluminando as vitrines mesmo quando a loja já estava fechada.

Para Everardo Rocha, Marina Frid e William Corbo (2016), as vitrines invadiram as ruas exibindo-se e atraindo o olhar dos consumidores, o que representava o que Debord (1967) chamou de espetacularização da vida ou “vitrinização” da sociedade moderno-contemporânea.

Segundo Erika Rappaport (2004, p. 157), uma outra estratégia, das mais eficientes, foi “[...] comprar a imprensa para comprar a multidão”, já que ao intensificar a compra de anúncios, a *Selfridge* conquistou um frenesi de elogios que, juntamente com sua estratégia de divulgação, apagavam as diferenças entre editorial e publicidade. A publicidade foi usada de maneira bastante sagaz e conseguiu seu objetivo de transformar as compras em prazer, tornando o ato de comprar em diversão.

*Selfridge* conseguiu ainda reunir uma cultura de elite e popular em torno de uma mesma atividade social. Rappaport (2004, p. 157) emprega várias expressões ao longo do texto como “*rendez-vous* feminino”, “repouso reparador” e “satisfação legítima”, todas enfatizando o aspecto hedônico que *Selfridge* conquistou ao revolucionar o ato de comprar.

Neste templo, símbolo do consumo moderno, muitas novas habilidades emergiram com o objetivo de vender mais, tais como: o cliente passou a ficar mais perto dos objetos de desejo, podendo tocá-los; os preços não eram mais negociados, pois as etiquetas estavam fixas nos produtos; as lojas passaram a realizar vendas a prazo ou em parcelas aos consumidores; os anúncios construíam o desejo vinculado a uma cultura de olhar e exibir; a ausência de vendedor como uma forma de produzir um efeito repousante e a vitrine servia como uma obra de arte ao ar livre, uma possibilidade de flunar pelas ruas da cidade (Rappaport, 2004).

Através das lojas de departamento, houve uma mudança comercial, de classe e de gênero, como afirmou Rappaport (2004). As mulheres foram

beneficiadas por este novo espaço de consumo por ser um ambiente público seguro onde ela poderia frequentar, fez-se “um lar fora do lar”. Até mesmo as mulheres de classe trabalhadora – excluídas do hedonismo dos passeios e das compras – viam vitrines em *West End*, que concentrava um grande número de lojas em Londres.

*Selfridge* expandiu as fronteiras do que era permitido para as mulheres, trazendo elementos até então proibidos para a esfera do consentido, adicionando componentes de prazer ao dia-a-dia feminino e embaçando o público e o privado, tornando corriqueira a convivência entre estranhos.

As lojas de departamento implementaram serviços que fortaleciam o lado prazeroso do consumo: lanchonete, restaurante, salão de chá, serviço de babá, posto de correio, de primeiros socorros e sala de descanso (Strasser, 1989).

A maior parte dos funcionários das lojas de departamento eram mulheres, sendo o comércio a varejo, a propósito, um ramo importante de emprego feminino na formação das “novas classes médias”. Além disso, naquele momento, o comércio não exigia grande qualificação, já que seu desempenho era medido em volume de vendas. Em 1915, havia cerca de quatro mil lojas que se classificavam como lojas de departamento; quase todas recorriam à publicidade, enfatizando preço baixo. As lojas de departamento ofereciam entrega em domicílio, crédito ao consumidor e aceitavam pedidos por telefone (Strasser, 1989).

Rocha, Frid e Corbo (2016, p. 152) afirmam que até mesmo a postura dos funcionários importava: “[...] precisavam estar eretos, aprumados, asseados, concentrados, dispostos a atender o público com expressões simpáticas no rosto, impecavelmente uniformizados com sapatos limpos e roupas justas, com excelente aparência”. Os autores afirmam ainda que os vendedores eram responsáveis por conduzir a clientela pelas seções, buscar itens desejados, descrever qualidades dos produtos, carregar compras e oferecer “mimos”, pois tudo isso era parte importante da atratividade da loja (Rocha; Frid; Corbo, 2016).

A fatia de mercado das cadeias de loja de departamento cresceu rapidamente: de 4%, em 1919, a 8%, em 1923. Neste último ano, as lojas de

departamento detinham 16%, as vendas por correspondência 4% e as lojas de fábrica também 4% (Strasser, 1989). Alguns fatores convergiram para impulsionar o crescimento dos grandes magazines: crescimento urbano, formação da imprensa de massa, desenvolvimento da publicidade, inovações nas estratégias de vendas e transformações do lugar social da mulher (Rocha; Frid; Corbo, 2016).

Interessa-nos destacar as inovações nas estratégias de vendas que se tornaram mais presentes, ensinando os consumidores a desejar novos produtos e os persuadindo a comprar estes objetos. Estratégias como o uso de vitrines, delivery, exibição de preços, passeio no shopping, promoções periódicas e datas comemorativas como Dia das Mães, por exemplo, foram inventadas no século XIX pelas lojas de departamento e são usadas até hoje como estratégias de marketing para promover o consumo (Rocha; Frid; Corbo, 2016, p. 130).

O modelo de negócios das lojas de departamento funcionava como uma via de mão dupla, pois atendia às demandas de uma produção em larga escala, que se expandia diante das transformações originadas pelo processo da Revolução Industrial, ao mesmo tempo que consolidava um sistema de consumo em grande proporção, visando, sobretudo, o aumento das vendas e a incorporação de novos grupos de consumidores às atividades de compra.

Outro aspecto importante foi o que Campbell (1987) chamou de “ética romântica” que, além de contribuir para a acentuação do individualismo e valorização do novo, fazia com que o gosto pelas novidades fosse comum aos diferentes consumidores (Rocha; Frid; Corbo, 2016). Para Campbell (1987, p. 91), o “sonhar acordado” é uma característica das sociedades modernas. Como discutem Rocha, Frid e Corbo (2016), é preciso considerar ainda o significado dos produtos que muitas vezes estão vinculados ao aspecto simbólico do próprio ambiente de consumo.

Surge, assim, uma complexa teia que liga produção e consumo. A discussão até aqui sugere que a produção só consegue adquirir lugar social quando absorve significados. Para Rocha (2006, p. 101), ela,

[...] como processo de transformação da natureza, só alcança seu destino de ser consumida - sem o que não precisaria existir - através da construção de significados que humanizam produtos e serviços. A esfera da produção, sem atribuição de significados, é a esfera da falta que coloca na disjunção as palavras (significado) e as coisas (produtos e serviços). Introduzir o significado na esfera

da produção quer dizer criar um código que faça daí nascer o consumo. A produção em si mesma não é nada, ela não diz.

A formação do *ethos* da modernidade, a criação das marcas, o uso da publicidade para expandir a natureza simbólica dos produtos, as transformações na experiência de compra e todas as estratégias que fomentaram o consumo serviram de alicerce para a atribuição de significado à produção. Segundo Rocha (2010), a publicidade é o passaporte, visto de saída da produção e de entrada no consumo e serve como instrumento que atribui significado aos produtos.

O discurso publicitário é uma forma de categorizar, classificar, hierarquizar e ordenar tanto o mundo material quanto as relações entre as pessoas, através do consumo. Sabemos que a função manifesta do anúncio é vender produtos e serviços, abrir mercados, aumentar o consumo. Tudo isto está certo. Mas uma simples observação é bastante para ver que o consumo dos 26 próprios anúncios é infinitamente superior ao consumo dos produtos anunciados. Em certo sentido, o que menos se consome nos anúncios é o próprio produto. De fato, cada anúncio vende estilos de vida, sentimentos, visões de mundo, em porções generosamente maiores, que carros, roupas ou brinquedos. Produtos e serviços são para quem pode comprar, anúncios são distribuídos de forma indistinta, assinalando o destino classificatório da mensagem publicitária. A publicidade é totêmica, fala do eterno, suprime o tempo, recorta diferenças na série da produção e as convertibiliza em diferenças na série do consumo. A publicidade desempenha uma função muito clara: mediatizar as relações entre a produção e o consumo. Em outras palavras, entre estes dois domínios do circuito econômico - a produção e o consumo - está o espaço destinado à publicidade. Ela, e os outros processos do marketing, mediatiza a oposição e concilia a interação entre estes domínios ao recriar cada produto atribuindo-lhe identidade, particularizando-o, preparando-o, enfim, para a existência não mais embebida na dinâmica da produção mas, sim, em meio a relações humanas, simbólicas, sociais, que caracterizam o consumo (Rocha, 2010, p. 25-26).

Estes eventos históricos indicam que a publicidade não conseguiu sozinha desempenhar o papel de atribuir signos aos produtos; quem sabe, possamos expandir este conceito e reinterpretá-lo, adotando que a publicidade faz parte das estratégias de fomento ao consumo, logo, faz parte do marketing. Portanto, o marketing seria uma prática cultural das amplas transformações dos processos de administração do mercado na modernidade, um instrumento central na transferência de significado da produção para o consumo.

Everardo Rocha (1995) afirma ainda que é pela publicidade que se transforma o domínio da produção – onde os produtos são indiferenciados, múltiplos, seriados e anônimos – no domínio do consumo, onde o produto tem nome, nobreza, mistério e vida. Sob o ponto de vista do marketing, este “nome,



nobreza e vida”, destacados nos produtos através da publicidade, são concedidos pelas marcas e seus posicionamentos. Se a “[...] publicidade é a guardiã do pensamento mágico na sociedade capitalista” (Pereira; Mocarzel, 2016), o marketing, através da publicidade e outras ferramentas como as que destacamos aqui tais como experiência no ponto de venda, preço, vitrine e outras, geram o impulso não apenas para que o consumo de um produto se concretize, mas também para que os vínculos entre marcas e pessoas (consumidores) se estabeleça.

Estas novas estratégias marcam o surgimento de um pensamento de marketing, que veio depois a se consolidar como campo de estudo – como vamos mostrar no próximo capítulo, a partir de 1960, com a publicação de *Miopia de marketing*, o primeiro artigo acadêmico sobre o assunto. As matrizes desse pensamento, entretanto, estão destacadas, como se nota, muitas décadas antes disso. Segundo Rocha, Frid e Corbo (2016), o final do século XIX marca a formação de um “novo comércio”, que expandiu suas operações em larga escala, aglutinando diferentes setores do comércio em um mesmo lugar, vendendo praticamente tudo, dividindo as lojas em seções, segmentando públicos de interesse, instituindo a troca e a devolução de produtos comprados e alcançando uma ampla parcela da sociedade através da distribuição de catálogos, da publicação de matérias especiais e anúncios publicitários em veículos impressos e realizando remessas nacionais e internacionais de produtos.

A construção deste “novo comércio” contou com um conjunto de processos, que, acreditamos aqui, pode ser denominado marketing, cujo objetivo final era um só: fomentar o consumo, ou seja, aumentar vendas. Percebemos, através desta apreciação histórica, que, ainda que marketing englobe diversos processos e que eles não se concentram apenas no ato de vender, todas as estratégias de marketing apontadas na história servem ao mesmo propósito de fomentar o consumo, ou seja, vender mais.

Esta ênfase em diferenciar marketing de vendas foi identificada de forma similar por Rocha (2010) quando entrevistou publicitários que sentiam igual necessidade de se distanciar da esfera da venda e situar a publicidade em uma hierarquia superior e mais nobre do que vendas.

A distinção entre o publicitário e o vendedor torna-se um traço importante para o grupo na busca de hierarquizar a publicidade em relação às outras profissões no mundo do magazine. Da mesma forma que o médico se coloca como articulador e personagem principal em relação às profissões ligadas à saúde, o publicitário vai procurar diferenciar sua ocupação daquelas dos demais homens de vendas. Essa diferenciação, no entanto, é problemática. Não é possível para o publicitário se desfazer radicalmente da noção de vendas nem se opor frontalmente à sua proximidade do vendedor. Sua função essencial é colocar aos clientes que, usando seus serviços, irão obter lucros e aumentar suas vendas. Essa é a ideia sem a qual não subsistiria a profissão. Por mais que digam que a publicidade informa, educa ou instrui, não conseguiram, por este caminho, convencer os clientes a gastar as altas verbas que são gastas com publicidade. O dinheiro despendido com publicidade não o é, para o anunciante, pela tarefa de ‘educar’ ninguém. Mas sim pela possibilidade concreta de aumentar os lucros de uma empresa. Pela possibilidade de vender (Rocha, 2010, p. 48).

Historicamente, o papel do vendedor não requeria grande qualificação já que seu desempenho era medido em quantidade de vendas, aspecto que os autores do campo de estudo do marketing discutem, como indicaremos no capítulo seguinte. Talvez por conta desta constatação, o publicitário sintasse subjugado ao ser igualado ao vendedor e de forma análoga o marketing também precise reforçar em sua teoria a distinção entre seu papel e a atuação de vendas.

### 1.3.

#### **A matriz histórica dos 4p's**

Como se vê, o indivíduo moderno foi inventado culturalmente, através de processos históricos e sociais marcados pela influência de várias mídias como o cartaz, as lojas de departamento e os catálogos de vendas, que foram base para a pedagogia de um novo modo de ser que foi construído e comunicado através delas.

Cercado de novos hábitos e atitudes, este indivíduo teve no consumo sua principal ferramenta para a construção desta identidade moderna. Faz sentido entender que este novo sujeito foi “inventado” para fomentar as indústrias pós revolução industrial e, concomitantemente, esta nova identidade do indivíduo também fomentava a indústria em um processo circular que se retroalimentava.

Ao mesmo tempo em que este novo comportamento foi sendo comunicado, as indústrias tiveram que conceber dimensões que até então não eram conduzidas por ela. Antes de McCarthy (1978) anunciar os quatro p's de marketing – produto, preço, distribuição e promoção – um dos principais

conceitos do campo, que será debatido no próximo capítulo, o processo de transformação social do consumo já estava sendo modificado.

Assim, notamos que algumas mudanças profundas na sociedade e na economia americana, entre 1880 e 1920, indicam forte aderência de alguns discursos apresentados nesta época com a teoria de marketing definida nos quatro p's do marketing. Mudanças bastante significativas foram impressas nos produtos, nos preços, na forma de distribuir os produtos (praça) e na publicidade e, além destas dimensões, foram observados aspectos que vão além da teoria de McCarthy (1978), como por exemplo, a experiência do consumidor no momento da compra e a construção do desejo.

O livro *Satisfaction guaranteed: the making of the american mass market*, de Susan Strasser (1989), é um texto bastante contundente para narrar as transformações americanas de uma sociedade agrícola para uma sociedade urbana e industrial. Até então, a população americana estava acostumada a consumir produtos feitos em casa ou em estabelecimentos comerciais de forma rústica e manual. Os varejistas locais compravam de atacadistas ou diretamente do produtor e vendiam quase tudo a granel.

O ponto crucial para as transformações industriais da época era a necessidade de construir um mercado para bens industrializados ao invés daqueles produtos caseiros e artesanais. Dado que o aumento da capacidade de produção das fábricas estava instalado, a prioridade era como escoar aquele produto que até então não tinha valor para os consumidores, ou seja, como gerar demanda.

As atividades necessárias para o desenvolvimento da demanda eram, na época, diferentes daquelas já conhecidas pelos industriais que operam a fábrica e faziam com que os produtos chegassem aos distribuidores. Algumas destas atividades eram de natureza subjetiva. Seria necessário mudar a cultura de consumo da sociedade fazendo com que as pessoas abandonassem seu hábito de comprar produtos caseiros, locais, que vinham de perto e de uma procedência conhecida para produtos industrializados. Esta necessidade deslocava a importância da produção para o consumo.

Os hábitos de consumo mudaram após a segunda revolução industrial. Durante as últimas décadas do século XIX, o avanço nas máquinas e nos modos de produção, tanto na agricultura quanto no setor industrial, deu origem a um número sem precedentes de novos eventos. Como resultado, a produção agrícola se transformou em superprodução, causando uma queda nos preços dos bens primários. No setor industrial, novas máquinas e novos métodos de organização de fábricas determinaram uma expansão na quantidade e variedade de produtos disponíveis no mercado. Entre 1880 e 1910, a produção americana de ferro aumentou em sete vezes, a produção de papel em nove, de óleo em quatro. Novos produtos surgiram como: gomas de mascar, flocos de milho, lâminas descartáveis e câmeras e essas inovações provocaram grandes mudanças nos comportamentos de consumo das famílias americanas (Strasser, 1989).

Antes da Guerra Civil (1861-1865), apenas famílias de classe alta compravam artefatos produzidos em fábricas e, na maioria das vezes, eram bens de luxo produzidos no exterior como, por exemplo, a porcelana inglesa. Por volta de 1880, o efeito combinado do aumento de salários, redução de preços de produtos agrícolas e a introdução de novos bens industriais proporcionou condições para uma expansão dos hábitos de consumo também para as classes média e baixa. Até o final do século, a grande maioria das famílias americanas substituiu a autoprodução, uma prática comum da época, especialmente para alimentos básicos, pelo consumo. Os setores industriais e agrícolas estavam se esforçando para dispor de seus produtos no mercado. Dadas estas condições, dois fatores se tornaram fundamentais para a autossustentabilidade do sistema: redes eficientes de distribuição e extensas campanhas de comunicação. Nestes dois fatores podemos identificar o prenúncio das modernas disciplinas de Marketing e Publicidade.

Segundo Strasser (1989), “satisfação garantida”, expressão cunhada no mercado americano e transformada em um slogan universal, utilizada como lema em incontáveis negócios, é alto indicador da incorporação cultural da publicidade. Desde o início do século XIX, foram publicados anúncios em seções dedicadas em jornais, mas seu objetivo era somente o de informar as pessoas sobre a disponibilidade local de novos produtos, muitas vezes importados do exterior.

Vemos o papel da publicidade mudar após o nascimento do mercado de massa, já que os produtores tinham como objetivo criar mercados nacionais para seus novos produtos de marca (Strasser, 1989).

Assim, podemos entender que o marketing como conceito foi moldado por fabricantes energéticos que entenderam que os mercados poderiam ser desenvolvidos. Os fabricantes moldavam desejos que se trata de uma engenharia de natureza simbólica e subjetiva, diferente daquelas operadas até então. Esta engenharia consistia em orquestrar um conjunto de frentes diferentes esferas: tecnológica, estética, psíquica, econômica e organizacional, a fim de alterar a cultura do consumidor, tornando-o sensível aos bens embalados e nomeados por marca.

Se concordarmos que esta engenharia que organiza diferentes atitudes diante do novo mercado moderno se trata de marketing, podemos notar uma convergência da teoria de marketing com os fatos históricos apontados até aqui. Baker (1987), por exemplo, lembra que marketing é como uma filosofia empresarial e uma orientação que permeia todas as áreas e articula todas as atividades de uma empresa.

A missão, na época, era a de se criar o desejo de consumo e procurar satisfazê-lo, assim, a chave para a prosperidade econômica seria a criação organizada da insatisfação com os produtos atuais (Strasser, 1989). Veremos, a seguir, um foco bastante diferente nos livros da área do marketing, dado que, conceituam o termo como uma disciplina que encontra necessidades e desejos e criar produtos ou serviços para atender. Através desta abordagem histórica, percebemos uma espécie de movimento contrário, ou seja, a necessidade foi criada e construída pelas indústrias para então vender o que já havia sido produzido, o que significa gerar demanda.

Pessoas que jamais haviam comprado flocos de milho foram ensinadas a precisar deles. Aqueles que antes se contentavam em comprar aveia a granel eram informados por que deveriam dar preferência à aveia da *Quaker Oats* na caixa. O óleo vegetal de *Crisco*, por exemplo, foi inventado nos laboratórios da *Procter & Gamble* com o objetivo principal de permitir que a companhia de sabão

dominasse o mercado de óleo de semente de algodão. A *Crisco* era “um produto absolutamente novo”, como a *Procter & Gamble* orgulhosamente anunciava; criou-se, assim, todo um novo arsenal de técnicas promocionais para convencer os chefes de família americanos de que precisavam dele urgentemente no lugar das gorduras animais encontradas na maioria das cozinhas americanas (Strasser, 1989).

Strasser (1989) ressalta que a abordagem pioneira da *Procter & Gamble* para o desenvolvimento e promoção de produtos foi muito mais do que apenas uma inovação de marketing; em vez disso, refletia uma abordagem do mercado que, em última análise, mudava a maneira como os americanos pensavam sobre si mesmos e sobre suas necessidades e relacionamentos mais fundamentais (Strasser, 1989).

Crisco pode ser entendido como um artefato de uma cultura em formação, uma cultura fundada em novas tecnologias e estruturada por novos hábitos pessoais e novas formas econômicas. Uma população acostumada a produtos caseiros e mercadorias sem marca tinha que ser convertida em um mercado nacional para mercadorias padronizadas, anunciadas e de marca (Strasser, 1989, p. 20).

Para descobrir as origens desse novo modelo, Strasser (1989, p. 20) descreve quatro etapas essenciais na “[...] transformação da cultura, de ideias e estilos de vida baseados em relações locais e manufatura regional para aqueles que dependem da produção em massa e de um mercado nacional”.

O primeiro passo foi associar um rótulo a um produto genérico. Em 1898, por exemplo, a *National Biscuit Co.* (Nabisco) nomeou seu cracker *Uneeda* e os vendeu em uma bolsa selada para bloquear a umidade. Ao rotular seus produtos, os fabricantes assumiam responsabilidade por estes e pelas condições que estes formam criados, dessa maneira, não se queria mais a opinião do lojista sobre qual era o melhor produto, pois os compradores já solicitavam os produtos pelo nome o qual muitas vezes era produzido por apenas um fabricante. Parece-nos que a importância do produto, um atributo de extrema relevância para o marketing, surgiu aqui. E a embalagem, nome e rótulo são dimensões absolutamente gerenciáveis pelos fabricantes e fazem parte da esfera produto um dos p's de marketing.

Relacionamentos de commodities à moda antiga foram incorporados nas relações humanas: os clientes aproveitaram os preços e a qualidade dos lojistas. Como participantes do mercado de massa de marca, os consumidores entraram em relações mutuamente dependentes, mas desiguais, com grandes corporações (Strasser, 1989, p. 26).

Segundo Rocha (2006), mesmo quando existem condições de mercado, é preciso se ter domínio do código cultural para que o consumo se concretize. O autor narra uma experiência na cidade de Cochabamba onde o consumo não ocorreu, porque apesar de existirem condições econômicas, exatamente pela inexistência, naquela situação e para aqueles consumidores, de um código gerador de categorias como necessidade, utilidade ou desejo, o consumo não aconteceu.

Assim como artigos encontrados por Rocha (2006) em Cochabamba, os produtos da virada do século podem ser entendidos como elementos de uma cultura em formação, fundada em novas tecnologias e estruturada por novos hábitos pessoais e novas formas econômicas. Os produtos através de seus rótulos e marcas e reforçado pela publicidade também cumpriram um papel pedagógico de moldar este novo indivíduo para entrar no século XX.

No segundo passo, segundo Strasser (1989), vemos os fabricantes eliminarem os atacadistas, que, como distribuidores de produtos, induziram mercearias a incorporar novas marcas. Em terceiro lugar, os produtores substituíram a mercearia, que deslocou o produto de trás do balcão para colocá-lo no caminho do manuseio e da escolha dos produtos pelo consumidor. O resultado lógico foi o surgimento de estabelecimentos como *Piggly Wiggly*, nascido em Memphis, em 1916, a primeira loja de alimentos *self-service*. Isto mexeu na experiência de compra, ou seja, o processo de funcionamento das lojas alterou os modos de aquisição de mercadorias. Aqui, percebe-se uma transformação na dimensão que o marketing define como praça. O “p” praça trata não apenas de como distribuir um produto para chegar ao consumidor, mas também da forma como é entregue e da experiência do consumidor no ponto de venda.

Para selecionar o produto, os consumidores não tinham mais as informações dadas pelos lojistas e, sim, as recebiam diretamente das propagandas e anúncios. Foi neste momento, que, os anúncios começaram a persuadir em vez de simplesmente informar os consumidores; eles não eram mais segregados às

últimas páginas dos jornais, mas eram publicados lado a lado com notícias e outros recursos que atraíam os leitores. Como os jornais começaram a atrair mais receita com anúncios, o preço para seus consumidores caiu e sua aparência social mudou, dando origem a novos formatos de jornais que atraíram leitores em massa, como o tabloide, que também permitiu uma integração cada vez maior entre anúncios e artigos. À medida que os orçamentos de publicidade aumentavam, novas revistas baratas projetadas para atrair os leitores que os anunciantes procuravam alcançar eram fundadas, como *Ladies Home Journal*, em 1883. No final do século, as revistas haviam se tornado a mídia mais importante para a difusão da publicidade (Strasser, 1989).

A transformação nos hábitos de consumo americanos foi articulada pela indústria da publicidade que, antes, simplesmente negociava anúncios em revistas e jornais; a partir daquele momento, ela assume novas funções como a contratação de artistas e redatores para criar a própria publicidade. As agências mais avançadas usaram pesquisa de mercado para segmentar seus negócios por etnia e renda, vale destacar que a segmentação foi descrita por Kotler e Keller (2012) como parte das atividades fundamentais de marketing. A nova publicidade foi uma resposta a mudanças profundas na produção de bens. Estas transformações na forma de comunicar podem ser classificadas como promoção, um dos p's de marketing responsável pela comunicação dos produtos para seus consumidores.

O quarto passo foi convencer que os produtos fabricados pelas “novas marcas” eram melhores que os itens artesanais, não conhecidos massivamente. Os anúncios do início do século XX tentaram conquistar a confiança do consumidor nos fabricantes. O marketing mais eficaz foram campanhas que incentivaram novas necessidades e desejos ligando o rápido aparecimento de novos produtos com as rápidas mudanças que estavam ocorrendo em todas as áreas de vida social e cultural.

Vemos surgir, assim, a lealdade do consumidor a empresas como a *Heinz* e suas “57 variedades”. Logo, a demanda pela marca se estendeu aos restaurantes, assim como a Kodak ganhou mercado ao persuadir as mulheres a comprarem suas câmeras, porque as mulheres, conforme retratadas nos anúncios de Natal da Kodak, eram mais receptivas a registrar a alegria de sua família (Strasser, 1989).



Como o representante da *Heinz* sugeriu, os novos produtos foram produzidos por métodos modernos e forneciam a expressão física de uma pausa dos tempos antigos e a requisição para hábitos modernos. Cereais embalados adequadamente para atender à conveniência das pessoas que adotaram este novo estilo urbano. Canetas tinteiro permitiam que as pessoas escrevessem em qualquer lugar. Aparelhos de barbear substituíram o serviço pessoal em local público com uso particular e individual de um produto descartável. As câmeras ofereceram uma maneira completamente nova de ver o mundo. Na promoção de tais produtos, a publicidade usava imagens e abordagens que variavam de fantasiosas a factuais. Eles explicitamente promoveram novos hábitos vendendo categorias de produtos, juntamente com os produtos.

Primeiro, era preciso vender a categoria para depois reforçar a marca, afinal, as pessoas não precisavam e não tinham hábito de usar aqueles produtos. Como analisa Strasser (1989), a Colgate, por exemplo, ensinou as pessoas a escovarem seus dentes e, junto com a Gillette e outros fabricantes de máquinas de barbear, distribuiu panfletos que explicavam a auto depilação para os homens. Despesas com bens e atividades de lazer foram fundamentais para este novo modo de ser: parques de diversão ofereceram a pessoas de todas as classes uma oportunidade de preencher tempo de lazer com experiências adquiridas. As lojas de departamentos e o catálogo de pedidos pelo correio transformaram as compras em uma excursão fantasiosa.

Um fator fundamental para a sustentabilidade desse sistema foi a distribuição. No final de 1800, a rede de distribuição não estava pronta para atender às novas necessidades industriais. Até então, as mercadorias eram produzidas em fábricas ou fazendas, compradas por grandes atacadistas, que as distribuíam para uma infinidade de pequenos varejistas e finalmente vendiam para os consumidores. Este sistema funcionou de forma eficiente para a distribuição de commodities, mas não foi adequado para a distribuição dos novos produtos de marca. Os atacadistas eram simples intermediários de commodities, interessados em comprar com o melhor preço e fornecer continuidade a seus clientes. O novo regime de produção exigiu uma mudança dos atores que constituem a chamada cadeia de suprimentos, transformando atacadistas de simples intermediários de

commodities em promotores de produtos. Um produto, por mais simples que seja, difere do outro produto pela presença de uma marca (Strasser, 1989).

Outra mudança jurídica importante foi a extensão da proteção que, até 1870, só existia para direitos autorais e patentes. Desde então, as marcas comerciais foram reconhecidas como patrimônio de empresas e tal legislação leva forçosamente à necessidade de registro legal das marcas. Em 1870, ano da primeira lei nos Estados Unidos, 121 marcas foram registradas; em 1905, o Congresso Norte-Americano aprova nova lei que estabelecia o registro de marcas como sendo a primeira evidência de propriedade. Portanto, a partir daí, só quem tivesse suas marcas devidamente registradas seria favorecido perante a justiça. Resultado: nada menos de dez mil novas marcas foram registradas (Strasser, 1989).

Os industriais viram-se favorecidos por um dos fortes movimentos sociais da época que era a luta por alimentos mais limpos e saudáveis (“*Pure Food and Drug Movement*”). Através da marca associada a seus produtos, o fabricante que elaborava e empacotava seus produtos tornava-se responsável pelas condições sanitárias deles. O maior controle sobre a qualidade do produto poderia ser usado como um forte argumento de venda para os consumidores que tinham preocupações com as condições sanitárias.

As embalagens, além de protegerem os alimentos contra insetos e deterioração, também se tornaram parte integrante do produto. Empresas como *Colgate* e *Quaker Oats* reforçavam que produto e embalagem eram uma coisa só e não se tratava de um produto dentro de uma embalagem. Isto favoreceu toda a venda de produtos embalados e não apenas as categorias destes produtos (Strasser, 1989). Há uma convergência com a teoria de marketing que reforça que marca e embalagem fazer parte do composto de produto, um dos p’s de marketing.

As marcas registradas tornaram-se símbolos distintivos usados pelos produtores para identificar seus produtos ao longo de toda a cadeia de distribuição. Os produtores começaram então a promover seus produtos de marca entre os clientes que usam publicidade e entre os distribuidores com novas técnicas de vendas. Novas profissões surgiram, como os vendedores ambulantes,

responsáveis pela promoção adequada dos produtos de uma determinada empresa entre os atacadistas. Utilizando a moderna linguagem de gestão, as empresas iniciaram um processo de integração vertical, assumindo controle total sobre a cadeia de distribuição e, às vezes, também da fase de varejo (Strasser, 1989).

Para Strasser (1989), a marca dos fabricantes foi usada não apenas em embalagens, versões rotuladas de produtos tradicionais como vinagre e sabão, mas como peça essencial da estratégia de marketing para lançar novos produtos como gomas de mascar, flocos de milho e aparelhos de barbear que nunca tinham sido feitos em casa ou em pequenas lojas de artesanato. O que significa dizer que o desafio da época não era substituir um produto caseiro que já era usado por outro industrializado, tratava-se de criar novos hábitos e introduzir no mercado produtos cuja necessidade era desconhecida pelo consumidor. A marca era o passaporte para que o consumidor confiasse em produtos que eram processados, embalados e manuseados longe do cliente, produtos cujo processo de fabricação era totalmente desconhecido.

O novo regime de produção mudou forçadamente o modo de agir dos varejistas. Durante o século XIX, as lojas de varejo não estavam preparadas para lidar com grande quantidade de produtos. Muitas vezes desorganizadas, as lojas eram empresas familiares, sem sistemas de responsabilização rígidos, em que os preços eram definidos através de negociações individuais com os clientes. Os produtores incentivaram os donos de lojas a melhorar a eficiência de seus negócios adotando preços fixos, gerenciando o armazém para evitar o esgotamento de estoques e ajudando a organizar produtos por tipos em suas prateleiras. Esse foi o ponto de partida de uma evolução que levou, em 1915, à criação do supermercado moderno, com preços fixos, autosserviço e *checkouts*. Também é curioso descobrir que, também no início da era comercial, 40 a 60% das vendas geradas pelos varejistas estavam a crédito (Strasser, 1989).

Segundo Strasser (1989), a comercialização em massa de bens industrializados com marca exigia uma padronização no produto e no preço. A estratégia encontrada para impor o preço único a todos os revendedores foi definir que seus reais clientes eram os consumidores, e a comunicação foi toda dirigida

para eles. Outra convergência com o conceito de marketing abordado pelos autores de que preço é um dos p's gerenciado por marketing.

Ao reconstruir a cadeia de distribuição, os produtores também lutaram no nível político, pedindo leis de comércio mais restritivas. Em 1906, a Lei de Alimentos e Medicamentos Puros exigia a introdução de rótulos em produtos alimentícios. Isso impediu o comércio de alimentos adulterados, mas também penalizou o comércio de produtos a granel em nome de novos produtos industriais.

Em 1880, a maioria das pessoas cultivava parte de sua comida ou comprava de produtores locais, mas, trinta anos depois, americanos em todos os lugares e de todas as classes começaram a comer, beber, limpar, usar e sentar em produtos feitos em fábricas. Até as pessoas que viviam longe das lojas podiam fazer compras através do Catálogo *Sears e Montgomery Ward* que, como foi exposto, retratava quase todo tipo de produto manufaturado que a América tinha para oferecer. Bens padronizados suplantaram os produtos caseiros e artesanais, alterando formas fundamentais de vida. A crença de que o progresso poderia ser equiparado ao consumo abundante bens permeou a cultura americana.

Ao final deste período, a indústria americana produzia sete vezes mais aço, nove vezes mais papel, catorze vezes mais óleo de caroço de algodão; quase quatro vezes maior era a capacidade de carga dos trens para transportar toda espécie de bens. As ferrovias ainda estavam em forte expansão até por volta de 1915, visto que cerca da metade da quilometragem de trilhos instalada havia sido construída a partir de 1890. Havia um milhão e meio de linhas telefônicas em 1902, que passaram a seis, em 1910, e atingiram mais de doze milhões até 1920 (Strasser, 1989, p. 6).

Processos aceleradores como os que vimos nas dimensões de produto, preço, praça e promoção tornaram firme um novo modo de vida americano, o que representa que a identidade emergente do consumidor estava especialmente bem estabelecida entre as pessoas.

Rocha, Frid e Corbo (2016) explicam como os grandes magazines ajustaram a produção e o consumo através de seis métodos comerciais. Estes métodos comerciais foram empregados não somente pelos grandes magazines, mas serviram como pano de fundo para o avanço do consumo. O primeiro dos

métodos comerciais foi a fixação e a exibição de preços, o que não acontecia antes e revolucionou a forma de comércio porque evita a barganha entre vendedor e consumidor. O segundo método foi a permissão da livre entrada de consumidores nas lojas que recebiam os clientes de forma cordial. O terceiro referia-se à criação de seções por categoria de produtos e o quarto tratava das políticas de devoluções de produtos que por algum motivo deixou de satisfazer o consumidor. O quinto método consiste na redução de preços aliada ao aumento de vendas o que acelerava a saída dos produtos das prateleiras. Por fim, o sexto método foi o aumento dos investimentos em anúncios publicitários e na produção de catálogos que expunham os produtos à venda e eram distribuídos pelas diversas cidades do mundo.

O marketing como instituição formal pode ter surgido com a fundação da AMA, em 1937, mas é possível perceber uma série de fatos que evidenciam que o marketing como matriz ideológica surge neste momento que analisamos aqui, quando há uma transição nos meios de produção e comercialização dos produtos industriais. Além disso, vale destacar a correlação entre os fatos históricos abordados com a teoria levantada pelos autores de marketing, que serão examinados adiante. Aparentemente tratados com pouca relevância pelos teóricos do marketing, esses marcos históricos sugerem que o fomento ao consumo de produtos industrializados dependeu, fundamentalmente, das transformações na compreensão dos sentidos de produto, preço, praça e promoção.

Strasser (1989) organizou seu livro enfatizando cada “p” de marketing como um capítulo, utilizando, pois, os quatro p’s como uma lente para sua pesquisa. A autora não cita no livro se foi proposital ou não, mas acreditamos que, sim, dado que sua pesquisa é posterior à postulação deste conceito (4p’s), que, como será debatido adiante, é um pleonismo de marketing. A autora encontrou elementos históricos que reforçam mudanças nestas dimensões quando se estabeleceu uma nova forma de comercialização.

Da leitura do seu livro, entende-se que a origem do marketing não é a mera consequência de problemas de distribuição, mesmo que a inovação tecnológica e econômica tenha, sem qualquer dúvida, influenciado seu desenvolvimento. O marketing como matriz de pensamento surge no momento em que a demanda por

produtos industrializados precisa ser formada e, com isso, marketing trabalha em vários aspectos para construir um novo modo de ser e gerar o desejo de consumo por estes produtos.

Assim, o consumidor se viu diante de um número maior de itens para compra, muitos deles novos, cujos processos de produção eram desconhecidos. Neste cenário, surgiu a necessidade de nomear os produtos por marca e, conseqüentemente, comunicá-las para que fossem conhecidas e, portanto, confiáveis, para só então serem compradas.

Todas essas transformações nas dimensões de produto, preço, praça e promoção, além dos cuidados com a forma de comercialização e a ideologia de mudança trazida pela modernidade foram essenciais para que esta cultura de consumo fosse incorporada à sociedade.

Transformando e participando de todas as esferas da vida social, a nova organização da relação produção/consumo configura um “fato social total” (Mauss, 1974), quer dizer, a vida social, de maneira global, foi alterada em função dos eventos históricos discutidos até aqui. De forma planejada e harmonizada, o consumo de massa foi fomentado por diferentes estratégias e ferramentas; de acordo com nossa análise, este conjunto de estratégias parece ser a origem do se convencionou denominar “pensamento de marketing”.

O pensamento de marketing surge como uma série de estratégias e processos que foram implantadas para fomentar o consumo, ou seja, para criar o consumo de massa. A história aponta uma complexa estrutura de transformações culturais, que alteraram os processos de produção, de transporte e da própria percepção dos indivíduos sobre o mundo, em que os “novos produtos modernos” surgem de maneira processual, imbricados a contextos mais amplos (simbólicos, tecnológicos, psicológicos). Nesse sentido, o papel do marketing assume um caráter secundário, inserido como parte do processo de transformação da relação produção/consumo.

Outro aspecto relevante é que, na teoria, como nos aprofundaremos a seguir, argumenta-se que o marketing cria produtos para atender às necessidades

do consumidor; por sua vez, vemos que a história sugere que as necessidades foram criadas pela indústria em processos técnicos e sociais. O marketing teria papel fundamental em persuadir consumidores para criarem novas necessidades. Por fim, apesar de a história mostrar que marketing não se resume apenas à atividade de vender, entendemos que o marketing serve à venda, ou seja, não existe marketing a não ser para que a venda ocorra e o consumo se concretize.

## 2. O conceito de marketing

O objetivo deste capítulo é analisar o conceito de marketing não na perspectiva histórica e longitudinal, já abordada no campo por diversos autores como Debra Jones Ringold e Barton Weitz (2007), Gregory T. Gundlach (2007), Stephen L. Vargo e Robert Lusch (2004), Jagdish N. Sheth e Can Uslay (2007), mas, sim, acender uma discussão sobre como o conceito tem sido estudado nos livros de marketing considerados como referências principais para o ensino na área. Em um primeiro momento, apresentaremos evidências de como a interpretação das definições de marketing apresentadas na área têm uma perspectiva evolucionista, ou seja, na visão dos autores que fazem este recorte histórico, as mudanças na definição de marketing se dão ao longo do tempo, porque o cenário se modifica e, com isso, o papel do marketing também precisa ser redirecionado.

Em seguida, analisaremos os resultados de entrevistas com professores da área de marketing das universidades do Rio de Janeiro, que nos auxiliam a discutir quem são os autores que melhor definem marketing no campo. A partir de uma seleção de dezesseis autores, examinamos as diferenças e as convergências entre as definições de marketing. Apresentamos uma trajetória histórica que indica os principais conceitos abordados pela área ao longo dos anos, entre 1960, os primórdios dos estudos de marketing, e os dias atuais.

### 2.1. Panorama das definições de marketing nos livros

Nos jornais da área, existe um profícuo debate sobre o conceito de marketing. Alguns artigos publicados no *Journal of Marketing* e no *Journal of Public Policy & Marketing* – dois importantes periódicos da área – trazem discussões relevantes sobre a ausência de uma definição comum.

Wilkie e Moore (2003), por exemplo, apresentam uma evolução nas definições de marketing baseadas em quatro eras: pré-marketing (antes de 1920), fundação do campo (1900 a 1920), formalização do campo (1920 a 1950), mudança de paradigma (1950 a 1980) e intensificação da mudança e a



fragmentação do *mainstream* (1980 até a atualidade). Na visão dos autores, o marketing vai se tornando complexo, mais abrangente, saindo de uma profunda mistura do marketing com a economia até chegar em uma visão onde o marketing é um processo econômico e social contínuo.

Para Vargo e Lusch (2004), a evolução do pensamento em marketing se deu três estágios que ele denominou como “*to marketing*”, “*market(ing) to*” e “*market(ing) with*”. No primeiro, o marketing é responsável por trazer coisas ao mercado; no segundo, a missão é identificar clientes e realizar o marketing para eles; por fim, ele colabora com os consumidores para a cocriação de valor.

Zinkhan e Williams (2007) apontam oito períodos para o pensamento em marketing. No primeiro, que tem data aproximada de 1900, a orientação de marketing era para a distribuição e o gerenciamento das atividades da oferta. No segundo, por conta da Primeira Guerra Mundial, a distribuição permaneceu como tema central nas definições, mas palavras como consumidor e produto vieram à tona. No terceiro período, marcado pela Grande Depressão e pela Segunda Guerra Mundial, as definições de marketing salientam o escoamento de produtos para o consumidor final. No quarto período, o foco central se deslocou da distribuição para as necessidades e desejos do consumidor. No quinto período, entre 1960 e 1980, e no sexto, que começa em 1980, acrescentam que marketing também se aplica a atividades não lucrativas, apresentando uma visão não só de produtos, mas também de serviços e responsabilidade social. No sétimo, surge a definição da *American Marketing Association* (AMA), cuja ênfase está na função gerencial de alocação da produção de bens e serviços e coloca marketing como uma atividade de negócios: “Marketing é o desempenho de atividades que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores.” (American Marketing Association, 2013, tradução nossa). E, por fim, o oitavo período que enfatiza as questões éticas, a globalização e a tecnologia.

No artigo *Considerações sobre o conceito de marketing: teoria e prática gerencial*, de Carlos Pereira, Geraldo Toledo e Luciano Toledo (2009), diversos autores convergem ao afirmar que o marketing surge como uma disciplina autônoma no século XX. Para Ajzentel (2010), o primeiro registro científico da palavra “marketing” no mundo ocorreu nos Estados Unidos, em 1902; o termo

significa “mercado em movimento” ou “ação exercida no mercado”, e o primeiro curso data de 1904, quando a faculdade de Wharton, nos Estados Unidos, ofereceu o primeiro curso de “Comercialização de Produtos”. Já no Brasil, o marketing chegou cinco décadas depois como disciplinas oferecidas na Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Para Alexandre Las Casas (2005), a história do marketing se divide em eras, inicialmente distintas em três etapas. Na Era da Produção (1920), a demanda era maior que a oferta e, por isso, todo o foco era na produção. Sendo assim, o fator determinante na comercialização era a disponibilidade de recursos. Na Era das Vendas (1930), surgem os sinais do excesso de oferta, representados por estoques enormes nas fábricas, forçando algumas empresas a começar a executar ações mais agressivas de vendas para liquidar os estoques. Por último, em 1950, se inicia a Era do Marketing – nesta fase, os empresários preocupam-se em manter negócios de longo prazo e, por isso, há um maior interesse em conhecer as necessidades do consumidor para valorizá-los.

Para Sheth, Gardner e Garret (1988), durante as décadas de 1960 e 1970, predominava uma visão não interativa nas escolas de pensamento de marketing, quando autores como Bucklin (1962) e Kaish (1967), por exemplo, adotavam uma perspectiva fundamentada, principalmente, em um dos partidos no processo de marketing, usualmente o produtor. Em contraste, as escolas de pensamento baseadas em processos interativos incorporam conceitos de balanceamento de poder entre os vendedores e compradores no mercado. As escolas de pensamento que se baseiam na perspectiva interativa geralmente permitem que as funções e o desempenho de marketing possam ser exercidos tanto pelo comprador como pelo vendedor. A segunda dimensão da matriz utilizada focaliza a orientação econômica *versus* a não econômica das teorias. Nas econômicas, o foco se dava às variáveis críticas econômicas, como a eficiência de produção e distribuição, os preços de compra e venda, e os níveis de renda dos consumidores. Na outra ponta dessa dimensão, estão as escolas que fortemente refletem uma influência não econômica.

Essa breve incursão inicial pelo termo “marketing” sugere que a sistematização do conceito se dá a partir da percepção de transformações

históricas e culturais, que interferem tanto no funcionamento do marketing na vida social, bem como nos modos como os autores analisam essas mudanças. Nos diferentes autores, o uso de termos como “eras”, “períodos”, “etapas” e “estágios” indica que os estudos do marketing seguem uma linha histórica cujas definições evoluem à medida que mudanças no mercado vão sendo percebidas. O conceito de marketing é analisado sob uma perspectiva evolucionista e até “natural”, que se modifica com o tempo, apontando inclusive marcos histórico para embasar as transformações ocorridas na conceituação do campo.

Nesse sentido, para Jenny Darroch *et al.* (2004), a *American Marketing Association*, surgida em 1937 a partir da *National Association of Teachers of Advertising* (NATA) e da *American Marketing Society* (AMS), ao trazer as definições para a palavra “marketing”, fortaleceu a evolução do campo de estudo. Iniciativas como a criação do *Journal of Marketing*, considerada a publicação mais influente em marketing, seguida por publicações relevantes como o *Journal of Marketing Research* e o *Journal of Consumer Research*, denotam o enorme prestígio da AMA na postulação dos conceitos de marketing que serão analisados aqui desde sua fundação até a última atualização em 2004.

A primeira definição da AMA, de 1935, reflete a preocupação da maximização da utilidade econômica para o vendedor. Marketing consistia numa atividade de negócios, exercida de forma a incrementar a eficiência da produção e distribuição de bens e serviços. Sua ênfase está na função gerencial de alocação da produção de bens e serviços e coloca marketing como uma atividade de negócios. “Marketing é o desempenho de atividades que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores.” (*American Marketing Association*, 2013, tradução nossa).

Interessante notar que a segunda definição da AMA só ocorreu em 1985, ou seja, foram cinquenta anos mantendo o mesmo conceito, apesar de todas as transformações sociais e culturais que ocorreram no período, bem identificadas pelos autores nas “etapas” ou “eras” do marketing. Esta nova definição de 1985 reflete a preocupação em garantir a criação de valor para os compradores nos processos de trocas. O sucesso da companhia, expresso na obtenção dos objetivos como maximização de vendas ou lucros, é decorrente da satisfação das

necessidades e desejos dos consumidores. Marketing torna-se uma função gerencial, cujo objetivo é garantir satisfação nas trocas. Assim, a AMA, em 1985, define “marketing como um processo de planejamento e execução do conceito, do preço, da comunicação e da distribuição, de ideias, bens ou serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.” O que aproxima o conceito dos famosos “quatro p’s do marketing”.

Em 1960, Jerome E. McCarthy (1978), na primeira edição do seu livro *Basic marketing: a managerial approach*, apresentou uma proposta bastante esquemática para explicar marketing. Ele definiu o *marketing mix* como um conjunto de ferramentas nas quais a empresa pode usar para influenciar a procura pelo seu produto ou serviço alcançando o nível desejado de vendas. O *marketing mix* ou *mix* de marketing aponta quatro pontos de interesse para os quais as organizações devem gerenciar, planejar e influenciar para atingir seus objetivos de marketing, são eles: produto, praça, promoção e preço, que originalmente foram definidos em inglês como *product, price, promotion e place*.

Voltando à terceira e mais recente definição da AMA, de 2004, temos que marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para o gerenciamento de relacionamentos com eles. Nesse sentido, o marketing beneficia a organização e seus *stakeholders*, termo usado na administração pelo filósofo americano Robert Edward Freeman (1984), referindo-se a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa, como, por exemplo, acionistas, investidores, funcionários, fornecedores, sindicatos, associações entre outros. Esta definição realça o marketing como uma função organizacional, cujo objetivo é criar valor, gerindo o relacionamento com todos os *stakeholders*.

Parece haver uma lucidez de que existe a necessidade de se ter uma definição de marketing que ajude a dimensionar o campo, que dê clareza e direção, que oriente acadêmicos e estudantes, que delimite as diferenças de um campo para o outro e unifique os esforços para se construir uma teoria geral de marketing. Em inúmeros livros, manuais, coletâneas e revistas acadêmicas, é possível identificar essas definições do conceito de marketing.

O objetivo deste capítulo é entender as visões sobre essa definição, marcar suas diferenças, por luz sobre suas conexões e explorar seu debate, analisando diversos autores para evidenciar as correntes que marcam o pensamento no campo, entender quais são as razões que parecem impedir uma definição unificada de seu propósito, sublinhando, assim, onde estão os pontos de desacordo sobre o conceito de marketing.

Aparentemente, não existe um debate entre os autores sobre o conceito de marketing com o objetivo de entender quais são suas matrizes paradigmáticas, de que maneira discordam e se confrontam quanto ao papel que o marketing deve exercer. Este capítulo busca estabelecer esse diálogo.

Depois de refletir sobre essas definições, passei a me indagar como os professores que ensinam a disciplina marketing, em diferentes cursos de graduação e pós-graduação, explicam “o que é marketing” e quais autores tomam como base conceitual na sua atividade profissional. Para isto, entrevistei nove professores, todos com doutorado em marketing, para descobrir quais autores eles consideravam mais importantes no campo para conceituar marketing. A entrevista foi feita da seguinte maneira: busquei professores que davam aula de introdução ao marketing e pela rede de contatos cheguei a nove professores. A formação dos professores é em economia, administração e comunicação social. Dois professores dão aula na Pontifícia Universidade Católica (PUC), apenas um leciona exclusivamente na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), um professor dá aula na Fundação Getúlio Vargas (FGV) e no IBMEC, um deles leciona exclusivamente na FGV, outra professora leciona a disciplina na UERJ e na ESPM, dois professores aplicam a matéria na PUC e ESPM e o último professor a ser entrevistado dá aula na UFF e na ESPM. Alguns dos professores são colegas de trabalho, outros foram indicados por amigos. As entrevistas ocorreram por telefone entre os dias 06 e 27 de fevereiro de 2018; inicialmente, expliquei que estava fazendo uma pesquisa de doutorado e que uma parte relevante do trabalho se referia a conceituar marketing; para isso, precisava saber quais autores eles me indicariam na melhor definição do conceito.

Cada professor era livre para elencar quantos autores quisesse, apesar disso, nenhum citou mais do que cinco autores. À medida que os autores eram citados, eu ia anotando os nomes.

Em seguida, enviei um e-mail para cada um deles com a lista dos autores citados para que me confirmassem se estavam corretas as indicações. Todos responderam ao e-mail, sendo que dois deles, após receber minha mensagem, se lembraram de mais dois autores que também foram incluídos na listagem.

As respostas dos professores foram muito valiosas, pois encontrei dezessete autores, cuja definição de marketing será analisada aqui com o objetivo de entender seus pontos de atração e suas divergências.

Os autores listados pelos professores nas entrevistas, em ordem alfabética de seus sobrenomes, são: Aaker, Baker, Boone e Kurtz, Churchill Jr. e Peter, Drucker, Ferrell e Hartline, Grewal e Levy, Kotler e Keller, Levitt, McKenna, Richers e Porter.

Philip Kotler foi citado nove vezes, ou seja, todos os professores colocaram-no entre os autores que melhor conceituam marketing. Ele é conhecido como o “papa” do marketing.

O segundo autor mais citado foi a dupla Louis E. Boone e David L. Kurtz, referenciados por sete professores, depois Theodore Levitt com cinco citações, Michael J. Baker com quatro Gilbert A. Churchill, Jr. e J. Paul Peter com três e os demais citados apenas uma vez.

Para visualizarmos melhor a listagem de autores citados por cada um dos professores entrevistados nesta etapa, montamos uma tabela exibida a seguir para facilitar a leitura que faremos a seguir.

Quadro 1 – Autores indicados pelos entrevistadores

Entrevistado	Autor/a A	Autor/a B	Autor/a C	Autor/a D	Autor/a E
1	Philip Kotler	Gilbert A. Churchill, Jr e J. Paul Peter	Michael J. Baker	Theodore Levitt	David A. Aaker
2	Theodore Levitt	Philip Kotler	Peter Drucker	Raimar Richers	Regis McKenna
3	Philip Kotler	Michael Porter			
4	Louis E. Boone e David L. Kurtz	O.C. Ferrell e Michael D. Hartline	Gilbert A. Churchill, Jr e J. Paul Peter	Dhruv Grewal e Michael Levy	Philip Kotler e Kevin L. Keller
5	Gilbert A. Churchill, Jr e J. Paul Peter	Michael J. Baker	Theodore Levitt	Philip Kotler	
6	Philip Kotler	Louis E. Boone e David L. Kurtz	O.C. Ferrell e Michael D. Hartline	Gilbert A. Churchill, Jr e J. Paul Peter	Raimar Richers
7	Theodore Levitt	Philip Kotler	O.C. Ferrell e Michael D. Hartline	Gilbert A. Churchill, Jr e J. Paul Peter	
8	Philip Kotler	Michael J. Baker	Gilbert A. Churchill, Jr e J. Paul Peter	Louis E. Boone e David L. Kurtz	
9	O.C. Ferrell e Michael D. Hartline	Philip Kotler e Kevin L. Keller	Theodore Levitt	Michael J. Baker	Gilbert A. Churchill, Jr e J. Paul Peter

Fonte: Pesquisa da autora (2017)

Vale destacar que a maior parte dos autores está vivo, o que contribui para constatar que se trata de um campo jovem. Os autores ainda atuam como consultores de empresas e têm cargos em universidades americanas. A formação original dos autores, como Levitt e Kotler, vem da economia, o que reforça que o marketing surgiu dentro deste campo. Todos os autores são norte-americanos, exceto o suíço Raimar Richers e o austríaco Peter Drucker, e viveram a maior parte de sua carreira nos Estados Unidos; de fato, o berço do marketing está nesta região.

Ressalta-se ainda o fato de que nenhuma mulher tenha sido citada entre os autores mais importantes para conceituar o campo.

Autores como Kotler e Baker têm mais de cinquenta livros publicados, alguns deles têm artigos publicados em revistas acadêmicas, embora a robustez de suas teorias não tenha sido alterada ao longo de suas carreiras, como veremos neste capítulo.

O livro de Kotler e Keller *Administração em marketing*, por exemplo, é vendido na *Amazon* por duzentos e trinta reais. Todos os autores citados tiveram suas obras traduzidas para o português.

A seguir, passaremos a analisar os autores citados, de acordo com a data em que publicaram pela primeira vez suas obras mais relevantes. Dos nomes citados, não avaliaremos apenas a obra de Peter Ferdinando Drucker, considerado o pai da administração moderna, que publicou livros como: *O gestor eficaz*; *Inovação e espírito empreendedor: Prática e princípios* e *Desafios gerenciais para o século XXI*. Sua obra não tem relação com os conceitos de marketing, uma vez que Drucker está mais interessado em gestão empresarial. Ao ser mencionado pelos entrevistados, notamos uma enorme zona de interseção entre estratégia, gestão e marketing, o que atesta a aproximação do campo de marketing ao da administração de empresas. Kotler, por exemplo, cita Drucker em seu livro.

O nome dos livros também foi citado pelos entrevistados e me pareceu mais interessante analisar livros ao invés de artigos em periódicos, dado que os artigos acadêmicos podem permanecer mais restritos aos pesquisadores, enquanto os livros disseminam ideias do marketing nas universidades para estudantes e profissionais da área.

O único artigo analisado foi *Miopia em Marketing* de Theodore Levitt que foi apontado com um texto seminal no campo. Um dos professores entrevistados disse inclusive que este artigo abre todos os cursos de marketing porque é impossível “ensinar” marketing sem começar por ele.

Apresentamos abaixo uma tabela com os títulos das obras investigadas, seus respectivos autores e suas datas de lançamento. Separamos as obras em três



grandes grupos: os primórdios do marketing que são os livros publicados entre 1960 e 1989; o marketing dos anos 90 com os autores que publicam nesta década e o marketing do século XXI com os autores que escrevem entre os anos 2000 e 2011.

Quadro 2 – Obras analisadas

Momento histórico	Autores	Obras analisadas	Ano de publicação
<b>Primórdios do marketing: 1960 – 1989</b>	Theodore Levitt	<i>Miopia em marketing</i>	1960
	Philip Kotler; Kevin Keller	<i>Administração de marketing</i>	1974
	Louis Boone; David Kurtz	<i>Marketing contemporâneo</i>	1974
	Michael Baker	<i>The marketing book</i>	1987
	Michael Porter	<i>As cinco forças competitivas que moldam a estratégia</i>	1979
<b>Marketing nos anos 1990</b>	Regis McKenna	<i>Marketing de relacionamento</i>	1993
	O.C. Ferrell; Michael Hartline	<i>Estratégia de marketing</i>	1994
	Gilbert Churchill, Jr; Paul Peter	<i>Marketing, criando valor para o cliente</i>	1995
<b>Marketing no século XXI: 2000-2011</b>	Raimar Richers	<i>Marketing uma visão brasileira</i>	2000
		<i>O que é marketing</i>	1993
	David A. Aaker	<i>Administração estratégica de mercados</i>	2009
	Dhruv Grewal; Michael Levy	<i>Marketing</i>	2011

Fonte: Pesquisa da autora (2018).

## 2.2.

### Os primeiros autores e o surgimento do campo

Theodore Levitt<sup>1</sup> escreveu, em 1960, o precursor texto *Miopia em marketing* na *Harvard Business Review*, importante publicação no campo da administração de empresas, no qual relata a visão estreita das empresas em

<sup>1</sup> O autor, nascido na Alemanha e radicado nos Estados Unidos, era economista e mestre pela Harvard. Escreveu o livro *A imaginação de marketing* e ainda o artigo *Miopia em marketing*. Ele foi associado durante anos à *Harvard Business School* e foi o primeiro acadêmico a sublinhar a importância do marketing. A sua reputação de “guru” construiu-se através do artigo *Miopia em marketing*, publicado em 1960, na *Harvard Business Review*, no qual referiu que uma indústria é um processo de satisfação do cliente, em vez de produção de bens. Levitt ficou também conhecido pela separação que sempre defendeu entre as funções de marketing e de vendas e pelo conceito de marca global (Theodore Levitt..., 2019).

relação a seus negócios, seu ramo de atuação e consequentemente sua estratégia. Um dos raros autores que não está mais vivo, Levitt faleceu em 2006. Sua argumentação sinaliza o perigo que as empresas correm quando se voltam para o produto ao invés de se orientarem para o mercado e para as necessidades de seus clientes. Segundo Levitt (1960), quando o crescimento das empresas é ameaçado, desacelerado ou estagnado, a culpa não é proveniente de uma possível saturação do mercado, mas sim em virtude de uma falha na administração da organização. Essa falha pode ocorrer por diversas razões, todavia, Levitt aborda a falha que acontece porque a organização não conhece de forma completa o seu negócio a ponto de dar foco na satisfação das necessidades dos clientes.

O autor trata de vários exemplos de indústrias e empresas que sofreram “miopia em marketing”, porque não ajustaram a lente para uma visão mais ampla dos seus mercados e dos seus consumidores. O autor defende essa ideia apoiando-se no que aconteceu com as ferrovias e na indústria cinematográfica, afirmando que o declínio das mesmas não se deu pelo fato de outros segmentos terem tirado delas os clientes, mas justamente pelo fato de elas não terem percebido a tempo como serem mais úteis para os clientes.

Para Levitt (1960), a orientação voltada ao produto é a causa do enfraquecimento de muitas indústrias e, nestes casos, pode-se verificar um comportamento padronizado, que ele denomina “ciclo auto ilusório”, que é determinado por quatro condições: a crença de que o crescimento é assegurado por uma população em expansão; a crença de que não existe um substituto competitivo para o principal produto da empresa; o excesso de fé na produção em massa e nas vantagens do rápido declínio do custo unitário com o aumento da produção; e a preocupação com um produto que se preste à experimentação científica cuidadosamente controlada, ao aperfeiçoamento e à redução dos custos de produção. Uma das indústrias que se expõem a este fluxo auto ilusório, principalmente no que diz respeito à crença de que não existe um substituto competitivo para seu principal produto, é a petrolífera em relação à gasolina.

Para sintetizar, Theodore Levitt (1960) afirma que, enquanto uma organização ou segmento se apoiar em uma visão restrita de negócios, fechada a possibilidades e acreditando não existir um produto que melhor substitua o seu,

um destino cruel estará por vir, seja pelo declínio ou extinção da empresa, seja pelas oportunidades perdidas em virtude do romantismo com seu produto, ou ainda pela concorrência que soube entender as necessidades do mercado e supri-las da melhor forma, quer dizer, pela falta de compreensão de que, para sobreviver, seria necessário utilizar-se do que o autor chama de destruição criativa, que é a disposição das empresas em buscar uma nova oportunidade, ou seja, deixar sua zona de conforto à procura de algo que, provavelmente, é uma lacuna no mercado.

O artigo *Miopia em marketing*, seminal para o campo, marca a diferença entre produção e marketing, assim como Boone e Kurtz (2009), que analisaremos mais à frente, também tratam de produção e marketing. Enquanto Levitt (1960) diferencia marketing de vendas e critica o poder que produção tem nas organizações, Boone e Kurtz (2009) estabelecem que produção e marketing são a essência da vida econômica nas sociedades e que toda organização, utiliza produção e marketing para satisfazer seus compromissos com a sociedade, com seus clientes e com os donos.

Todos os esforços se concentram na produção. O resultado é que a parte de marketing fica esquecida. John Kenneth Galbraith sustenta que acontece exatamente o contrário. A produção é tão prodigiosa que todos os esforços se concentram em sua colocação. Diz ele que isto explica os anúncios musicados, a profanação do campo com painéis de propaganda e outras atividades ruidosas e vulgares. Galbraith chamou a atenção para um fenômeno real, mas não soube ver o que nele há de mais importante. A produção em massa efetivamente gera grande pressão para que o produto seja colocado. Mas em geral aquilo a que se dá ênfase é a venda e não o marketing. Por ser uma atividade mais sofisticada e mais complexa, o marketing é posto de lado (Levitt, 1960, p. 7).

Levitt (1960) tem uma visão crítica do papel da produção quando colocado em destaque em relação ao marketing, já Boone e Kurtz (2009) tratam produção e marketing com a mesma intensidade. Para Levitt (1960), a diferença entre marketing e venda vai além das palavras, pois a venda se concentra nas necessidades do vendedor, enquanto o marketing enfatiza as necessidades do comprador. A venda se preocupa com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer às necessidades do cliente por meio do produto e de todo o conjunto de coisas ligadas à sua fabricação, à sua entrega e, finalmente, ao seu consumo.

O autor argumenta ainda que, em uma organização voltada para marketing, a venda é a consequência de um processo anteriormente pensado e planejado para atender às necessidades dos clientes. Dado que o conceito dos quatro p's é de 1978, seria errôneo apontar que, no entendimento de Levitt (1960), marketing passa pelo planejamento do composto de marketing, mas há evidências de que esta mentalidade estivesse presente em 1960, quando escreveu este artigo, já que cita produto ou serviço, maneira como chega ao consumidor e condições comerciais, como podemos notar.

Em alguns setores, a tentação da total produção em massa tem sido tão grande que durante muitos anos a cúpula administrativa tem efetivamente dito aos departamentos de vendas: 'Vocês coloquem a mercadoria; nós nos preocupamos com os, lucros.' Contrastando com essa atitude, uma firma verdadeiramente preocupada com as atividades de marketing procura produzir mercadorias e serviços que valham o que custam e que os consumidores desejarem comprar. O que ela põe à venda compreende não somente o produto ou serviço, mas também a maneira pela qual chega ao consumidor, sob que forma, quando, em que condições, inclusive comerciais. O que é mais importante, aquilo que é posto à venda, é determinado não pelo vendedor, mas pelo comprador. O vendedor recebe sugestões do comprador de tal forma que o produto se torna uma consequência das atividades de marketing e não o contrário (Levitt, 1960, p. 9).

Sete anos depois do artigo *Miopia em marketing*, surge o segundo trabalho precursor da área. Escrito por Philip Kotler<sup>2</sup> e Kevin L. Keller<sup>3</sup> (2012), o livro *Administração de marketing* é leitura obrigatória nos cursos de todas as universidades de marketing no mundo, tanto por ter sido um dos primeiros trabalhos a ser publicado na área, quanto pela identidade de um dos autores, Philip Kotler, seu autor mais famoso.

<sup>2</sup> Para entendermos a importância de Philip Kotler no campo do marketing, vale destacar que o economista já prestou consultoria para empresas como IBM, Michelin, *Bank of America*, *Merck*, *General Electric*, *Honeywell* e *Motorola* sempre na área de marketing. Além de consultor e atuar no mercado empresarial, Kotler é professor na *Kellogg School of Management*, escola de negócios da Universidade Northwestern, podemos destacar esta dupla missão tão comum entre os autores do campo: acadêmico e consultor. Ele é ainda autor de quase vinte livros na área de marketing e foi selecionado, em 2005, como o quarto maior guru de negócios pelo *Financial Times* (atrás de Jack Welch, Bill Gates e Peter Drucker), considerado pelo *Management Centre Europe* “o maior dos especialistas na prática do marketing”, listado ainda, em 2008, pelo *Wall Street Journal* como a sexta pessoa mais influente no mundo dos negócios (Philip Kotler..., 2019).

<sup>3</sup> Keller é professor de Marketing da *Tuck School of Business da Dartmouth College*. Keller era anteriormente parte do corpo docente da Escola de Graduação em Negócios em Stanford, da Universidade da Califórnia, de Berkeley e da Universidade da Carolina do Norte em *Chapel Hill*. Ele atuou como professor visitante na Universidade de Duke e da *Australian Graduate School of Management*. Ele é um ex-aluno da Universidade de Cornell, *Carnegie-Mellon University* e da Universidade de Duke. No setor privado, Keller atua como consultor de branding, fala em conferências da indústria e ajuda a gerenciar a banda de rock *The Church* (Kevin Lane Keller..., 2019).

O livro foi estruturado em oito partes com 22 capítulos: 1) O que é administração de marketing; 2) Captação de oportunidades de marketing; 3) Conexão com os clientes; 4) Construindo marcas fortes; 5) Desenvolvimento das ofertas de mercado; 6) Entrega de valor; 7) Sucesso de longo prazo; e 8) Sucesso de longo prazo: apresentação de novas ofertas no mercado.

O livro, em sua 14ª edição brasileira, é periodicamente atualizado e conta, já no primeiro capítulo, com um exemplo de estratégia de marketing que foram as eleições presidenciais americanas de 2008, onde Obama utilizou o que os autores chamaram de um bom marketing: aquele que está sempre evoluindo e se transformando. A introdução reforça uma das definições presentes desde a primeira edição da obra, segundo os autores, o bom marketing é resultado de um cuidadoso processo de planejamento e execução que utiliza as mais avançadas ferramentas e técnicas disponíveis. Para eles, marketing é ao mesmo tempo “arte” e “ciência”, onde os profissionais da área se esforçam para encontrar novas soluções criativas diante dos enormes e complexos desafios decorrentes das mudanças no ambiente de marketing do século XXI.

Em uma introdução ao tópico “o que é marketing”, os autores deixam claro que o livro se destina a futuros profissionais da área através da passagem: “[...] ao se preparar para trabalhar com marketing, você precisa entender o que é marketing, como ele funciona, por quem é feito e a que se aplica” (Kotler; Keller, 2012, p. 3).

Os autores afirmam que marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais e arremata dizendo que a melhor e mais sucinta definição de marketing é “suprir necessidades gerando lucro”. Esta definição, ainda hoje, é uma das mais utilizadas no campo. O autor coloca a frase entre aspas, mas não lhe atribui a autoria. Assim que definiu marketing, utilizou exemplos sobre eBay e IKEA para reafirmar seu conceito.

Os autores trazem a definição mais atualizada da AMA, aprovada em 2013, que é a seguinte: “[...] o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes parceiros e sociedade como um todo”

(Kotler; Keller, 2012, p. 3). Ao refletirem sobre ela, afirmam que lidar com esses processos de troca exige uma boa dose de habilidade e trabalho, mas não a contestam; a definição da AMA, na realidade, apenas lhes serve como alicerce para conceituar administração de marketing, termo que dá título ao livro e assunto principal da obra. A administração de marketing seria a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente. Esta declaração de que marketing é arte e ciência também será mencionado por Ferrel, Hartiline (2010) e Baker (1987).

Kotler e Keller (2012) defendem o marketing como um agente que atua na perspectiva social e gerencial, que, na primeira, o objetivo é proporcionar um padrão de vida melhor e, na segunda, trata-se da arte de vender produtos. O marketing social é um processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si e que, no marketing gerencial, o mais importante não é vender, e sim entender as necessidades do cliente e adequar produtos e serviços às necessidades. Para endossar o ponto de vista, os autores trazem um argumento de Peter Drucker.

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho. De maneira ideal, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível (Drucker, 1973, p. 64-65 *apud* Kotler; Keller, 2012, p. 4).

Esse pensamento de Drucker (1973), endossado por Kotler e Keller (2012), parece mágico ao afirmar que o resultado do marketing é ter um cliente disposto a comprar, o que é análogo a vender; parece também inocente quando apresenta expressões como “tornar supérfluo o esforço de vendas” e “vender sozinho”. A intenção é vender sem parecer que está vendendo, como se a venda fosse resultado do desejo de comprar do consumidor que foi previamente trabalhado pelo marketing. Mas por que não afirmar que marketing fomenta o consumo? Além disso, percebemos mais uma vez, assim como o termo “miopia em marketing” de Theodore Levitt, o uso de uma expressão impactante – “o mais

importante não é vender” – para dar força a uma ideia defendida, ainda que a argumentação apresentada não sustente, de maneira robusta, essa ideia.

No tópico “Quem faz o marketing”, os autores afirmam que o profissional de marketing é alguém que busca uma resposta (atenção, compra, voto, doação...) de outra parte, denominada cliente potencial (Kotler; Keller, 2012). Se as duas partes estão buscando vender algo uma para a outra, ambas são consideradas profissionais de marketing. O que, portanto, contradiz o argumento anterior de que a parte mais importante do marketing não é vender.

Os autores apresentam uma concepção de que os profissionais de marketing estão capacitados para estimular a demanda pelos produtos de uma empresa, e essa é uma visão simples, mas bastante poderosa das tarefas desempenhadas pelo marketing (Kotler; Keller, 2012). Estimular a demanda ou fomentar o consumo de fato diferencia marketing de venda e marketing de publicidade, que passam a ser um dos componentes ou ferramentas que o marketing utiliza para levar a produção ao consumo. Marketing passa a ser um instrumento de transferência que leva a produção ao consumo, como a moda e a publicidade, mas que muitas vezes define inclusive o que a produção irá fornecer.

O livro de Kotler e Keller (2012) é bastante amplo e, ao mesmo tempo, detalha todas as etapas do marketing. Apesar disso, se aproxima de Levitt (1960) na visão mais holística de mercado e não de produto na conceituação de marketing e ainda trata de analisar o mercado, identificar segmentos não atendidos, posicionamento e quatro p's.

O livro todo nos apresenta várias pistas do papel executado pelo marketing, mas concluímos que Kotler e Keller (2012) não delimitam marketing, ao contrário, eles expandem marketing, desde apresentar as orientações que uma empresa deve ter que podem ser para produção, produto, vendas, marketing, marketing holístico até afirmar que o sucesso de longo prazo depende de ideias e inovação. Ao mesmo tempo em que detalham as especialidades do marketing como, por exemplo, marketing direto, marketing interativo, venda pessoal e marketing interno, expõem estratégias e planos de marketing e aprofundam o papel de marketing de gerenciar canais, comunicação e o longo prazo da empresa.

O livro, assim, parece se ancorar em uma visão abrangente denominada como “estratégias de marketing”, que envolve definir a missão do negócio e o uso da SWOT, técnica creditada a Albert Humphrey, líder de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970. SWOT é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Outros aspectos envolvidos seriam ainda: a definição de metas, elaboração da estratégia e dos programas de marketing, a realização de feedback e controle do que foi executado. Além disso, os autores especificam também que para captar as oportunidades do mercado é preciso coletar as informações internas e externas para prever a demanda, além de usar pesquisas de marketing.

Depois de elaborar este diagnóstico, os autores apresentam a necessidade de se conectar com os clientes através da construção de valor, satisfação e fidelidade, construindo um banco de dados suas informações a fim de cultivar relacionamentos que aumentem o valor do cliente para a empresa.

Definem que para se conectar com o consumidor é necessário ainda analisar os fatores que impactam o comportamento do consumidor que, segundo Kotler e Keller (2012, p. 164), são fatores culturais, sociais, pessoais, psicológicos e o estudo que chamou de “o processo de decisão de compra” que se apresenta através de cinco estágios: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Os autores dividem o mercado entre *business to consumer* (B2C), que significa dizer que uma empresa tem como clientes o consumidor individual, e o mercado *business to business* (B2B), que significa que o cliente da empresa é outra empresa e que o marketing também atua neste perfil de negócios.

Outro o aspecto do marketing abordado pelos autores refere-se à identificação de segmentos existentes no mercado para, em seguida, selecionar o mercado-alvo, que será o mercado onde a empresa atenderá. O critério utilizado por Kotler e Keller (2012) para segmentar o mercado parte de variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. A segmentação geográfica usa parâmetros como: estado, cidade, bairro, endereço dos clientes, por exemplo; a demográfica se refere a classe, idade e sexo; na comportamental usa



dados sobre a compra dos clientes como frequência de compra e na psicográfica trata de valores e estilo de vida dos clientes.

Ainda no prefácio 14ª edição brasileira, ao explicar do que se trata a administração de marketing, o livro apresenta a ideia de que existem quatro dimensões que permeiam todo o livro: marketing interno, que assegura que todos na organização adotem os princípios de marketing; marketing integrado, assegura que múltiplos meios para criar, entregar e comunicar valor sejam empregados; marketing de relacionamento, estabelece relacionamentos profundos e multifacetados com clientes, membros de canal e outros parceiros e marketing de desempenho que compreende os ganhos do negócio como decorrência das atividades e programas de marketing. Estas dimensões servem de suporte para o que os autores especificaram como as tarefas que constituem a gestão de marketing que são: desenvolver estratégias e planos de marketing, capturar *insights* e desempenho de marketing, estabelecer conexões com os clientes, construir marcas fortes, modelar ofertas de mercado, entregar e comunicar valor e gerar com sucesso crescimento a longo prazo.

Vale pontuar que um dos papéis do marketing abordado pelos autores é a construção de marcas fortes, que diz respeito a escolher os elementos da marca, planejar sua estratégia e buscar um posicionamento que diferencie a empresa das demais no mercado, além de afirmarem que existem estratégias de produto diferentes de acordo com seu ciclo de vida que pode ser introdução no mercado, crescimento de mercado, maturidade e declínio, dependendo da situação do produto, deve-se definir uma estratégia diferente.

Para desenvolver uma oferta para o mercado é necessário construir uma estratégia de produto, gerenciar os serviços, determinar preços, orientar os canais e comunicar o valor desta marca no mercado. Estes temas são os famosos quatro p's de marketing.

Kotler e Keller (2012) detalham os diversos tipos de comunicação de massa e dirigida, passando por propaganda, promoção, eventos, experiências, relações públicas, marketing direto, vendas pessoal e boca a boca para finalmente sugerir que o sucesso de longo prazo depende da exploração de novos produtos no

mercado, da decisão sobre em quais mercados ingressar e do marketing holístico que se refere a uma visão que integra todas as etapas do processo de desenvolver, implementar e controlar os processos de marketing gerenciando o marketing interno, o marketing socialmente responsável e os controles de marketing.

Se entendermos que o livro de Kotler e Keller (2012) aborda todo o escopo de atividades no campo de marketing, fica evidente que sua atuação é demasiadamente ampla. Este conjunto de atividades apontadas pelos autores se aproxima da estratégia que uma empresa deve ter caso queira prosperar, obter lucro e vantagem no longo prazo. Fica tênue a linha entre marketing e estratégia empresarial, seu escopo não fica claro e mais uma vez marketing se aproxima da administração e, se não fossem pelas partes operacional e financeira, seriam idênticos...

Louis E. Boone<sup>4</sup> e David L. Kurtz<sup>5</sup> escreveram *Marketing contemporâneo* em 1976. Assim como o livro de Kotler e Keller, a obra de Boone e Kurtz é periodicamente atualizada. Analisamos aqui a 12<sup>a</sup> edição brasileira, publicada em 2009 um ano após a morte de Boone. *Marketing contemporâneo* está dividido em sete partes num total de dezenove capítulos. No prólogo, os autores explicam como direcionar uma carreira em marketing, discorrendo inclusive sobre como fazer entrevistas ou preparar cartas de referência, o que nos faz entender que o livro tem uma proposta bem “pragmática”, de ser não um livro para estudar apenas, mas que faça a diferença para quem busca atuar no mercado de trabalho e “colocar a mão na massa”. Em todos os livros analisados, este é o único que deixa claro o público a que se destina o livro o que pode explicar muito em termos de linguagem, abordagem e didática.

Escolher uma carreira pode ser a decisão mais importante de sua vida. Por isso, o livro *Marketing contemporâneo* começa com discussões sobre a melhor forma de tomar decisões relacionadas à carreira e sobre como se preparar para um cargo inicial – seu primeiro emprego duradouro após terminar os estudos. Em seguida abordamos várias carreiras em marketing e discutimos oportunidades de emprego

<sup>4</sup> Louis E. Boone foi acadêmico de marketing nos Estados Unidos. Suas obras cobrem negócios contemporâneos e economia, e incluíam textos de nível universitário de marketing. Sua última residência foi em Mobile, Alabama, onde ele era o professor emérito de negócios na Universidade do Sul do Alabama (Louis E. Boone..., 2019).

<sup>5</sup> David L. Kurtz leciona na Universidade do Arkansas, depois de passar por Ypsilanti, Michigan, Seattle e Melbourne e mantém docência universitária ainda na *Sam M. Walton College of Business*, próxima a Fayetteville (Boone; Kurtz, 2009).

em áreas relacionadas a cada parte principal do texto (Boone; Kurtz, 2009, p. xxxv).

Os títulos das sete partes são: 1) Estratégias de marketing voltadas ao consumidor; 2) Entendendo compradores e mercados; 3) Seleção de mercado-alvo; 4) Decisões de produtos; 5) Decisões de distribuição; 6) Decisões de comunicação; 7) Decisões de determinação de preço. Os p's de McCarthy estão presentes no livro, onde cada um dos “p” é apresentado em uma parte do livro, o que denota importância do assunto no campo.

Dado o objetivo desta pesquisa, caberá analisar os capítulos um e dois já que, no primeiro, a primeira subseção refere-se a o que é marketing; a segunda aborda as eras da história do marketing e a terceira indica como poderia se evitar a miopia em marketing, evocando o conceito de Levitt (1960) analisado anteriormente. No capítulo dois, entenderemos o planejamento estratégico e o processo de marketing.

Os autores começam o capítulo caracterizando as seguintes frases: “aquele é meu restaurante favorito”, “sempre compro roupas nesta loja”, “só dirijo um tipo de carro” e “eles têm o melhor atendimento ao cliente” (Boone; Kurtz, 2009, p. 4) como expressões desejadas por todos os profissionais de marketing. Através dessas frases, os autores demonstram, segundo a linguagem de marketing, que fidelidade do consumidor é algo desejado, um objetivo ou, segundo os autores, um lema do século XXI. Ao mesmo tempo que afirmam ser um lema, sublinham que nos tempos atuais com tantos produtos e serviços disponíveis para escolher e de tantas formas diferentes de comprá-los, os profissionais de marketing precisam sempre buscar maneiras novas e melhores para atrair e manter os consumidores.

Este apontamento de que o objetivo de marketing é conquistar a fidelidade dos consumidores parece utópico à medida que diversas marcas são lançadas diariamente, que a sociedade moderna se pauta no efêmero e que a quantidade de estímulos a que o consumidor está exposto é cada vez maior, conduzindo-o, cada vez mais, a um cenário de diversas possibilidades de escolha – o que logicamente diminuiria a fidelidade e não aumentaria. Construir-se, portanto, sobre os pilares da fidelidade tornaria o marketing frágil e prescindível. Ao mesmo tempo, essa

definição talvez indique que o papel do marketing esteja cada mais próximo de destacar as organizações das demais, tornando-a mais desejada e perceptível.

Na subseção denominada o que é marketing, os autores afirmam que produção e marketing são a essência da vida econômica em qualquer sociedade. Isto sugere que os autores colocam marketing e consumo como centrais na sociedade moderna.

Produção e marketing de produtos e serviços – seja uma nova safra de vegetais orgânicos ou serviços de TV a cabo digital – são a essência da vida econômica em qualquer sociedade. Todas as organizações desempenham esses dois serviços básicos para satisfazer seus compromissos com a sociedade, com seus clientes e com seus donos (Boone; Kurtz, 2009, p. 6).

Segundo os autores, todas as organizações desempenham produção e marketing para satisfazer seus compromissos com a sociedade, com seus clientes e com os donos. Os autores destacam que a função do marketing está focada em influenciar consumidores e suas preferências. Diferentemente de grande parte da literatura – como veremos mais à frente – Boone e Kurtz (2009) colocam luz sobre a capacidade do marketing de provocar novas demandas, ao invés de satisfazer necessidades existentes. Trazem ainda um novo registro de que o marketing está “subindo na hierarquia” das empresas, tendo o papel de colocar no mercado produtos, serviços e ideias, o que denota que o marketing começa antes da produção e vai além do consumo.

Estabelecendo ainda um questionamento de que uma organização cria um consumidor através de três passos: identificando as necessidades do mercado, descobrindo quais necessidades as empresas podem atender de forma favorável e desenvolvendo uma oferta para transformar compradores em potenciais consumidores. Além disso, marketing é responsável pela maioria das atividades contidas nestes passos tais como: identificar as necessidades do consumidor, desenvolver produtos e serviços que satisfaçam aquelas necessidades, dar informações sobre aqueles produtos e serviços para compradores em potencial, disponibilizar os produtos ou serviços em tempos e lugares que vão ao encontro das necessidades do consumidor, fixar preços em produtos ou serviços que consideram custos, competição e a capacidade de compra dos consumidores e fornecer o serviço necessário para garantir a satisfação do consumidor após a

compra. Identificar necessidade tem relação direta com o papel do marketing de pesquisar seus públicos, desenvolver produtos, trata da geração de necessidades que é a tangibilidade do “p produto”, dar informações representa o “p promoção”, disponibilizar produtos aponta para o “p praça”, fixar preços retrata o “p preço” e fornecer serviços reflete o pós-venda. Este pensamento caracteriza o marketing como uma função na organização que começa antes da produção e vai depois da venda.

Quando abordam as definições de marketing, enfatizam que a palavra marketing incorpora um âmbito de atividades e ideias tão amplos que escolher uma definição é muitas vezes difícil, e salientam que se alguém pedir para três pessoas diferentes definirem marketing, provavelmente três conceitos diferentes serão dados. Este, aliás, parece um mito contido no campo, dado que, ao analisarmos todos os livros citados, podemos perceber mais congruências que divergências.

Para Boone e Kurtz (2009), a exposição contínua a propaganda e vendas pessoais, entendendo vendas pessoais como o processo pelo qual o vendedor identifica, aproxima, realiza a comercialização e satisfaz as necessidades e desejos do comprador leva a maioria das pessoas a ligar marketing com vendas ou a pensar que as atividades de marketing começam após um produto ou serviço ser produzido, mas, como veremos, marketing envolve analisar as necessidades do consumidor, garantir informações precisas para desenhar ou produzir produtos ou serviços que estão de acordo com as expectativas dos compradores, satisfazer preferências do consumidor e criar e manter relacionamentos com consumidores e fornecedores.

Para eles, a definição atual considera todos os fatores e revelam: “[...] marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a fixação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, produtos, serviços, organizações e eventos para criar e manter relacionamentos que satisfarão objetivos individuais e organizacionais.” (Boone; Kurtz, 2009, p. 8). Os autores denominam este como um conceito expandido, que permeia todos os serviços organizacionais, presumindo que o esforço de marketing irá proceder com práticas éticas e servirá, ao mesmo tempo, aos interesses da sociedade e da organização. O conceito

identifica ainda as variáveis de marketing (quatro p's) que são usadas para prover satisfação ao consumidor e admite que a organização começa com a identificação e análise dos segmentos do mercado consumidor que, depois, irá satisfazer com suas atividades de produção e marketing. Realçam ainda que o foco do conceito em criar e manter relacionamentos é consistente com o objetivo em negócios a longo prazo, vendas e outras interações com consumidores e fornecedores que se satisfazem mutuamente.

É interessante perceber que Boone e Kurtz (2009) utilizam consumidores e fornecedores com a mesma potência, mas, apesar disso, toda a conceituação, teoria e estratégia de marketing trata apenas de consumidores, o que fragiliza o conceito de que fornecedores e consumidores têm a mesma força. Para fechar o subtópico, os autores colocam luz na afirmativa que os conceitos e técnicas de marketing se aplicam a empresas com fins lucrativos e sem fins lucrativos.

Boone e Kurtz (2009) refletem que apesar de o marketing sempre ter feito parte dos negócios das empresas, sua importância variou muito ao longo da história e, por conta disso, descrevem quatro eras na história do marketing: antes de 1920, seria a era da produção, entre 1920 e 1950 seria a era das vendas, a partir de 1950 seria a era do marketing e a partir de 1990 (última década do século XX), seria a era do relacionamento.

Segundo os autores Boone e Kurtz (2009), a era da produção era o momento que havia uma enorme orientação para o produto, onde a crença dominante era de que um bom produto se vende sozinho. Os fabricantes enfatizavam a produção de artigos de qualidade e depois procuravam pessoas para comprá-los. Eles citam ainda que os carros de Henry Ford representam o padrão daquela era já que vendiam em massa carros pretos, o que demonstra que as atividades de produção tinham prioridade dado que não havia preocupação com os desejos do consumidor e sim com a capacidade de produção. Esta mentalidade fazia sentido em um momento onde a oferta de produtos era inferior à demanda das pessoas.

O que os autores não evidenciam, apesar de chamar as quatro eras de eras da história de marketing, é o papel do marketing nesta fase. O que o marketing

fazia pela organização neste estágio descrito como parte de uma história que define a evolução do marketing.

Na era das vendas, o marketing assume o papel de convencer consumidores a comprarem produtos através da propaganda e da venda pessoal. Segundo Boone e Kurtz (2009), o marketing começa a sair das sombras da produção, da engenharia e das finanças, apesar de ainda serem percebidos como subordinados. Havia uma confusão entre marketing e vendas, já que muitos executivos de marketing tinham o título de gerentes de vendas. O lema dominante neste período era: “[...] propaganda e venda criativas ultrapassarão a resistência do consumidor e irão convencê-lo a comprar”. Os autores afirmam que vender é apenas um componente de marketing e recorrem a Theodore Levitt que, segundo os autores, afirmava que: “[...] marketing é tão diferente de vendas quanto química de alquimia, astronomia de astrologia, xadrez de damas” (Levitt, 1960 *apud* Boone; Kurtz, 2009, p. 11-12).

Entendendo que a era das vendas vai até 1950 e que os quatro p’s de McCarthy datam de 1978, parece que ainda não havia, naquele momento, a consciência de que vendas eram apenas um componente dentre os demais papéis de marketing.

Na era do marketing, que emerge a partir de 1950, a tônica dominante era: “O consumidor domina! Encontre uma necessidade e a satisfaça”. Para os autores Boone e Kurtz, (2009), o conceito de marketing surge em 1942, com uma mudança na filosofia de gerenciamento das organizações, onde o eixo se desloca de um mercado vendedor, onde havia mais comprador do que produto disponível para ser vendido, para um mercado comprador, em que havia mais produtos do que pessoas dispostas a comprar. Este cenário se estabelece porque muitas das fábricas que produziam tanques e navios, após o fim da segunda guerra precisam produzir artigos para os consumidores a fim de sobreviverem. Esta perspectiva de mercado comprador gerou a necessidade de uma orientação para o consumidor, o que representava fazer o marketing dos produtos e serviços e não apenas produzi-los e vendê-los, o que os autores definiram como o aparecimento do conceito de marketing que foi reconhecido pela *General Electric* (GE) em 1952 através da publicação de uma nova filosofia de gerenciamento:

[O conceito] introduz o [profissional de marketing] no começo em vez do final do ciclo de produção, e integra marketing em cada fase do negócio. Assim, o marketing, mediante estudos e pesquisas, estabelecerá para o engenheiro, o designer e o fabricante [pessoa], o que o consumidor quer em um determinado produto, que preço está disposto a pagar e onde e quando vai querer. O marketing terá autoridade no planejamento do produto, timing do produto e controle de estoque, assim como nas vendas, distribuição e manutenção do produto (Rosenbush, 2001, p. 88-96 *apud* Boone; Kurtz, 2009, p. 12).

Interessante notar que esta filosofia da GE, datada de 1952, expressa os conceitos dos quatro p's que só serão anunciados por Mc Carthy em 1978, o que significa dizer que o marketing assume um papel principal no planejamento do produto.

O conceito de marketing defendido por Boone e Kurtz (2009) é uma orientação voltada ao consumidor na empresa inteira, com o objetivo de conseguir sucesso de longa duração, pois afirmam que esta indicação levará a maior lucro a longo prazo do que as filosofias gerenciais voltadas a alcançar metas a curto prazo.

A quarta era vigente a partir de 1990, chamada era do relacionamento tem uma concepção de que “[...] relacionamentos de longo prazo com consumidores e outros sócios levam ao sucesso” (Boone; Kurtz, 2009, p. 13). Alianças estratégicas e sociedades entre fabricantes, varejistas e fornecedores são práticas que começam a fazer parte do mercado, porque beneficiam a todos.

As “eras” apresentam uma evolução do conceito de marketing de uma visão focada na produção para uma orientação que vai desde a produção até depois da venda, que seria o relacionamento de longo prazo. Ela retrata a importância do marketing para orientar a produção na medida em que é responsável por entender as necessidades do consumidor e também por gerenciar a definição de preços, a divulgação para vender o produto e a disponibilidade dele (os quatro p's). Acrescenta ainda que o marketing vai além da venda, dado que seu objetivo é desenvolver relacionamentos de longo prazo, o que estende o papel de marketing para além do momento em que o consumidor concretiza a compra. Mas, algo que não foi descrito pelos autores, apesar de advogarem pela criação de necessidades é o papel do marketing de gerar novas demandas para o consumidor. Ter as necessidades do consumidor como pano de fundo não abre espaço para



pensar no marketing como algo que inventa novas necessidades e demandas que não foram identificadas pelo consumidor.

Uma seção que os autores exploram é o “evitando a miopia no marketing”, termo de Theodore Levitt (1960) que, como vimos, significa uma falha da administração em reconhecer o escopo do negócio, o que sugere que a gestão orientada ao produto, em vez de orientada aos clientes, coloca em risco o crescimento futuro. Para evitar miopia em marketing, as empresas devem definir completamente as metas organizacionais voltadas para as necessidades dos clientes. Para fechar a seção, Boone e Kurtz (2009) exploram algumas referências de empresas cuja mentalidade seria descrita como míope e como orientada ao marketing. Para a definir uma empresa no mercado de telecomunicações de forma singular, a visão com miopia seria “somos uma companhia de telefônica” e a orientada ao marketing seria “somos uma empresa de comunicação”; para a companhia aérea *Jetblue Airways*, miopia seria “estamos no negócio de viagens aéreas” *versus* “estamos no negócio de transporte”, para a empresa de investimentos *Morgan Stanley*, “estamos no negócio de mercado de valores” comparada a uma visão de marketing “estamos no negócio de serviços financeiros” e para a *Sony*, seria “estamos no negócio de videogame” sendo o oposto de “estamos no negócio de entretenimento”.

A diferença que marca de forma mais perceptível a visão com miopia daquela orientada para marketing é que a primeira tem uma perspectiva mais literal do mercado em que a empresa atua, enquanto a segunda é mais abrangente e diz respeito ao segmento, o que os autores denominam as necessidades dos consumidores: comunicação, transporte, serviços financeiros e entretenimento.

No capítulo dois, que trata do planejamento estratégico e o processo de marketing, os autores definem planejamento como um processo contínuo que inclui a identificação de objetivos e, em seguida, a determinação de ações por meio das quais uma empresa pode atingi-los. Para os autores, o processo de planejamento requer criar especificações a serem seguidas por profissionais de marketing, executivos, equipe de produção e todas as pessoas da organização para contribuir para atingir os objetivos (Boone; Kurtz, 2009). Na exposição do conceito planejamento de marketing, há uma diferença no nível de abrangência

quando comparado ao planejamento organizacional, já que o planejamento de marketing orienta linhas de produto, decisões sobre preços, seleção de canais de distribuição adequados e decisões relacionadas a campanhas promocionais. O conceito parece remeter à abordagem dos quatro p's.

Entretanto, os autores apontam, ainda, que as etapas no processo de planejamento de marketing são: definir a missão da organização; determinar os objetivos organizacionais; avaliar os recursos organizacionais e verificar as oportunidades e os riscos ambientais, elaboração da estratégia, implementação da estratégia por meio dos planos operacionais e monitoramento e adaptações estratégicas quando necessárias com base no *feedback* (Boone; Kurtz, 2009).

Neste momento, percebe-se um afastamento da ideia central dos quatro p's, inclusive, através destas etapas, notamos uma aproximação com o campo da administração, na medida em que o processo de planejamento de marketing precisa avaliar recursos disponíveis na empresa e riscos ambientais. Evidencia-se aqui que, ao conceituar planejamento de marketing, há uma coerência em relação a teorias anteriores de que marketing refere-se às atividade de produto, preço, promoção e distribuição (praça), mas, ao elencar as etapas do processo de planejamento de marketing, há uma dissonância, já que são apontadas atividades da natureza do campo da administração de empresas.

Michael J. Baker<sup>6</sup> escreveu o livro *The marketing book* em 1987. Ele está estruturado em quatro grandes partes que são: 1) Organização e planejamento de marketing; 2) O contexto de marketing; 3) Gerenciando a função de marketing; e 4) A aplicação do marketing. No total, incluindo todas as subdivisões destas quatro partes, o livro conta com trinta capítulos. Mas apenas o primeiro, que trata das definições de marketing e suas funções, nos interessará aqui para análise.

---

<sup>6</sup> Baker é graduado pela *Durham*, Londres, e *Harvard Universities* e fundou o Departamento de Marketing da *Strathclyde Business School* em 1971, que foi o primeiro a oferecer curso de graduação em marketing no Reino Unido. Autor e editor de mais de cinquenta livros e cento e cinquenta trabalhos acadêmicos, ele supervisionou estudantes de doutorado, dos quais mais da metade se tornaram professores de Marketing. Ex-Presidente e Presidente da Academia de Marketing e Presidente Nacional do *Chartered Institute of Marketing*, ele agora atua como administrador eleito no Conselho da CIM (Michael J. Baker..., [c2019]).

Na primeira parte, que é subdivida em cinco capítulos, o autor inicia com o título “Mais uma vez – o que é Marketing?”. Ao abrir o capítulo, ele traz uma frase que contradiz o título: “O enigma do marketing é que é uma das atividades mais antigas do homem e, no entanto, é considerada a mais recente das disciplinas de negócios.” (Baker, 1987, p. 3). Isto contrasta com o título que apresenta uma dualidade – se, por um lado, podemos entendê-lo como uma repetição, afinal, marketing já foi explicado várias vezes, talvez, ao ler esta frase, o título tenha uma conotação diferente e pode significar: vamos explicar marketing mais uma vez porque talvez até aquele momento ninguém o tenha entendido. Apesar da afirmativa, entretanto, o autor não apresenta os argumentos que suportam o argumento de que marketing é uma atividade antiga do homem (Baker, 1976).

Baker (1987), antes de conceituar o termo, explica que marketing está em processo de transição de uma arte que é praticada como profissão para um campo com forte fundamentação teórica. Vale destacar que aqui o autor já aborda a necessidade de que o marketing precisa fortalecer suas bases teóricas. O autor trata com naturalidade a falta de profundidade teórica, deixando claro que este é um estágio que qualquer outra disciplina já passou, fazendo analogias com a medicina, arquitetura e engenharia que foram praticadas por milhares de anos, criando uma enorme quantidade de informações descritivas, até que evoluíram da descrição para a análise.

Como uma disciplina, marketing está no processo de transição de uma arte que é praticada por uma profissão com fortes fundações teóricas. Ao fazê-lo seguindo estritamente os precedentes feitos por profissões como medicina, arquitetura e engenharia, todos os quais também tem praticado por milhares de anos e construíram a riqueza relativa de uma descrição informativa da arte que tanto narrou e avançou na evolução. Em algum momento, contudo, continuaram demandas de progresso de uma transição de descrição para análises, como as que iniciaram pelas descobertas de Harvey da circulação de sangue. Se o marketing vai desenvolvê-lo, também, deve fazer a transição de arte para ciência aplicada e desenvolver fundações de som teórico, domínio de o que deve se tornar uma essencial qualificação para prática (Baker, 1987, p. 3).

Finalmente, ao conceituar marketing, afirma que marketing nasceu intrinsecamente ligado à fabricação e é uma orientação gerencial – que, segundo ele, alguns preferem reivindicar como uma filosofia empresarial – e uma função de negócios. O autor acaba o subcapítulo com esta explicação, mas não desenvolve o significado de orientação geral ou filosofia empresarial. Perguntas

pairam sobre esta conceituação como: do que se trata esta orientação gerencial? Qual o seu objetivo? A que se refere? No que se diferencia das outras práticas gerenciais? Se marketing é uma das funções de negócios, quais são as outras?

O autor aborda, ainda no primeiro capítulo, que, apesar de a função de marketing variar enormemente de acordo com a natureza da empresa ou organização e os mercados que serve, ela é basicamente responsável pela gestão do marketing *mix* que, na sua forma mais simples, foi exposta por McCarthy (1978) como os quatro p's de marketing: produto, preço, promoção e praça. Baker (1987) define ainda que a natureza do marketing tem muitas peculiaridades e mistérios como pesquisa e desenvolvimento, finanças e produção, mas o ponto importante para o autor é que uma empresa, ao adotar uma orientação para marketing, não deve tornar esta atividade mais importante que outras.

A utilização da palavra “mistério” pelo autor afasta marketing da ciência e o aproxima de algo etéreo e, portanto, difícil de compreender. O autor referencia saberes muito distintos tais como: finanças, pesquisa, desenvolvimento e produção como itens que compõem algo que definiram como filosofia empresarial e diz respeito a uma orientação de marketing que permeia todas as áreas e articula todas as atividades de uma empresa. Difícil imaginar como marketing pode aglutinar saberes tão diferentes, cujas competências necessárias para um profissional sejam tão díspares. Talvez isso explique a dificuldade de se conceituar marketing já que o próprio campo admite esta heterogeneidade de disciplinas que possuem bases teóricas diferentes e interesses acadêmicos distintos.

Já a orientação para marketing trata-se de uma filosofia empresarial que necessita articular todas as atividades de uma empresa. O uso da palavra filosofia parece ser usada para reforçar uma unidade de pensamento, um alinhamento organizacional e isto me parece um mito, porque será muito difícil direcionar toda a organização para um pensamento em marketing se o campo ainda não conseguiu definir que pensamento é este.

Michael Eugene Porter <sup>7</sup>, também citado pelos entrevistados como importante para conceituar marketing, tem livros publicados sobre estratégia e vantagem competitiva e tornou-se conhecido na área de estratégia empresarial. Acreditamos que ele tenha sido citado porque criou o modelo das “Cinco Forças de Porter”, publicado como um artigo chamado “As cinco forças competitivas que moldam a estratégia”, em 1979, na *Harvard Business Review*, onde analisa a competição entre empresas.

O modelo de Porter trata da rivalidade entre os concorrentes, do poder de barganha dos fornecedores, do poder de barganha dos clientes, da ameaça à entrada de novos concorrentes e da ameaça de produtos substitutos. Esse modelo é muito usado na área de diagnóstico em marketing e, junto com a SWOT representam ferramentas muito comumente utilizadas no planejamento de marketing.

Interessante notar o aspecto esquemático utilizado pelos autores analisados até aqui – e que, como veremos, pelo marketing em geral –; tanto a SWOT, quanto as Forças de Porter são consideradas ferramentas e apresentadas em forma de diagrama. Como os livros são escritos por consultores, parece haver um esforço em criar conceitos e teorias a partir da realidade cotidiana do trabalho com o marketing. Com isso, uma suposta “teoria”, publicada de forma acadêmica e dotada de aspirações lógico-formais (observada na organização dos livros em capítulos, argumentação progressiva, utilização de referências etc.) aparece de maneira reduzida, traduzida, facilitada e simplificada, com o objetivo de ser apreendida pelos profissionais do mercado e pelos estudantes de marketing e áreas afins, públicos-alvo das obras.

---

<sup>7</sup> Michael Eugene Porter é professor da *Harvard Business School* e autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade. Estudou na Universidade de Princeton, onde se licenciou em Engenharia Mecânica e Aeroespacial. Obteve um MBA e um doutoramento em Economia empresarial, ambos em Harvard, onde se tornou professor, com apenas 26 anos. Foi consultor de estratégia de muitas empresas norte-americanas e internacionais e tem um papel ativo na política econômica. Do seu trabalho resultaram conceitos como a análise de indústrias em torno de cinco forças competitivas, e das três fontes genéricas de vantagem competitiva: diferenciação, baixo custo e focalização em mercado específico (Michael Porter..., 2019).

O livro mais conhecido de Regis McKenna<sup>8</sup>, citado pelos professores como referência para conceituar marketing, trata de marketing de relacionamento. Além deste, publicou ainda dois livros *Estratégias de marketing em tempos de crise* e *Competindo em tempo real*. Analisando o livro *Marketing de relacionamento*, definimos avaliar os três primeiros capítulos, já que podem nos trazer trilhas sobre a definição de marketing. Os capítulos são denominados: “Marketing é tudo”; “Novos temas para o novo marketing” e “Marketing de relações: tudo começa com o consumidor”.

No capítulo “Marketing é tudo”, McKenna (1992) sublinha as diferenças entre o antigo marketing e o novo marketing. Para o autor, antes, marketing era uma função distinta na empresa responsável por identificar grupos de possíveis clientes – o que já foi discutido por Kotler e Keller (2012) e definido como segmentação – e descobrir formas de convencê-los a comprar (venda). Ele exemplifica que um profissional de marketing contratado neste modelo tradicional iria selecionar uma agência de publicidade, mudaria a campanha de publicidade, redesenharia o logotipo da empresa, refaria folhetos, treinaria o pessoal de vendas, contrataria uma boa firma de relações públicas e alteraria a imagem da empresa. Aqui, o autor aproxima esta visão tradicional do marketing da publicidade que seria apenas um dos p’s de McCarthy (1978).

Para contrapor esta visão tradicional, McKenna (1992) expõe que o marketing é uma forma de fazer negócios, não sendo uma nova campanha, mas uma atividade difundida por toda a empresa desde as recepcionistas até a diretoria. Afirmar ainda que a tarefa final do marketing é servir às verdadeiras necessidades do cliente e comunicar o que a empresa faz, reforçando que o objetivo é ganhar o mercado não apenas vender o produto, o que significa dizer que a empresa precisa desenvolver produtos para atender especificamente a este mercado e alocar os melhores recursos para fazer isso. Essa visão de McKenna (1992), de certa maneira, já havia sido elaborada por Levitt (1960) no conceito de

---

<sup>8</sup> Regis McKenna é profissional de marketing, responsável por introduzir muitas das ideias que agora fazem parte do *mainstream* no marketing de tecnologia. Ele e sua empresa foram fundamentais no lançamento de alguns dos produtos mais inovadores da era da informática, incluindo o primeiro microprocessador (*Intel Corporation*), o primeiro computador pessoal da Apple (*Apple Computer*), o primeiro produto de engenharia genética de DNA recombinante (*Genentech Inc.*) e a primeira loja de computadores de varejo (*The Byte Shop*) (Regis McKenna..., 2019).

miopia de marketing como uma visão da empresa restrita aos produtos ou às habilidades da empresa, ao invés de focar no mercado e nas necessidades dos clientes.

Outra questão que o autor aborda é que o marketing evolui junto com a tecnologia. Para ele, em um mundo de produção em massa, a contrapartida era o marketing de massa, mas, como a produção avançou, tornando-se mais flexível, o marketing também precisa ser mais flexível (McKenna, 1992). Segundo este conceito, a tecnologia vem antes da comercialização e envolve a capacidade de adaptação, programação e customização e em seguida entra o marketing para fazer estas qualidades chegarem aos clientes. Já que a tecnologia criou a promessa de “qualquer coisa, de qualquer forma, a qualquer momento” – e com isso os clientes podem ter sua própria versão de praticamente qualquer produto –, o marketing precisa sair do apelo da identidade de massa e chegar na customização, que nada mais é do que a capacidade de lidar como o cliente de forma singular e individualizada. Aqui, notamos um conceito que ainda não havia sido abordado por outros autores: a ideia de que o marketing evolui à medida que a produção se transforma. Esta formulação respalda a afirmativa de que o marketing, assim como a moda e o consumo, transferem significado da produção para o consumo. O autor se apoia em muitos exemplos e casos da *Apple*, *IBM*, *General Motors*, *Xerox* e outros.

Outra afirmação contundente de McKenna (1992) é que “vender o produto é vender o serviço”; para ele, a fronteira entre produto e serviço está desaparecendo rapidamente, o que ele chama de híbrido. E, quanto mais eles se juntam, mais os comerciantes precisam reconhecer o que faz parte do marketing. Caso ignorem o componente serviço, irão se concentrar na diferenciação competitiva e nos instrumentos para penetrarem no mercado, enquanto, na visão híbrida, a essência está no desenvolvimento de relações de fidelidade com os clientes.

Para fechar o primeiro capítulo, McKenna (1992) retrata na subseção chamada “Tecnologia vende tecnologia”, que o casamento entre tecnologia e marketing alterou drasticamente a relação entre cliente e empresa e o trabalho do vendedor. Os vendedores tornaram-se consultores de marketing. Tecnologia e

marketing se retroalimentam, conforme a tecnologia permite a informação circule entre cliente e empresa em duas vias e permite que a empresa estabeleça um diálogo e customize produtos e serviços para o seu cliente. Esta junção deve trazer consigo o renascimento da pesquisa e desenvolvimento em marketing para explorar ideias, testar a reação dos clientes e avançar baseando-se nas experiências dos clientes. Sendo assim, a tecnologia coloca o cliente dentro da empresa e coloca o marketing no centro da empresa.

No segundo capítulo, McKenna (1992) apresenta cinco temas que ajudam a entender o que a marketing para o autor: marketing é como ir à lua, marketing é uma questão de criar mercados, não de participar do mercado, marketing tem a ver com processos, não com táticas promocionais, marketing é qualitativo, não quantitativo e marketing é trabalho de todos.

No tema “marketing é como ir à lua”, o autor dá ênfase no movimento constante do mercado e que é preciso analisar o ambiente e fazer ajustes mesmo em pleno voo. Para McKenna (1992), as forças exercidas sobre o produto que precisam ser analisadas durante o movimento do mercado são: produto, tecnologia, recursos financeiros, tempo, serviço e suporte e pessoal e também as forças de mercado: relações estratégicas com o cliente, infraestrutura de mercado, MID (medo, incerteza e dúvida), concorrência, sequência de adaptação e tendências sociais.

Quanto a criar mercado ao invés de participar, o autor afirma que são raciocínios muito diferentes. Participar do mercado significa dar ênfase na propaganda, na promoção, preço e distribuição (quatro p's), já que os clientes estão interessados principalmente em preço e disponibilidade do produto. Na criação de mercado, o destaque está na aplicação da tecnologia, no treinamento do mercado, no desenvolvimento de relações com a infraestrutura do setor e na criação de novos padrões, a empresa com a maior capacidade de inovação e criatividade conseguirá se diferenciar e ganhar o mercado desejado.

Para definir marketing como processo e não como táticas promocionais, o autor destaca que anúncios e promoções são apenas uma pequena parte da estratégia de marketing, já que a propaganda reforça posições de mercado mas



não as cria. McKenna (1992) diz que para criar posições duradouras, a empresa precisa ter relações fortes com os clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores, pessoas influentes no setor e comunidade financeira; mesmo conceito de *stakeholder* abordado anteriormente. Autores como Kotler e Keller (2012), Boone e Kurtz (2009) e inclusive os conceitos da AMA tratam marketing como um processo exatamente por esta característica de ser responsável por todas as etapas chave da empresa que se referem a atender aos clientes.

Nesta seção, McKenna (1992) afirma que existe uma abordagem voltada para o marketing e outra voltada para o mercado e que, na primeira, o marketing usa um saco de truques, macetes e promoções de vendas para capturar a mente do consumidor. Já nas abordagens voltadas para o mercado, existe um diálogo entre a empresa e os clientes e entre a empresa e o mercado e que a consequência disso é que produtos, serviços e abordagens para o mercado são alterados em função deste diálogo. Curioso perceber o autor usando palavras como “truques” e “macetes”, que são extremamente pejorativas para se apoiar na construção da sua opinião de que a abordagem de mercado é superior à de marketing. Este traço também é bastante comum entre os autores: trazer um aparente rompimento com conceitos anteriores e enfraquecê-los com demasiada potência para justificarem que suas proposições têm maior valor.

No tema quatro, McKenna (1992) reflete sobre marketing como uma disciplina qualitativa e não quantitativa, o que significa dizer que os “homens de negócio” adoram números para se sentirem mais seguros, mas, para ele, as análises quantitativas usam o passado para prever o futuro e que, na época em que vivemos, o futuro quase nunca lembra o passado, portanto, o profissional do marketing que se baseia em números tem poucas possibilidades de sucesso. Segundo o autor, as estatísticas não traduzem as nuances do mercado, já que um levantamento poderia mostrar que 60% de todos os consumidores usam os produtos de uma empresa, mas apenas uma abordagem qualitativa revelaria que estão insatisfeitos com o serviço da empresa e que por isso estão pensando em adotar o produto da concorrência. McKenna (1992) finaliza o tema quatro dizendo que, para comercializar um produto de forma eficiente, os gerentes de marketing precisam entender o funcionamento do ambiente, ser sensíveis às tendências e

opiniões dos consumidores, entender como as várias forças interagem umas com as outras e estar alertas às mudanças e encerra: “[...] têm que ver seus produtos como os clientes veem, através das lentes do ambiente.” (McKenna, 1992, p. 39-40).

No tema cinco, o autor defende o argumento de que marketing é um trabalho de todos e que portanto, é preciso integrar os clientes no projeto, desenvolvimento e processo de vendas da empresa e que para isso, a empresa inteira precisa pensar marketing (McKenna, 1992).

Já no terceiro e último capítulo que analisaremos, o autor apresenta uma citação do Tom Peters: “[...] ouvir os consumidores têm que ser do interesse de todos.” (Peters, 1987 *apud* McKenna, 1992, p. 45). Para o autor, o posicionamento de uma empresa começa com o consumidor, já que eles pensam nos produtos e serviços comparando-os com outros produtos e empresas. O que importa para o autor é como os clientes veem a empresa em relação a seus concorrentes. E diferencia posicionamento no modelo tradicional do posicionamento que chamou em mercados dinâmicos (atuais). Para ele, no modelo tradicional, a empresa decide primeiro como deseja se posicionar, ou seja, como ser percebida no mercado, e pode exemplo querer ser percebida como a empresa de baixo preço em seu setor; em seguida criar um slogan que resume a mensagem desejada; depois, investe em anúncios e promoções para que o slogan seja reconhecido para finalmente manipular a mente do consumidor através de truques de marketing para seduzi-lo a reconhecer a posição desejada pela empresa. O que ele denominou de teoria do posicionamento centrada na empresa e não no consumidor.

Mais uma vez, o autor reduz o modelo anterior à simplicidade, usando palavras que depreciam a visão atuante e chegam até a insinuar uma falta de seriedade ao falar em truques e manipulação, deixando claro que este modelo não tem nada de construtivo para, então, colocar luz sobre o que acredita que são os métodos de posicionamento em mercados dinâmicos onde os produtos evoluem rápido, o mercado muda e surgem novas tecnologias. Para McKenna (1992), sobreviver em mercados dinâmicos exige estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas do mercado. E arremata com uma metáfora: “[...] construir alicerces

fortes que não sejam derrubados pelas tempestades” (McKenna, 1992, p. 48), o que também é muito comum no campo: usar metáforas.<sup>9</sup>

O livro *Estratégia de marketing*, de O.C. Ferrel<sup>10</sup> e Michael Hartiline<sup>11</sup>, se apresenta em doze capítulos, além de incluir no final quatorze casos de empresas mais dois apêndices com planilhas do plano de marketing e exemplos de plano de marketing. Como dito, a apresentação de casos, planilhas e exemplos de planos reforça o caráter prático do marketing e sua necessidade de ser aplicado.

O prefácio deste livro se inicia sem que a palavra marketing seja explicada, a referência é “estratégia de marketing” e os autores afirmam que ela é uma mistura de arte e ciência. Ao ler o prefácio, alguns argumentos sustentam esta proposição. Para os autores, a estratégia de marketing se refere a pessoas que dentro de uma organização buscam meios para oferecer valores excepcionais, preenchendo as necessidades e os desejos de outras pessoas (consumidores, acionistas, parceiros de negócios e a sociedade em geral), assim como as necessidades da própria organização. Para resumir eles apontam que a estratégia de marketing se refere a “pessoas servindo pessoas” (Ferrel; Hartiline, 2010, p. v) e dizem que esta mesma estratégia é desenhada pela psicologia, pela sociologia e pela economia para melhor entender as necessidades básicas e as motivações dessas pessoas. Sendo assim, revelam que, como as pessoas mudam, o que funciona hoje pode não funcionar amanhã, sublinhando ainda que uma estratégia

<sup>9</sup> As metáforas buscam acessar o lado direito do cérebro que está relacionado à mente inconsciente, intuitiva, criativa, emocional e sábia. A metáfora usa uma linguagem simbólica que é característica da linguagem primária do inconsciente. Além disso, a metáfora está presente nas fábulas, parábolas e histórias infantis que mais nos marcaram. As mensagens da Bíblia, os textos sagrados, as músicas, os poemas, as piadas e até mesmo a propaganda estão repletas de metáforas. Metáforas não são comuns na produção de conhecimento científico já que parte da comunicação coloquial das pessoas e se trata de uma linguagem inocente sem compromisso com a veracidade ou as comprovações.

<sup>10</sup> Ferrell é Ph.D. pela Universidade do Estado de Louisiana e professor de Ética Empresarial na Universidade de Belmont. Serviu nove anos como professor de Marketing e estudioso de Empresas Criativas pela Universidade do Novo México. Ferrell é ex-presidente do Conselho Acadêmico da *American Marketing Association* e presidiu o Comitê de Ética da *American Marketing Association* por duas vezes. Sob sua liderança, a comissão desenvolveu o Código AMA de Ética e o Código de Ética AMA para Marketing na Internet. Ele é co-autor de 20 livros e mais de 100 artigos publicados (O. C. Ferrell..., c2013).

<sup>11</sup> Michael D. Hartline é PH.D pela Universidade do Memphis e professor associado, chefe de departamento de marketing e professor da *Charles A. Bruning do Business Administration* no *College of Business*, na *Florida State University* (FSU). Lecionou na Universidade do Arkansas, na *State University* e na *Samford University*. Atua como consultor de empresas com ou sem fins lucrativos e publica artigos em vários periódicos como o *Journal of Marketing*, *Journal of Service Research*, *Journal of Relationship Marketing* entre outros (Florida State University, c2019).

de marketing perfeita e executada perfeitamente pode falhar, porque, segundo os autores, a ausência de regras concretas, somada às constantes mudanças nos cenários econômicos, sociocultural, competitivo, tecnológico/legal tornam a estratégia de marketing um assunto fascinante e maravilhoso.

Entendendo ciência como um conjunto de saberes cujas teorias são elaboradas através de métodos rigorosos e que arte é uma atividade humana ligada a manifestações de ordem estética, feitas a partir de percepção, emoções e ideias, com o objetivo de estimular esse interesse de consciência em um ou mais espectadores, e que cada obra de arte possui um significado único e diferente, a argumentação usada pelos autores parece não ratificar estratégia de marketing nem como arte, nem como ciência. Se os autores dizem que não há comprovação da eficiência das estratégias de marketing, como demonstrar que há relevância e, portanto, necessidade de ser usada pelas empresas? Mas os autores finalizam a primeira parte do prefácio, estabelecendo que a natureza do marketing pode tornar o planejamento de marketing frustrante na medida em que, algumas vezes, organizações que têm estratégia e/ou execução de má qualidade podem ter sorte e serem bem-sucedidas.

Dois pontos chamam a atenção: o primeiro é a palavra “sorte”, por ser usada neste contexto; dada a sua subjetividade, é, no mínimo, surpreendente encontrar esta abstração em um livro cujo caráter científico e aplicado está tão evidente. O segundo é a falta de correlação entre estratégias de marketing e desempenho da empresa.

Apesar de o primeiro capítulo se intitular “Marketing na nova economia”, das vinte e sete páginas apresentadas, apenas duas tratam deste tema, apontando que o fato de o poder se deslocar para o consumidor, o aumento do sortimento de produtos, a fragmentação da audiência e da mídia, a mudança nas proposições de valor e nos padrões de demanda, as novas fontes de vantagem competitiva, a privacidade, segurança e preocupações éticas e a jurisdição legal incerta vão requerer, segundo os autores, mais atenção na prática de marketing e dos negócios.

Ainda no primeiro capítulo, Ferrel e Hartiline (2010) apresentam um subcapítulo chamado “Conceitos básicos de marketing” e apontam duas perspectivas de marketing: para aqueles que não trabalham na área e para aqueles que trabalham na área. Para os que não trabalham, o marketing tem uma função de negócios e é paralelo a outras funções como: produção, pesquisa, administração em geral, recursos humanos e contabilidade, mas sua meta é conectar a organização com seus clientes. Já para os que trabalham na área, há uma visão de marketing como um processo de gerenciamento do fluxo de produtos do local de concepção para o local de consumo. Os autores começam o subcapítulo com a frase “[...] o marketing são muitas coisas diferentes” (Ferrel; Hartiline, 2010, p. 6), o que reforça a amplitude do tema já abordada por outros autores e a falta de um foco que nos permita analisar marketing como um conceito claro cuja teoria pode ser desenvolvida sobre a mesma base de conhecimento. Em seguida, revelam dois aspectos que até então não surgiram na visão de outros autores: o marketing como sendo um sistema que conecta a produção ao consumo, o que difere de Boone e Kurtz (2009), que apontam marketing começando antes da produção e indo além da venda. Apesar de serem argumentos cuja sustentação ficou frágil, se marketing puder ser entendido como um sistema que relaciona produção e consumo, marketing assume um papel similar à publicidade e à moda com já abordou McCracken (2003) ao sugerir que a moda e a publicidade transferem significado da produção para o consumo.

Em seguida, os autores apresentam os conceitos da AMA de 1985 e o de 2004 – uma vez que estamos analisando a 4ª edição da obra, publicada em 2010 – e sublinham que a mudança na definição foi realizada para refletir melhor as realidades de concorrência no mercado atual. Comparando as duas definições, percebemos que marketing deixa de ser “o processo de planejar e executar” para assumir a definição de ser “uma função organizacional e um conjunto de processos”. (Ferrel; Hartiline, 2010, p. 7). Não parece haver uma diferença muito clara entre ambas, uma vez que ambas falam em processos, sendo que a primeira ainda especifica que processos são esses enquanto a segunda não. Além disso, a segunda definição acrescenta a expressão “função organizacional” que remete à “filosofia empresarial” abordada por Baker (1987). Acrescenta-se que na primeira planeja-se e executa-se “a concepção, definição de preço, promoção e distribuição

de bens e serviços”, enquanto na segunda o conjunto de processos serve para “criar, comunicar e fornecer valor a clientes” (American Marketing Association, 2013). Neste ponto, a segunda definição parece ser mais genérica, já que não explica como se cria, comunica e fornece valor, nem se explica que valor é esse, já que valor é algo tão subjetivo.

Na primeira, a AMA se apoia nos quatro p’s e, apesar de McCarthy não ser citado, enquanto a segunda fala em geração de valor ao cliente sem que este conceito seja explicado. Por fim, na primeira definição, fala-se em “[...] criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (Ferrel; Hartiline, 2010, p. 7), enquanto a segunda apresenta como finalidade “[...] gerenciar relacionamentos que beneficiem organização e seus stakeholders” (Ferrel; Hartiline, 2010, p. 7), o que aponta para uma segunda visão mais focada no longo prazo já que trata de relacionamentos ao invés de troca, mas ambas estão de acordo quanto a satisfazer ou beneficiar clientes e organização, apesar de a segunda definição ampliar o espectro para todos os públicos de interesse.

Os autores afirmam que as mudanças nas definições da AMA não forma cosméticas, o que contraria nossa percepção. Para eles, enfatizar valor e relacionamento com clientes é crucial para o sucesso de marketing hoje em dia. Na interpretação de Ferrell e Hartline (2010), a noção de valor reconhece que a satisfação do cliente pode ser obtida de muitos aspectos diferentes da oferta total do produto, não apenas pelo acesso a produtos de alta qualidade a preço baixo e também, acham que na primeira definição, o foco do marketing é transacional enquanto a segunda evidencia relacionamentos de longo prazo. Os autores fecham o subcapítulo com a seguinte afirmação:

Uma última forma de pensar o marketing está relacionada à satisfação das necessidades humanas e sociais. Essa visão mais ampla relaciona o marketing com o nosso padrão de vida, não só em termos de aumento do consumo e da prosperidade, mas também em termos de bem-estar da sociedade (Ferrel; Hartiline, 2010, p. 7).

Não percebemos este aspecto de bem-estar da sociedade na segunda definição do autor, tampouco conseguimos identificar em que aspectos dessas definições os autores se apoiaram. No entanto, iremos supor, apesar de acreditar ser uma conclusão distante, que isso se dá pelo fato de na segunda definição estar

falando em *stakeholder* que conforme explicamos anteriormente, preocupa-se com a satisfação de todos os públicos de interesse e a sociedade é um deles.

Na segunda subseção, Ferrel e Hartiline (2010) descrevem sete atividades e decisões de marketing como as principais do campo e são elas: planejamento estratégico, responsabilidade social e ética, pesquisa e análise, desenvolvimento da vantagem competitiva, decisões de estratégia de marketing, implementação e controle e desenvolvimento e manutenção de relacionamento com clientes. Mais uma vez notamos uma aproximação do marketing com a estratégia, principalmente quando os autores afirmam que a estratégia é o plano de competição da organização para o sucesso. Na parte em que discute estratégia de marketing, aborda mais uma vez os quatro p's de McCarthy usando o termo decisões de produto, decisões de preço, decisões de distribuição e cadeia de suprimentos, decisões de promoção e segmentação de mercado e marketing direcionado. Este ponto também converge com autores anteriormente citados: quando se fala em estratégia de marketing apoiam-se nos quatro p's e incluem segmentação como algo relevante.

Ainda no primeiro capítulo, uma seção é apresentada como “aceitando os desafios da estratégia de marketing”. Os autores apresentam a mudança como uma das maiores frustrações e oportunidades de marketing. Apoiam-se na afirmação de que os consumidores mudam, os concorrentes mudam e a organização muda, para destacar que uma estratégia muito bem-sucedida hoje não funcionará amanhã. Sublinham ainda que este é um truísmo em marketing e que este desafio torna o marketing interessante e gratificante.

Outro fato apontado nesta seção refere-se ao fato de que a estratégia de marketing é orientada para pessoas, ou seja, são pessoas dentro de uma organização tentando encontrar os meios de oferecer um valor excepcional ao atenderem às necessidades e as vontades de outras pessoas (consumidores, acionistas, parceiros de negócio, sociedade em geral) e as necessidades da própria organização.

Novamente, os autores nos apresentam um axioma difícil de ser comprovado. Se a estratégia muda o tempo todo, qual seria a real contribuição

dela para o desempenho das organizações? Se estivermos diante de pessoas dentro da organização funcionando como mediadoras dos interesses dos acionistas e das necessidades dos clientes não seria utópico acreditar o objetivo de ambas as partes será potencializado?

Os autores acrescentam ainda que a estratégia de marketing trata de pessoas servindo pessoas e, por isso, se utiliza da psicologia, sociologia e economia para entender as necessidades básicas e as motivações dessas pessoas sejam elas clientes, funcionários ou acionistas (Ferrel; Hartiline, 2010). Não serão analisados os capítulos dois e três, que tratam de planejamento estratégico e marketing e responsabilidade ética e social de marketing no planejamento estratégico porque não são objeto deste estudo.

No capítulo quatro, os autores explicam (Ferrel; Hartiline, 2010) como coletar e analisar informações de marketing no ambiente interno, junto aos consumidores, com a concorrência e usando outras fontes de dados, o que poderia dar bastante suporte àquela afirmativa de que se utilizam de outros campos, apesar disso, não há conexão entre os três campos e demonstração de como eles podem auxiliar na captação de informações para suportar as estratégias de marketing.

Os autores até aqui se apresentam de forma positivista já que acreditam em uma teoria bastante convergente e que se basta para explicar o que é marketing. Um aspecto importante ainda trata de uma certa credulidade, à medida que não se autocritica e não se contesta, como pode-se notar neste exemplo citado pelos autores para dar veracidade às afirmativas e comprovar sua lógica.

Uma estratégia notável executada perfeitamente ainda pode falhar. Isto acontece porque há pouquíssimas regras sobre como fazer marketing em situações específicas. Em outras palavras, é impossível dizer que o Produto A, o Preço B, a promoção C e a distribuição D devem ser utilizadas dadas as ‘necessidades deste cliente’ e esses ‘concorrentes’ e este ‘nível de regulamentação do governo’ (Ferrel; Hartiline, 2010, p. 23).

Os autores finalizam afirmando que uma organização pode ter sorte e ser bem-sucedida mesmo com uma estratégia e execução terríveis, como já haviam citado no prefácio (Ferrel; Hartiline, 2010). Mas, em nenhum momento, defendem a real contribuição que ela tem. Os autores utilizam nesta subseção diversas vezes a palavra “desafiador” para tratar da estratégia de marketing, mas não abordam



estratégia de marketing como essencial, fundamental ou necessária. E finalizam dizendo que o livro não irá ensinar a desenvolver a estratégia “certa”, mas que dará um modelo para organizar o processo de planejamento e a capacidade de ver como todas as peças se encaixam. O uso das aspas dá uma conotação de que a estratégia de marketing certa não existe. E ainda paira sobre mim a seguinte questão: para que ela serve então?

Em um resumo do capítulo chamado “Lições do capítulo 1”, os autores dizem que marketing é paralelo a outras funções do negócio como produção, pesquisa, gerenciamento, recursos humanos e contabilidade (Ferrel; Hartiline, 2010). A meta do marketing é conectar a organização com seus clientes.

Gilbert A. Churchill Jr.<sup>12</sup> escreveu o livro *Marketing: criando valor para o cliente* junto com J. Paul Peter<sup>13</sup>. O livro foi organizado em vinte capítulos: marketing: criando valor para os clientes; análise ambiental; os desafios do marketing global; planejamento de marketing e estratégia organizacional; pesquisa de marketing: informação e tecnologia; comportamento do consumidor; comportamento do comprador organizacional; segmentando o mercado; administrando produtos existentes; desenvolvendo novos produtos; marketing de serviços; fundamentos da formação de preços; precificando produtos e serviços; administrando os canais de distribuição; atacado e distribuição física; administrando a comunicação marketing; propaganda, promoção de vendas e publicidade; venda pessoal e administração de vendas e implementando e controlando as atividades de marketing.

Ao analisar o capítulo 1, a conceituação de marketing se resume a dois parágrafos de um subtítulo cujo nome é “O que é marketing?”. O autor recorre a exemplos de como o marketing está num comercial de sabão em pó Omo na TV

<sup>12</sup> Gilbert A. Churchill Jr. é doutor em administração pela Universidade de Indiana e docente da Universidade de Wisconsin. Recebeu os títulos de Eminent Educator em Marketing e Profissional de Marketing do Ano da *American Marketing Association*. É autor de vários livros na área de pesquisa de marketing, administração de vendas e marketing básico. Seus artigos apareceram em várias publicações como *Journal of Marketing Research*, *Decision Sciences*, *Journal of Business Research* (Churchill Jr.; Peter, 2012).

<sup>13</sup> J. Paul Peter é professor de Marketing na Universidade de Wisconsin, já lecionou uma série de cursos e ganhou vários prêmios como o de Professor Eminent de Marketing e o Prêmio John R. Larson e o prestigioso Prêmio William O'Dell do *Journal of Marketing Research* (Churchill Jr.; Peter, 2012).

ou no corredor do supermercado. Apesar de citar diversos exemplos cotidianos, como, veremos mais à frente, fazem Grewal e Levy (2011), e começar o segundo parágrafo com a frase: “Todas essas situações envolvem marketing” (Churchill Jr.; Peter, 1998, p. 5), os autores não elaboram uma teoria que apresenta o que há em comum em todas essas situações para sustentar seu argumento de que envolvem marketing. Ao invés disso, buscam na AMA a definição de que marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoções e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Os autores afirmam que o marketing é usado para desenvolver trocas que visam ou não lucros e que pode ser usado para ambos os fins, ressaltando que existem seis tipos principais de marketing: 1) Produto, troca entre produtos tangíveis; 2) Serviço, troca entre produtos intangíveis; 3) Pessoa, criar ações favoráveis a pessoas; 4) Lugar, atrair pessoas para determinado local; 5) Causa, mudar comportamentos socialmente indesejáveis; 6) Organização, atrair doadores, membros, participantes ou voluntários (Churchill Jr; Peter, 1998). Além da característica de o marketing ser aplicado a empresas que visam e também as que não visam lucro, os autores apresentam quatro orientações de marketing que são: orientação para produção, que significa produzir bens e serviços, informar os clientes e deixar que eles venham comprar; orientação para vendas, que se diferencia da primeira porque a empresa vai até o cliente para levá-los a comprar; orientação para marketing, que representa descobrir o que os clientes precisam e desejam, produzir bens e serviços adequados às necessidades e oferecê-los aos clientes e, por fim, marketing orientado a valor, entender os clientes, concorrentes e ambientes, criar valor para eles, considerando outros públicos de interesse como os *stakeholders*, como já explicado na definição da AMA de 2004 (Churchill Jr.; Peter, 1998).

As orientações se aproximam das eras de Produção, Vendas e Marketing abordadas por Boone e Kurtz (2009). Apesar de os autores afirmarem que o marketing serve ao lucro ou não, todas as orientações de marketing (produção, vendas, marketing e valor) referem-se a lucro. Outro aspecto que merece destaque

trata-se do aspecto tautológico do campo: afirmar que uma das orientações de marketing é a orientação a marketing, o que é redundante.

Em um dos tópicos intitulado “O que é administração de marketing?”, é interessante notar que a administração e o marketing foram debatidos lado a lado, enfatizando o entendimento de que fazem parte do mesmo campo. Os autores pontuam que existem diversos tipos de marketing, mas que o foco do livro é discutir marketing organizacional visando lucros. Sendo assim, apontam a administração de marketing como sendo tudo o que as empresas fazem e devem fazer para criar valor para os clientes e alcançar seus objetivos, e, para tal, precisa desenvolver planos e estratégias de marketing e executar atividades de marketing para implementá-los e controlá-los. Churchill Jr. e Peter (1998, p. 20) resumem este pensamento afirmando: “[...] administração de marketing é o processo de estabelecer metas de marketing para uma organização e planejar, implementar e controlar as estratégias para alcançá-las”. Neste ponto, não é possível entender a que se propõe a administração de marketing dado que não foram conceituadas as metas de marketing, nem tampouco as estratégias de marketing. O que nos faz cair em uma proposição cujas bases conceituais não foram explicadas e, portanto, deixam os leitores livres para interpretar, cada um a sua maneira, estes dois pressupostos fundamentais para a apreensão do significado de administração em marketing.

No item “Administração de marketing”, os autores criam dois subitens que são: “desenvolvendo planos e estratégias de marketing” e “desenvolvendo compostos de marketing”. Vale destacar que os autores colocam planos e estratégias de marketing como sendo a mesma coisa, embora, ao explicar, construam uma definição apenas para planos de marketing que diz ser um documento criado por uma organização para registrar os resultados e conclusões da análise ambiental e estratégia de marketing planejada e os resultados pretendidos por ela. Esta definição de plano de marketing como um “documento”, como veremos, foi usada por Grewal e Levy (2011). Os autores voltam a falar em estratégia de marketing sem conceituá-la.

Ainda abaixo do item “Desenvolvendo planos e estratégias de marketing”, eles apresentam um novo ponto chamado compreender clientes e mercado que

não foi citado na definição de planos e estratégias de marketing, o que parece solto. Neste item, partem para compreender clientes e mercados defendendo que os clientes sejam divididos em segmentos para que a empresa selecione quais grupos irá atender. Pela maneira como foi exposto, parece que o critério de segmentação é a única forma para definir as estratégias das organizações, mas, apesar disso, os autores não explicam como fazer e se há outra alternativa a este pressuposto de compreender os clientes. Esta ideia de segmentação faz com que Churchill Jr. e Peter (1998) venham a convergir com a proposta de segmentação já apresentada por Grewal e Levy (2011). Nota-se, pois, que há uma tentativa de criar conceitos a partir de outros conceitos sem que as bases teóricas estejam construídas

### 2.3.

#### A virada do milênio e a convergência teórica

Passando para os nomes mais contemporâneos, Raimar Richers<sup>14</sup> é um dos poucos autores do campo falecido. Ele foi atuante tanto como consultor quanto em instituições de ensino. Richers nasceu em Zurique apesar de ter ficado grande parte da sua carreira no Brasil, ao contrário da maior parte dos autores do campo, que, como dissemos, têm origem norte-americana.

O autor tem dois livros que serão analisados: *Marketing: uma visão brasileira* e *O que é Marketing*, este último faz parte da coleção primeiros passos publicada da Editora Brasiliense.

No primeiro livro, é muito significativo notar as duas divisões feitas pelo autor: caminhos que conduzem à estratégia de marketing e um conceito de

---

<sup>14</sup> Raimar Richers foi um dos fundadores da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Estudou Economia na Universidade de Berna, onde obteve o título de Doutor em Ciências Econômicas com a distinção *Summa Cum Laude* em 1952. Trabalhou na GM como Gerente do Departamento de Análises Econômicas até 1956. Naquele ano, foi selecionado para participar do treinamento dos primeiros professores da EAESP/FGV, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, na *Michigan State University*, onde obteve o título de *Master of Arts* em Administração de Empresas. Ainda em 1956, iniciou sua carreira na EAESP/FGV como Professor Assistente. Durante sua carreira assumiu também os diversos cargos de coordenação e chefia na escola. Criou a Revista de Administração de Empresas RAE e foi seu Redator Chefe e Diretor Responsável de 1960 a 1965. Em 1973 fundou a empresa RR&CA – Raimar Richers e Consultores Associados, através da qual atuou como consultor em mais de 200 empresas brasileiras até seu falecimento em 2002. Foi membro dos Conselhos de Administração das empresas: Bicletas Caloi S.A. (São Paulo), Zivi-Hercules S.A. (Porto Alegre) e da Brasilinterpart Intermediações e Participações S.A. (São Paulo) (Raimar Richers..., 2019).

marketing e sua aplicação. Na parte um, subdivide em “Marketing; estratégia; planejamento de marketing”; “potencial de mercado”; “posicionamento”; “consumo e consumidor”. Já na parte dois, trata de marketing integrado e apresenta a teoria dos quatro A’s.

Ele defende que as finalidades básicas do marketing são detectar oportunidades abertas no mercado e demandas mal atendidas e ocupar esses espaços. Por conta desta crença, não é suficiente ter um bom produto e fazer uma expressiva promoção. Para que isso ocorra de forma satisfatória, existem as quatro funções do marketing, ou “Teoria dos quatro A’s” de Richers: Análise (investigação para compreender as forças do mercado); Adaptação (ajustamento da oferta da empresa às forças externas); Ativação (que são medidas para fazer o produto chegar aos mercados definidos, entre elas a propaganda); Avaliação (investigação e interpretação dos resultados - preparando-se para o futuro). Sendo que estas quatro funções devem girar em torno dos objetivos e metas gerais da empresa. Portanto, a propaganda é apenas uma parte do “composto”, ou “mix de marketing”. A teoria dos quatro A’s explica bastante da organização que o livro apresenta especialmente na parte dois.

O autor afirma que o berço do marketing é nos Estados Unidos e que sua difusão pelo mundo foi lenta, mesmo na Europa, o marketing só foi aceito após a Segunda Guerra Mundial. No Brasil, houve uma missão americana da qual Richers fazia parte para organizar os primeiros cursos de administração em meados de 1954, na época, a palavra marketing foi traduzida para mercadologia.

Richers (2000) aponta que as definições de marketing se concentravam nos aspectos primordialmente legais, relacionados à transferência de posse, quanto à compra e venda de bens. Mas, em seguida, foi dada ênfase nos aspectos relacionados à distribuição, quando surgiram conflitos de interesse entre produtores e distribuidores de bens. Apesar desta análise do autor, ele não apresenta quais definições são estas.

Logo depois, diz que o conceito da AMA prevaleceu por muito tempo que caracterizava a área como abrangendo todas as atividades que envolvem o fluxo de bens e serviços entre o produtor e o consumidor. Mas, segundo o autor, devido

a muitas críticas, esta definição deu lugar a uma interpretação mais ampla e voltada para dois aspectos primordiais: a responsabilidade das funções administrativas no processo de marketing e a abordagem sistêmica. E arremata dizendo que a mais recente modificação conceitual ocorreu graças a dois aspectos: o primeiro, são os movimentos consumidores mundiais e o segundo ao reconhecimento de que o marketing vai além da aplicação a empresas privadas, o que segundo ele fez com que o marketing atingisse funções sociais e culturais.

Partindo destas bases, o autor apresenta sua própria definição de marketing que é a intenção de entender e atender o mercado, chegando a afirmar que tudo o que vai, além disso, é adereço (Richers, 2000).

Para Richers (2000), todas as funções do marketing remetem para duas finalidades primordiais que são a identificação de nichos de mercado onde haja oportunidade de demandas não atendidas ou mal atendidas pelas ofertas existentes pela própria empresa ou pelos concorrentes e outra, que consiste em conquistar e preencher esses espaços com o mínimo de recurso e custos operacionais. Para alcançar esta dupla tarefa de identificar e satisfazer, os profissionais de marketing precisam adaptar os recursos controláveis da organização, referindo-se a linhas de produto e estrutura administrativa às forças incontroláveis do mercado, segundo o autor não se pode modificar forças externas.

Para o autor, é utópico imaginar que qualquer produto tecnologicamente funcional seja vendável quando ele for promovido com devida intensidade; para Richers (2000), a demanda é quem define o potencial sucesso de um produto independente das estratégias de marketing utilizadas. Ele finaliza o capítulo dizendo que, para tirar total proveito do conceito integrado de marketing, não basta que a empresa crie um setor de pesquisa de mercado ou passe a adotar um plano de publicidade, ambos só contribuirão quando forem integrados a uma visão sistêmica que o autor define como os quatro A's e que é a base para o livro analisado.

O livro *O que é marketing*, da coleção Primeiros Passos, publicado em 1981, precedeu o livro *Marketing: uma visão brasileira*, que foi publicado em 2000, dois anos antes da sua morte. Mas, ambos têm uma estrutura bastante

comum. No livro *O que é marketing*, o autor aborda uma primeira seção chamada por que marketing, em seguida usa a mesma estrutura do livro anterior que é marketing ou mercadologia e uma definição de marketing, no tópico seguinte fala do sistema integrado de marketing (quatro A's) de forma geral, e segue detalhando cada um dos A's, análise, adaptação, ativação e avaliação. Reforçando que sua principal contribuição para o campo são os quatro A's.

Neste livro, que o próprio autor descreve como “livrinho”, Richers (2000) pontua a diferença entre marketing e vendas, afirmando que o primeiro é um conceito muito mais amplo que o segundo já que além da transação de bens e serviços, o profissional de marketing precisa realizar pesquisas de mercado, formular e executar a política de produtos, escolher e controlar um sistema adequado de distribuição e divulgar e promover. Richers (2000) se apoia nos quatro p's para marcar a diferença entre marketing e vendas, situando marketing de uma forma mais ampla do que vendas. Em ambos os livros, o texto que conceitua o marketing é exatamente o mesmo.

Por conta da contribuição de Richers estar nos quatro A's, julgamos melhor explicá-los um pouco melhor. Análise significa compreender as forças vigentes no mercado que irá operar ou que já opera; a adaptação representa ajustar a oferta da empresa (linhas de produto) às forças do mercado identificadas na fase de análise; ativação significa gerenciar um conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja os mercados pré-definidos e seja adquirido pelos compradores com a frequência desejada; e avaliação que se propõe a exercer controles sobre os processos de comercialização e de interpretar os seus resultados a fim de racionalizar os futuros processos de marketing.

Richers (2000), com os quatro A's, se aproxima de outros autores como McCarthy (1978) e Porter (2004) no uso de esquemas de simplificação e siglas que enfatizam a necessidade de memorização e a facilidade de assimilação por parte do seu público. A análise das obras até aqui nos leva a indagar qual seria exatamente o público para o qual estes autores escrevem. Será que escrevem para seus pares acadêmicos? Ou escrevem para o mercado? Ou para estudantes? Ou para profissionais? Ao analisar livros percebemos que os livros têm um caráter bastante didático e as editoras como *Pearson* e *Campus*, por exemplo, têm uma

instrução educacional. Se os livros são direcionados a estudantes e adotados nas universidades com o objetivo de formar profissionais para o mercado, torna-se mais claro ainda que o objetivo não é produzir conhecimento para o campo, mas sim capacitar profissionais de marketing que no futuro irão atuar nas empresas e fomentar as táticas aprendidas na faculdade.

David A. Aaker<sup>15</sup> é notadamente reconhecido no campo de marketing, Aaker escreveu muitos livros sobre estratégias de marca, mas uma de suas obras chamada *Administração estratégica de mercados* nos chamou atenção e parece mais aderente aos nossos objetivos.

O autor constrói o livro em duas partes com quinze capítulos e, curiosamente, não traz a palavra marketing em nenhum dos seus títulos; as “partes” fazem referência à temática estratégia, intituladas: 1) Análise estratégica e 2) criando, adaptando e implementando estratégia. A palavra marketing aparece pela primeira vez na página 18, ainda no primeiro capítulo, denominado “Estratégia empresarial: introdução e visão geral”. Aaker (2001) aponta quatro papéis fundamentais para o marketing, sendo o primeiro o de orientador primário da análise estratégica, que seria responsável por compreender clientes, concorrentes, mercados, sub-mercados, forças ambientais e tendências, através de pesquisas e dados de mercado. O segundo papel é o de direcionar a estratégia de crescimento da empresa, dado que as opções para tal estratégia virão das análises extraídas dos estudos com clientes e mercados. O terceiro papel seria lidar com disfunções do produto e do mercado geográfico, que seria o ato de exercer um controle central sobre a marca corporativa e as marcas principais que podem trazer ineficiências ou inconsistências que podem prejudicar o negócio. E, por último, é participar do desenvolvimento da estratégia de negócios. Aprofundando

---

<sup>15</sup> David Aaker é vice-presidente da *Prophet*, empresa de consultoria de marcas. Professor emérito de *Marketing Strategy* na *Haas School of Business*, Universidade da Califórnia, além de conselheiro da *Dentsu Inc*, uma das maiores agências de publicidade do mundo, sediada no Japão. Aaker é reconhecido pelo seu conhecimento na área de estratégia de marca, tendo recebido o *MIT Buck Weaver Award* pelas contribuições para o avanço da teoria e prática da ciência de marketing, além de ter sido nomeado como um dos cinco mais importantes gurus de marketing/negócios em uma pesquisa entre executivos de marketing. Autor de mais de cem artigos, Aaker ganhou prêmios pelo melhor artigo no *California Management Review* e, por duas vezes, no *Journal of Marketing*. Seus 14 livros foram traduzidos para 18 idiomas e já venderam cerca de 1 milhão de cópias. Consultor e palestrante, ele participa ainda do Conselho de Diretores da *California Casualty Insurance Company*, *Food Bank of Contra Costa e Solano Counties* (David Aaker..., 2019).



um pouco o quarto papel, o autor acredita que o marketing é a voz do cliente dentro da estratégica de negócios. É o marketing quem vai garantir que a proposta de valor definida na estratégia de negócio será significativa para o cliente, proposta de valor seria uma combinação entre produto e mercado e diz respeito ao que será ofertado pela empresa.

Na visão de Aaker (2001), a estratégia de marketing fundamenta uma estratégia de negócios, identificando, criando e priorizando suas ações através de ativos como marca e distribuição e competências como *expertise* em patrocínios e capacidade de introdução de novos produtos. Trata-se ainda de uma série de estratégias que o autor define como funcionais tais como publicidade de marca, propaganda, tecnologias sociais, mídia, *call center*, treinamento do pessoal de contato com o cliente. Dessa maneira, este escopo proposto pelo autor aproxima o marketing da estratégia, mas, ao mesmo tempo, Aaker (2001) posiciona marketing abaixo da estratégia, definindo estratégia como algo mais amplo onde marketing faz parte deste todo. Além disso, ele constrói em torno de marketing um escopo que se refere ao mercado, aos clientes e aos concorrentes, funcionando como uma ponte entre as definições internas e as possibilidades externas. Aproxima-se ainda de outros autores que serão citados ao tratar de produto, preço, promoção (propaganda) e distribuição, que são os p's de marketing propostos por McCarthy (1978).

O livro *Marketing*, de Dhruv Grewal<sup>16</sup> e Michael Levy<sup>17</sup>, publicado pela primeira vez em 2011, apresenta uma promessa forte ainda na capa: “Um livro-texto diferente de tudo que você já viu”. A aparência do livro de fato chama a atenção na medida que parece uma revista, com um papel brilhante e uma capa cuja gramatura é menor do que os livros convencionais com capa dura.

---

<sup>16</sup> Dhruv Grewal, PhD (Virginia Tech), é presidente da Toyota em Comércio e Negócios Eletrônicos e professor de marketing na Babson College. Publicou mais de 70 artigos em revistas como o *Journal of Marketing*, o *Journal of Consumer Research*, o *Journal of Marketing Research*, o *Journal of Retailing* e o *Journal of the Academy of Marketing Science*. O professor Grewal ministrou seminários e cursos para executivos e trabalhou em projetos de pesquisa com várias empresas, como IRI, TJX, Radio Shack, Monsanto, McKinsey, Motorola e vários escritórios de advocacia (Babson College, c2019a).

<sup>17</sup> Michael Levy é PhD, professor de marketing e diretor do *Retail Supply Chain Institute* no *Babson College*. Ele se graduou em administração de empresas pela Universidade do Estado de Ohio e mestrado em administração de empresas pela Universidade do Colorado em Boulder. Ele lecionou na Southern Methodist University antes de ingressar na faculdade como professor e presidente do departamento de marketing da Universidade de Miami (Babson College, c2019b).

O livro está organizado em sete módulos que ainda se dividem em capítulos, sendo um total de dezoito capítulos somando trezentos e sessenta páginas. Os módulos são: 1) avaliação do mercado; 2) entendendo o mercado; 3) seleção do mercado-alvo; 4) criação de valor; 5) captação de valor; 6) entrega de valor; e 7) comunicação de valor. No primeiro módulo, “avaliação do mercado”, o primeiro capítulo nos interessa analisar porque se chamada “visão geral do marketing” e a primeira pergunta do subcapítulo é “o que é marketing?” (Grewal; Levy, 2011).

Os autores afirmam que marketing é diferente de todas as matérias que já foram estudadas, mas que, apesar disso, é muito familiar (Grewal; Levy, 2011). Neste momento, expõem ao leitor situações muito cotidianas relacionadas ao ato de comprar um produto ou um serviço como: abastecer o carro no posto de gasolina, assistir a uma aula paga, almoçar em uma lanchonete, cortar o cabelo comprar um filme no *iTunes* e ir ao cinema. Em seguida, nos apresentam a definição da AMA afirmando que marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos de criação, captura, comunicação, entrega e troca de ofertas e acrescentam ainda que têm valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo (Grewal; Levy, 2011). Após apresentar a definição da AMA, eles afirmam que o bom marketing exige um planejamento cuidadoso com ênfase em implicações éticas de qualquer decisão tomada em relação à sociedade como um todo. E apontam que o plano de marketing é dividido em diversos componentes como: 1) como o bem ou serviço será concebido ou projetado; 2) quanto custará; 3) onde e como será promovido; e 4) como chegará ao consumidor. “O plano de marketing é dividido em diversos componentes – como o bem ou serviço será concebido e projetado, quanto custará, onde e como será promovido e como chegará ao consumidor” (Grewal; Levy, 2011, p. 5).

Mais uma vez, apesar de os autores não fazerem referência alguma, esta ideia nos fez convergir para os quatro p’s de McCarthy, como fez Baker. Para finalizar o capítulo, apresentam um diagrama se apoiando na afirmativa de que, em qualquer transação comercial, as partes envolvidas precisam estar satisfeitas e que, portanto, os principais aspectos de marketing são: marketing ajuda a criar valor, marketing significa satisfazer as necessidades e os desejos dos

consumidores, marketing implica uma troca, marketing exige decisões sobre produto, preço, distribuição e comunicação, marketing pode ser realizado tanto por pessoas quanto por empresas, marketing ocorre em muitos ambientes.

O diagrama foi apresentado, mas não foi explicado ou analisado. É interessante notar que todos os autores além de se apoiarem em siglas, como os quatro p's, outro recurso bastante usado no campo é o recurso visual, como diagramas, fluxogramas e esquemas. Pela sua dupla função, acadêmica e de mercado, os modelos visuais ficam mais fáceis de serem entendidos pelas empresas e assim, facilitam a venda de consultoria de marketing aplicada às empresas.

Uma palavra usada por Grewal e Levy (2011) que chama a atenção é “o bom marketing”, expressão também utilizada por Kotler e Keller (2012), sugerindo que exista um mau marketing e reforça a falta de teorização no campo. Afinal, ao invés de existir o bom e o mau marketing, em um campo com bases teóricas fortes, existiria apenas o marketing, a ser debatido em termos teórico-metodológicos.

Apesar de a definição da *American Marketing Association* trazer a noção de “gerar valor”, como vimos, não há, por parte da associação, um esforço para discutir os significados e as implicações desse processo. Grewal e Levy (2011), talvez inspirados por essa ausência, apresentam o segundo subcapítulo do primeiro módulo com “o que é marketing baseado em valor?”.

Para explicar marketing baseado em valor, os autores Grewal e Levy (2011) afirmam que os consumidores buscam opções que forneçam os maiores benefícios pelos menores preços e que as empresas tentam encontrar o equilíbrio entre fornecer benefícios aos clientes e manter seus próprios custos baixos. Neste momento, os autores recorrem ao uso de exemplos para explicar esta afirmativa, outra estratégia argumentativa muito comum: não há uma sustentação teórica e, sim, uma abordagem prática e o uso de exemplos reforça isso. No exemplo, dizem que benefícios de se hospedar no Hotel Sheraton podem incluir o alto nível da qualidade de serviço proporcionada pelos funcionários, a conveniência de fazer a reserva pelo site e a qualidade dos quartos e refeições. Neste caso, a empresa

precisa ter a capacidade de fornecer o maior nível de qualidade conveniência pelo mesmo custo ou menor e definem este modelo como equação de valor. Valor significa mais do que preço pela explicação dos autores, representa a importância atribuída ao produto ou serviço, estabelecendo uma equação custo e benefício, equação esta denominada por eles como equação de valor.

Ao explicar estratégia de marketing, eles apontam que ela identifica o mercado alvo de uma empresa, o composto de marketing relacionado aos quatro p's e a base sobre a qual a empresa pretende construir sua vantagem competitiva. Os autores Grewal e Levy (2011) novamente recorrem a exemplos como o *Starbucks* e *Duckin' Donuts*, mas não explicam como se identifica o mercado alvo, a melhor estratégia de composto de marketing e nem tampouco a vantagem competitiva. No módulo três, há um capítulo sobre segmentação, seleção e posicionamento e o autor recorre a cinco métodos para a segmentação de mercado: geográfica, demográfica, psicográfica, benefícios, geodemográfica e lealdade. Os autores definem estas cinco lentes de análise do mercado para que a empresa escolha quais mercados alvo irão atender. Apesar disso, eles não explicam porque não se pode ter outros métodos de segmentação ou porque motivos estes cinco foram os escolhidos pelos autores.

Por fim, explicam que para se construir vantagem competitiva, há quatro estratégias importantes que focam nos aspectos do composto de marketing para agregar e fornecer valor e desenvolver vantagens competitivas sustentáveis: excelência com clientes, que se propõe reter clientes fiéis e oferecer ótimo atendimento; excelência operacional, que diz respeito a realizar de maneira eficiente as atividades operacionais e possuir uma gestão excelente da cadeia de suprimento e de recursos humanos; excelência em produto, ter produtos com alto valor percebido e posicionamento e gestão de marcas eficaz e excelência de localização, significando ter boa localização física e presença na internet. Ainda que não tenham citado diretamente, os autores mais uma vez relembram dois dos quatro p's de marketing: produto e praça.

Na descrição do que é plano de marketing, os autores Grewal e Levy (2011) dizem ser um “documento escrito” composto de uma análise da situação atual, pelas oportunidades e ameaças à empresa, pelos objetivos de marketing,

pela estratégia detalhada pelos planos de ação (4 p's) e pelas demonstrações dos resultados financeiros. A importância do documento escrito é sublinhada pelos autores para cumprir a missão de alinhar todos os envolvidos na realização do projeto e servir como um ponto de referência para avaliar se a empresa atingiu ou não seus objetivos.

Eles enumeram, então, cinco etapas para a realização do plano de marketing que são: 1) Declaração da missão e objetivos da empresa, que é uma descrição dos objetivos da empresa e do escopo das atividades que serão empreendidas; 2) Análise da situação por meio de SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*), que significa analisar o ambiente interno através das forças e fraqueza (SW) e o ambiente externo através das oportunidades e ameaças (OT); 3) Identificar as oportunidades por meio do STP (*segmentation, targeting e positioning*), que significa dividir o mercado em grupos (segmentação), definir um alvo de atuação (seleção ou *targeting*) e posicionar que é a escolha do composto de marketing (quatro p's) para que o público alvo tenha compreensão clara, distinta e desejável sobre a essência do produto ou o que ele representa diante dos seus concorrentes; 4) Implementação do composto de marketing e alocar recursos, que representa a etapa onde se deve implementar as ações de produto, preço, propaganda e praça; 5) Avaliar o desempenho por meio das métricas de marketing, esta é a etapa final do plano que inclui a avaliação dos resultados da estratégia e a implementação do programa através de métricas de marketing.

Quando Grewal e Levy (2011) citam que é preciso construir uma vantagem competitiva nas estratégias de marketing e uma das formas de se obter esta vantagem é através da excelência operacional, os autores aproximam o marketing do campo à administração. Ainda cabe destacar é o uso demasiado de siglas, como quatro p's, que foi bastante citado por vários autores, quatro A's, SWOT, STP e outras que ainda citaremos. Ao mesmo tempo em que há uma codificação no campo que dificulta o entendimento de quem não pertence a ele, o uso de siglas simplifica a apreensão de alguns termos e com isso facilita a memorização. Este pode ser outro elemento que atrapalha a teorização no campo, dado que as siglas simplificam conceitos, que poderiam ser melhor elaborados.

Depois de analisar essas obras, percebe-se que há muitas similaridades entre elas, ao invés de encontrar linhas de pensamento divergentes, encontra-se uma enorme sobreposição de conceitos e, muitas vezes, até redundância acerca da definição de marketing. Os autores olham o campo de uma forma positivista, o que significa dizer que não se contestam entre si. Esses teóricos se dividem por especialidade ou foco de atuação, onde uns estão mais dedicados ao marketing de relacionamento, como McKenna (1992), enquanto outros dominam posicionamento como Aaker (2001) e outros são mais generalistas dando ênfase no planejamento de marketing como sendo a própria execução do marketing.

Podemos deduzir que, no campo de marketing, a conceituação é um saber “pré-conhecido” pelo leitor. Ou os autores não se preocuparam com a taxonomia ou este é um pré-requisito para se estudar o campo, a questão é que nem mesmo os autores citados por especialistas no assunto se concentraram em postular uma definição para o termo “marketing” que nomeie todos os estudos do campo. Vários destes autores renomados, incluindo Kotler e Keller (2012) e Ferrell e Hartline (2010), que discutem marketing em seu campo, iniciam seus livros já discorrendo sobre a palavra marketing sem conceituá-la.

Isto também acontece com autores como Aaker (2001), Levitt (1960), Boone e Kurtz (2009), Ferrel e Hartline (2010), Richers (2000) e McKenna (1992), que sequer definem marketing de forma explícita em seus livros e já começam a usar a palavra “marketing” sem ao menos conceituar, o que demonstra que o conceito de marketing parece ser um conhecimento prévio para o leitor.

Em relação aos conceitos da AMA, das doze obras, cinco citam esta como sendo a definição de marketing e são eles Grewal e Levy (2011), Ferrel e Hartline (2010), Churchill Jr. e Peter (1998), Richers (2000) e Kotler e Keller (2012). Kotler e Keller (2012) mencionam o conceito da AMA, mas também apresentam uma definição própria, sendo ambas as definições são congruentes.

O conceito dos quatro p's foi referenciado por Baker (1987), Grewal e Levy (2011), Boone e Kurtz (2009), McKenna (1992), Richers (2000) e Kotler e Keller (2012), o que representa uma tautologia para o campo falar em marketing e nos quatro p's. Não há um autor se quer que o critique. Kotler e Keller (2012)

apenas atualizam o conceito dos quatro p's de McCarthy (1978) incluindo pessoas, processos, programas e performance no que chamou de moderna administração de marketing. No livro analisado, os autores dedicam capítulos específicos para cada um dos p's de McCarthy (1978): produto, preço, promoção e praça, que o autor define como “canais”.

Portanto, falar em marketing através de produto, preço, promoção e praça é um pleonismo baseado nos livros analisados. Não há autor que critique os quatro p's, o que manifesta mais uma vez um campo concordante em pensamentos e propostas analíticas, sem debates ou correntes de pensamento. O fato de não estabelecer linhas ideológicas torna o campo demasiado linear, sequencial e repetitivo, fazendo com que cada autor varie seu estilo, seus exemplos e sua abrangência, mas convergindo nas questões centrais do marketing como conceito, profundidade e utilidade. E, como dito antes, o marketing só se desdobra por aspectos que dizem respeito à especialização técnica e não a aspectos de natureza ideológica.

Outro ponto que vale ser destacado é que pelas definições, marketing parece abrangente demais, como diz a célebre frase “Marketing é tudo e tudo é Marketing”. O fato de o marketing ser uma filosofia empresarial que alinha todas as partes da empresa e que surge antes da produção e vai além do consumo, torna complexa a definição de um foco de análise e de uma fronteira bem definida para outros campos de conhecimento.

Marketing tem a dupla missão de construir conhecimento científico, sobretudo voltado à formação acadêmica dos profissionais, e, ao mesmo tempo, servir aos interesses das empresas, produzindo conhecimento aplicado ao mercado empresarial. Estes conhecimentos científicos e aplicados muitas vezes podem ser contraditórios.

Marketing traz em sua essência esquemas conceituais. Ao longo de toda a produção de teoria no campo de marketing há estruturas, esquemas e diagramas, o que pode ser interpretado como falta de robustez e profundidade. Além de uma simplificação para que seja facilmente assimilado e utilizado no mercado.

Como percebemos não há debate no campo de marketing quanto ao conceito que o define. Os autores não discordam, não existem linhas de pensamento ou correntes teóricas. Há consenso, unanimidade e tautologias.

Todos os autores se apoiam no conceito postulado pela AMA para definir marketing e também nos conceitos dos quatro p's de McCarthy (1978), apontando para a importância de entender as necessidades do consumidor e para a segmentação de mercado. Todos se aproximam da administração ao abordar estratégia de marketing como algo fundamental para a execução do marketing.

Nessa incursão no campo de marketing, encontramos ausência de um debate teórico mais profundo, seja entre os próprios autores, seja com relação aos conceitos que propõem. O fato de não apresentarem correntes de pensamentos e discordância denota uma área que se autorreferencia, que parte da premissa que há um conhecimento prévio sobre o assunto, que se simplifica através de exemplos, siglas e esquemas e que é redundante em sua teoria.

Entendemos, neste capítulo, como o marketing se apresenta, se define e se expressa. Analisar a narrativa dos autores do campo foi fundamental para entender suas crenças, seus valores e seus paradoxos. Marketing se apresenta como teoria através dos livros eleitos como fundamentais na área.

Essa “narrativa teórica” do marketing associa-se às evidências históricas de que um “pensamento de marketing” surgiu antes de o campo se consolidar. Notamos que seu propósito foi ser um agente que promoveu a formação do consumo de massa, transformando a sociedade de produtos artesanais para uma sociedade de consumo essencialmente focada nos produtos industrializados.

No próximo capítulo, através de um estudo de caso de Coca-Cola poderemos avaliar na prática esta trajetória histórica/teórica examinada até aqui. Observaremos o que marketing representa para as organizações, seu papel na construção do consumo e suas congruências teóricas com os capítulos anteriores.



### 3. Coca-Cola

*The Coca Cola Company* é uma empresa de atuação global, que só não é comercializada em dois países do mundo: Cuba e Coreia do Norte, segundo o Portal Terra (Coca-Cola..., 2012). Além disso, segundo Abreu (2016), 94% da população mundial reconhece o logotipo da marca. A Coca-Cola alcançou o quarto lugar no ranking *Best Global Brands* de 2017 pelo quinto ano consecutivo (Interbrand, 2017a), e seu valor está estimado em US\$ 69,7 bilhões. A empresa continua no topo da lista divulgada pela consultoria Interbrand (2017b) como uma das marcas mais valiosas do mundo, ficando atrás apenas de *Apple*, *Google* e *Microsoft*. Atrás da Coca-Cola, completando o top dez das marcas mais valiosas do mundo, estão *Amazon*, *Samsung*, *Toyota*, *Facebook*, *Mercedes-Benz* e *IBM*.

A Coca-Cola é a marca mais escolhida pelos consumidores globais segundo estudo *Brand Footprint*, elaborado pela *Kantar Worldpanel* (Ranking..., 2018). Esta é sexta vez consecutiva que a multinacional de bebidas lidera o *ranking* que mede a escolha do consumidor por meio de uma métrica chamada *Consumer Reach Point* (CRP). Com uma penetração global de 42%, em nove países, ela vai além, e alcança mais de 80% da população.

A revista Superinteressante destacou, em 2016, várias estatísticas que demonstram a importância da marca Coca-Cola no mercado de consumo de massa: são vendidas por dia mais de 1,7 bilhão de latas, copos ou garrafas das bebidas; a empresa possui mais de 3.500 marcas, o que significa dizer que, caso alguém queira experimentar um produto do *portfólio* Coca-Cola por dia, precisaria de nove anos (Abreu, 2016). Existem cerca de 150 mil empregados no mundo todo; das cinco marcas de bebidas não alcoólicas mais vendidas no mundo, quatro – Coca-Cola, Diet Coke, Fanta e Sprite – são da empresa (Abreu, 2016). No banco de dados de cinema IMDb, 207 filmes têm “Coca-Cola” como uma de suas palavras-chaves; existem 2,8 milhões de máquinas de Coca-Cola no mundo: se empilhadas, teriam a mesma proporção que quatro prédios *Empire State*; por fim, a revista calcula que 300 mil toneladas de alumínio são gastas só para produzir as latas do mercado norte-americano (Abreu, 2016).

De acordo com a edição deste ano do levantamento *Brand Footprint* da Kantar Worldpanel, 17 marcas de *Fast Moving Consuming Goods* (FMCG), bens de consumo rápido foram escolhidas pelos consumidores mais de um bilhão de vezes em 2017 no mundo todo (Ranking..., 2018). Os *rankings* apontam quais as marcas estão sendo compradas com mais frequência pela maioria dos consumidores. A Coca-Cola aparece em primeiro lugar pelo sexto ano consecutivo, sendo eleita 5,8 bilhões de vezes em um ano.

Em si mesmos, estes atributos seriam suficientes para reforçar a importância da Coca-Cola no mercado de consumo. Entretanto, para o objetivo deste estudo, vale ainda destacar que o investimento em marketing na empresa é de quase US\$ 3,3 bilhões por ano (Abreu, 2016). O que significa dizer que estudar o papel do marketing na Coca-Cola pode trazer preciosas contribuições para entender o significado de marketing na prática das empresas.

Inicialmente, como metodologia de estudo para alcançar o propósito de estudarmos marketing na prática da Coca-Cola, fizemos uma pesquisa bibliográfica; para nossa surpresa existem, poucos artigos publicados sobre Coca-Cola no Brasil, tanto na administração quanto na comunicação. Na Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), localizamos quatro trabalhos:

- 1) Tem um rato na Coca-Cola?: a lenda urbana que surpreendeu o Brasil, de Emanuel Dheison dos Santos Penha, Eugênia Vale de Paula e Áurio Lúcio Leocádio (2014);
- 2) Fotoetnográfico da presença imagética da Coca-Cola numa grande região metropolitana brasileira, inspirado no método arqueológico de Michel Foucault, de Flávia Zimmerle da Nóbrega Costa e André Luiz Maranhão de Souza Leão (2010);
- 3) A elaboração da face em comunidades virtuais de marca: um estudo de caso sobre uma comunidade virtual de consumidores da Coca-Cola, de Grayci Kelli A. de Freitas e André Luiz M. de Souza Leão (2009);
- 4) Marketing de gerações: construção e teste de escala para avaliação da marca de refrigerante Coca-Cola por jovens na fase de transição entre as gerações X e Y, de Fabiano Notti Laux, Stefânia Ordovás de Almeida e Rita de Cássia de Faria Pereira (2005).

Já no site da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Comunicação (Compós), identificamos apenas o texto de Vander Casaqui (2012),

“Publicização da felicidade, entre a produção e o consumo: estratégias comunicacionais da marca Coca-Cola”.

No portal da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), identificamos o maior acervo:

- 1) A Coca-Cola e os princípios do marketing: um casamento que deu certo, de Suzienne Dayse Carvalho Araújo (2012);
- 2) Coca-Cola e o REF PET: uma avaliação sobre a concepção do consumidor em relação à sustentabilidade e seus hábitos de compra na cidade de Bauru, de Greicy Kelly Martins Silva Guerra, Carolina Brosco, Renato Valderramas (2013);
- 3) Em nome do pai, do filho e da Coca-Cola: a divina relação entre marca e religião, de Camila de Souza Lima e Luiz Cezar Silva dos Santos (2016);
- 4) Embalagens sustentáveis e as questões ambientais: uma análise da PET retornável da Coca-Cola, de Leandro de Resende e Kenya Adryene Valadares Moreira Cruz (2015);
- 5) Nação vermelha e branca: análise de um dos rótulos mais conhecidos do mundo, de Jéssica Santana Lopes e Laene Mucci Daniel (2014);
- 6) Comunicação interna e mídias sociais: como usar os funcionários conectados a favor da organização, de Carolina Frazon Terra (2017);
- 7) Da Relação entre Don Draper e o Comercial da Coca-Cola “It’s The Real Thing” no Final do Seriado Mad Men: reflexões sobre publicidade e o cotidiano, de José Inácio de Souza Jr. e Liana Viana do Amaral (2015);
- 8) Marketing de relacionamento: estudo do caso “Bebendo Uma Coca-Cola Com”, de Amanda Gizelly Oliveira dos Santos, Guilherme Lopes dos Santos, Matheus Carvalho de Freitas, Wláubia Mickaelle Arruda Silveira e Moema Mesquita da Silva Braga (2015);
- 9) O estudo netnografico do lançamento da Coca-Cola Life na Argentina e sua relação com o debate ambientalista, de Matheus Pereira Mattos Felizola (2014);
- 10) Publicidade e afeto no natal da Coca-Cola: uma análise sobre o uso da semiótica nos filmes publicitários da marca, de Maria Amanda Ferreira da Silva, Rebeca de Siqueira Silva e Fabrícia Silva Dantas (2016);
- 11) Da identidade à reputação: um estudo sobre a marca Coca-Cola, de Cíntia Carvalho e Gislene Feiten Haubrich (2010).

Além dessas publicações, destacamos “A publicidade da Coca-Cola ‘Happiness Factory’ e o imaginário do sistema produtivo na sociedade de consumo”, de João Anzanello Carraschoza, Vander Casaqui e Tânia Hoff, publicado em 2007 na revista Comunicação, Mídia e Consumo.

Na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (BDTD-IBICT) <sup>18</sup>,

<sup>18</sup> Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em: 8 abr. 2019.

encontramos noventa e sete ocorrências em diversos campos de estudo, sendo 64 dissertações e 33 teses.

Interessante destacar que, independente do campo, Administração ou Comunicação, os estudos de Coca-Cola têm como objetivo comum analisar a marca da empresa, aspecto muito destacado nos objetivos de quase todas as pesquisas encontradas. Em seguida, percebemos outros trabalhos tratando de publicidade e sua linguagem, o que não deixa de trazer uma semelhança com os aspectos de marca e, por fim, alguns poucos timidamente tratando de sustentabilidade e presença digital.

Com isso, identificamos que a pauta dos estudos acadêmicos encontrados no campo não se respondia às indagações propostas por esta tese, a investigação de como o marketing é entendido e executado na Coca-Cola. Definimos, portanto, que seria interessante tomar a companhia como nosso estudo de caso e passamos, assim, a traçar uma estratégia de coleta de dados primários através da realização de entrevistas com executivos da empresa. Mas como chegaríamos até eles? Será que teríamos autorização da empresa para estas conversas? E, depois, esses executivos topariam falar sobre a Coca-Cola?

Finalmente, após algumas tentativas de contato com a empresa partindo de conhecidos, conseguimos submeter um roteiro de entrevistas à área de recursos humanos (Apêndice A), que o aprovou e nos indicou dois executivos da empresa para que fizéssemos contato direto e o agendamento dos encontros. Para que tivéssemos uma visão mais distanciada e imparcial da companhia, além de entrevistar executivos, decidimos também conversar com ex-funcionários. A mesma pessoa que permitiu o contato com o setor de recursos humanos da Coca-Cola apresentou também quatro ex-funcionários e, depois de muitas tentativas, conseguimos agendar e realizar as entrevistas com dois. Como havíamos entrevistado dois atuais executivos da empresa, achamos adequado ouvir igualmente dois ex-funcionários. Os quatro informantes são homens, apesar de o objeto deste estudo não ter relação com questões de representatividade de gênero, tentamos entrevistar uma informante mulher, mas não tivemos acesso. Todos os informantes afirmaram que o ambiente de marketing de Coca-Cola é masculino, seja pelo perfil das pessoas que trabalham na empresa, seja pela postura ou pela

linguagem. E não por acaso encontramos no site da empresa que, apesar de 51% dos funcionários da Coca-Cola Brasil serem mulheres, apenas 27% dos executivos são do gênero feminino. A empresa estabeleceu uma meta de ter até 2020, 50% das mulheres ocupando cargos de liderança (Calaza, 2017).

Inicialmente, é preciso apresentar uma breve história da Coca-Cola. Em 1886, John Stith Pemberton, um farmacêutico da cidade de Atlanta, no estado da Geórgia, criou uma bebida, que definiu como um “tônico para o cérebro” (Coca-Cola, 2014). O farmacêutico, que adorava manipular fórmulas medicinais, ao pesquisar um medicamento para amenizar dores de cabeça e males estomacais no porão de sua modesta casa, criou uma mistura líquida de cor caramelo. Ele levou a mistura para uma pequena farmácia, a *Jacob's Pharmacy*, onde o xarope de cor castanha, misturado à água carbonada (gasosa), foi oferecido aos clientes, que consideraram a bebida muito saborosa e refrescante. A farmácia colocou o copo do produto à venda por US\$ 0,05.

Nota-se que um dos papéis do marketing, como analisado no capítulo anterior, é entender as demandas do consumidor e orientar a produção; na análise histórica, não percebemos esta evidência, ao contrário, a história nos apontou que o marketing surgiu para formar o consumo de produtos que já tinham sido inventados. No caso de Coca-Cola, o produto foi inventado não para atender às demandas do consumidor, mas foi formulado a partir da curiosidade do seu criador para resolver um problema de dor de cabeça; seu uso final foi ressignificado a partir das experiências de consumo do cliente que o achavam refrescante e saboroso – de remédio o produto passa a ser uma bebida.

Frank Mason Robinson, contador de Pemberton, batizou a bebida de Coca-Cola, escrevendo o nome com sua própria caligrafia. Desde então, Coca-Cola é escrito praticamente da mesma maneira. Curioso que um produto tão massivo, que já alterou tantas vezes o logotipo, o formato e o material da embalagem, mantenha a caligrafia. De alguma forma ter algo “feito à mão” traga uma conexão com sua história e mantenha preservada parte da sua tradição. Pelo fato de o produto ser acondicionado em pequenos barris de madeira na cor vermelha, o vermelho foi adotado como cor oficial da marca. Nos primeiros cinco anos foram vendidos aproximadamente nove copos (237 ml) por dia. Pemberton, em 1891, vendeu a

fórmula para o também farmacêutico Asa Griggs Candler, por aproximadamente US\$ 2.300. Candler tornou-se o primeiro presidente da empresa e o primeiro a dar real visibilidade ao negócio e à marca. Asa Candler, um vendedor nato, transformou a Coca-Cola de uma simples invenção em um grande negócio. Descobriu formas criativas de apresentar a nova bebida, ou seja, fez uso de uma série de estratégias que podemos entender como marketing mesmo antes da palavra marketing surgir em 1920.

As principais ações naquele período foram: distribuição de cupons para incentivar as pessoas a experimentarem o produto; abastecimento dos farmacêuticos com canetas, relógios, balanças, abajures, cartões e calendários com a marca Coca-Cola, o que espalhou a marca por todos os lugares (Coca-Cola, 2014).

Como visto no capítulo um, em 1870, ano da primeira lei de registro de marcas nos Estados Unidos, 121 marcas foram registradas no país (Strasser, 1989). Poucos anos depois, em 1893, a Coca-Cola teve seu registro oficial (Coca-Cola, 2014). No ano seguinte, em 1894, Joseph Biedenharn, um comerciante do estado do Mississippi, colocou a bebida em uma garrafa e a ofereceu a Candler. Ele não podia imaginar, na época, que o segredo do sucesso da Coca-Cola estaria em garrafas portáteis que os consumidores pudessem levar a qualquer lugar. Tanto que, cinco anos depois, em 1899, por apenas US\$ 1, vendeu os direitos de exclusividade para engarrafar e comercializar a bebida aos advogados Benjamin F. Thomas e Joseph B. Whitehead. As garrafas eram convencionais, lisas, com uma rolha e um rótulo de papel que identificava o produto, como dissemos, com a mesma caligrafia de Frank Mason Robinson, utilizada nos primeiros barris (Coca-Cola, 2014).

Em 1895, a Coca-Cola já era vendida em todos os estados e territórios norte-americanos e, em 1903, a bebida alcançou mais de 300 milhões de copos vendidos. A partir daí, houve uma proliferação de bebidas similares à Coca-Cola, aproveitando o sucesso do refrigerante (Coca-Cola, 2014). Para se proteger deste assédio dos concorrentes, a Coca-Cola investiu em duas das dimensões que destacamos, na teoria e na história, como práticas de marketing: produto e promoção.

Em termos de produto, a empresa decidiu criar um novo formato de garrafa para dar aos consumidores maiores garantias de estarem tomando a Coca-Cola original. A embalagem foi escolhida por causa de sua aparência atrativa, design original na medida em que tinha a curva perfeita para se encaixar nas mãos do consumidor e pelo fato de que, mesmo no escuro ou de olhos vendados, o consumidor poderia identificar o produto como Coca-Cola devido à sua forma (Coca-Cola, 2014). Já para promover a marca, foram elaboradas propagandas dando ênfase à autenticidade da Coca-Cola, sugerindo aos consumidores que exigissem a legítima e não aceitassem nenhum substituto ou imitação (Coca-Cola, 2014).

Para conquistar novos mercados, mais uma vez, a Coca-Cola contou com estratégias de marketing inovadoras para época tais como: a marca “viajou” com a equipe americana para as Olimpíadas de Amsterdã (em 1928); seu logotipo foi estampado nos trenós de corridas de cachorro, no Canadá, e nas paredes das arenas de touros, na Espanha; alavancou o desenvolvimento e a distribuição dos produtos através da embalagem com seis unidades (conhecida como *six-pack*), que facilitava o transporte da bebida pelo consumidor; instalou geladeiras horizontais nos pontos de venda. Quando ficou clara a preferência das donas de casa pelas embalagens de 6 unidades, a empresa enviou mulheres de porta a porta para instalar gratuitamente um abridor de parede com a marca coca cola (Coca-Cola, 2014).

Segundo o site Mundo das Marcas, em 1941, quando os Estados Unidos entraram na Segunda Guerra Mundial, enviando milhares de homens e mulheres para as frentes de combate, a Coca-Cola acompanhou esses combatentes disponibilizando o produto por US\$ 0,05 para todo soldado não importando onde quer que estivesse, em qualquer parte do mundo, mesmo dando prejuízo para a empresa – o preço regular do produto na época era de US\$ 0,50. (Coca-Cola, 2014). Durante a guerra, 64 instalações de engarrafamento foram criadas para abastecer as tropas que estavam fora do território americano, e, por conta dessa estratégia, milhares de europeus experimentaram a bebida pela primeira vez.

Evidencia-se que Coca-Cola, naquele momento, investiu em outras duas dimensões de marketing apontadas na teoria McCarthy (1978) dos quatro p's:

praça e preço. Coca-Cola definiu uma estratégia de preços abaixo do custo para que novos mercados pudessem experimentar seu produto e levou o mesmo para territórios até então não visitados pela marca.

Parece que o marketing teve papel essencial na estratégia de formação de um mercado consumidor para o produto. Não tomaremos “como fatos” que as estratégias consideradas como de marketing realmente o são. Este estudo de caso objetiva questionar e analisar ações das empresas comumente associadas ao marketing a fim de indagar se fazem parte ou não do que examinamos como definições de práticas de marketing na história e na teoria. Ações como o nome escrito em letra cursiva, a garrafa de design exclusivo, a descoberta do engarrafamento do produto como forma de massificar o uso, um discurso publicitário contundente que valoriza o prazer e satisfação pessoal e uma estratégia de internacionalização ousada, através da distribuição do produto na Segunda Guerra, e do patrocínio das Olimpíadas, são analisadas com o propósito de observar se são ou não estratégias de marketing.

No discurso da marca, todas essas ações são evidenciadas como práticas de marketing bem articuladas. Mais recentemente, Coca-Cola diversificou seu portfólio incorporando novas habilidades para se tornar uma empresa de bebidas e não apenas uma empresa de refrigerantes. Na verdade, este processo de diversificação tem raízes na década de 1960, quando comprou a empresa de sucos *Minute Maid*. Enfim, ao analisar esses momentos históricos, este tópico trará informações que auxiliarão a compreensão das práticas de marketing atuais da empresa.

Um objetivo inicial deste estudo era tentar entender quando houve na Coca-Cola a formalização do departamento de marketing e, com isso, problematizar se a popularidade mundial da marca realmente se deu graças a ações de marketing. A primeira destas ações de marketing seria a consistência na comunicação, uma vez que a marca busca uma linguagem comum em qualquer lugar através de um posicionamento de marca relativamente padronizado, que se espalhou por todo o mundo. Outra ação de marketing seria relacionada aos direitos de engarrafamento que foram vendidos a diferentes empresários em todo mundo, um modelo de franquias que foi fundamental para a expansão do produto.



Coca-Cola transformou a imagem de Papai Noel que temos hoje e começou a vender garrafas em embalagens de seis unidades. Além de outras muitas ações que levantaremos neste capítulo com o objetivo de entender que ações de marketing são usadas por Coca-Cola.

Além de não conseguirmos este registro de quando o departamento de marketing surgiu, ao nos aprofundarmos na cultura empresarial da Coca-Cola, entendemos que isso não era relevante em uma empresa que afirma ser toda ela voltada para marketing desde a sua concepção. Nas entrevistas que realizamos, como explicaremos à frente, mais de um profissional entrevistado associou o surgimento da marca ao marketing, indicando o pioneirismo da Coca-Cola nesse campo

Coca-Cola, baseando-se em dados de mercado, como será detalhado nas seções seguintes, ampliou seus negócios investindo em uma maior diversificação do mercado deixando de ser uma empresa de refrigerantes e se tornando uma empresa de bebidas. Para isso, optou por adquirir empresas que já estávamos estabelecidas, a Coca-Cola Brasil comprou a Del Valle, em 2006, a Leão Jr., em 2007, e a Ades, em 2017. O fato de essas empresas já estaremos operando nos mercados de sucos e mates nos fez questionar se o consumidor por si só começou a se preocupar com o consumo de açúcares e produtos mais saudáveis como se tivesse tido um “estalo” de lucidez ou se outras empresas, olhando os mesmos dados de mercado e consumo de Coca-Cola, perceberam que o produto era demasiadamente maléfico à saúde e começaram a usar em seus discursos de marketing argumentos que enalteciam os produtos não carbonatados<sup>19</sup>, como refrigerantes. Nesse sentido, o consumidor adquiriu um novo comportamento de consumo que fazia sentido para ele: ser mais saudável.

Vale sublinhar que, se a primeira hipótese é verdadeira (o consumidor por si passou a se preocupar com saúde), Coca-Cola falhou ao analisar seus dados não percebendo esta tendência antes dos seus concorrentes. Mas, apesar disso, Coca-Cola foi eficiente em reagir para entrar em mercados que antes não operava. A

---

<sup>19</sup> São produtos compostos por água, gás carbônico e algum tipo de xarope que dá cor e gosto a bebida.

aquisição fez parte do escopo de marketing para que a empresa pudesse se estabelecer nestes mercados emergentes.

Os resultados foram eficientes, afinal a participação de *Coca-Cola Company* no mundo, segundo dados do Euromonitor International (2019), tornou-se relevante em vários segmentos de bebidas. A empresa já é 1º lugar em refrigerantes, mas também conquistou a liderança nos segmentos de sucos e cafés. Nos mercados de águas, chás, bebidas esportivas e energéticos, apesar de não estar em primeiro lugar, alcançou a segunda posição nestes segmentos.

Depois destas aquisições, Coca-Cola parece ter conseguido se transformar em uma empresa multiproduto, criando novos itens para outras categorias em expansão. Foi acertada a estratégia de penetração nestes novos mercados que crescem a taxas expressivas. O crescimento em milhões de litros de 2018 em relação a 2004 foi de 250% no mercado de águas, 104% no mercado de chás e 193% no mercado de sucos (Euromonitor International, 2019).

Mesmo a Coca-Cola não sendo líder no segmento de águas, por exemplo, ela assume um discurso de liderança e inovação para enaltecer e supervalorizar o papel da empresa como podemos perceber na fala Luiza Rossi, gerente de água e chá da Coca-Cola Brasil (2018).

A indústria de água se encontra em pleno crescimento, mas ainda carente de inovações. Entendemos que a Coca-Cola Brasil, que trabalha para se tornar uma empresa de bebidas cada vez mais completa, pode liderar o desenvolvimento dessa categoria.

Apesar de todos os avanços na estratégia da Coca-Cola para diversificar seus produtos e expandir sua atuação no mercado, o refrigerante continua sendo seu produto principal com uma participação de 70% no faturamento total da companhia, segundo dados do Euromonitor International (2019). O que pode ser ainda reforçado no discurso do executivo Rapha Abreu, diretor sênior de design global da Coca-Cola Brasil ao Meio e Mensagem (Pacete, 2019).

Coca-Cola continua sendo nosso principal produto, mas a companhia desenvolve muitos outros para atender as necessidades dos nossos consumidores. Para mover para a nova estratégia de empresa total de bebidas, precisávamos fazer essa desassociação entre a marca do produto e da companhia para acabar com a confusão. Assim, somos mais “justos” com as demais marcas do nosso portfólio.

Temos marcas líderes, muito fortes, mas o peso da marca Coca-Cola sobre elas não ajudava na proposta abrangente da nossa companhia. Coca-Cola é de onde nascemos e temos muito orgulho, tanto que seguimos com ela no nome da empresa.

Apesar de a maior parte de sua história estar relacionada a um único produto, atualmente, o sistema Coca-Cola Brasil é o maior produtor de bebidas não alcoólicas do país e atua em sete segmentos – água, café, chás, refrigerantes, néctares, sucos e bebidas esportivas – com uma linha de mais de 140 produtos, entre sabores regulares e versões zero ou de baixa caloria.

### 3.1.

#### **A prática do marketing na Coca-Cola Brasil**

Depois de apresentar os principais momentos do surgimento da Coca-Cola e sua relação histórica com o marketing, partiremos para uma investigação de como é a prática do marketing na empresa e, para isso, foram entrevistados quatro executivos de marketing. Foi possível estabelecer o contato todos os informantes graças a um ex-funcionário da empresa, que fez a intermediação e agendou as entrevistas.<sup>20</sup> Como mencionamos, dois deles trabalham atualmente na Coca-Cola e ocupam cargos na gerência de marketing da marca no Brasil; os outros dois informantes são ex-funcionários e ocuparam cargos de gerência e diretoria de marketing na empresa na operação brasileira. Fizemos quatro entrevistas para buscar visões diferentes em termos de funções dos funcionários, especialmente com relação ao envolvimento atual ou não com a empresa. O objetivo de entrevistar funcionários e ex-funcionários foi tentar investigar se o ex-funcionário tem uma visão mais crítica, mais distanciada e menos romântica do que o funcionário. Além disso, consideramos que, ao entrevistarmos quatro pessoas, poderíamos alcançar perfis pessoais distintos, que auxiliariam na investigação de nosso problema de pesquisa.

As entrevistas foram feitas entre os dias 05 de dezembro de 2018 e 19 de fevereiro de 2019, em diferentes locais da cidade do Rio de Janeiro, e duraram cerca de duas horas cada. Os áudios foram gravados com autorização dos informantes e, em seguida, transcrevemos todo material registrado para que fosse

---

<sup>20</sup> Meu muito obrigada ao generoso Ricardo Ladvocat um amigo de longa data que foi fundamental para a minha entrada no campo. Sem ele eu não conseguiria realizar estas entrevistas.

analisado. O material da transcrição das entrevistas ficou bastante robusto: quase duzentas páginas.

Na realização e na análise das entrevistas, um desafio importante foi não nos limitarmos aos conceitos trazidos pela compreensão da história do marketing e também pela bibliografia do campo do marketing. Buscamos sublinhar diferenças e congruências em relação aos capítulos anteriores, mas foi necessário, naturalmente, definir novos operadores analíticos que possam nos explicar o que é marketing na prática da Coca-Cola.

Não há uma listagem simples de que características podem ser relevantes na análise de entrevistas, como explica George Gaskell (2002), mas iremos considerar as orientações que o autor nos dá levando em consideração os padrões, as conexões, as incoerências e a necessidade de se construir tópicos de análise que embarcam um grupo comum de opiniões de vários entrevistadores, como se criássemos categorias de análise ou operadores que servirão de moldura para a nossa investigação.

À medida que as transcrições são lidas e relidas, tome nota das ideias que vêm à mente. Conserve sempre a sua frente as finalidades e os objetivos da pesquisa, procure padrões e conexões, tente descobrir um referencial mais amplo que vá além do detalhe particular. Às vezes, trabalhe rapidamente e com imaginação, outras vezes trabalhe metodicamente, examinando cuidadosamente as seções do texto em relação a tópicos específicos. Vá em busca de contradições, da maneira como as atitudes e opiniões se desenvolvem nas entrevistas, e de clássicas racionalizações (Gaskell, 2002, p. 85).

Além disso, é necessário usar uma certa “intuição criativa” (Gaskell, 2002, p. 86) para que se possa extrair do material das entrevistas conclusões e narrativas sobre o objeto de estudo. Neste trabalho, usamos a intuição criativa por diversas vezes, por exemplo, quando um executivo citou a palavra “sou o guardião” percebi que a palavra era grandiosa demais para representar o assunto que estávamos tratando e busquei nas entrevistas outras palavras que denotassem a mesma nobreza e descobri que este é um aspecto que faz parte da narrativa do marketing como será debatido nas próximas seções.

Para preservar a identidade dos entrevistados, substituímos seus nomes por siglas. O informante que chamaremos de E.K é doutor em administração de

empresas, tem 56 anos, trabalhou na Coca-Cola por dez anos, é separado, tem uma filha de 26 anos e já atuou em diversas empresas como AC Nielsen e BankBoston. E.K mora na Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro, e hoje leciona marketing em uma universidade carioca. O segundo ex-funcionário que entrevistamos é M.S, mestre em administração; ele trabalhou na Coca-Cola por doze anos, casado, morador do Leblon, no Rio, tem dois filhos, duas netas e trabalhou em empresas como DPZ, Salles e Esso. Aos 65 anos, atua como consultor na área de marketing.

Os dois atuais executivos entrevistados são mais jovens. T.D, formado em administração, casado, morador de Laranjeiras, tem dois filhos e 39 anos. Antes da Coca-Cola, trabalhou na indústria de tabaco e em uma empresa da indústria farmacêutica. B.Q em 31 anos, casado, formado em administração, sem filhos, morador da Barra e, antes de atuar na Coca-Cola, onde está há três anos, trabalhou na Nestle.

Os atuais executivos de Coca-Cola foram entrevistados na sede da empresa na Praia de Botafogo, no Rio de Janeiro, em dias distintos. A primeira foi realizada duas semanas após o consentimento da empresa, e a segunda aconteceu sessenta dias depois do aceite. As entrevistas foram remarcadas algumas vezes, por conta da agenda dos informantes.

Na primeira entrevista, assim que cheguei ao prédio da Coca-Cola, fui anunciada e tive que esperar no lobby por alguns minutos até que fosse autorizada a subir para o andar da entrevista. Uma secretária me recepcionou e, antes de entrar na sala que estava reservada para a entrevista, me levou até uma antessala que tinha uma geladeira com Coca-Cola e todos os produtos que a empresa comercializa. Ela me perguntou se eu gostaria de beber alguma coisa e eu agradeci, dizendo que não queria e perguntando se os funcionários podiam consumir livremente os produtos da empresa. Ela me respondeu como se eu estivesse fazendo uma pergunta óbvia – “claro, sem restrição”.

Mais alguns minutos depois, entrou B.Q, meu primeiro entrevistado, tomando uma Coca-Cola Zero e, mais uma vez, me ofereceu algo para beber antes de começarmos a entrevista. Agradeci novamente e começamos a conversar. O

andar era bastante colorido, o ambiente descontraído e as pessoas usavam roupas casuais.

Na segunda entrevista, feita com T.D, o mesmo ritual se repetiu e eu resolvi aceitar uma bebida na antessala repleta de produtos. Uma outra secretária me disse: “pode pegar o que você quiser, fique à vontade”. Escolhi uma água e ela me disse: “só água? Pegue uma outra bebida também”. Imaginei que talvez água não fosse uma bebida bem avaliada na cultura da empresa... T.D entrou bebendo Coca-Cola normal e sorriu levantando a lata. Além de ter ignorando que eu estivesse bebendo água, ao invés de me oferecer uma bebida, ele ainda com a lata no alto me perguntou se eu gostaria de uma Coca-Cola, na Coca-Cola, para entrevistar um funcionário da Coca-Cola. Rimos alto os dois, não sei exatamente o motivo da risada dele, mas eu ri porque por alguns segundos imaginei que estivesse entrando em um comercial publicitário de Coca-Cola. E talvez a risada dele seja exatamente pelo mesmo motivo, porque, de alguma maneira, ele percebeu que o protagonista do comercial anunciado naquele momento era ele mesmo. E um comercial naquele momento pareceu para nós dois um exagero. Ou talvez, ele tenha achado que a narrativa do comercial estivesse exagerada demais (pelo menos eu achei...).

Com relação aos ex-funcionários, o executivo M.S foi entrevistado em um restaurante próximo à sua casa no Leblon, zona sul do RJ, e, ao chegar percebi que estava tomando uma Coca-Cola. Sem que eu tivesse perguntado nada, ele me disse: “estou bebendo Coca-Cola para passar o tempo”. Perguntei o que esta frase significava e ele disse: “Coca-Cola é isso, um momento de consumo para se passar o tempo”. Mesmo não trabalhando mais na empresa, perguntei se ele ainda sentia um alto envolvimento com a marca e ele me confessou que a ligação é tão forte que sempre que sonha com trabalho, sonha com Coca-Cola. Ele trabalhou na empresa por doze anos e disse que foi o período mais marcante da sua vida profissional.

E.K, o segundo ex-funcionário, foi entrevistado em seu atual ambiente de trabalho. Ele me recebeu em uma sala de reunião com café e água. Depois de ter realizado todas as entrevistas da pesquisa com os informantes bebendo Coca-Cola, perguntei a ele se eu deveria ter levado o refrigerante para bebermos. Ele me

disse que havia pensado nisso, mas que achou melhor não. Perguntei, em seguida, se ele bebe Coca-Cola, e ele disse que este é um vício difícil de se abandonar. O entrevistado posiciona Coca-Cola como vício que quer abandonar, mas ao mesmo tempo não está bebendo na entrevista para parecer mais imparcial e menos envolvido. Esta abordagem inicial já define o tom da conversa que se seguirá. Vamos notar que, de todos os entrevistados, este é o mais crítico e mais combativo quanto às práticas de marketing da Coca-Cola.

As entrevistas seguiram o roteiro (Apêndice A), que teve como propósito entender o que a Coca-Cola classifica como marketing, quais atividades de marketing pratica, quais ações desenvolve na área de marketing, como se estrutura a área de marketing e qual o objetivo principal de marketing. Vale lembrar que o roteiro serviu apenas como uma trilha para as conversas que, pela dinâmica das entrevistas, levou a outros temas e assuntos não especificados no roteiro, mas que tiveram relevância para o objeto de estudo.

Ao final, buscamos compreender as definições de marketing para Coca-Cola e o quanto a prática se distancia do discurso da marca, em quais aspectos se contrapõe com a teoria e onde há congruências. Examinaremos, ainda, quais similaridades e desencontros existentes entre o que é praticado na Coca-Cola e os conceitos analisados nas matrizes do marketing na história.

Através das entrevistas, foi possível identificar seis pontos que julgamos fundamentais para explicar o que é marketing. O primeiro trata-se de uma enorme vontade de diferenciar marketing de vendas – e este aspecto já havia sido identificado na teoria com o delineamento de disciplinas separadas, apesar de na história o marketing surgir justamente para fomentar o consumo, ou seja, para formar o consumo de massa. O segundo aspecto refere-se a entender se o marketing atua ou não antes da produção, o que, através da história, não foi possível indicar conclusões precisas, já que marketing como pensamento surge para formar a demanda por produtos que foram previamente idealizados, embora os livros coloquem muita potência na definição de que marketing desenvolve os produtos a partir das necessidades dos consumidores. O terceiro ponto refere-se à teoria apresentada nos livros sobre as competências essenciais para se desempenhar bem o papel de marketing, características amplamente apontadas nas

entrevistas e que nos deram pistas preciosas do que é marketing a partir da análise das habilidades requeridas para que o profissional da área desempenhe seu papel na área.

Em síntese, os três primeiros pontos, 1) marketing e vendas; 2) marketing e produção e 3) competências para o marketing, foram encontrados nas entrevistas, mas também foram hipóteses levantadas nos capítulos um e dois e que gostaríamos de debater aqui.

Já o quarto ponto indicou a relevância de se estudar o comportamento do consumidor e do mercado. Esta função é primária e essencial para se traçar os planos de ações de marketing. O quinto ponto abordado nas entrevistas é o discurso adotado pela marca em todas as esferas da vida desta empresa. O discurso da marca vai além do que a teoria de Aaker (2001) aponta como uma estratégia de posicionamento em marketing, trata-se de um total alinhamento na narrativa apresentada aos funcionários, aos clientes e não clientes, à sociedade e aos concorrentes.

Por fim, o sexto ponto trouxe que o marketing é apresentado como uma ferramenta que permite que a empresa consiga seu objetivo fundamental de vender seus produtos através de alavancas, que podemos chamar de ações, nas esferas de produto, de preço, de praça e de promoção o que converge com a teoria de McCarthy (1978) sobre os quatro p's. Os aspectos essenciais levantados na prática do marketing de Coca-Cola como sendo as alavancas assemelham-se aos p's de marketing.

### **3.2.**

#### **Mas, afinal, o que é marketing?**

Nesta sessão, iremos apontar as definições de marketing segundo os profissionais da área que atuam ou atuaram na Coca-Cola. O objetivo será avaliar como esses profissionais definem marketing e contrapor essas visões com aquelas levantadas pelos autores na análise teórica do capítulo dois e também na análise histórica do capítulo um. Graças ao que foi examinado anteriormente, discutimos as diferenças entre marketing e vendas e o papel de marketing ao influenciar a produção. Ambos os temas serão avaliados neste tópico.



Para começar, todos os informantes foram indagados da seguinte pergunta: “o que é marketing?”. “Marketing é tudo que você faz para vender um produto ou serviço” (T.D). Nesta definição, o executivo T.D evidencia a relação estabelecida entre marketing e vendas, o que nos aproxima da história do campo, em que o marketing foi surge para formar um novo mercado de consumo e nos afasta das definições dos livros de marketing, que trazem uma distinção bem marcada entre marketing e vendas, sendo marketing maior que vendas, à medida em que define inclusive que produtos serão lançados para que a área comercial apenas os venda.

O executivo T.D argumenta que “Coca-Cola surge com uma plaquinha de vende-se quando o marketing nem existia”, o que sugere que o discurso de que marketing aparece junto com a empresa reverbera na organização. Além disso, nas entrevistas, temos diversos depoimentos que dão ênfase ao fato de que Coca-Cola é uma empresa de marketing. “A Coca-Cola é uma empresa orientada a marketing, toda, toda ela. Finanças sabe disso, a logística sabe disso, contabilidade, RH sabe disso, todo mundo sabe que a Coca-Cola é voltada ao marketing.” (E.K).

Durante as entrevistas, ao indagar o que significaria ser orientada ao marketing, o ex-funcionário E.K me diz que significa dizer que as decisões da empresa levam em consideração informações de consumidor, não que você tenha a escolha pela visão do consumidor, mas você sabe qual é a visão dele. A decisão é de *business*, ou seja, visam o lucro, mas que toda a empresa se volta a entender o que está acontecendo com o consumidor.

Para o funcionário B.Q, “[...] marketing não diz respeito a vender o que faz e sim fazer o que vende”. Parece haver aqui uma contradição com a primeira definição de T.D. O informante B.Q aproxima-se da teoria que afirma que marketing surge antes da produção e vai além do consumo. De forma similar, Boone e Kurtz (2009) acreditam que marketing tem a capacidade de provocar novas demandas, ao invés de satisfazer necessidades existentes, tendo o papel de colocar no mercado produtos, serviços e ideias, o que denota que B.Q relata, que o marketing começa antes da produção e vai além do consumo.

Já o ex-funcionário M.S afirmou que “[...] marketing é gerúndio, marketing é uma coisa que está sempre em andamento, está sempre em evolução. Marketing é você entender a pulsação, as pessoas, o mercado como um todo e ofertar coisas que geram interesse para elas”. Esta definição se aproxima da teoria de McKenna (1992), que afirma que os gerentes de marketing precisam entender o funcionamento do ambiente, ser sensíveis às tendências e opiniões dos consumidores, entender como as várias forças interagem umas com as outras e estar alertas às mudanças: “[...] têm que ver seus produtos como os clientes veem, através das lentes do ambiente.” (McKenna, 1992, p. 39-40). E aqui se aproxima também de T.D na medida que ele enfatiza que marketing é tudo que se faz.

Por fim, para E.K, “[...] marketing é quando se estabelece um relacionamento com os *stakeholders*”, o que mostra um grande alinhamento com a teoria de Ferrel e Hartiline (2010), que apontam que uma das funções de marketing é gerenciar relacionamentos que beneficiem organização e seus *stakeholders*.

Percebe-se que há uma ênfase na questão da prática do campo: todos ressaltam que o marketing é algo que se faz, um processo em constante desenvolvimento e aperfeiçoamento, voltado para fomentar o consumo. Não foi identificado desconforto ou incômodo por realizar uma atividade cuja natureza se refere a convencer pessoas a consumirem refrigerante, produto sem nenhum nutriente ou benefícios para o público que o consome. Ao contrário, os funcionários se colocam com orgulho e se apresentam como fazendo atividades nobres e inovadoras. Apenas o ex-funcionário E.K disse que um dos motivos pelos quais saiu da empresa e da área de marketing foi perceber que ele trabalhava para convencer pessoas a comprarem coisas que elas não precisam, o que gerou uma grande frustração que a atividade que desempenhava tinha um grande impacto para os acionistas, mas pouco ou quase nenhum benefício para as pessoas.

De acordo com Everardo Rocha (2005, p. 126), existem quatro discursos que explicam o consumo: “hedonista”, “moralista”, “naturalista” e “utilitária”. O discurso moralista se apresenta como a principal causa dos males da sociedade e notamos neste ex-funcionário um discurso bastante moralista em relação ao

marketing, o que aproxima marketing do consumo. E.K disse que, por muitos anos, sequer pensou na natureza do seu trabalho e na causa que defendia. Para ele, trabalhar na Coca-Cola era tão inebriante e charmoso que esta luz o deixava “cego” a ponto de ter participado de várias ações de Coca-Cola voltadas para o público infantil, como percebemos na frase:

[...] eu contribuí com muitas estratégias para conquistar cabeças de crianças para tomar refrigerante. Hoje eu tenho bastante prurido ao lidar com isso... E, na época, eu não tinha. Achava que a gente fazia um papel, era um outro mundo, um mundo mais ingênuo mesmo. Eu achava, tinha ali uma inocência até, para nós, sobre os malefícios da Coca-Cola. A Coca-Cola em si ela não é uma ameaça, nem um produto que agride. O abuso sim, se a pessoa só tomar (E.K).

Marketing é tão valorizado na empresa que, segundo os ex-funcionários, nenhum CEO veio de áreas ligadas à produção; a maior parte vem de marketing e alguns de finanças. Assim, os processos decisórios e a cultura organizacional de Coca-Cola parecem ser orientados para as atividades de marketing. Um episódio narrado por M.S ilustra isso: ao lançar um produto, *Cherry Coke*, em 1985, a principal preocupação era relacionada fundamentalmente ao campo do marketing.

Era um produto horroroso, um produto que eu detestava, eu lancei Cherry Coke por uma razão estratégica, o que acontecia, tinha Pepsi e Coca, a Coca estava com preço, sei lá, cinco reais o pet, a Pepsi chegou, tinha o preço de quatro, colocou a dois e cinquenta ou dois. Só que o volume de Pepsi é desse tamanho, da Coca-Cola é desse tamanho. A Pepsi pode bancar um desconto de cinquenta por cento num volume desse tamanho. A Coca não consegue bancar o desconto de cinquenta por cento no volume deste tamanho. O que acontecia A Pepsi começou a morder e pegar pedaço. Aí a gente tem que ter um produto que mate Pepsi. Então o que a gente fez, se Coca com esse volume estava a cinco reais, Pepsi com esse volume estava dois, eu lancei Cherry Coke a um. Cherry Coke era o produto que demandava menos desenvolvimento nas fábricas, era fácil fazer. Foi um produto de combate (M.S).

Neste exemplo de *Cherry Coke*, podemos concluir que o lançamento de produtos, diferente do que aponta a teoria, não necessariamente serve ao propósito de atender necessidades dos consumidores, mas, sim, ao objetivo de proteger a própria rentabilidade da empresa. Em nenhum momento, o ex-funcionário cita o fato de que o consumidor tinha esta necessidade, mas, por uma questão estratégica de Coca-Cola, lançou-se um outro produto para combater o concorrente Pepsi e proteger o produto principal.

Ao contrário de indicar que marketing precisa encontrar necessidades não atendidas do consumidor para supri-las, este exemplo nos apresenta um grande alinhamento com a história do surgimento do marketing, quando o mercado consumidor de produtos industrializados foi inventado, em que rentabilidade, eficiência e liderança de mercado passaram a ser privilegiadas. A narrativa de marketing tenta nos convencer de que marketing serve genuinamente para preencher lacunas já existentes no mercado e é generosamente um facilitador da vida cotidiana na medida em que atende as demandas dos consumidores. Na prática, entretanto, como sugere o exemplo a real utilidade do marketing parece impulsionar o consumo, incitar demandas e proteger a rentabilidade da empresa.

Cabe aqui entender se, nas práticas da empresa, marketing e vendas são tratados de forma distinta. É notório que os profissionais de marketing, assim como fizeram os autores do campo, sublinham diferenças marcantes entre vendas e marketing e, nas entrevistas, até repetem o discurso encontrado nos livros. Na prática da empresa, pelo que foi possível observar nas entrevistas, o setor de vendas estabelece a relação com os canais de comercialização, negocia, atende e distribui o produto que tem nas mãos. O produto em si, no entanto, é desenhado, idealizado e estudado pela equipe de marketing – consequentemente, vendas está no presente, enquanto marketing atua no presente, no passado e no futuro.

Nesse sentido, identificamos diferenças significativas entre vendas e marketing, sobretudo em relação ao tempo em que cada uma das disciplinas opera, em termos do escopo das atividades desempenhadas por cada um e também na visão que cada área tem sobre o negócio. O discurso de B.K indica isso:

[...] vendas vende o que tem na mão, aí tem uma atenção, traduzindo isso para o tempo, a primeira diferença é o tempo que cada um está olhando a história. O time de marketing está olhando lá na frente e está trazendo isso para o presente. O time de vendas está vivendo o presente e está demandando lá na frente para o time de marketing. Então a perspectiva temporal que é uma das coisas que cria mais tensão entre as duas áreas, já é uma parte importante da diferença (B.K).

Para destacar o escopo das atividades de cada área, percebemos que a narrativa dos executivos enaltece as atividades de marketing em detrimento das desempenhadas pela área comercial, como podemos notar na argumentação de T.D: “[...] um vende, outro faz o que vende, um está no tempo presente e às vezes

até passado, porque tem que ficar explicando porque não vendeu ontem e o outro está no futuro trazendo para o presente, um é superficial e marketing tem que ter profundidade”. Marketing é o cérebro, enquanto o comercial é apenas a operação. Há uma tensão entre as áreas, uma convivência não tão pacífica onde marketing estuda, desenvolve e gerencia produtos e cobra da área comercial que os volumes de vendas correspondam aos esforços planejados. Por outro lado, a área comercial também se coloca em evidência apontando que o desempenho da companhia depende das vendas e que o marketing é distante da produção de resultados da área.

O ex-funcionário E.K ratifica a argumentação de T.D e ainda nos leva a questionar por que motivo marketing pode pesquisar o mercado e a área de vendas não tem autorização para tal. Como veremos a seguir, o investimento em estudos para entender o mercado e o consumidor foi um dos aspectos destacados com enorme potência. E apesar de ser fundamental para as atividades da área, marketing não valida as questões trazidas pela equipe de vendas porque não valoriza sua visão de curto prazo, sua falta de metodologia e até mesmo as competências para se ser um vendedor, apesar da área ter intensa interação com os clientes.

E eu acho que o time de vendas tem a interlocução, o varejo, no caso da nossa indústria, também cria uma diferença bem importante. Porque uma das coisas mais interessantes que tem é você ter que argumentar para desconstruir verdades na cabeça do time de vendas, porque eles ouviram do cliente. E que tem várias vezes que são verdadeiras mesmo. Vão ter várias horas que você vai [...] Desculpa [...] Vão ter várias horas que os clientes estão até mais perto do consumidor do que eu, marqueteiro aqui olhando a Praia de Botafogo, que estão vendo as pessoas irem lá comprar. Mas essa interlocução varejo, equipe, comercial, ela é muito intensa. E ela trata de uma tensão, até com essa perspectiva de curto prazo que não se permite ir na atenção, que não se permite ir nas pessoas, não se permite fazer a segunda pergunta, a não ser, fechamos a cota hoje. Isso traz uma profundidade diferente para a história (E.K).

Provavelmente este discurso reforça uma suposta “nobreza” da área de marketing, que domina os métodos de pesquisa de mercado. Conceber esta habilidade para a área comercial embaça as fronteiras entre as duas áreas e, como tratamos anteriormente, não coloca os marqueteiros em superior aos vendedores, tão estigmatizados pela história. O ex-funcionário M.S também acentua tal austeridade para o marketing em detrimento da área comercial.

O horizonte de vendas é fechar o mês, fechar o ano. O horizonte de marketing é construção de marca a longo prazo. Porém, você como diretora de marketing, você deveria separar o orçamento em mais ou menos duas partes, orçamento e estrutura, equipe. Uma parte quem vai construir marca, imagem de marca a longo prazo, essa é uma verba que eu tenho poucos meios para comprovar para empresa resultado. É uma verba quase que sem muita comprovação. É uma outra parte do orçamento é apoio, é suporte aos objetivos comerciais. Aí é início, meio e fim, é ação, vou fazer e tal. Aí eu consigo justificar, é muito mais fácil provar qual foi o resultado ou não (M.S).

Para os informantes, a visão de negócio de marketing é mais completa e imparcial do que a da área de vendas e, neste último tópico, vale frisar que as pessoas da área de vendas são avaliadas e remuneradas pelo resultado final. Portanto, não faria muito sentido se fossem eles mesmos quem mensurassem e controlassem esses dados, na medida em que defenderiam seus próprios interesses. M.S resume dizendo que “[...] gestão de marketing é planejar, implementar e controlar.”

Ao analisar a fala de B.Q, que aponta que “[...] consumo é o objetivo final de marketing que é o que gera venda, a venda é a concretização do consumo, da compra”, notamos enorme congruência com o que aborda T.D: “[...] marketing é meio, não é fim, não é fim de nada. Marketing só ajuda se vender lá no fim, senão não adianta nada”. Embora, de fato, existam distinções entre vendas e marketing, marketing tem como objetivo vender, o que significa que marketing serve ao propósito de vender.

Nas entrevistas, as definições sobre o que é marketing nos levaram para um debate sobre os requisitos necessários para ser um profissional da área e quais as habilidades necessárias para atuar em marketing. Assim, o perfil dos profissionais foi um aspecto interessante revelado pelas entrevistas. Imaginar que o profissional de marketing precisa entender o que está acontecendo no mercado e elaborar ações que direcionem a empresa a agir na direção correta nos faz questionar quais habilidades este profissional precisa ter.

Todos informantes foram enfáticos ao dizer que não há uma formação específica para que se desempenhe bem o papel demandado pelo profissional. Enquanto a maior parte dos autores de marketing tenha formação em economia, segundo B.Q e T.D, na Coca-Cola, há administradores, engenheiros e até

advogados. No relato de B.Q, há evidências de características mais relacionadas ao comportamento e as experiências de vida do que associadas à formação.

Combinar entendimento de cultura, combinar background, combinar experiências, combinar, a gente brinca aqui, de umas internas, o marqueteiro que consegue falar com o time comercial, que fala com o time financeiro, eu acho que esse talvez seja o perfil mais importante (B.Q).

Nas entrevistas, foi solicitada uma enumeração de competências em termos de formação. Tanto B.Q quanto T.D ficaram muito à vontade para dizer que a formação não interessava, mas habilidades como capacidade de assumir riscos, curiosidade, criatividade, visão holística, capacidade de estabelecer conexões de diferentes campos, as experiências de vida, conviver com pessoas com mentalidades e culturas diferentes e conhecimento geral fazem a diferença entre o bom e mau profissional.

O bom profissional de marketing faria o bom marketing<sup>21</sup>, o que remete também às habilidades necessárias para ser um publicitário, analisadas por Everardo Rocha (1995) em um grupo denominado pelo autor como uma tribo de *white collars*. O saber publicitário, para Rocha (1995), é constituído por elementos de diversos conhecimentos. Quando Rocha (1995) entrevistou profissionais da área de criação em publicidade, eles se definiam como não especializados em nenhum ramo de conhecimento além de seu ofício, mas como detentores de muitos fundamentos gerais sobre diversas outras áreas de saberes humanos. Desta maneira, é possível aplicar o conceito de bricolagem, firmado por Lévi-Strauss (1970 *apud* Rocha, 1995), ao fazer criativo. Neste processo produtivo, o publicitário age como *bricoleur*, montando seu saber pela apropriação de fragmentos de diversos saberes dentro do princípio de que tudo é aproveitável. Quando B.Q e T.D descrevem características como experiências de vida, visão holística e culturas diferentes, podemos classificar o conhecimento do profissional de marketing como uma bricolagem.

Buscando investigar outros aspectos relacionados à formação profissional, propus aos entrevistados o desafio de montar uma faculdade que formasse

---

<sup>21</sup> Menção ao bom marketing e mau marketing, levantado por Grewal e Levy (2011) e Kotler e Keller (2012).

profissionais de marketing. Apesar de conseguir me aproximar de algo mais tangível, percebo que algumas contradições.

Os quatro informantes elegeram questões como Antropologia, Sociologia e Psicologia, o que reforça a importância do profissional de marketing compreender o comportamento do consumidor através de ferramentas das ciências humanas. Complementarmente, apontam o campo da Estatística para poderem ter métricas e estudos quantitativos, o que sublinha uma valorização da compreensão de índices e valores numéricos no ambiente de marketing. Para finalizar, indicaram a utilidade de se estudar publicidade e estudos de casos que ajudem na construção dos quatro p's de McCarthy (1978), além de “[...] ferramentas que ajudem a traduzir insights e números em ações” (T.D). Mais uma vez, identificamos a necessidade de se dominar saberes muito distintos. E, quando insisto em como “ensinar” a traduzir em ações os *insights* de pesquisa, os quatro entrevistados reforçam a importância de estudar casos de empresas ajuda a ampliar o repertório, o que nos demonstra uma habilidade intangível e difícil de replicar.

O uso de casos práticos e exemplos também foi identificado na teoria quando apontamos que McKenna (1992) se apoiou em muitos exemplos e casos da *Apple*, *IBM*, *General Motors*, *Xerox* entre outros para apresentar sua visão sobre o que é marketing. O.C. Ferrel e Michael Hartiline (2010) também incluíram no final do seu livro quatorze casos de empresas mais dois apêndices com planilhas do plano de marketing e exemplos de plano de marketing.

Os ex-funcionários revelaram que saíram da empresa porque a Coca-Cola tem um discurso de renovação e, depois de uma certa idade, as pessoas não são mais valorizadas na empresa – troca-se um profissional experiente por um mais jovem.

Assim, da coisa de ser ouvido, de eu ter voz, o cara diz, eu vou precisar tomar uma decisão, o que você acha? Acho que a palavra é essa. Eu tive uma chefe belga, insuportável, tratamento, aí, pagamento, tratamento e treinamento, certo, treinamento, porra, foi demais [...] Mas chegou uma hora que eu ficar aprendendo mais de refrigerante, era mais de varejo, mais de garrafa, só que agora eu vou mudar de país, não estou a fim. Pagamento, você troca de pagamento, único lugar do mundo, aliás, sempre falei isso para todo mundo lá dentro, Coca-Cola não paga bem, ela tinha um belo salário, mas você podia ganhar mais fora. Eu dizia assim, Coca-Cola vale muito quando você converte um currículo em grana, por enquanto é currículo, enquanto você está aqui, é currículo, mas têm vários iguais



a você, basta eu abrir a janela aqui e deve ter uma fila de gente querendo seu lugar. Isso é uma pressão. Em vários momentos, as pessoas diziam ‘cara, dá graças a Deus que você está aqui, tem muita gente querendo seu lugar’, e o tratamento que pega. Porque no começo você até atura muitas coisas, chega um momento, você não está mais a fim de aturar, ainda mais de quem, né, essa pessoa é muito Junior. Então essa coisa da senioridade, eu fui perdendo isso, porque começou a chegar uma galera mais Junior, mandando o que eu tinha que fazer (E.K).

Percebemos, com isso, que além de Coca-Cola direcionar toda a sua comunicação para os jovens como público-alvo de consumo e ter um discurso que valoriza a juventude e o prazer, ela também valoriza a juventude no seu quadro de funcionários o que mais uma vez reforça a narrativa que a empresa tem sobre si mesma.

### 3.3.

#### **Um constante pesquisar em marketing**

Nesta parte, trataremos de um aspecto que surgiu nas entrevistas com uma ênfase superior àquela encontrada na análise teórica dos livros de marketing: o uso de informações para monitorar o mercado e os consumidores. Faremos uma análise deste tópico considerando que ele foi apontado por todos os entrevistados como a principal atribuição de marketing na prática de Coca-Cola.

Entenderemos, ainda, qual a função desta constante análise dos dados, quais objetivos precisam ser alcançados para ser considerada uma prática de marketing bem-sucedida. Ao compreender que essas análises cumprem dois papéis fundamentais – 1) entender o mercado para pensar em novas estratégias e 2) criar métricas que monitorem o resultado das ações – poderemos elaborar uma discussão que examine o discurso dos teóricos de que marketing atende às necessidades dos consumidores.

Quando analisamos o marketing na história, percebemos que ele surge com a missão de desenvolver um mercado consumidor para produtos industrializados; de alguma maneira, ele possibilitou a formação de um mercado de consumo. Na prática, após anos de exposição ao consumo, as pessoas recebem muitos estímulos para que se consuma, e este estímulo vem de diversos produtos e marcas diferentes.

Nesse sentido, ao longo da história, o marketing desenvolveu ferramentas para monitorar as reações das pessoas e, com isso, seguir com o que está planejado ou mudar de estratégia. Há anos, Coca-Cola planejava ações para conquistar a afeição das crianças e formar as novas gerações de consumidores da marca. Os ex-funcionários apontam ações como brindes, especialmente miniaturas e colecionáveis.

Estudei muito isso, através de pesquisa de mercado. Item colecionável é um fenômeno humano, funciona inclusive em outras culturas e como eu te falei, você ia no banco de dados e você via o que funcionava, porque na Coca-Cola tem tudo isso em dados. Um outro fenômeno humano, miniaturas. Não sei o que acontece na cabeça das pessoas, não sei se é cabeça ou se é coração, miniaturas, as pessoas ficam loucas com miniaturas. Você junta itens colecionáveis com miniaturas, não tem erro (M.S).

Segundo E.K, as crianças eram um público fundamental para que a empresa introduzisse a marca o quanto antes na vida das pessoas. Com o decorrer do tempo, através dos diversos monitoramentos, a empresa identificou que esta estratégia passou a ser muito criticada pelas pessoas. Houve transformações na sociedade que fizeram com que algo que antes era natural, passasse a ser discriminado. Assim que Coca-Cola percebeu este movimento na sociedade, antecipou-se e reduziu as campanhas direcionadas às crianças, não porque achou isso importante, mas porque percebeu que a repercussão estava ficando negativa demais.<sup>22</sup>

Marketing é um conjunto de estímulos direcionados ao consumidor para despertar nele o desejo para o consumo. Apesar de marketing ser uma espécie de “mão invisível” que impulsiona o consumo, nem sempre a empresa tem êxito nas suas ações, dado que o consumidor tem um papel ativo na interpretação e absorção dessas interferências. Com isso, o marketing assume na prática o papel de entender como este consumidor está recebendo, interpretando e sentindo estes estímulos que a indústria está emitindo para ele. A teoria trata da mesma forma este fato através de estudos de mercado, que mapearão o comportamento do consumidor e ajudarão a definir desejos e necessidades de consumo. A partir daí,

---

<sup>22</sup> Apesar deste discurso de E.K, Coca-Cola fez em dezembro de 2018 uma promoção de pelúcias no Natal, bastava juntar seis embalagens do produto mais oito reais e você trocava por um urso de pelúcia. Esta é uma ação claramente direcionada para o público infantil. O que pode nos sugerir que Coca-Cola pode mudar seu discurso sem nenhum apego ou compromisso com o passado.

torna-se um ciclo onde as empresas entendem como o consumidor percebe estes estímulos e buscam novas formas de estímulo ao consumo.

Apesar de, na teoria, a utilização de pesquisas ser apontada como tendo o objetivo de identificar necessidades, na prática da Coca-Cola, ela parece ter um papel de criar novas oportunidades para a empresa, mesmo que nem sempre seja para atender necessidades. Na verdade, o marketing, às vezes, é um pouco romantizado na teoria e no discurso dos executivos da Coca-Cola, porque torna-se mais genuíno, autêntico e bondoso falar no marketing como uma disciplina que identifica necessidades não atendidas, ao invés de dizer que cria oportunidades de novos negócios e desenvolve novas necessidades de consumo. Como observamos no discurso de B.Q: “Minha primeira atribuição é entender como as pessoas estão se relacionando com sucos e buscar oportunidades de novos negócios que caibam na jornada deste consumidor. Basicamente, buscar lacunas não atendidas.”

Enquanto isso, o ex-funcionário E.K faz um contraponto a este discurso romantizado, frisando que apesar de se ter acesso a diversas pesquisas o que importa no final é ser relevante para o negócio da empresa. Quando perguntado sobre a ideia que marketing atende necessidades do consumidor, ele suaviza completando: “[...] desde que isso gere lucro para a empresa”. E.K concorda que há uma certa romantização: “o marketing tem sim todo aquele floreio, a teoria romantiza nosso papel” e, além de concordar, complementa dizendo: “[...] mas para mim marketing é ferramenta mesmo, chave de fenda”.

Além de romântica, ao descrever que a principal atribuição de marketing é monitorar e entender o mercado, percebemos ainda um aspecto de nobreza e grandiosidade nas atividades de marketing, especialmente quando se trata de analisar dados e pesquisas. A informação empodera quem o faz e eleva a área para a natureza estratégica da atividade de marketing. Não por acaso, na Coca-Cola, por diversos anos a área se chamava inteligência de marketing, como se todas as demais não fossem inteligentes, como notamos na fala deste executivo.

A primeira grande história é ser o guardião da estratégia desse segmento. Aí o que significa na prática isso? Guardiã da estratégia do segmento de sucos significa ter certeza que a gente, tem um entendimento completo do que, completo você nunca tem, eu tenho um profundo entendimento do que está acontecendo com essa categoria, quais são as tensões dos consumidores e se o

que a gente tem de solução, seja para o portfólio, arquitetura de marcas, campanhas, ações, se conversa com isso. Então essencialmente parte, minha primeira atribuição é entender como as pessoas estão se relacionando com sucos (B.Q).

O informante demonstra acreditar ser possível ter um entendimento “quase completo” do mercado e ser “o guardião da estratégia do segmento”, o que nos chama a atenção o uso destas expressões neste contexto. Notamos que, apesar da força das palavras “quase completo” e “guardião”, seu uso não se dá para se ter ênfase nas atribuições do executivo, mas, sim, porque de fato ele acredita ser capaz de fazer isso. Podemos coletar evidências de que há aqui um mito na área de marketing. Conforme analisou Everardo Rocha (1996), o mito é uma narrativa. Ele se trata de um discurso e de uma fala através da qual as sociedades espelham suas contradições, expressam seus paradoxos, dúvidas e inquietações. Pode ser visto como uma possibilidade de se refletir sobre a existência, o cosmos, as situações de “estar no mundo” ou as relações sociais.

Neste caso, Coca-Cola preserva através deste discurso mítico um significado de nobreza, grandiosidade, prestígio e distinção. Everardo Rocha (1996) nos desafia a interpretar o mito de uma forma não literal:

O mito está aí na vida social, na existência. Sua ‘verdade’, consequentemente, deve ser procurada num outro nível, talvez, numa outra lógica [...] Guarda uma mensagem cifrada. O mito precisa ser interpretado. Finalmente, o mito não é verdadeiro no seu conteúdo manifesto, literal, expresso, dado (Rocha, 1996, p. 4).

Kotler e Keller (2012) afirmam que o objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho. De forma bastante similar, ambos executivos da Coca-Cola afirmaram que a primeira função que têm em marketing é entender e monitorar o mercado com o objetivo de não perderem as oportunidades de vendas dos produtos existentes ou criando novos produtos para atender àquelas que forem identificadas.

Basicamente, a gente tem na Coca-Cola um uso muito intenso de pesquisa. Então, a base passa toda por analisar coisas contínuas, pesquisas contínuas, pesquisas de consumo que a gente faz para enxergar o que as pessoas estão bebendo e por quê. Há pesquisas *ad hoc* que vão me alimentar de respostas específicas para uma tensão que eu quero entender. Então se eu estou vendo que o segmento de energéticos está crescendo, com soluções de alto valor agregado, por que as pessoas estão tomando energéticos mais caros? O que elas buscam quando

tomam energético mais caro? O que é o mais caro na cabeça dele? [...] Então, eu tenho uma série de coisas que vão me alimentar no dia a dia, que a gente tem aqui todo mês chegando um dado para trabalhar isso. E eu tenho uma série de coisas que desse entendimento vão levantando perguntas que eu tenho que responder, então vamos enxergar o que significa nutrição e energético para a cabeça dos consumidores no Brasil [...] Aí eu faço um *ad hoc* (T.D.).

Enquanto os executivos se apoiam e reforçam o tempo todo o aspecto técnico do marketing, apontando que os estudos de mercado dão direção e orientam a estratégia da empresa, os ex-funcionários fazem um contraponto a este discurso e apresentam um aspecto subjetivo do marketing que ambos denominam de *feeling*. Para eles, por mais informações e pesquisas que se tenha, às vezes, a intuição e a criatividade são fundamentais para traçar ações de marketing. Um deles, M.S, afirma ainda que na Coca-Cola isso é valorizado, “[...] se você tem uma ideia boa e consistente, o dinheiro para realizar a ação aparece”. Indagados sobre quem julga se a ação é pertinente, todos eles são enfáticos ao afirmar que a diretoria aprova e que a direção da companhia é de marketing.

Ao explicar como criou uma ação de degustação de *Diet Coke*, que tinha como objetivo oferecer gratuitamente o produto a não consumidores para aumentar o nível de conhecimento, percebemos que a ação foi desenhada sem embasamento de pesquisas de mercado. Ela contou com a ideia de um grupo de amigos que estavam tomando cerveja em um bar e ganhou o prêmio de melhor promoção do mundo.

Aí estava tomando chopp com o pessoal da empresa em um bar e um amigo pediu uma coca. Eu fiquei mexendo com a tampinha e do nada falei assim, vem cá, eu não quero dar Diet Coke da maneira que a gente faz degustação hoje, eu quero dar Diet Coke para pessoa tomar na hora que ele tiver vontade de tomar. Um amigo disse, podia dar um brinde, dar um vale brinde para ela. O outro disse, porque o brinde não é a tampinha? Resumindo, surgiu a ideia do seguinte, pegou tampinhas, produzir tampinhas é muito barato, muito. Produzir um milhão daquilo custa ‘dois reais’. Nada. Vamos fazer assim, vamos fazer cupons, como chamava [...] ‘Rolha cupom’. Tampinha a gente chama de rolha. A gente imprime dizendo assim, vale uma Diet Coke média grátis. Faz milhões disso aqui, bota a pessoa na rua distribuindo na rua... Você, Karine, ganhou aquilo ali, faz o seguinte, guarda. Quando chegar no ponto de vendas você troca por uma Coca-Cola média, você ganha de graça. Você ganha o direito de tomar uma Coca-Cola de graça, esse cara, na hora que ele te der a Coca-Cola de graça, só o líquido, que a garrafa você não vai pagar, eu reponho esse líquido para ele e dou mais um para ele. Então ele ganha dois líquidos de Coca-Cola grátis no restaurante. Você bebe sua Diet Coke quando você tiver vontade, no almoço aqui agora. E quanto custa, distribuiu milhões, tudo que eu distribuir, eu só vou ter despesa naquilo que for resgatado. Ou seja, se você pegou a tampinha e jogou no lixo, eu não tive

despesa, só a rolha, não custa nada. Mas se você pegou e trocou, você experimentou, então a degustação cumpriu seu papel (M.S).

Interessante neste exemplo que, além de a campanha ter sido criada sem apoio de pesquisas de mercado, houve enorme preocupação de gerenciar a ação com o ponto de venda, o que na teoria seria a gestão do “p” praça. Para ser uma campanha bem-sucedida, o ponto de venda não teve ônus com a promoção e, ao contrário, ganhou algo a mais para ser um facilitador da promoção.

Um aspecto levantado nas entrevistas como um escopo do marketing é a mensuração dos resultados gerados pelas ações da área. Neste ponto, há uma enorme divergência entre os executivos e ex-funcionários. Para os primeiros, na Coca-Cola, há uma enorme obsessão pela conquista ou não dos objetivos traçados. Segundo B.Q, a principal métrica é o volume de vendas.

Na Coca Cola, a gente, na verdade, a indústria de bebida como um todo, tem uma peculiaridade muito interessante que é uma indústria que demanda muito volume, porque você tem que fazer um investimento de ativos alto em fábrica e em linhas para operar. Então por ser um negócio muito, financeiramente falando, muito pesado, a gente tem, sempre teve na história um peso de volume muito forte. Eu estou conseguindo entregar os volumes esperados para tal categoria? (B.Q).

Indagado se seria possível medir o resultado de cada ação isoladamente ou apenas o volume geral, B.Q explicou que:

A gente tem muitas ferramentas internas, pelo nível de investimento que a gente faz no mercado que conseguem medir uma parte importante das ações. Então a gente consegue discutir ROI, a gente consegue olhar e falar, cada um TRP que eu boto no mercado, isso volta tanto para a gente, para o negócio. Isso a gente consegue fazer. Eu consigo investir, ter rol de ações no varejo, então se eu fizer uma ação, compre e ganhe, deveria esperar tal retorno e se eu comprar espaço, deveria esperar tal retorno. (B.Q).<sup>23</sup>

O discurso do executivo é demasiadamente técnico e ambiciona ter o controle minucioso de aspectos algumas vezes intangíveis –, demonstrando um alto grau de precisão e previsibilidade. Para o ex-funcionário M.S, a relação entre investimento e retorno é um pouco diferente.

---

<sup>23</sup> O ROI (*Return on Investment*) é uma das métricas usadas para refletir os ganhos financeiros de cada ação implementada por uma empresa, inclusive com campanhas de marketing. TRP (*Target Rating Pointing*) é um índice que dá uma ideia sobre o alcance e a frequência das mensagens publicitárias para um público-alvo. Em termos mais simples, denota basicamente quantas pessoas ou público assiste a um determinado anúncio.

E tem uma coisa lá dentro, se a ideia é boa, o dinheiro aparece. Isso para quem trabalha lá é muito desafiador, ao mesmo tempo é muito angustiante. Fala assim, cara, não tem desculpa dizer que eu não tenho dinheiro, eu tenho que ter uma boa ideia (M.S).

Estas duas visões nos colocam em uma contraposição: ao mesmo tempo em que pensamos no ambiente Coca-Cola como um lugar científico, controlado e previsível, percebemos um aspecto subjetivo pautando as decisões. Apesar da grande atração pelas métricas e por manter o ambiente monitorado, há um componente intangível norteando as definições estratégicas, afinal como definir ou mensurar que uma ideia é potencialmente boa a ponto de se encontrar financiamento, como disse ocorrer M.S.

O informante R.L enfatizou esse ponto: “[...] o ser humano é imprevisível” (R.L) por isso as métricas falham as vezes. “O marketing tem um Q de, sei lá, de acaso, você planeja, planeja, planeja, mas tem um componente que ninguém mexe” (R.L).

Um episódio não relacionado à Coca-Cola, narrado por M.S, ilustrou bem esse aspecto. Por mais que uma empresa estude e conheça o mercado, muitas vezes podemos ser surpreendidos com outras lógicas vindas do consumidor. No exemplo, uma ação de marketing foi planejada idealizando uma reação do consumidor que não se concretizou, trata-se do aspecto humano que compõe o marketing.

[...] tinha aula numa creche ali no Leblon, cinco horas tinha que pegar as crianças, não pode passar de cinco horas. As pessoas estavam passando das cinco horas, chegava cinco e dez, cinco e quinze, para o colégio era ruim, que ele tinha que pagar um outro turno para deixar alguém cuidando das crianças. Aí o colégio teve a grande ideia para acabar, vamos acabar com isso? Vamos acabar com isso. Vamos cobrar. Se alguém deixar a criança depois de cinco horas, paga uma multa de X reais por minuto. Uma graninha, cinquenta pratas num atraso. Você acha que resolveu? Não. Ao contrário, piorou. Todo mundo sabia que podendo pagar, deixava, então deixa lá, eu pago. Na verdade o raciocínio das pessoas foi exatamente ao contrário do que se imaginava. Parecia fazer sentido que você cobrar ia diminuir, não, aumentou. Ah, pode pagando? Pode. Então deixa até seis horas, seis e meia (M.S).

Embora todo o discurso esteja marcado até de forma excessiva pelo controle, quando perguntei se existem questões que não podem ser medidas em termos de desempenho, percebemos um paradoxo. B.Q disse que não conseguia avaliar o efeito de se mudar uma embalagem, nem sequer definir quantos clientes

novos uma identidade visual diferente pode trazer. E, ao ser questionado como sabem que dá certo e mantém a ação junto à estratégia, ele sublinha: “não consigo medir a risca o retorno”. De alguma forma, entretanto, seria necessário obter esses números, uma vez que não se pode estar em um ambiente impalpável.

Na teoria analisada, parece haver uma asserção tautológica de que planejamento de marketing difere de marketing, sem que seja possível compreender exatamente essa distinção. Na prática, os executivos têm uma convicção bastante congruente: planejamento e marketing são distintos. Para todos os informantes, marketing e planejamento se distinguem em termos de dinâmica: enquanto o marketing tem um olhar de especialista, planejamento atua em uma visão holística e global; planejamento atua e pensa no longo prazo, enquanto marketing precisa entregar a venda do mês; marketing vive no presente e planejamento olha para o futuro; planejamento provoca, enquanto marketing opera.

Apesar de o discurso apontar divergências conceituais, acreditamos que as diferenças são de natureza superficial e não semântica, o que nos faz questionar se as distinções existem ou não. E a mesma argumentação nos faz lembrar das diferenças apontadas pelos mesmos quando separaram vendas e marketing.

A galera de planejamento que tem essa visão global, eles conseguem, por ter a visão global, desafiar categorias que têm *trends* mais fortes, vou falar qualquer exemplo aleatório, água de coco, o pessoal do sucos, vocês estão olhando a água de coco? Negócio está explodindo, estou vendo uma série de coisas aqui dos consumidores, tem 15 player novos entrando, vieram oferecer para o time técnico uma história, pode ser que isso já tenha entrado no meu radar, eu já esteja trabalhando, pode ser que não. Eu fui para um exemplo, mas isso pode pegar o trabalho de planejamento e desafiar a equipe técnica. Olha, tem uma nova tecnologia surgindo lá na Ásia, para desafiar a nossa equipe comercial, falando, “olha, os próximos dez anos a gente está vendo que com o fim da crise vai ter uma volta de gastos fora de casa, então a gente precisa estar muito bem preparado para trabalhar com restaurantes e lanchonetes. A gente está com uma estratégia boa para isso?”, então essa divisão existe. Seria olhar um pouco para o futuro, assim mais [...] Eles olham para o futuro e eles não têm as amarras que a gente tem dentro das categorias ou dos canais e aí tem uma troca importante. E também talvez não tenha capacidade de entregar no presente [...] Eles não mexem. Eles só provocam. Eles fazem muitas outras coisas, além disso, mas nessa pergunta específica sobre como tem esse papel, acho que é mais aí (B.Q).

O propósito central de se estudar o mercado e o consumo retoma um tema que percorre toda nossa análise, o atendimento das necessidades do consumidor.



Ao identificar este ponto, buscamos examinar argumentos que apontem este discurso tão falado na teoria e na prática de Coca-Cola, desafiando os argumentos de que marketing não supre necessidades não atendidas, mas, sim, cria novas possibilidades de lucro para as empresas.

Para B.Q, enquanto a empresa olhar “para dentro” e mudar seus produtos baseando-se no que ela julgar ser a melhor a solução, os resultados não prosperarão. Ou seja, os funcionários de marketing ou de qualquer área não podem acreditar que sabem o que é importante e valorizado pelos clientes, enquanto não perguntarem para ele. Apenas quando entende os consumidores, a empresa acredita que poderá desenvolver produtos que tenham impacto na vida do consumidor. O olhar “para fora” seria trazer a visão do cliente para tomar as decisões relevantes em termos de desenvolvimento de produtos.

A gente fez mudanças de produtos em sucos no passado olhando para dentro. Hoje não estou ganhando dinheiro com um suco A. O que eu posso fazer para ganhar dinheiro? Ah, eu não estou ganhando dinheiro porque as pessoas não estão vendo mais valor. Então vou tentar mudar minha embalagem aqui para ver se as pessoas vêm valor. E não estou ganhando dinheiro porque a linha de produção que eu uso é muito cara, então vou tentar fazer um processo mais barato. Ali eu estou tentando mexer no produto, para tentar vender esse negócio. O que aconteceu na prática? Isso é um caso real, esse produto que vinha caindo, sei lá, 10%, passou a cair noventa. Porque o composto final foi feito não pensando nele, foi feito para dentro, tentando responder coisas nossas (B.Q).

Apesar de concordar que a visão do consumidor seja importante para desenvolver produtos que sejam bem-sucedidos para a empresa, permanece ainda a dúvida se a natureza do desenvolvimento dos produtos seja atender necessidades ou criar mais uma fonte de rentabilidade para a empresa. B.Q acredita, sim, que o marketing possa desenvolver produtos ou serviços que entreguem necessidades não atendidas. Um exemplo não relacionado à Coca-Cola foi trazido nesse debate.

Eu estava falando dele esses dias e mudou acho que a vida de todo mundo, se você fosse olhar pela lógica de criar demanda para uma coisa que não existe, teve uma época, sei lá, uns dez anos atrás, que todo mundo empurrou GPS do carro, empurrou. E todo mundo começou a usar. E de repente vieram uns caras e falaram, beleza, tem uma indústria aqui crescente, tem uma história que sim, atende a demanda das pessoas, mas muito melhor que você, por que as pessoas estão usando GPS no carro no final, o que está por trás não era não se perder, o que está por trás é a pessoa conseguir sair de casa e ter uma reunião meia hora depois na Barra e chegar meia hora depois na Barra. Aí, os caras criam o *Waze*. Então, tinha alguma coisa que ajudava ali o GPS? Tinha. Atendeu a camada mais superficial da história. Hoje é difícil você imaginar alguém comprando um GPS.

Porque os caras que conseguiram entender de fato o que era a atenção das pessoas ali, esses caras acertaram na mosca e da noite para o dia um aplicativo que custa cinquenta vezes menos do que os caras que estavam bombando na época, ali destruíram uma indústria, em dois, três anos sumiu. Acho que isso vale para todas essas coisas que a gente tem, então, por isso que eu acho que achar o que é atenção e ir no mais profundo ali, é o que vai (B.Q).

Os desenvolvedores do aplicativo *Waze* parecem ter entendido melhor os dados que simplificariam a vida das pessoas do que a indústria de GPS. Entretanto, a narrativa é romantizada quando afirma que *Waze* conseguiu a “atenção” das pessoas. *Waze* só pôde existir porque a indústria dos *smartphones* proporcionou a escala e a facilidade tecnológica necessárias para se atingir o público esperado. Nesse sentido, sem tirar o mérito das invenções de qualquer natureza, é preciso pensar se, de fato, as invenções nascem da intuição e da percepção de que algo pode ser útil para as pessoas por parte de quem cria ou se quanto mais dados analisarmos e quanto mais entendermos sobre o mercado, a chance de desenvolver produtos importantes para as pessoas aumenta. Talvez, ainda, a criação possa surgir das duas formas. O que o marketing defende é que, estudando mais e melhor o consumidor e o mercado, a empresa terá maiores chances de inventar os produtos e serviços certos.

Ao perguntar aos atuais executivos se Coca-Cola tinha um exemplo de invenção de produtos baseando-se em demandas não atendidas do consumidor, em ambas as entrevistas, o assunto foi desviado sem que ninguém conseguisse me apresentar um caso de sucesso nesta área. Já os ex-funcionários lembraram apenas de casos de fracasso segundo eles com Coca-Cola Stevia e Coca-Cola Café. O que ambos não conseguiram distinguir é se o fracasso ocorreu por conta de uma má leitura dos dados ou pela invenção que foi desenvolvida.

Então essa história de analisar o que a teoria fala para a gente, analisa as demandas do mercado e identifica oportunidades e cria um produto para essa lacuna [...] Ela cria, ela tenta criar, a Coca-Cola tenta, mas não consegue. O sistema de fabricante, não tem essa cabeça, porque fabricante está ali para ganhar dinheiro. Acaba que ela fica refém desse modelo que ao mesmo tempo é bem sucedido. Que é bem sucedido. Viu como ela foi melhor, fala assim, viu como foi melhor não ter lançado, peguei essa grana, botei em Fanta Uva, vendi um milhão de caixas. Você ia vender vinte mil do outro produto, estou vendendo um milhão de caixas que dá muito dinheiro (R.L).

Pelo que R.L explica, parece que a empresa não consegue lançar novos produtos, porque é muito grande. Segundo M.S, trata-se de um “hipopótamo”. Por

conta disso, percebemos que Coca-Cola não sabe trabalhar com pequenas escalas e, pelo que parece na fala acima, os franqueados que compõem o sistema Coca-Cola também não sabem. Talvez, por isso, a aquisição de outras empresas seja uma ótima maneira de se manter na liderança do mercado de bebidas e ocupar mercados não ocupados.

Coca-Cola muda sua estratégia através do monitoramento do mercado e dos consumidores, aspecto ilustrado pelo posicionamento feito pela companhia que a tirou de uma situação que a classificava como uma empresa de refrigerantes para uma empresa de bebidas. Através das diversas pesquisas e monitoramentos de mercado que realiza, identificou que o consumo de açúcar estava diminuindo no mundo e que isso refletia uma preocupação maior das pessoas por uma alimentação saudável. No Brasil, uma pesquisa feita pela Fiesp em 2018 com 3 mil respondentes acima de 16 anos em 12 regiões metropolitanas identificou que 8 em cada 10 brasileiros optam por uma alimentação mais saudável e que 71% preferem comidas saudáveis, mesmo sendo caras. Além desses dados, segundo o Euromonitor, percebemos que os brasileiros consumiram 20% menos refrigerante nos últimos 6 anos e a venda em milhões de litros de refrigerante no Brasil sofrerá em 2019 a pior queda dos últimos anos, saindo de 13.054,2 milhões de litros em 2012 para 9.918,2 milhões de litros na previsão de 2019. Para reforçar esta tendência, a proposta do governo informa que a Organização Mundial de Saúde (OMS) já recomenda o aumento de 20% no preço dos refrigerantes com o objetivo de desestimular o consumo. (Brasil, 2018).

Não por acaso, Coca-Cola começou um movimento de diversificação de portfólio e podemos definir que esta foi uma estratégia de marketing como aprofundaremos a seguir. A partir de um entendimento do mercado e do comportamento do consumidor, a empresa reorientou sua postura saindo de uma empresa mono produto para uma empresa com diversos produtos no mundo inteiro.

A partir desta identificação de mercado, Coca-Cola poderia tomar três ações: 1) não fazer nada, o que implicaria perder espaço no mercado de bebidas – seria, conforme Theodore Levitt (1960) detalhou em sua teoria, uma miopia em marketing; 2) poderia desenvolver produtos para todas as categorias em

crescimento, o que demandaria muito tempo e aprendizado, já que a empresa operava há mais de cem anos com um único produto e talvez não tivesse as competências necessárias para desempenhar bem nestes mercados; 3) adquirir empresas que já estivessem ocupando estes mercados emergentes. Dentre as três opções, Coca-Cola optou por adquirir empresas, embora entendamos que as três medidas fazem parte das atividades de marketing. Embora nenhum executivo ou ex-funcionário tenha conseguido nos explicar qual a diferença entre marketing e estratégia empresarial, este escopo de marketing coincide com a definição de marketing já abordada na introdução deste trabalho, onde marketing é uma estratégia empresarial de otimização de lucros por meio da adequação da produção e oferta de mercadorias ou serviços às necessidades e preferências dos consumidores, recorrendo a pesquisas de mercado, design, campanhas publicitárias, atendimentos pós-venda etc.

Esta aproximação entre marketing e estratégia empresarial converge ainda com o livro de Kotler e Keller (2012), que apontam um escopo de atividades no campo de marketing amplo demais, deixando tênue a linha entre marketing e estratégia empresarial, aproximando marketing da administração. Além disso, se não fossem pelas partes operacional e financeira, deixariam marketing e estratégia como sendo idênticos.

### **3.4. Marketing como discurso**

O discurso de Coca-Cola dirige-se para todos os públicos, meios e em todos os momentos, além de ser planejado e arquitetado com o objetivo de reforçar aspectos essenciais para a construção da imagem que a marca quer ter. Esse discurso, identificado através dos relatos dos informantes, se aproxima de parte do que foi retratado na teoria de marketing, mas aqui aparece com mais corpo e força do que nas definições de marketing referidas pelos autores.

Dado que o discurso será um aspecto tratado como uma função de marketing na prática, examinaremos este discurso sob a perspectiva da autenticidade, da veracidade e da coerência. Contrapondo ainda aspectos levantados na teoria como posicionamento (Kotler; Keller, 2012; Aaker 2001), promoção (McCarthy, 1978) e *stakeholder* (Freeman, 1984).

Entrevistar ex-funcionários parece ter sido uma boa escolha, dado que foi observado que uma das atividades de marketing praticadas pela empresa é encantar o funcionário. Todos pertencem a um grupo de pessoas que sente um enorme orgulho em fazer parte da empresa e em ajudar a construir a imagem da marca de uma companhia que investe e se dedica às práticas de marketing. A Coca-Cola tem uma cultura organizacional que engaja seus funcionários a serem defensores da marca e trata cada funcionário como uma mídia que ajudará a reforçar a imagem que a empresa quer ter não apenas junto aos seus consumidores, mas a imagem que deseja ter diante de toda a sociedade. Antes mesmo de conquistar consumidores, a Coca-Cola conquista a afeição dos seus funcionários: “Eu não bebo outro refrigerante, eu não faço propaganda para concorrente” (B.Q). O ambiente Coca-Cola encoraja os funcionários a pensarem na marca como um projeto para a vida que dura 24h, e não apenas o tempo em que se está trabalhando. Podemos perceber esta postura na fala do executivo: “Eu não entro em um restaurante que não venda Coca-Cola. Eu não vou gerar *business* para alguém que não gera *business* para a Coca-Cola.” (T.D).

Este vínculo desenvolvido entre Coca-Cola e seus funcionários é tão forte que se torna uma barreira de saída. Segundo os ex-funcionários, sair da empresa é uma decisão difícil e envolve toda a família.

[...] inclusive era uma prisão. Porque na hora que você dissesse em casa, acho que eu vou sair do emprego, as pessoas falavam, ‘tá maluco, sai não, você tem que ficar lá.’ [...] Conseguiu o emprego dos sonhos, não é? É. Tua mãe, se você tem filho, sua filha de seis anos, ‘minha mãe trabalha na Coca-Cola.’ E tudo leva para isso (E.K).

A empresa envolve as pessoas para que se sintam únicas e diferenciadas e esta conquista vai além do salário. Dinheiro é algo que não deixa resíduo emocional nas pessoas, mas uma série de vantagens quase intangíveis fazem muita diferença na vida das pessoas. Como podemos reforçar através de diferentes depoimentos:

[...] eu tenho uma filha e eu era convidado para dar palestra na escolinha dela, as professoras, “ah, teu pai trabalha na Coca-Cola”, adoravam. Eu chegava lá cheio de brindes, levava latinha de refrigerante, eu chegava com bolsa térmica, brinde e tal [...] É encantador. É uma empresa que funciona a base de encantamento (E.K).

A empresa autoriza o funcionário a falar em nome da empresa e levar uma série de brindes. Este benefício não é mensurável, já que as pessoas se sentem valorizadas e prestigiadas diante do olhar dos outros – no exemplo, na escola da filha, com a licença para falar em nome da Coca-Cola.

Outros benefícios citados pelos funcionários eram: reembolso da armação dos óculos uma vez ao ano, reembolso fralda, ingressos para eventos e convites para espetáculos patrocinados pela empresa. Estes são privilégios que só os funcionários de marketing da Coca-Cola podem ter e isto vale mais do que salário, porque os promove como alguém importante. Esta análise é reforçada pelos depoimentos de T.D quando diz “[...] eu sou muito mimado aqui” ou de M.S que fala “[...] o salário em si não é maior do que o do mercado, mas os benefícios me fazem sentir importante”. Ou, ainda, quando B.Q comenta que “[...] estar na Coca-Cola vai além do salário que você ganha, trata-se do valor que você tem para as pessoas e para o mercado”.

Tudo na empresa é grandioso para alimentar a superioridade da marca em todos os aspectos. A Coca-Cola fala de si com muita autoridade e desprovida de qualquer humildade. Notaremos que no discurso de Coca-Cola vale mais o parecer do que o ser, embora seja necessário que mesmo que exagerado este discurso pareça autêntico.

[...] uma reunião da Coca-Cola parece uma reunião da ONU, entra o negro Zulu da África, entra o alemão, entra um indiano, é uma coisa assim, e isso não é um negócio que fica só no mito, não ficava, a Coca-Cola tentava fazer com que houvesse essa troca de conhecimento. Com isso você tem quase que a disposição uma biblioteca de ações, de reações e exemplos, cases e tal (E.K).

Pelo que vimos na história do marketing, este parece ser a mola impulsionadora do consumo. Marketing pode ser entendido como uma ideologia, talvez a principal ferramenta do capitalismo. Qualquer movimento que tente ir contra as ideologias do marketing e, conseqüentemente, do capitalismo são automaticamente absorvidas pelo marketing e o sistema reverte um movimento que era contra a cultura dominante em um segmento de mercado que será rentabilizado pelas empresas.

Um exemplo disso, mas não relacionado ao caso Coca-Cola, foi movimento contra o consumo de carne, o *veganismo*, uma filosofia de vida em que a não utilização de produtos de origem animal é vista como mais sustentável para o planeta, pela economia de água, além de motivos como compaixão animal e benefícios para a saúde. Quando o marketing entendeu esse comportamento, desenvolveu toda uma indústria *vegana* que vai de produtos de beleza que não fazem testes em animais, passando por *gourmetizar* produtos como lasanha de berinjela, *carpaccio* de abobrinha e churrasco de melancia até desenvolver roupas mais sustentáveis.

Apesar desta conexão com o capitalismo, assumir esta vocação não parece ser totalmente confortável. Dessa maneira, os discursos dos profissionais que praticam marketing não evocam efusivamente o estímulo ao consumo.

[É uma] [...] empresa demonizada. Por ser americana, água negra do capitalismo, não tem nenhum tipo de benefício para saúde, como vou te falar, é fluído, é um prazer fluído, não fica nada. É tipo que nem perfume, é um negócio assim meio amaldiçoada, etéreo, é uma coisa etérea. Pô cara, não faz sentido essa empresa, essa empresa não tem nenhum tipo de benefício. Isso é um negócio que está muito cristalizado, é possível que tenha gente lá que nem pense nisso, que esteja vivendo em outro mundo e tal, mas quem tem poder de decisão sabe disso, porque é uma história longa, né (E.K).

Por conta disso outra estratégia adotada pela Coca-Cola é trabalhar a imagem da empresa junto à sociedade. Segundo E.K, “[...] a Coca-Cola tem uma estratégia, além da estratégia ela tem uma estrutura voltada para trabalhar a marca para a sociedade”. Diante dessa informação, alguns exemplos de ações realizadas pela Coca-Cola buscam desenvolver uma imagem positiva diante da sociedade.

Duzentas. Por exemplo, tentando demonstrar o quanto que, quantos funcionários trabalham lá, quanto a Coca-Cola emprega e gera de riqueza. O que a Coca-Cola contribui para o Brasil, causas sociais, você pode falar da parte financeira, você pode falar do apoio que a Coca-Cola dá aos empreendedores através de uma escola de merchandising para preparar empreendedores para seus business. Que empreendedores? Ambulante, dono de birosca, dona de quiosque, o pequeno negócio, o pequeno negociante. Então o que a Coca-Cola oferece a eles? Uma sala de aula, um curso, onde vai dando técnicas de como apresentar o produto, de como atender o cliente e tal. Com isso ela está dizendo o quê? Olha, eu estou contribuindo para o empreendedorismo no Brasil, muitas ações... Ah, da coleta da água, como chama isso, não é só coleta da água de chuva, mas também da água que já foi utilizada, faz um reuso. É, reaproveitamento da água, tem um programa. Coca-Cola tinha um cara gerente de meio ambiente e o trabalho dele era justamente buscar oportunidades para a empresa utilizar a expertise que ela tem, ajudando ao país. Então, tratamento de água, era uma coisa que Coca-Cola

tem, desenvolveu no mundo todo, então ela conhece no mundo todo. E esse conhecimento era tentado assim voltar para a sociedade para ver o que pode melhorar. Eu citei quatro ou cinco, mas pode citar duzentos (E.K).

Podemos afirmar que estas são práticas de marketing, já que o objetivo dessas ações é gerar um “boca a boca” positivo para a marca. Para cada pessoa que fala que Coca-Cola é um produto não saudável, existem várias dizendo que a empresa gera empregos. Para cada pessoa que tenta levantar a questão do excesso de açúcar no refrigerante, existem várias contando sobre o empenho da empresa para formar pequenos empreendedores através de um programa de capacitação oferecido pela empresa; para cada defensor de que este produto deve ficar longe da rotina das famílias brasileiras, existem várias contando do trabalho social ou ambiental da marca. De alguma forma, o marketing gerencia uma grande conta corrente onde o saldo precisa estar sempre positivo. Para cada “saque” nesta conta vindo através de uma reputação negativa, a empresa precisa gerar ações e argumentos que façam “depósitos” positivos nesta conta para que no final as informações positivas superem as negativas.

Talvez o marketing que vemos na Coca-Cola não se aplique a todas as empresas. A companhia possui alto capital financeiro e um investimento em marketing que parece ser ilimitado. Quando M.S narrou, por exemplo, a promoção das tampinhas premiadas e afirmou diz que a tampinha é produto muito barato; esta constatação talvez não seja válida para uma empresa pequena, uma vez que este custo pode ser relevante.

A empresa fala de si com muita propriedade e tem claros seus princípios e valores organizacionais divulgados inclusive no site da companhia. Define sua missão como sendo refrescar o mundo em corpo mente e espírito, inspirar momentos de otimismo por meio de nossas marcas e ações e criar valor e fazer a diferença onde estivermos e em tudo que fizermos.

A “missão” é um termo usado em marketing e em administração para demonstrar a razão de existir de uma empresa, seu propósito. A missão serve para alinhar a todos, inspirar e relacionar os diversos atores da empresa na mesma direção. O propósito da Coca-Cola, assim, parece ser bastante grandioso, ousado e



romântico, embora seja inspirador para os funcionários que operam a empresa e fazem este objetivo acontecer na prática.

A missão é um discurso de marketing que juntamente com os valores da companhia apresenta aos consumidores e à sociedade sua narrativa como marca. Os valores de Coca-Cola são: inovação, liderança, responsabilidade, integridade, paixão, colaboração, diversidade e qualidade. Todos eles ajudam a entender como Coca-Cola quer ser percebida no mercado e a história que a marca pretende contar para as gerações atuais e futuras da marca.

A empresa explica cada um destes valores e os expõe no site da companhia, reforçando nossa teoria de que os valores fazem parte do discurso da marca e cada um deles norteia as ações da companhia para construir uma imagem e percepção de marca que a teoria define como posicionamento (Kotler; Keller, 2012; Aaker, 2001).

O primeiro valor se refere à inovação, que a empresa define como: “buscar, imaginar, criar, divertir: esse é o caminho para a inovação. Desejamos buscar o inesperado, estimular um ambiente onde vale a pena correr os riscos de inovar e de compartilhar ideias” (Coca-Cola Brasil, c2019). Como discutimos, muitas ações da companhia reforçam esta ideia de inovação como, por exemplo, as constantes alterações do *slogan* que já mudou quarenta e sete vezes na história da empresa.

Outro valor indicado é liderança, cujo discurso é “como líderes, precisamos ter a coragem de construir um futuro melhor, meta que será alcançada fazendo a diferença como empresa global, com decisões e inspiração certas e influenciando aqueles com quem nos relacionamos” (Coca-Cola Brasil, c2019). A estratégia global da companhia de aquisição de empresas para entrar em outros mercados de bebidas como, por exemplo, sucos e água, demonstra que o objetivo e a narrativa de liderança podem ter norteado sua decisão por adquirir ao invés de desenvolver produtos para esta categoria. Adquirindo marcas estabelecidas nestes segmentos, Coca-Cola atingiu posições mais vantajosas no mercado de forma mais rápida como comentamos que na maior parte das categorias, a empresa

ocupa a liderança ou segundo lugar em todas as categorias (Euromonitor International, 2019).

O terceiro valor trata de responsabilidade cuja definição é “devemos ter vocação para agir e honrar nossos compromissos”. O que nos parece um valor que não carrega um significado tão expressivo para a marca, já que responsabilidade é premissa para qualquer empresa – e, da forma como está expressa, poderia ser aplicada também em qualquer companhia.

Integridade, para a Coca-Cola, significa “ser íntegro significa ser verdadeiro: dizer o que pensamos, fazer o que dizemos e agir corretamente”. Percebemos que várias ações de marketing da Coca-Cola reforçam esta autenticidade e responsabilidade, especialmente aquelas relacionadas a questões ambientais e sociais. A empresa publica anualmente um relatório de sustentabilidade que já na primeira página apresenta um discurso de marketing:

Não vivemos uma era de mudança, mas uma mudança de eras. Coexistimos em um mundo que passa por fortes transformações. O mundo dos próximos anos está sendo desenhado agora. Os impactos negativos precisam ser revertidos e os positivos, fortalecidos. Este não é um relatório de sustentabilidade, é a nossa forma de compartilhar que estamos conscientes e construindo o futuro do nosso negócio para fazer parte das soluções (Coca-Cola Brasil, 2017).

Neste relatório de sustentabilidade notamos uma narrativa muito bem estruturada para fortificar o compromisso da empresa com a sociedade, o planeta e as pessoas. Todas estas ações são estratégias de marketing que enobrecem o papel social da marca. Coca-Cola apresenta vinte indicadores de sustentabilidade, o que aproxima ainda de outra função do marketing que é medir, mensurar e controlar o ambiente de marketing. Os indicadores são: rotulagem em conformidade, multas e acordos legais, consumo energético, descarte de água, volume de reciclagem, certificação Bonsucro (açúcar, conformidade com requisitos ambientais, sociais e de direitos humanos), embalagens menores, uso de água por litro produzido, insumos reciclados, programa de engajamento, produtos de baixa caloria, instalações certificadas, percentual de mulheres na Coca-Cola Brasil, percentual de mulheres no sistema Coca-Cola, satisfação dos clientes, horas de treinamento para mulheres, insumos renováveis, percentual de mulheres nas contratações e investimento em comunidade.

Segundo a empresa, todos esses indicadores servem para medir a conquista de objetivos de desenvolvimento sustentável que a companhia traçou para o seu negócio. Estes objetivos são: erradicação da pobreza, fome zero e agricultura sustentável, saúde e bem-estar, educação de qualidade, igualdade de gênero, água potável e saneamento, energia limpa e acessível, trabalho decente e desenvolvimento econômico, indústria, inovação e infraestrutura, redução das desigualdades, cidades e comunidades sustentáveis, consumo e produção responsáveis, ações contra a mudança global, vida na água, vida terrestre, paz, justiça e instituições eficazes e parcerias e meios de implementação. Não por acaso, diversidade também é um valor e significa que a empresa “quer ter uma força de trabalho tão diversa quanto os mercados que atendemos, e criamos oportunidades para alcançar esse objetivo”. Como comentaremos à frente, estas ações contribuem para que o que se fala da marca seja positivo diante de todas as questões negativas que possam surgir.

Outros dois valores apontados pela Coca-Cola são paixão e colaboração que revelam o compromisso “de corpo e alma, devemos criar oportunidades, ter sede de fazer sempre mais e realizar”, além de destacar que “acreditamos na força da participação e, por isso, promovemos o talento coletivo. Valorizamos a diversidade, estamos conectados globalmente e dividimos os méritos pelos sucessos”. Ao relacionar estes dois valores, podemos notar claramente que convergem com uma estratégia de marketing apontada anteriormente, de encantar o funcionário e torná-lo envolvido, apaixonado e comprometido a ponto de se tornar uma mídia para a empresa.

O último valor trata de qualidade que a empresa “considera que não há limites para atingir a excelência nas nossas atividades. Devemos deixar tudo sempre melhor do que estava e estabelecer os mais altos padrões para os nossos produtos, nosso pessoal e nosso desempenho” (Coca-Cola Brasil, c2019). Este valor também nos parece premissa como o foi responsabilidade, porque não imagino uma empresa que não preze por excelência e qualidade em seus produtos. Embora sejam premissa, o discurso destaca nobreza na sua execução quando usa o termo “altos padrões”.

A visão da empresa, que representa em marketing onde a empresa quer chegar, descreve que a Coca-Cola deve continuar conquistando um crescimento sustentável e de qualidade. Segundo a empresa, esta conquista se dará através de pessoas, sendo um ótimo local para trabalhar onde elas se inspirem para ser o melhor que puderem; portfólio para oferecer ao mundo produtos e marcas de bebida com qualidade que antecipe e atenda às necessidades e desejos das pessoas, parceiros com o objetivo de nutrir uma rede vencedora de clientes e fornecedores, para juntos criarem valor mutuo e duradouro; planeta sendo um cidadão responsável que faça a diferença, ajudado a criar e a apoiar comunidades sustentáveis, lucro para maximizar o retorno em longo prazo para os acionistas, tendo ciência de nossas responsabilidades como um todo e produtividade sendo uma organização altamente eficiente, enxuta e ativa

Aqui a visão de Coca-Cola é construída sobre os seis p's, que em inglês seriam: *people*, *portfolio*, *partners*, *planet*, *profit* e *productivity*. Não fosse pela tradução de *profit* em lucro, teríamos em português os mesmos seis p's.

Observamos um romantismo também envolvendo o consumo de Coca-Cola, o discurso dos executivos e o da marca estão alinhados no sentido de declarar que tomar Coca-Cola vai além do ato de se beber um refrigerante como podemos identificar nesta declaração de T.D.

Nosso desafio é entender como as pessoas passam o tempo em família, como se dão os encontros familiares, o que elas comem, o como bebem, o que levam para beber na casa de um parente, como se sentem levando Coca-Cola e como se sentem levando outro refrigerante.

A publicidade de Coca-Cola está alinhada com esta magia. Em 2016, a marca apresentou seu quadragésimo sétimo *slogan*: “sinta o sabor”. Coca-Cola muda constantemente sua forma de se apresentar, que partiu de um conceito baseado nas características do produto, em 1886, quando o *slogan* era “delicioso e refrescante” ou “beba Coca-Cola”, de 1904. Desde 1924, com o slogan “refresque-se”, a empresa se anuncia de forma lúdica, apresentando Coca-Cola mais como um jeito de se expressar do que como um produto. “Refresque-se” causa um impacto no consumidor, neste slogan o ponto de vista do cliente é trazido para a marca, não como um comando “beba”, mas como um benefício que o consumidor terá ao usar o produto, embora ambos sejam imperativos, o verbo

refrescar é mais sensacionalista, no sentido de mexer com as sensações do corpo. Algumas outras assinaturas de sucesso foram: “abra a felicidade” (2009), “o lado Coca-Cola da vida” (2006) e “faça isso real” (2003).

O que significa dizer que Coca-Cola sempre usou do pensamento mágico da publicidade no seu discurso da marca? Ao analisar os motivos de Coca-Cola ter desenvolvido tantos slogans, parece que mudar é inerente à empresa, porque isso, por si só, já demonstra uma série de valores associados à inovação e à modernidade, lembrando que inovação é um valor relevante para a companhia. De alguma forma, se a empresa estuda tanto o consumidor, falar com ele de formas diferentes também parece necessário. Esta ética romântica (Campbell, 1987) presente no discurso da marca é uma estratégia de marketing fundamental para a divulgação da Coca-Cola não só para os consumidores, mas também para os funcionários.

A afirmação de B.Q reforça que marketing, apesar de ser diferente de vendas, ao ser empregado para aumentar o volume, reforça a conexão de que marketing serve à área de vendas.

Na Coca-Cola a gente, na verdade, a indústria de bebida como um todo tem uma peculiaridade muito interessante que é uma indústria que demanda muito volume, porque você tem que fazer um investimento de ativos alto em fábrica e em linhas para operar. Então por ser um negócio muito, financeiramente falando, muito pesado, a gente tem, sempre teve na história um peso de volume muito forte. Eu estou conseguindo entregar os volumes esperados para tal categoria?

Ao perguntar a T.D se volume sempre foi a tônica dos indicadores de desempenho de marketing, sua resposta é interessante.

A gente, dentro da indústria de bebidas, fez uma mudança grande entre volume para valor nesses últimos anos. Enxergando que essa dinâmica funciona para coisas como refrigerantes, só que quando você começa expandir outras categorias, a lógica muda também. Você consegue ter gente de sucesso fazendo volumes menores, porque o resultado financeiro é maior. E nesse modelo também amplia muito esse olhar para deixar de falar de volume e passar a falar de valor. Então talvez a minha primeira grande história seja o valor gerado.

Para ele, a mudança da Coca-Cola de “mono produto” para “multiproduto” trouxe algumas transformações significativas no jeito de operar o marketing na companhia. A principal alteração foi colocar pessoas focadas no marketing para trabalhar apenas os novos segmentos. Para o executivo, valor diz respeito à

margem, o que significa dizer que, mais importante do que o volume que se gera, faz-se necessário trazer mais dinheiro para a companhia do que se gasta. Apesar de esta lógica parecer óbvia para empresas com fins lucrativos, o ex-funcionário M.S explicou que nem sempre foi assim na Coca-Cola. Para ele, a empresa faz tanto sucesso que, por mais que se gaste, é impossível dar prejuízo. Como se o resultado se desse por um “milagre” ou de forma “automática”, como pode ser percebido: “[...] se for um arraso a ação, a gente arrebenta de vender, se for uma ação razoável, ainda assim a gente vende muito”.

Eu acho que para bebidas e alimentos de uma forma geral, a forma mais importante que o marketing tem para influenciar na produção é que em última instância as pessoas só comem e bebem o que é gostoso. Não tem erro. Não adianta você ter o produto mais barato, não adianta você ter a embalagem mais prática, não adianta você estar em todos os canais de distribuição, se a pessoa chegar e abrir a garrafa e tomar e falar ‘uma bosta’, desculpa a palavra, ela não vai tomar de novo. Se a sua estratégia é ser um produto de uma venda só, beleza. Aí você pode fazer todas essas coisas que eu falei antes e não se preocupar com uma recompra. Mas você tem que advogar pela liderança sensorial para comida e bebida, fazer o que vende é essencialmente saber produto mais gostoso e responde uma necessidade de alguém ali (M.S).

É importante apontar que no marketing não identificamos uma receita ou fórmula. Por mais que se construa um discurso convincente através das ferramentas do marketing, não teremos certeza que ele será bem-sucedido junto aos consumidores.

Para os executivos, o discurso vai “pegar” se for ancorado numa verdade, mas ainda assim não será garantia de sucesso. Este discurso, mais do que ancorado na verdade e pautado na autenticidade, precisa vir de um olhar muito subjetivo para os dados analisados a fim de revelar algo que estimule o consumidor a desejar, que incentive o consumo. E B.Q nos apresenta um exemplo, mais uma vez diferente de Coca-Cola, para ilustrar sua crença:

[...] quando Heineken estava começando essa história, eles não tinham dinheiro para fazer o jogo que a AmBev fazia, que a Schincariol fazia, de gastar 30 milhões num carnaval. Não cabia dentro do que eles geravam de receita com o negócio ali. Então simplesmente decidiram não fazer. Sabiam da oportunidade de grana que estava ali, mas não era compatível com o negócio deles. Terminou o carnaval, na sexta-feira eles botaram um filme no ar, super tradicional o modelo deles, acho que no primeiro intervalo do Jornal Nacional, sobre uma campanha de detox, eles falando, ‘olha, a gente sabe’, não sei se foi sexta, sei lá, quarta-feira de cinzas, foi quarta-feira de cinzas, ‘você passou quatro, cinco dias agora curtindo, se divertindo, mas a gente sabe que você foi muito judiado ali, você tomou muita

coisa ali que, então para limpar, a gente tem um programa de detox, são seis passos muito simples’, toma uma a cada dia, com moderação, discurso lá de indústria, para você tirar toda essa cerveja ruim que você bebeu nesses últimos dias e voltar para uma vida melhor (B. Q).

Durante a entrevista, pedi a T.D que comentasse o exemplo da Heineken. “Acharam um motivo muito bom para falar qual era a verdade deles e criar nas pessoas o estalo, conseguiram conquistar aquela atenção muito bem mapeada ali”. E E.K analisa o caso reforçando que “[...] você não cair na tentação de simplesmente criar as alavancas para produzir demanda que não existe. Mas quem vence no final da corrida é quem conseguiu achar a atençãozinha mais legal ali”.

Percebemos que, além desta visão diferenciada que podemos classificar como posicionamento em marketing, necessitamos de uma competência analítica para explicar o que está sendo oferecido pelo mercado e quais alternativas o consumidor está tendo, buscando um *gap* neste mercado, mas também será necessária uma habilidade criativa para traduzir este *gap* em um discurso contundente. Estas características lembram o funcionamento de uma agência de publicidade cujos papéis respectivos são planejamento e criação.

O papel de achar o ponto de atenção pelo consumidor é do marketing, que precisará, após analisar as informações de mercado, definir não apenas o portfólio de produtos que podem ser explorados, mas também o discurso de cada um destes produtos para conquistar a relevância na cabeça dos consumidores.

Quando questionados sobre como se faz em marketing para chamar a atenção do consumidor, os informantes apresentem dois esquemas: os p’s de marketing de McCarthy (1978) e o modelo AIDA como cita M.S.

Aida. Já ouvi falar? Atenção, primeira coisa que eu tenho que fazer é chamar sua atenção. Pá, aí na aula eu dou uma porrada na mesa, pá. Consegui atenção de vocês. Agora interesse, olha, quem está pensando em tomar refrigerante, vou falar de Coca-Cola agora, aí setenta por cento já se ligou, trinta por cento não está interessado e foi embora. Agora desejo, Coca-Cola é deliciosamente refrescante, ela mata sua sede, ela é deliciosa, ela tem sabor, ela te faz bem e tal [...] Opa, virei um desejo de comprar. Falta só uma coisa [...] Na minha mão, em dez minutos acaba a promoção, na minha mão é um real até agora [...] Daqui a pouco vai aumentar, quer comprar? É o processo de vendas, é o processo de marketing. Tem que chamar atenção.

O modelo AIDA ficou conhecido quando E.K. Strong em 1920 o citou no artigo *Theories of selling* (1925), mas o criador do AIDA foi Elmo Lewis no fim do século XIX. Como abordamos anteriormente, naquele período, houve um incremento das técnicas de vendas para fomentar o consumo e cada letra do termo “AIDA” representa uma palavra que, por sua vez, simboliza uma etapa no caminho que o consumidor realiza. O primeiro passo é conseguir a atenção (A) das pessoas, o segundo é gerar interesse (I) nelas, o terceiro é transformar esse interesse em desejo (D) e o quarto passo diz respeito à compra, ou seja, a ação em si (A).

E, mesmo depois de todas as tentativas dos executivos de distanciarem marketing de vendas, chegamos aqui em uma referência tautológica, como encontrada na teoria. Apesar de não aproximar marketing de vendas, o discurso faz uso da palavra atenção com muita potência e descobrimos que atenção tem origem nas técnicas de venda do século XIX.

Outro aspecto percebido nas entrevistas é que todo o discurso de Coca-Cola é muito voltado para o jovem, seu público-alvo ou *target*:

Hábitos de mídia, muito hábito de mídia, jovens, o que os jovens pensam, o que os jovens querem, como os jovens se comportam [...] Jovem, jovem, jovem [...] Por quê? Porque, eu te diria que a base do consumo estava em você conquistar os jovens (T.D).

O público de Coca-Cola é jovem, porque a empresa tem uma crença de que os jovens influenciam o consumo em todas as faixas etárias e também há grande preocupação com a nova geração de consumidores. Segundo eles, só assim a empresa garante a perpetuidade de seu negócio. Além disso, segundo Rodrigues (2009), alguns estudos em psicologia confirmam que jovens se sentem o centro das atenções em relação às pessoas que o cercam. Kail (2004, p. 460 *apud* Rodrigues, 2009, p. 5) afirma que “[...] muitos adolescentes sentem que são, na verdade, atores cujo desempenho é observado constantemente pelos colegas, um fenômeno conhecido como ‘plateia imaginária’”. A par desse tipo de estudo, a publicidade faz referência a uma imagem ideal do jovem perante seu entorno. O jovem retratado pela publicidade é aquele em busca de uma autoimagem diante da plateia de amigos.



Para Rodrigues (2009), existem várias estratégias utilizadas para alcançar o público jovem, como empreendimentos identitários incessantes e suas representações. Tudo para simbolizar a busca pelo eu ideal, fazendo-o capitular diante de vários modelos e estereótipos bem estudados pelo mercado. E todo o escopo é trabalhado para que o jovem assuma seu lugar social ao qual será possível falar por meio de anúncios. Coca-Cola parece estar alinhada com esta teoria. Na medida em que esteja se comunicando-se com o jovem em uma sociedade que valoriza a juventude, ela acaba por atingir a todos os públicos já que o estereótipo do jovem representa o eu ideal de todas as idades.

Segundo Martín-Barbero (2017), nunca como hoje, a juventude foi identificada como uma novidade permanente que caracteriza o moderno. E é nessa identificação onde o mercado funciona, através de uma dupla operação: por um lado, a juventude é convertida em um tema de consumo, incorporando-a como peça chave no consumo de roupas, música, refrigerantes e parafernália tecnológica. E, por outro lado, é produzido através de uma estratégia publicitária gigantesca e sofisticada que transforma as novas sensibilidades na matéria-prima de seus experimentos narrativos e audiovisuais.

Mas o jovem se identifica, de acordo com Martín-Barbero (2017), com o moderno não apenas em seu sentido forte, o da inovação, o do novo, mas também no seu sentido fraco, pós ou tardio moderno, que é o que corresponde à percepção de uma realidade iluminada “porque é menos claramente dividida entre verdade, ficção, informação e imagem” (Vattimo, 1985, p. 158). Parece que Coca-Cola, está alinhada com este movimento e no seu discurso de constante inovação, valoriza e empodera o jovem.

A narrativa da marca é tão relevante que, além de gerenciar esta conta corrente para que o saldo seja positivo, criando um discurso positivo para cada negativo que surgir, a empresa recua e se afasta de tudo o que coloca em risco este discurso de Coca-Cola. Como no exemplo dado por E.K, quando conta a história de que a empresa desistiu de insistir em um projeto de lançar uma água mineralizada. Segundo o ex-funcionário, ela é uma água normal, adicionada de sais minerais e não é melhor do que a água da fonte, mas no Brasil nenhuma fonte tem capacidade para o engarrafamento de água necessário e por isso existem

milhares de fontes, sem padrão e com qualidade desconhecida. Mas, se a empresa insistisse em aprovar este tipo de água mexeria com a política de estados e municípios e isso geraria a antipatia dos donos de fontes e provavelmente de políticos que tinham fontes em suas cidades ou estados e por isso, decidiu abrir mão do produto para não arranhar sua imagem junto a este público.

E aí foi para Brasília. Lobby, não pode deixar, não pode deixar, é lei, procura defeito e tal, a gente indo, indo e indo [...] Desistimos [...] De tão difícil que era. Foi. Assim, ninguém aguentava mais ouvir falar de Bonaqua, ouvir esse projeto, porque deu muito problema, muito, muito, muito problema. Mas foi o tipo do problema que não chegou a ir para opinião pública, estou te dando um outro exemplo, política, né, tremenda influência política (E.K).

Além de desistir e retirar produtos do mercado, a empresa pode também mudar suas estratégias de marketing mexendo nos seus p's de marketing caso algo coloque em risco a reputação da marca:

Promoção Geloucos, Geloucos eram uns bichinhos de acrílico assim, sabe, eles eram meio deformadinhos, tinham uns monstrosinhos, bem simpatiquinhos e eram colecionáveis. Cara, o negócio foi todo ele pronto, foi para a rua, quando vai para rua, vem um manifesto, um forte manifesto, falando do risco das crianças engolirem aquilo, botar no copo, pensar que é gelo, porque Gelouco e tal [...] É um negócio assim e a empresa fez o que? Tirou todos os produtos do mercado (M.S).

O discurso da marca precisa estar alinhado a todas as estratégias de marketing. O discurso não se faz apenas com promoção e publicidade. Faz-se necessário imprimir este discurso em todas as alavancas que o marketing tiver para oferecer.

As “alavancas” são expressões usadas pelos executivos de Coca-Cola, identificadas nas entrevistas como estratégias de marketing. “Estratégia” é uma expressão muito encontrada na teoria, que denota racionalidade e organização das técnicas da área. Os executivos descrevem marketing como um conjunto de ferramentas, instrumentos e alavancas que servem ao propósito de incrementar as vendas.

As alavancas não abarcam toda a compreensão do que é marketing encontrada na prática, mas são parte crucial das atividades da área, sendo inclusive a área de maior convergência entre história, teoria e prática. Muitas das

alavancas de marketing são parte dos p's de marketing postulados por McCarthy (1978) e notadamente identificados na história do surgimento de marketing.

T.D sugere que os executivos de Coca-Cola identificam que suas funções em marketing têm início no processo de análise do mercado e do segmento e, em seguida, dos dados que levam à construção de uma solução que maximize o lucro nesta categoria. As soluções, na opinião dos executivos, são alavancas usadas para garantir a melhor ocupação deste mercado. Neste contexto, alavanca representa um conjunto de ações que estão sob o comando do executivo de marketing. Mais uma vez, marketing se aproxima de vendas. Nesse sentido, B.Q explicou que: “Alavancam o resultado, alavancam a exposição da marca, alavancam a venda” (B.Q).

As alavancas fazem parte das ferramentas de marketing e são produto e comunicação. Para eles, o marketing da Coca-Cola divide as atribuições dos quatro p's com o fabricante, que engarrafa e comercializa o produto, e ficando também com a responsabilidade do “p” praça e do “p” promoção no ponto de venda. Segundo o executivo T.D, preço é uma “bola dividida” entre o marketing, que olha preço em termos de posicionamento e se há mercado (dizendo se o consumidor paga por aquele valor) para comprar através daquele preço, e o financeiro que avalia a lucratividade e as margens dos produtos. Além de cuidar de praça e promoção no ponto de vendas, segundo os executivos, os distribuidores também executam a venda em si e, para isso, são responsáveis por capacitar a equipe de vendas, preparar o time que vai vender, definir as quantidades que as fábricas devem produzir de acordo com a necessidade de abastecimento do varejo e o volume planejado de vendas.

Nesse sentido, perguntei ao executivo T.D se funções do distribuidor, tais como treinar a equipe de vendas, definir o tamanho desta força de vendas, calcular a quantidade de produtos que precisam ser produzidos, seriam também funções de marketing e ele me disse que sim, com certeza. Não notamos na teoria qualquer aproximação das funções com as definições teóricas de marketing analisadas, embora haja essa atribuição na história, especialmente quando os magazines repensaram todo o processo de vendas.

Para os executivos da Coca-Cola, depois de entender o mercado através da leitura de diversas pesquisas que a empresa adquire, é preciso gerar *insights* para que o marketing possa operar. A palavra *insight* ou *consumer insight* foi usada diversas vezes pelos executivos e ex-funcionários da empresa. A linguagem de todos os executivos é bastante *glamourizada*, o que se notou pelo uso excessivo de palavras em inglês, além do uso de metonímias, o que torna mais abstrato o concreto e mais grandiosas as pequenas ações do dia a dia. “Uma das funções de marketing é engajar os consumidores, a gente usa muito a palavra engajar” (T.D). O uso da palavra engajar denota um engrandecimento da atividade básica do marketing que é trazer ou conquistar novos consumidores. Mais uma vez o uso específico desta palavra coloca o consumidor como um agente que está mais comprometido com esta marca do que simplesmente pelas marcas que consome – engajar-se vai além do ato de consumir. Veremos a seguir outros usos do termo engajamento que, pela polissemia que apresenta, parece ser muito relevante para as práticas do marketing na Coca-Cola.

Uma outra afirmação que sublinha este magnetismo do marketing foi dita por B.Q: “[...] eu até falaria menos em pesquisa e mais em *insights*”. Além da palavra em inglês ser mais limitada porque já classifica que a interpretação seja feita apenas por quem fala a língua, sua tradução também pode ficar comprometida, a palavra embarca uma série de significados nobres. Há um charme nesta narrativa que, quando consolidada, apresenta um vocabulário próprio da área, uma linguagem e um dialeto que só quem está dentro deste grupo pode decifrar.

Esta necessidade de elitização identificada aqui nos profissionais de marketing também foi classificada por Rocha (1995) como o fenômeno de dramatização dos custos de produção de conteúdo (pelos publicitários), o que representa uma necessidade de demonstrar complexidade que eles dizem ter no seu trabalho. Para aumentar o prestígio da profissão, assim como outros profissionais de diversas áreas, os criativos inserem diversas terminologias técnicas e jargões em ordem de “[...] dramatizar seu desempenho na presença de terceiros [...]. Os publicitários acionam, constantemente, muitos mecanismos para a expressão e dramatização de seu trabalho.” (Rocha, 1995, p. 49). Acreditamos

encontrar aqui uma dramatização semelhante a que Rocha (1995) observou nos publicitários nos profissionais de marketing.

Outra função de marketing que levantamos junto aos executivos é o que chamam de gestão do portfólio. Para os executivos, o marketing parte dos dados e, a partir da leitura deles, ficam definidos se os produtos que a empresa possui atendem às possibilidades que o mercado oferece.

Com a ampliação do portfólio, o jeito de operar a empresa diversificou-se. Na categoria de isotônicos, por exemplo, gastou-se muito dinheiro sem que os resultados de liderança fossem alcançados e, por isso, para não drenar margem das categorias bem-sucedidas, decidiu-se acompanhar margem por segmento para os gastos não fossem infinitos sem que a empresa capturasse o máximo de volume ou receita possível para pagar a operação.

Um segundo exemplo foi o lançamento de Coca-Cola Plus Café Expresso. Segundo o executivo B.Q, a empresa descobriu através de suas pesquisas os consumidores tomavam Coca-Cola para terem energia. Para B.Q, este seria um *insight* relevante, que apresenta um momento de consumo do cliente que a empresa não imaginava. Para eles, apesar de ter sido criada para ser um “tônico”, a Coca-Cola não foi planejada para dar energia e o consumidor ressignificou o produto e deu a ele um uso diferente daquele desenhado pela empresa. Com isso, analisando o portfólio de produtos, perceberam que não tinham produto para energia e desenvolveram Coca-Cola + cafeína usando a assinatura “o gás do seu dia”. Com isso, a empresa demonstra na prática algo levantado pela teoria de que marketing começa antes da produção, dado que o marketing foi quem indicou para a produção que produto deveria ser formulado.

Esta visão de que o marketing interfere na produção é unânime entre executivos e ex-funcionários. Todos conseguem citar exemplos de produtos desenvolvidos pela produção cuja orientação veio de marketing. Quando perguntei ao ex-funcionário M.S se ele se lembrava de alguma vez que o marketing tenha interferido na produção, ele me responde que isso ocorre o tempo todo. “O tempo todo quem determinava, por isso que eu falo para você, na Coca-Cola não havia dúvidas de quem liderava ali a empresa, é o marketing (M.S).”

Em seguida à gestão de portfólio, destacamos a comunicação, que representa o mesmo que McCarthy (1978) marcou como um dos seus p's que é promoção. Para se dar ainda mais ênfase, na narrativa da Coca-Cola, promoção denomina-se engajamento. Nas entrevistas, como dissemos, os informantes utilizaram muito o termo engajamento. Analisando o material, percebemos enorme congruência com a teoria de McCarthy (1978) e também dos autores Baker (1987), Grewal e Levy (2011), Boone e Kurtz (2009), McKenna (1992), Richers (2000) e Kotler e Keller (2012), que abordam os quatro p's ao explicar promoção. A promoção representa um conjunto de atividades que envolvem a divulgação da marca, da empresa e dos seus produtos. Existem vários tipos de promoção, entre eles: propaganda, publicidade, lobby, promoção de vendas, assessoria de imprensa, relações públicas, entre outros.

Para B.Q, o engajamento vai além de uma campanha publicitária na TV, mas envolve *sampling*, distribuição gratuita do produto com a finalidade de que seja experimentado pelo consumidor ou fazendo contato com a imprensa para explicar o processo de produção de sucos e a origem das frutas, por exemplo. Este ponto é interessante sublinhar na medida em que não identificamos na teoria e na história esta transparência em relação aos métodos de produção. Até mesmo a utilização desta ferramenta pode ser entendida como uma estratégia de marketing. Expor a produção para o consumidor através de assessoria de imprensa e programas de visitas à fábrica geram um impacto positivo nas pessoas. Mesmo atingindo poucos na visita, de alguma forma, o simples ato de abrir a porta da fábrica faz reverberar uma onda de confiança entre os demais consumidores. Afinal, se não fosse “bem feito”, ninguém mostraria.

Entretanto, é preciso lembrar que essa valorização da “transparência”, não é exclusividade de Coca-Cola, uma vez que a tendência de mostrar os métodos de produção é realizada na prática de marketing de diversas outras empresas. Em restaurantes, por exemplo, há uma tendência cada vez maior de termos cozinhas abertas ou transparentes para que o consumidor veja o que está consumindo.

Coca-Cola através de sua prática nos ensinou que marketing começa mesmo antes da produção quando nos apresenta que seu objetivo inicial é entender o mercado e os consumidores de tal maneira que possa ajudar na

construção de um portfólio de produtos para garantir sua presença no mercado em que atua. Nesta atividade de pesquisar, nos apresenta uma perspectiva diferente daquela apontada na teoria de que seu objetivo principal era suprir necessidades não atendidas pelo consumidor (Levitt, 1960). Aqui percebemos que sua função principal é buscar espaços onde a empresa não atua para aumentar a rentabilidade; suprir uma necessidade não atendida pelo consumidor será ótimo, mas, muitas vezes, a empresa cria necessidades não existentes. A partir daí, Coca-Cola desenvolve produtos ou adquire empresas que já possuem os produtos necessários para ocupar as lacunas de mercado e, com isso, expandir sua presença no segmento que atua.

Cada um deles precisa ter um discurso muito bem elaborado para apresentar um propósito, um posicionamento e uma identidade para os produtos. Será através desta identidade que os consumidores se sentirão atraídos por produtos que se identificarem e, assim, passarão a consumir. O discurso da marca faz parte das atividades de marketing e começa inclusive envolvendo os funcionários nesta narrativa. Quando mais convincente for a narrativa, melhor os funcionários se engajarão para representar aquela marca e tornam-se, portanto, mídias que propagam as marcas e produtos que representam.

O marketing gerencia este discurso diante de todos os públicos tais como clientes, sociedade, governo, fornecedores e até concorrentes. O objetivo é gerenciar um discurso positivo sobre a marca para anular possíveis efeitos negativos do que falam sobre ela. Quanto mais forte e autêntico parecer este discurso melhor para a imagem da marca.

Por fim, o marketing gerencia um escopo bastante amplo de atividades que a Coca-Cola define como alavancas que intensificam a presença da marca junto aos consumidores e fomentam o consumo dos seus produtos. Sendo assim, as alavancas apontadas por Coca-Cola se aproximam muito dos p's de marketing comentados na teoria de McCarthy (1978) e são produto, preço, praça e promoção.

As alavancas de marketing se aproximam daquelas levantadas na história do surgimento do marketing e o aproximam de vendas. Ainda que não sejam

exatamente iguais, marketing objetiva a venda e usa diversas ferramentas que isso aconteça. Aqui, marketing se aproxima ainda da publicidade à medida em que se propaga para que seu discurso e seus produtos sejam conhecidos pelos seus potenciais consumidores.



## 5.

### **Considerações finais e perspectivas para pesquisas futuras**

Depois de anos atuando na área de marketing – seja como analista, seja como professora – e inconformada ao perceber a naturalidade com a qual as pessoas diziam que marketing era uma prática de difícil definição, esta tese se propôs a compreender o marketing a partir de três abordagens distintas: a primeira se deu através de uma apreciação histórica, analisando eventos que nos deram pistas de como surgiu o marketing como matriz de pensamento mesmo antes de se estabelecer como um campo de estudos datado de 1920. Compreender a raiz do seu conceito mostrou-se mais importante do que entender a história contada pela institucionalização do campo.

Em seguida, mergulhamos nos livros de marketing para poder avaliar como os autores retratam e definem marketing. Para levantar quais livros seriam analisados, entrevistei professores doutores da área de marketing que apontaram os autores e livros relevantes da área, assumidos como objeto de estudo. A seleção contou com doze livros, que foram lidos e investigados para entender o que era marketing para os autores do campo e como os conceitos de marketing eram transmitidos para os estudantes da área.

E, considerando que marketing possui um viés utilitarista e prático, num terceiro momento, realizamos um estudo de caso, em que o marketing foi observado na prática. O objetivo foi entender como a Coca-Cola se estrutura na área de marketing e que papéis o marketing desempenha na empresa. Buscando a maior aproximação com o campo de atuação do marketing, realizei quatro entrevistas, sendo duas como atuais executivos de marketing da empresa e dois ex-funcionários, com o intuito de analisar o que a empresa entende como marketing. Depois de realizar esta triangulação – história das práticas culturais do marketing, teoria de marketing e estudo de caso – foi possível apontar convergências e divergências entre os três âmbitos.

Apesar de muitos acreditarem que o marketing tem existido desde o início do comércio (Ambler, 2004), e de percebermos que a definição de marketing, ao longo dos seus anos de existência, foi se tornando muito ampla, analisando a

história, encontramos na modernidade as maiores evidências de que o marketing como matriz de pensamento tenha surgido. Para Philippe Ariès (2009, p. 49), “[...] a modernidade sobrecarregou o acento não na realidade real de cada homem, mas na realidade ideal da sociedade e da espécie”, o que criou um ambiente perfeito para se exacerbar o consumo à medida que o indivíduo está constantemente em busca desta perfeição, tendo o marketing e a publicidade o papel central em estimular esta busca constante pela plenitude que se materializa nos objetos comprados e nas experiências vividas.

O consumo passou a ser parte integrante do complexo processo de construção da subjetividade na cultura moderna (Rocha; Amaral, 2009, p. 149), fazendo com que o indivíduo, através do que consumia, garantisse sua significação no mundo. Segundo Everardo Rocha e Maria Amaral (2009, p. 149), o ato de consumir é também uma forma de pertencer dado que se torna “[...] uma das práticas sociais para medir o real da felicidade [que] se materializa na esfera do consumo que vira uma espécie de ‘passaporte de igualdade.’”

Na genealogia desse sujeito moderno, portanto, reside a formação de um novo mercado consumidor – e esta invenção, por si só, já seria uma estratégia de marketing para alavancar o desempenho das indústrias no pós-guerra. O que significa dizer que o marketing constrói a narrativa do sujeito moderno através de uma série de ferramentas que transformam a vida social, em que abandona-se o hábito de consumir produtos caseiros, adotando os produtos fabricados industrialmente.

Na esfera pública, o crédito ao consumidor atuou na linha da infraestrutura. E a publicidade, através dos anúncios, vendia a comodidade dos produtos industriais, conveniência necessária para se adotar um modo de ser mais moderno cuja identidade estava centrada no consumo.

Apesar de Roger S. Mason (1998) propor que o nascimento do marketing como disciplina ocorre a partir da sua separação da economia, e o sociólogo francês Gérard Lagneau (1981) vincular o nascimento do marketing ao surgimento da publicidade, nesta pesquisa, tivemos uma leitura do marketing como um campo mais amplo, investigando as implicações culturais do marketing

como estratégia de expansão do capitalismo industrial, contribuindo de forma contundente para criação do consumo de massa e para a consolidação de novos modos de ser. Modos estes que se tornam fundamentais na modernidade, sendo peça essencial na construção da identidade do indivíduo moderno.

Entendemos que a expansão da produção de massa que gerou uma demanda excedente precisou de um mercado consumidor para escoar esta produção. Para “inventar” o consumo, o marketing contribuiu como uma estratégia de formação de gosto, proporcionando uma série de técnicas de vendas e de publicidade que foram fundamentais para a expansão e consolidação do consumo de massa.

O marketing foi imperativo na formação do consumo de massa na medida em que contribuiu para que a sociedade aceitasse adotar um novo modo de ser. A partir desta visão, entendemos marketing – o desenvolvimento de práticas planejadas de impulsão do consumo – como sendo anterior à massificação trazida pela Revolução Industrial, dado que ele foi a ferramenta que propiciou a aceitação social de novos costumes e práticas cotidianas.

A invenção do consumo de massa, para nós, é primeira estratégia de marketing. Ou seja, marketing surge como um discurso de um modo de ser mais moderno, que se apoiou em novas técnicas de comercialização para finalmente formar o consumo de massa. Marketing surge como uma estratégia de fomento ao consumo, ou seja, como uma série de ações que objetivam vender.

Para difundir esta filosofia do consumo na modernidade, o cartaz, os catálogos de vendas e as lojas de departamento tiveram a função pedagógica de comunicar os novos modos de ser. O cartaz ancorou-se, portanto, entre a arte e a publicidade para que pudesse ser assimilado. Esta ancoragem ajudou a ligar o estranho, no caso o cartaz, a um grupo ou representação social já existente, classificando e nomeando o que até então era desconhecido. A partir daí, toda a discussão em torno do cartaz girou em torno deste dilema arte-publicidade, arrebanhando seguidores e críticos, levando para o cartaz os aspectos positivos e negativos já estabelecidos na arte e na publicidade.

Já os primeiros catálogos de vendas por correspondência como forma de disseminar a modernidade e deslocar o consumo da rua para o lar. Os catálogos incluíam ofertas de ferramentas, móveis, alimentação, livros, máquinas de costura, entre outros artigos. Os catálogos tiveram o papel fundamental de levar a cidade para o campo, a loja de departamentos para o comprador e o mundo externo para o lar. Expandindo para casa uma atividade até então essencialmente pública, que era o consumo de mercadorias (Karam; Medeiros; Dramali, 2016).

Por fim, as lojas de departamento são parte do processo das grandes transformações da Revolução Industrial: produção em massa, serialização, êxodo de populações do campo para a cidade, surgimento da mídia etc. A ruptura com a sociedade tradicional proporcionou ao indivíduo a possibilidade de se movimentar em espaços anteriormente exclusivos e restritos à nobreza. A nova ordem construía outros fluxos de produção de mercadorias, de objetos e pessoas cujas possibilidades de trânsito se vinculavam ao capital. Há uma transformação nos códigos e, nesse momento de transição, as práticas exercidas nas lojas de departamentos assumiram papel pedagógico para um novo conjunto de práticas, estilos e valores.

Notamos que além de mídias que ensinaram como ser e pertencer a esta sociedade moderna, tanto o cartaz, quanto os catálogos e, especialmente, os grandes magazines fazem parte de ações de marketing planejadas e elaboradas para fomentar o consumo. Neste ponto da história, consideramos que o marketing inventou o consumo através destas e outras técnicas.

Strasser (1989) nos apresenta ainda outras ações que tomaremos como estratégias de marketing para transformar a sociedade americana de agrícola para urbana e industrial. Os fabricantes moldavam desejos que se tratava de uma engenharia de natureza simbólica e subjetiva, diferente daquelas operadas até então. Esta engenharia consistia em orquestrar um conjunto de frentes diferentes esferas: tecnológica, estética, psíquica, econômica e organizacional, a fim de alterar a cultura do consumidor, tornando-o sensível aos bens embalados e nomeados por marca.

No segundo capítulo, depois de analisar os autores listados pelos professores – Aaker (2001), Baker (1987), Boone e Kurtz (2009), Churchill Jr. e Peter (1998), Drucker (1954), Ferrell e Hartline (2010), Grewal e Levy (2011), Kotler e Keller (2012), Levitt (1960), McKenna (1992), Richers (2000) e Porter (2004) – identificamos como se fala de marketing nos livros e, com isso, podemos notar a narrativa que o marketing constrói sobre ele mesmo. Através dessas obras, apontamos muitas similaridades entre elas, ao invés de encontrar linhas de pensamento divergentes, encontramos uma enorme sobreposição de conceitos e, muitas vezes, até redundância acerca da definição de marketing.

Os autores constituem um campo positivista, em que não parece haver contestação ou embate de ideias. Esses teóricos se dividem por especialidade ou foco de atuação, onde uns estão mais dedicados ao marketing de relacionamento, como McKenna (1992), enquanto outros dominam posicionamento como Aaker (2001) e outros são mais generalistas dando ênfase no planejamento de marketing como sendo a própria execução do marketing.

Podemos deduzir que, no campo de marketing, a conceituação é um saber “pré-conhecido” pelo leitor. Os autores citados por especialistas não se concentraram em postular uma definição para o termo “marketing”, que nomeie os estudos do campo. Vários destes autores renomados, incluindo Kotler (2012) e Ferrell (2010), que discutem marketing em seu campo, iniciam seus livros já discorrendo sobre a palavra marketing sem conceituá-la. Isto também acontece com autores como Aaker (2001), Levitt (1960), Boone e Kurtz (2009), Ferrel e Hartline (2010), Richers (2000) e McKenna (1992), que sequer definem marketing de forma explícita em seus livros. Em relação aos conceitos da AMA, das doze obras, cinco citam esta como sendo a definição de marketing e são eles Grewal e Levy (2011), Ferrel e Hartline (2010), Churchill Jr. e Peter (1998), Richers (2000) e Kotler e Keller (2012).

O conceito dos quatro p's foi referenciado por Baker (1987), Grewal e Levy (2011), Boone e Kurtz (2009), McKenna (1992), Richers (2000) e Kotler e Keller (2012), o que representa uma tautologia para o campo falar em marketing e nos quatro p's. Não há um autor que critique esse esquema, o que parece ser quase um paradigma da área. Kotler e Keller (2012) apenas atualizam o conceito dos

quatro p's de McCarthy (1978), incluindo pessoas, processos, programas e performance no que chamou da moderna administração de marketing.

Portanto, falar em marketing através de produto, preço, promoção e praça parece ser um pleonismo. Strasser (1989) também levanta eventos nas quatro esferas: produto, preço, promoção e ponto de venda, mas não sabemos se ela usou os quatro p's como moldura do seu estudo ou se de fato identificou estas dimensões classificando os eventos levantados no seu estudo.

Os p's, além de convergirem entre teoria e história, confluem com a prática de Coca-Cola, já que nas entrevistas foi possível classificar as alavancas definidas pelos entrevistados como sendo preço, promoção, ponto de venda e preço.

Não há autor que critique os quatro p's, o que manifesta mais uma vez um campo concordante em pensamentos e propostas analíticas, sem debates ou correntes de pensamento. O fato de não estabelecer linhas ideológicas torna o campo demasiado linear, fazendo com que cada autor varie seu estilo, seus exemplos e sua abrangência, mas convergindo nas questões centrais do marketing como conceito, profundidade e utilidade. E, como dito antes, o marketing só se desdobra por aspectos que dizem respeito à especialização técnica, e não a aspectos de natureza ideológica.

Todos os autores se apoiam no conceito postulado pela AMA para definir marketing apontando para a importância de entender as necessidades do consumidor e para a segmentação de mercado. Todos se aproximam da administração ao abordar estratégia de marketing como algo fundamental para a execução do marketing.

Outro ponto que vale ser destacado é que, pelas definições, marketing parece abrangente demais, como diz a célebre frase “Marketing é tudo e tudo é Marketing”. O fato de o marketing ser uma filosofia empresarial, que alinha todas as partes da empresa e que surge antes da produção e vai além do consumo, torna complexa a definição de um foco de análise e de uma fronteira bem definida para outros campos de conhecimento.

Na análise teórica, identificamos que o marketing parece desejar ouvir as demandas não atendidas do consumidor e direciona a produção, sendo diferente da publicidade e da moda, na medida em que trafega nas duas direções: da produção para o consumo e do consumo para a produção. O que significa dizer que, além de aportar significado aos bens para que seja consumido, estuda demandas não atendidas ou potenciais para orientar a produção na constituição dos bens que serão consumidos.

O entendimento da prática de Coca-Cola descortinou esta visão romântica de que esta função “de um constante estudar o mercado e os consumidores” que, na teoria, é apontada com o objetivo de atender necessidades do consumidor que não foram atendidas. O estudo de caso nos apresentou uma perspectiva de que o entendimento do mercado objetiva, sim, garantir a longevidade da empresa e potencializar seus lucros, à medida que buscar sim novas oportunidades de negócio para a empresa. Apesar disso, o estudo da prática sublinhou o papel do marketing em direcionar a produção para se definir os produtos que precisa desenvolver para garantir sua posição no mercado e maximizar seus lucros.

Aqui, percebemos que sua função principal é buscar espaços onde a empresa não atua para aumentar a rentabilidade. Caso haja o atendimento de uma necessidade não atendida, será ótimo; mas, muitas vezes, cria necessidades não existentes. A partir daí, Coca-Cola desenvolve produtos e adquire empresas que já possuem os produtos necessários para ocupar as lacunas de mercado e, com isso, expandir sua presença no segmento que atua.

Cada um deles precisa ter um discurso muito bem elaborado para apresentar um propósito, posicionamento e uma identidade para os produtos. Será através desta identidade que os consumidores serão atraídos pelos produtos. O discurso da marca faz parte das atividades de marketing e começa, inclusive, envolvendo os funcionários nesta narrativa. Quando mais convincente for a narrativa, melhor os funcionários se engajarão para representar aquela marca e tornam-se, portanto, mídias que propagam as marcas e produtos que representam.

O marketing gerencia este discurso diante de todos os públicos tais como clientes, sociedade, governo, fornecedores e até concorrentes. O objetivo é

gerenciar um discurso positivo sobre a marca para anular possíveis efeitos negativos do que falam sobre ela. Quanto mais forte e autêntico parecer este discurso, melhor para a imagem da marca. O bom discurso é sempre buscar a melhor forma de falar sobre si através de forma positiva. A empresa se empenha em desenvolver boas narrativas para se explicar e, quanto mais inocente e verdadeiro parecer o discurso da marca, mais perfeito será.

Por fim, o marketing gerencia um escopo bastante amplo de atividades que a Coca-Cola define como alavancas, que intensificam a presença da marca junto aos consumidores e fomentam o consumo dos seus produtos. Sendo assim, as alavancas apontadas por Coca-Cola se aproximam muito dos p's de marketing comentados na teoria de McCarthy (1978).

As alavancas de marketing se aproximam daquelas levantadas na história do surgimento do marketing e o aproximam de vendas. Ainda que não sejam exatamente iguais, marketing objetiva a venda e usa diversas ferramentas para que isso aconteça. Aqui, marketing se aproxima ainda da publicidade à medida que se propaga para que seu discurso e seus produtos sejam conhecidos pelos seus potenciais consumidores.

As ideias debatidas nesta tese podem abrir espaço para perspectivas de estudos futuros. Primeiramente, desenvolvendo estudos que articulem marketing ao surgimento do consumo de massa, deslocando a perspectiva da área de que marketing surge quando se forma o campo e expandindo suas matrizes para a história pregressa à formação do campo.

Também podemos pensar, em pesquisas que estimulem o debate no campo de marketing e as correntes de pensamento teóricas, ao invés da visão atual, formada por especialidade técnicas. Outras pesquisas podem surgir ainda da tentativa de se estabelecer um conceito de marketing diferente dos conceitos da AMA e que não necessariamente dialoguem com os quatro p's.

Penso ainda, que a análise do marketing como um discurso possa ser melhor investigado, já que percebemos diversos estudos sobre a narrativa contida na publicidade, mas ignoramos que marketing pode ser mais amplo que a



publicidade e que também constrói narrativas no relacionamento com seus funcionários – no site de divulgação da sua marca, nas redes sociais, nos *releases* para a assessoria de imprensa, no ponto de venda entre outros. Este tipo de análise, pouco comum na área do marketing, seria muito enriquecedora. A metodologia e os problemas trazidos pelo campo da comunicação seriam pertinentes para essa compreensão.

## 6.

### Referências bibliográficas

AAKER, David Allen. *Administração estratégica de mercado*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABREU, Katia. Quantas Coca-Colas são vendidas por segundo no mundo? *Super Interessante*, São Paulo, não paginado, 07 jun. 2016. Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/quantas-coca-colas-sao-vendidas-por-segundo-no-mundo/>. Acesso em: 17 set. 2018.

AJZENTAL, Alberto. *A história do pensamento em marketing*. São Paulo: Saraiva, 2010.

ALMEIDA, Jorge. Sistematizando os pressupostos sobre a hipótese do marketing de contra-hegemonia. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 9., Porto Alegre: Edipucrs, 2001. p. 1-24. Disponível em: [http://www.compos.org.br/data/biblioteca\\_1420.pdf](http://www.compos.org.br/data/biblioteca_1420.pdf). Acesso em: 10 jan. 2018.

AMBLER, Tim. The new dominant logic of marketing: views of the elephant. *Centre for marketing working paper*, London Business School, n. 04-903, p. 1-14, nov. 2004. Disponível em: <http://facultyresearch.london.edu/docs/04-903.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2017.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Definition of marketing*. Chicago, jul. 2013. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em: 8 fev. 2018.

ARAÚJO, Suzienne Dayse Carvalho. A Coca-Cola e os princípios do marketing: um casamento que deu certo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 35., 2012, Fortaleza. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/resumos/R7-0236-1.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

ARIÈS, Philippe. Por uma história da vida privada. In: CHARTIER, Roger (org). *História da vida privada: da Renascença ao século das luzes*. São Paulo: Companhia das Letras, 2009. v. 3, p. 9-25.

BABSON COLLEGE. *Dhruv Grewal*. Massachusetts, c2019a. Disponível em: <https://www.babson.edu/academics/faculty/faculty-profiles/dhruv-grewal.php>. Acesso em: 24 abr. 2019.

BABSON COLLEGE. *Michael Levy*. Massachusetts, c2019b. Disponível em: <https://www.babson.edu/academics/faculty/faculty-profiles/michael-levy.php>. Acesso em: 24 abr. 2019.

BAKER, Michael John (ed.). *Marketing: theory and practice*. Londres: Macmillan, 1976.

BAKER, Michael John. *The marketing book*. Londres: Heinemann, 1987.

BARTELS, Robert. *The history of marketing thought*. 2. ed. Columbus, Ohio: Grid, 1976.

BEAUVOIR, Simone de. *O segundo sexo: fatos e mitos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003. v. 1.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. *Marketing contemporâneo*. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. Sobre os autores. In: BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. *Marketing contemporâneo*. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. p. xxxi.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto aumenta impostos de sucos e refrigerantes adoçados com açúcar. *Agência Câmara*, Brasília, DF, 21 fev. 2018. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/INDUSTRIA-E-COMERCIO/553567-PROJETO-AUMENTA-IMPOSTOS-DE-SUCOS-E-REFRIGERANTES-ADOCADOS-COM-ACUCAR.html>. Acesso em: 13 abr. 2019.

BUCKLIN, Louis. Retail strategy and the classification of consumer goods. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 27, p. 50-55, out. 1962. DOI: 10.2307/1248582. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1248582>. Acesso em: 27 set. 2018.

CALAZA, Luciana. Onde as mulheres encontram mais oportunidades para crescer: Coca-Cola Brasil é destaque em ranking de empresas com lideranças femininas. *Coca-Cola Journey*, Rio de Janeiro, 12 dez. 2017. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/historias/onde-as-mulheres-encontram-mais-oportunidades-para-crescer-coca-cola-brasil-destaque-em-ranking-de-empresas-com-liderancas-femininas>. Acesso em: 14 abr. 2019.

CAMPBELL, Colin. *The romantic ethic and the spirit of modern consumerism*. Oxford: Basil Blackwell, 1987.

CARRASCOZA, João Anzanello; CASAQUI, Vander; HOFF, Tânia. A publicidade da Coca-Cola “Happiness Factory” e o imaginário do sistema produtivo na sociedade de consumo. *Comunicação, Mídia e Consumo*, São Paulo, v. 4, n. 11, p. 65-77, nov. 2007. DOI: 10.18568/cmc.v4i1.108. Disponível em: <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/108>. Acesso em: 13 abr. 2019.

CARVALHO, Cíntia; HAUBRICH, Gislene Feiten. Da identidade à reputação: um estudo sobre a marca Coca-Cola. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., Caxias do Sul, RS, 2010. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-3135-1.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

CASAQUI, Vander. Publicização da felicidade, entre a produção e o condumo: estratégias comunicacionais da marca Coca-Cola. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 35, 2012, Fortaleza. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/resumos/R7-0306-1.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

CHARNEY, Leo; SCHWARTZ, Vanessa (org.). *O cinema e a invenção da vida moderna*. 2. ed. São Paulo: Cosac Naify, 2004.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: creating value for customers*. 2. ed. Boston: Irwin/McGraw Hill, 1998.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. Sobre os autores. In: CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. p. xii.

CLAPHAM, John. *An economic history of modern Britain*. The early railway age: 1820-1850. Cambridge: Cambridge University Press, 1926.

COCA-COLA. *Mundo das Marcas*, São Paulo, não paginado, 5 jun. 2014. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/coca-cola-always.html>. Acesso em: 17 set. 2018.

COCA-COLA BRASIL. *Coca-Cola Brasil lança smartwater no país*, Rio de Janeiro, 21 nov. 2018. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/imprensa/release/coca-cola-brasil-lanca-smartwater-no-pais>. Acesso em: 15 abr. 2019.

COCA-COLA BRASIL. *Isso não é um relatório de sustentabilidade*, 2017. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/content/dam/journey/br/pt/private/pdfs/relatori-o-de-sustentabilidade-coca-cola-brasil-2017.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

COCA-COLA BRASIL. *Sobre a Coca-Cola Brasil*. Rio de Janeiro, c2019. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/sobre-a-coca-cola-brasil/principios-e-valores>. Acesso em: 15 abr. 2019.

COCA-COLA volta a Mianmar; só 2 países não vendem a bebida. São Paulo, *Terra*, 11 set. 2012. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/coca-cola-volta-a-mianmar-so-2-paises-nao-vendem-a-bebida,c398e500e9c31410VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>. Acesso em: 26 set. 2018.

COCHOY, Franck. *Une histoire du marketing: discipliner l'économie de marché*. Paris: La Découverte, 1999.

COSTA, Flávia Zimmerle da Nóbrega; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza. Fotoetnográfico da presença imagética da Coca-Cola numa grande região metropolitana brasileira, inspirado no método arqueológico de Michel Foucault. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 4., 2010, Florianópolis. *Anais eletrônicos...* Disponível em: [http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=2&cod\\_evento\\_edicao=52&cod\\_edicao\\_subsecao=581&cod\\_edicao\\_trabalho=11347](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=2&cod_evento_edicao=52&cod_edicao_subsecao=581&cod_edicao_trabalho=11347). Acesso em: 13 abr. 2019.

CRAFTS, Nicholas. *Britain's relative economic performance, 1870-1999*. Londres: The Institute of Economic Affairs, 2002.

DARROCH, Jenny *et al.* The AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn & Abercrombie. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Oxfordshire, v. 12, n. 4, p. 29-38, 2004. DOI: 10.1080/10696679.2004.11658529. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40470175>. Acesso em: 28 set. 2018.

DAVID AAKER. In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [San Francisco, CA: Wikimedia Foundation, 2019]. Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/David\\_Aaker](https://en.wikipedia.org/wiki/David_Aaker). Acesso em: 21 abr. 2019.

DAWSON, Lesile. Resolving the crisis in marketing thought. *Management International Review*, Munique, v. 19, n. 3, p. 77-84, 1979. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40227473>. Acesso em: 27 set. 2018.

DEBORD, Guy. *Société du spectacle*. Paris: Buchet/Chastel, 1967.

DRUCKER, Peter. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row, 1973.

DRUCKER, Peter. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1954.

DUMONT, Louis. *O individualismo: uma perspectiva antropológica da ideologia moderna*. Rio de Janeiro: Rocco, 1985.

ELIAS, Norbert. *O processo civilizador: uma história dos costumes*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994. v. 1.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Soft drinks in Brazil: analysis*. London, mar. 2019. Country report.

FELIZOLA, Matheus Pereira Mattos. O estudo netnografico do lançamento da Coca-Cola Life na Argentina e sua relação com o debate ambientalista. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 36., João Pessoa, PB, 2014. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nordeste2014/resumos/R42-0970-1.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael. *Estratégia de marketing*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FLORIDA STATE UNIVERSITY. College of Business. *Michael Hartline*. Florida, c2019. Disponível em: <https://business.fsu.edu/person/michael-hartline>. Acesso em: 18 abr. 2019.

FREEMAN, Robert Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

FREIRE FILHO, João. Mídia, consumo cultural e estilo de vida na pós modernidade. *ECO-PÓS*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 72-97, jan./jul. 2003. DOI: 10.29146/eco-pos.v6i1.1144. Disponível em: [https://revistas.ufrj.br/index.php/eco\\_pos/article/view/1144](https://revistas.ufrj.br/index.php/eco_pos/article/view/1144). Acesso em: 27 set. 2018.

FREITAS, Grayci Kelli A. de; LEÃO, André Luiz M. de Souza. A elaboração da face em comunidades virtuais de marca: um estudo de caso sobre uma comunidade virtual de consumidores da Coca-Cola. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT2531.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 2. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2002. p. 64-89.

GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. São Paulo: UNESP, 1991.

GORZ, André. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. *Marketing*. 2. ed. Nova York: McGraw Hill/Irwin, 2011.

GUERRA, Greicy Kelly Martins Silva; BROSCO, Carolina; VALDERRAMAS, Renato. Coca-Cola e o REF PET: uma avaliação sobre a concepção do consumidor em relação à sustentabilidade e seus hábitos de compra na cidade de Bauru. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORTE, 12., Manaus, 2013. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/sudeste2013/resumos/R38-1693-1.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

GUNDLACH, Gregory. The American Marketing Association's 2004 definition of marketing: perspectives on its implications for scholarship and the role and responsibility of marketing in society. *Journal of Public Policy & Marketing*, Chicago, v. 26, n. 2, p. 243-250, 2007. DOI: 10.1509/jppm.26.2.243.

HIRSCHMAN, Alberto. *As paixões e os interesses: argumentos políticos a favor do capitalismo antes de seu triunfo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

INTERBRAND. *Best global brands 2017 rankings*. Nova York, 2017b. Disponível em: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/>. Acesso em: 18 set. 2018.

INTERBRAND. *Coca Cola*. Nova York, 2017a. Disponível em: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/cocacola/>. Acesso em: 18 set. 2018.

JONES, D. G. Brian; MONIESON, David. Early development of the philosophy of marketing thought. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 54, n. 1, p. 102-113, jan. 1990. DOI: 10.2307/1252176. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1252176>. Acesso em: 29 set. 2018.

KAISH, Stanley. Cognitive dissonance and the classification of consumer goods. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 31, n. 4, p. 28-31, out. 1967. DOI: 10.2307/1249462. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1249462>. Acesso em: 29 set. 2018.

KARAM, Karine; MEDEIROS, Maria Carolina El-Huaik; DRAMALI, Bianca Leite. Cultura midiática e vida moderna: o cartaz, os catálogos e os grands magasins como testemunhos do processo modernizador. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA, 7., Rio de Janeiro, 2016. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2016.

KELLER, Alexandra. Disseminações da modernidade: representação e desejo do consumidor nos primeiros catálogos de venda por correspondência. In: CHARNEY, Leo; SCHWARTZ, Vanessa (org.). *O cinema e a invenção da vida moderna*. 2. ed. São Paulo: Cosac Naify, 2004. p. 185-213.

KEVIN LANE KELLER. In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [San Francisco, CA: Wikimedia Foundation, 2019]. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Kevin\\_Lane\\_Keller](https://pt.wikipedia.org/wiki/Kevin_Lane_Keller). Acesso em: 11 abr. 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KURZ, Robert. *Schwarzbuch des kapitalismus*. Franfort-sur-le-Main: Eicboorn, 1999.

LAGNEAU, Gérard. *A sociologia da publicidade*. São Paulo: Cultrix, 1981.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAUX, Fabiano Notti; ALMEIDA, Stefânia Ordovás de; PEREIRA, Rita de Cássia de Faria. Marketing de gerações: construção e teste de escala para avaliação da marca de refrigerante Coca-Cola por jovens na fase de transição entre as gerações X e Y. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., Brasília, DF. *Anais eletrônicos...* Disponível em:

[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsec=30&cod\\_evento\\_edicao=9&cod\\_edicao\\_trabalho=755](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsec=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=755). Acesso em: 13 abr. 2019.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *O pensamento selvagem*. São Paulo: Editora Nacional, 1970.

LEVITT, Theodore. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, Brighton, MA, p. 45-56, jul./ago. 1960.

LIMA, Camila de Souza; SANTOS, Luiz Cezar Silva dos. Em nome do pai, do filho e da Coca-Cola: a divina relação entre marca e religião. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 39, São Paulo, 2016. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-1323-1.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

LOPES, Jéssica Santana; MUCCI DANIEL, Laene. Nação vermelha e branca: análise de um dos rótulos mais conhecidos do mundo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 19., Vila Velha, ES, 2014. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/anais/sudeste2014/resumos/R43-0196-1.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

LOUIS E. BOONE. In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [San Francisco, CA: Wikimedia Foundation, 2019]. Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/Louis\\_E.\\_Boone](https://en.wikipedia.org/wiki/Louis_E._Boone). Acesso em: 11 abr. 2019.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. *Jóvenes entre el palimpsesto y el hipertexto*. Barcelona: NED, 2017.

MASON, Roger. Breakfast in Detroit: economics, marketing and consumer theory, 1930 to 1950. *Journal of Macromarketing*, Thousand Oaks, CA, v. 18, n. 2, p. 145-152, 1998. DOI: 10.1177/027614679801800206. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/027614679801800206>. Acesso em: 29 set. 2018.

MATTOSO, José. *História da vida privada em Portugal: a Idade Moderna*. Lisboa: Círculo de Leitores, 2011. v. 2.

MAUSS, Marcel. *Sociologia e antropologia*. São Paulo: EDUSP, 1974. v. 2.

MAYNARD, H. H. Marketing courses prior to 1910. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 5, n. 4, p. 382-384, abr. 1941. DOI: 10.2307/1245554. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1245554>. Acesso em: 29 set. 2018.

MCCARTHY, Jerome. *Basic marketing: a managerial approach*. 6. ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1978.



MCCRACKEN, Grant. *Cultura e consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

MC FALL, Liz. *Advertising: a cultural economy*. Londres: Sage Publications, 2004.

MCKENDRICK, Neil; BREWER, John; PLUMB, J. H. *The birth of a consumer society: the commercialization of eighteenth-century England*. London: Europa Publications, 1982.

MCKENDRICK, Neil; BREWER, John; PLUMB, John. *The birth of a consumer society and the commercialization of eighteenth-century England*. Bloomington: Indiana Press, 1984.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MICHAEL J. Baker: biography. Londres: HSTalks, [c2019]. Disponível em: <https://hstalks.com/expert/2077/prof-michael-j-baker/>. Acesso em: 15 abr. 2019.

MICHAEL PORTER. In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [San Francisco, CA: Wikimedia Foundation, 2019]. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Porter](https://pt.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter). Acesso em: 14 abr. 2019.

MILAGRE, Robson Amaral. *Estatística: uma proposta de ensino para os cursos de Administração de Empresas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MOSCOVICI, Serge. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

O. C. FERRELL: biografia. São Paulo: Cengage Learning, c2013. Disponível em: <http://www.cengage.com.br/autores/o-c-ferrell/>. Acesso em: 18 abr. 2019.

ORTIZ, Renato. *Mundialização e cultura*. São Paulo: Brasiliense, 2003.

PACETE, Luiz Gustavo. Mudança de logotipo da Coca-Cola Company teve toque brasileiro. *Meio & Mensagem*, São Paulo, 7 jan. 2019. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/01/07/mudanca-de-logotipo-da-coca-cola-company-teve-toque-brasileiro.html>. Acesso em: 15 abr. 2019.

PAZ, Octávio. *Os filhos do barro: do romantismo à vanguarda*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1984.

PENHA, Emanuel Dheison dos Santos; PAULA, Eugênia Vale de; LEOCÁDIO, Áurio Lúcio. Tem um rato na Coca-Cola?: a lenda urbana que surpreendeu o Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de

Janeiro. *Anais eletrônicos...* Disponível em:  
[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_EPQ1789.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EPQ1789.pdf). Acesso em:  
 13 abr. 2019.

PEREIRA, Carlos; TOLEDO, Geraldo; TOLEDO, Luciano. Considerações sobre o conceito de marketing: teoria e prática gerencial. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 16, n. 50, p. 519-543, jul./set. 2009. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v16n50/07.pdf>. Acesso em: 22 maio 2018.

PEREIRA, Cláudia da Silva; MOCARZEL, Marcelo Siqueira Maia Vinagre. Tempo linear e tempo mágico nas propagandas educacionais. *Educação, Cultura e Comunicação*, Lorena, SP, v. 7, n. 14, p. 205-215, jul./dez. 2016. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/ECCOM/article/view/491>. Acesso em: 02 ago. 2018.

PETERS, Tom. *Thriving on chaos*. New York: Alfred A. Knopf, Inc., 1987.

PHILIP KOTLER. In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [San Francisco, CA: Wikimedia Foundation, 2019]. Disponível em:  
[https://pt.wikipedia.org/wiki/Philip\\_Kotler](https://pt.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler). Acesso em: 10 abr. 2019.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RAIMAR RICHERS. In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [San Francisco, CA: Wikimedia Foundation, 2019]. Disponível em:  
[https://pt.wikipedia.org/wiki/Raimar\\_Richers](https://pt.wikipedia.org/wiki/Raimar_Richers). Acesso em: 18 abr. 2019.

RANKING aponta as 17 marcas mais lembradas do mundo. *O debate*, Belo Horizonte, não paginado, 16 maio 2018. Disponível em:  
<https://www.odebate.com.br/mundo-empresarial/ranking-aponta-as-17-marcas-mais-lembradas-do-mundo-16-05-2018.html>. Acesso em: 18 set. 2018.

RAPPAPORT, Erika. Uma nova era de compras: a promoção do prazer feminino no West End Londrino 1909-1914. In: CHARNEY, Leo; SCHWARTZ, Vanessa (org.). *O cinema e a invenção da vida moderna*. 2. ed. São Paulo: Cosac Naify, 2004. p. 157-183.

REGIS MCKENNA. In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [San Francisco, CA: Wikimedia Foundation, 2019]. Disponível em:  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Regis\\_McKenna](https://en.wikipedia.org/wiki/Regis_McKenna). Acesso em: 16 abr. 2019.

RESENDE, Leandro de; CRUZ, Kenya Adryene Valadares Moreira. Embalagens sustentáveis e as questões ambientais: uma análise da PET retornável da Coca-Cola. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 20., Uberlândia, MG, 2015. *Anais eletrônicos...* Disponível em:  
<http://www.portalintercom.org.br/anais/sudeste2015/resumos/R48-0452-1.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

RICHES, Raimar. *Marketing: uma visão brasileira*. São Paulo: Negócio Ed., 2000.

RINGOLD, Debra Jones; WEITZ, Barton. The American Marketing Association definition of marketing: moving from lagging to leading indicator. *Journal of Public Policy & Marketing*, Chicago, v. 26, n. 2, p. 251-260, 2007. DOI: 10.1509/jppm.26.2.251. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/30000800>. Acesso em: 29 set. 2018.

ROCHA, Everardo. *A sociedade do sonho*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

ROCHA, Everardo. *O que é mito*. São Paulo: Brasiliense, 1996.

ROCHA, Everardo. *Culpa e prazer: imagens do consumo na cultura de massa*. Comunicação, Mídia e Consumo, v. 2, n. 3, p. 123-138, 2005. Disponível em: <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/29/29>. Acesso em: 29 set. 2018.

ROCHA, Everardo. *Representações do consumo: estudos sobre a narrativa publicitária*. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio: Mauad X, 2006.

ROCHA, Everardo. *Magia e capitalismo: um estudo antropológico da publicidade*. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 2010.

ROCHA, Angela; ROCHA, Everardo. Paradigma interpretativo nos estudos de consumo: retrospectiva, reflexões e uma agenda de pesquisas para o Brasil. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 71-80, jan./mar. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n1/a07v47n1>. Acesso em: 29 set. 2018.

ROCHA, Everardo; AMARAL, Maria. Consumo e entretenimento: a loja de departamento como espaço de sociabilidade: 1830-1930. *Comunicação, Mídia e Consumo*, São Paulo, v. 6, n. 17, p. 143-160, nov. 2009. DOI: 10.18568/cmc.v6i17.291. Disponível em: <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/291>. Acesso em: 29 set. 2018.

ROCHA, Everardo; FRID, Marina; CORBO, William. *O paraíso do consumo: Émile Zola, a magia e os grandes magazines*. Rio de Janeiro: Ed. Puc-Rio: Mauad X, 2016.

RODRIGUES, Carla Daniel Rabelo. Identidade e publicidade: estímulos e representações do jovem. *Rumores*, São Paulo, v. 2, n. 4, abr. 2009. DOI: 10.11606/issn.1982-677X.rum.2009.51139. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/Rumores/article/view/51139/55209>. Acesso em: 15 abr. 2019.

ROSENBUSH, Steven. Armstrong's last stand, *BusinessWeek*, p. 88-96, 25 fev. 2001.

SANTOS, Amanda Gizelly Oliveira dos et al. Marketing de relacionamento: estudo do caso “bebendo uma Coca-Cola com”. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 37., Natal, RN, 2015. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2015/resumos/R47-0700-1.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

SANTOS, Tatiani *et al.* O desenvolvimento do marketing: uma perspectiva histórica. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 89-102, jan./mar. 2009. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36663/39384>. Acesso em: 22 jul. 2018.

SHETH, Jagdish; GARDNER, David; GARRET, Dennis. *Marketing theory: evolution and evaluation*. Nova York: John Wiley & Sons, 1988.

SHETH, Jagdish; USLAY, Can. Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, Chicago, v. 26, n. 2, p. 302-307, 2007. DOI: 10.1509/jppm.26.2.302. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/30000807>. Acesso em: 23 jul. 2018.

SILVA, Maria Amanda Ferreira da; SILVA, Rebeca de Siqueira; DANTAS, Fabrícia Silva. Publicidade e afeto no natal da Coca-Cola: uma análise sobre o uso da semiótica nos filmes publicitários da marca. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 38., Caruaru, PE, 2016. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2016/resumos/R52-1899-1.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

SIMMEL, Georg. O indivíduo e a liberdade. In: SOUZA, Jessé; ÖELZE, Berthold. *Simmel e a modernidade*. Brasília: UnB, 1998. p. 109-117.

SOUZA JR., José Inácio de; AMARAL, Liana Viana do. Da relação entre Don Draper e o comercial da Coca-Cola “It’s the real thing” no final do seriado Mad Men: reflexões sobre publicidade e o cotidiano. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., Rio de Janeiro, 2015. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-2436-1.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

STRASSER, Susan. *Satisfaction guaranteed: The Making of the American Mass Market*. Nova York: Pantheon Books, 1989.

STRONG, Edward K. Theories of selling. *Journal of Applied Psychology*, v. 9, n. 1, p. 75-86, 1925.

TALMEYR, Maurice. L’age de l’affiche. *La Revue des Deux Mondes*, Paris, p. 201-206, set. 1896.

TERBLANCHE, Nic. A century of marketing: achievements, mishaps and future challenges. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, África do Sul, v. 14, n. 4, p. 1-17, jan. 2005.

TERRA, Carolina Frazon. Comunicação interna e mídias sociais: como usar os funcionários conectados a favor da organização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 40., Curitiba, PR, 2017. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-2634-1.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

THEODORE LEVITT. In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [San Francisco, CA: Wikimedia Foundation, 2019]. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Theodore\\_Levitt](https://pt.wikipedia.org/wiki/Theodore_Levitt). Acesso em: 10 abr. 2019.

VARGO, Stephen Louis; LUSCH, Robert. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/30161971>. Acesso em: 24 jul. 2018.

VATTIMO, G. *El fin de la Modernidad*. Barcelona: Gedisa, 1985.

VEIGA-NETO, Alfredo. Algumas raízes da pedagogia moderna. In: ZORZO, Cacilda Maria (org.). *Pedagogia em conexão*. Canoas, RS: Editora da Ulbra, 2004.

VERHAGEN, Marcus. O cartaz na Paris fim de século: aquela arte volúvel e degenerada. In: CHARNEY, Leo; SCHWARTZ, Vanessa (org.). *O cinema e a invenção da vida moderna*. 2. ed. São Paulo: Cosac Naify, 2004. p. 127-155.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Cia. das Letras, 2004.

WILKIE, William; MOORE, Elizabeth. Scholarly research in marketing: exploring the “4 eras” of thought development. *Journal of Public Policy & Marketing*, Chicago, v. 22, n. 2, p. 116-146, 2003. DOI: 10.1509/jppm.22.2.116.17639. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/30000674>. Acesso em: 28 jul. 2018.

ZINKHAN, George; WILLIAMS, Brian. The new American Marketing Association definition of marketing: an alternative assessment. *Journal of Public Policy & Marketing*, Chicago, v. 26, n. 2, p. 284-288, 2007. DOI: 10.1509/jppm.26.2.284. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/30000804>. Acesso em: 24 jul. 2018.

## Apêndice A – Roteiro de perguntas para empresas

1. Quais são as responsabilidades do marketing na sua empresa?
2. É possível avaliar o desempenho de marketing? Como fazem isso?
3. Como está estruturada a área de marketing da sua empresa?
4. Quais são os cargos responsáveis por marketing dentro da organização?
5. Quais habilidades um profissional de marketing precisa ter?
6. Qual formação de cada um dos funcionários da área de marketing?
7. Se pudesse resumir em uma frase qual o principal objetivo de marketing, qual seria?
8. Consegue se lembrar de alguma situação em que o marketing tenha interferido na produção de algum produto? Isto é frequente? Diria que esta é uma função do marketing?
9. Na sua empresa, marketing é responsável integralmente pelo desenvolvimento dos produtos? Se não integralmente, com quem divide esta responsabilidade? No que difere a responsabilidade de marketing da responsabilidade de outras áreas?
10. O quanto marketing é responsável por levar os produtos até os locais de venda e decidir onde vai vender os produtos? Quem mais é responsável por esta atividade?
11. Que área define o preço dos produtos que serão comercializados? Você diria que marketing define o preço dos produtos vendidos? Qual papel de cada um neste processo?
12. O quanto marketing é responsável pelas estratégias de divulgação dos produtos? Divide esta responsabilidade com alguma outra área? Qual?
13. Qual seria o principal objetivo de marketing na empresa?
14. Em que medida o marketing foi responsável pelo momento em que a empresa chegou?
15. Qual área/quais áreas na organização são responsáveis por aumentar a venda dos produtos?
16. Depois que a venda é concretizada, qual a responsabilidade do marketing?
17. Existe diferença entre marketing e publicidade? Qual?

18. Existe diferença entre marketing e vendas? Qual?
19. Como você conceituaria marketing?
20. Existe diferença entre os estudos de marketing e o que realmente marketing realiza na sua empresa?
21. O que pensa quando ouve a seguinte frase: “marketing é uma filosofia empresarial”?
22. De que forma marketing gera valor para o consumidor?
23. Comente a frase: “marketing identifica e atende as necessidades do consumidor”?
24. Marketing é uma arte ou uma ciência?
25. O papel do marketing é criar necessidades?