

CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONCEITO DE MARKETING TEORIA E PRÁTICA GERENCIAL

Revista O & S – Universidade Federal da Bahia (2009)

Resumo: O propósito deste trabalho é discutir o conceito e o processo gerencial de marketing (prática), contrapondo as perspectivas teórico/acadêmica e a do profissional de marketing. Desenvolvido na modalidade ensaio, inicialmente o texto apresenta uma revisão histórica consolidada do conceito de marketing, com fundamento em autores de referência no âmbito acadêmico. Apresenta-se também uma análise a respeito da natureza do marketing. Em seguida, são descritos significativos estudos referentes à evolução do “*conceito de marketing*” à luz de diferentes orientações empresariais. A partir de uma análise da orientação adotada pela organização, são avaliadas suas implicações na gestão da empresa, destacando-se dois contextos de análise: a “*teoria de marketing*” e a “*administração de marketing*”. No desenvolvimento do texto e na síntese conclusiva, salienta-se como, na vertente teórica, o conceito de marketing tem-se ampliado, em decorrência da ampliação do próprio escopo de marketing na prática gerencial, e esse escopo reflete, por sua vez, a orientação ou filosofia de ação empresarial adotada pela organização.

Palavras chaves: Conceitos de marketing, gestão de marketing, processo de marketing, teoria de marketing, filosofia de marketing, orientação para marketing, orientação para mercado.

Abstract: The paper aims to discuss the concept of marketing and its managerial practice through two perspectives: the theoretical and/or academic point of view and the marketing management process. Developed as an essay, the text presents a brief historical revision of the concept of marketing based on the main authors, advancing in an analysis regarding to the nature of Marketing. Some empirical studies about the evolution of the “**concept of marketing**” are described as a philosophy of business action. It is analyzed also the implementation of the concept and evaluated its implications on business administration. Two contexts of analysis are considered: the “**theory of marketing**” and the “**marketing management**”. Along the text, and in the conclusive synthesis, it is pointed out that the marketing scope has been broadened from its beginning to the present time.

Key words: marketing concepts, marketing management, marketing process, marketing theory, marketing philosophy, marketing orientation, market orientation.

CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONCEITO DE MARKETING

TEORIA E PRÁTICA GERENCIAL

1. Introdução

Um espectro ronda as economias de mercado: o espectro do marketing. Isto porque “marketing”, além de uma filosofia de ação empresarial, uma disciplina de estudo, um conjunto de técnicas e instrumentos voltados para a facilitação e concretização de trocas de bens, serviços e valores, assemelha-se a um espectro. Afinal, qual é a real dimensão do marketing? Este texto não busca exaurir a questão, já enfrentada por autores e estudiosos, mas intenciona apresentar subsídios que permitam intensificar e ampliar o debate sobre o tema.

Em razão da inexistência da aludida discrepância entre a teoria e a realidade que aquela pretende explicar, antagonismos deveriam ser mínimos, posto que as empresas utilizam conceitos, ferramentas e técnicas desenvolvidas na Academia, enquanto os acadêmicos servem-se das empresas e de sua dinâmica gerencial como laboratórios de pesquisa para avançarem na teoria, em um ciclo permanente.

Marketing como disciplina já é centenário (Bartels, 1976), supondo-se daí uma convergência entre os desenvolvimentos teóricos e a prática gerencial no que concerne à tarefa de conceituá-lo. A raiz de possíveis divergências pode residir na maior ou menor ênfase que se atribua a cada uma das três dimensões propostas por Toledo (1994), as quais compõem, em seu conjunto, o conceito de marketing: dimensão funcional (objeto e objetivo do marketing), dimensão gerencial (o processo administrativo e as atividades gerenciais de marketing, ou seja, a prática do marketing) e dimensão filosófica (orientação empresarial como filosofia de suporte para a ação administrativa).

Este trabalho propõe-se discutir duas questões interligadas: a compreensão dos teóricos e acadêmicos acerca do conceito de marketing e o entendimento dos profissionais a respeito de marketing e a prática do mesmo como processo social e gerencial. A contribuição dos autores, além da revisão atualizada do tema relativamente à integração entre teoria a prática gerencial de marketing, direciona-se primordialmente ao destaque à estreita vinculação entre processo estratégico de marketing e a administração estratégica corporativa e de negócios. Essa última questão não tem sido contemplada suficientemente e de forma consolidada nas literaturas nacional e internacional.

O texto está organizado em quatro seções, incluindo a introdução. A segunda sessão inicia-se por uma sucinta revisão do conceito de marketing e uma análise de sua natureza, tendo por referência a literatura especializada. São descritos alguns estudos empíricos dedicados à evolução do “conceito de marketing” como filosofia de ação empresarial, avaliadas suas implicações na gestão da empresa, considerando os níveis operacional e estratégico, abordando, ainda, de maneira singular, o vínculo entre Marketing Estratégico e Posicionamento Competitivo. No final do texto, é apresentada uma síntese conclusiva sobre o tema objeto do ensaio.

Metodologicamente, o trabalho é delineado na modalidade ensaio, desenvolvido mediante explanação consistente e sistemática sobre o tema de referência e completado com a apresentação de conclusões originais, conforme explanado por Medeiros (2000). Propõe-se uma reflexão formal e discursiva, desdobrando-se em exposição lógica e analítica sobre o conceito e o processo gerencial (prática) de marketing, contrapondo as perspectivas teórico/acadêmica e a do profissional que desempenha a administração de marketing (processo administrativo), refletidas nos níveis estratégicos e operacionais.

2. O conceito de marketing: a proposição acadêmica e a prática gerencial

A evolução histórica do marketing, do início de sua prática como processo gerencial no âmbito das empresas até sua conceituação acadêmica, passando pelo debate sobre sua natureza de ciência ou arte, revela uma possível falta de convergência entre os estudiosos do assunto

(Brown, 1995). Os autores que têm discorrido sobre o tema, dos primórdios do século XX, o fizeram segundo diferentes formas de abordagem, refletindo uma diversidade de opiniões e de referências teóricas basilares. Sob esse aspecto, marketing tem sido concebido segundo uma multiplicidade de interpretações: filosofia de ação empresarial, disciplina voltada para o estudo dos mecanismos de troca, processo gerencial e até mesmo como estratégia empresarial. Essas diferentes visões de marketing não evoluíram de forma linear, podendo ter convivido independentemente da época em que foram delineadas.

Nesta seção, serão discutidos os desdobramentos da evolução do marketing, com ênfase na integração entre a proposição acadêmica e o processo gerencial como praticado nas organizações.

2.1 Perspectiva histórica da teoria e da prática gerencial (administração) de marketing

A prática e a posterior teorização de marketing como uma disciplina autônoma são consideradas fenômenos ocorridos no século XX, conforme apontam Hepner (1955), Alderson (1957, 1958/1995, 1965), Bartels (1974, 1976), Dawson (1979), Jones e Monieson (1990), Lambin (1994, 1997), Di Nallo (1998) e Mason (1995 e 1999). Pereira (2000) pesquisou autores representativos, mas somente Duddy e Revzan (1947, 1953) mencionam a existência da prática gerencial do marketing em período anterior ao século XX.

Na visão acadêmica, a concepção de marketing tem mudado ao longo do tempo, conforme atestam Hunt (1991) e Brown (1995, 2000). Kotler (1972) esclarece que Marketing, como disciplina, originou-se como um ramo da Economia Aplicada, sendo paulatinamente convertido em disciplina de Gestão relacionada à “engenharia” para o aumento de vendas e, finalmente, tendo assumido um caráter de Ciência do Comportamento Aplicada.

Para acompanhar as mudanças na sociedade e no ambiente de negócios, teóricos e acadêmicos de marketing reexaminaram seu foco, suas técnicas e metas, alterando-os e adaptando-os ao longo dos anos. Marketing evoluiu de situações e fenômenos atrelados a mercados de *commodity* (produtos agrícolas, minérios, bens padronizados) para questões institucionais (produtores, atacadistas, varejista, agentes, representantes). Posteriormente, direcionou seu foco para o processo gerencial (análise, planejamento, organização e controle) e, mais adiante, para um foco social/*societal* (eficiência de mercado, qualidade do produto, impacto social, responsabilidade social) (KOTLER, 1972).

Autores como Bartels (1974), Dawson (1979) e Jones e Monieson (1990) ponderam que o Marketing, na concepção acadêmica, surgiu como o estudo do processo de “distribuição de bens”, analisando como fazer chegar o(s) produto(s) ao(s) consumidor(es), de modo a suprir-lhe(s) as necessidades e propiciar-lhe(s) as utilidades de tempo e lugar. Por essa razão, em seus primórdios, “*marketing*” e “*distribution*” foram termos usados como sinônimos: autores pioneiros, como Converse (1936) e Maynard et alii (1932) empregaram alternadamente os termos “*marketing*” e “*distribution*”. Ainda em meados do século passado, fazia-se uso promíscuo de ambos os termos, conforme atestado no livro *Modern Marketing*, de Harry Hepner (1955, p. 1), para quem “o problema número um da economia atual é a distribuição”. Hepner adota uma abordagem macro, enfatizando as atividades e as instituições presentes no processo de distribuição e entrega de produtos e se aproxima da linha de pensamento da Escola de Macromarketing, como descrita por Sheth e Gardner (1982), a qual põe em destaque as variáveis exógenas do ambiente de marketing.

Hepner (1955) sugeriu que o fenômeno ocorreu particularmente na economia norte-americana e, em menor grau, em algumas economias da Europa Ocidental, nas primeiras décadas do século XX. Duddy e Revzan (1947), por sua vez, concluem haver evidências da prática do marketing no final do século XIX, embora não especifiquem onde isso poderia ter surgido primeiro. Seguindo a linha proposta por Duddy e Revzan (1947), aventa-se a possibili-

dade de indícios da prática gerencial do marketing (distribuição) no Império Britânico, tendo por objetivo facilitar a distribuição e entrega de bens entre a metrópole e as colônias.

Duddy e Revzan (1947), referindo-se particularmente ao marketing nos EUA, sugerem que a provável causa do surgimento de práticas de marketing residiria no fenômeno de superprodução – excesso de oferta – da economia norte-americana, a partir do terceiro quarto do século XIX. Di Nallo (1998), Lambin (1994, 1997) e, em parte, Hepner (1955) acrescentam que o fenômeno manifesta-se mais intensamente após a II Guerra Mundial (PEREIRA, 2000).

Mais específico, Alderson (1965) indica que o marketing surge nos primeiros anos da segunda década do século XX, sem mencionar qualquer trabalho em especial. Pereira (2000) conjectura se não é plausível supor que Alderson estivesse se referindo às apostilas escritas por Ralph Starr Butler, que, posteriormente, se converteriam em um capítulo do livro de sua autoria, “*Advertising, Selling and Credits*”, publicado em 1911 (BARTELS, 1976). Wood (1961) credita a Butler o pioneirismo no ensino do marketing. Essa data de início formal de textos sobre marketing pode ser posta em dúvida, pois aquele tido como o primeiro artigo de marketing, de autoria de Arch Shaw, viria a lume somente em 1912 (COPELAND, 1958).

2.1.1 Teoria econômica e os primórdios da teoria de marketing

Qualquer que tenha sido o autor, esse pioneirismo refletiu o desenvolvimento da teoria econômica da época, pois os primeiros estudos de marketing coincidem com o fim do debate metodológico entre os economistas partidários da chamada “Escola Histórica Alemã” e aqueles vinculados à escola neoclássica (JONES e MONIESON, 1990 e MASON, 1995). Esse debate (em alemão: *methodenstreit*) ficou conhecido como “controvérsia metodológica”, na tradução de Cohn (1979), ou “batalha dos métodos”, como prefere Feijó (1999). Em síntese, discutiu-se o melhor método para embasar o desenvolvimento na teoria econômica: o indutivo, fundamentado em casos empíricos e na técnica estatística, como desejavam os adeptos da Escola Histórica Alemã, liderados por Gustav Schmoller, ou o dedutivo, sustentado por uma abordagem teórico/conceitual, como pretendiam os neoclássicos, cujo expoente talvez tenha sido Carl Menger.

Como indicam Myrdal (1977) e Feijó (1999), os neoclássicos sobressaíram-se na disputa no campo das Ciências Econômicas, e tornaram-se hegemônicos nos Departamentos de Economia da Academia. O principal motivo da “supremacia” foi atribuído à capacidade de a teoria neoclássica prover os economistas de uma teoria geral de comportamento dos mercados (JONES e MONIESON, 1990; LANDRETH, 1976; MASON, 1995, 1999).

A herança da Escola Histórica Alemã estendeu-se através do Atlântico e firmou raízes entre os economistas norte-americanos, seguidores da chamada Escola Institucionalista, como Thorstein Veblen e John Commons (LANDRETH, 1976). Muitos economistas norte-americanos foram cursar pós-graduação na Alemanha, sobretudo na Universidade de Berlim (JONES e MONIESON, 1990). Eles voltaram aos EUA e foram lecionar principalmente nas universidades de Harvard e Wisconsin, apontadas por Bartels (1976) como pioneiras no ensino do marketing. Não por acaso, o chamado método do estudo de caso, utilizado em Harvard, parece provir do método de seminário adotado na Universidade de Berlim, na virada do século XIX para o século XX (JONES e MONIESON, 1990).

É possível supor que os institucionalistas influenciaram decisivamente os primeiros acadêmicos de marketing. Bartels (1976), por exemplo, indica a influência de Commons. Assim, enquanto os Departamentos de Economia mais e mais se tornavam adeptos dos neoclássicos (BACKHOUSE, 1997), os Departamentos de Administração pareciam transformar-se na trincheira dos economistas institucionalistas, agora transmudados em acadêmicos da nova disciplina. Duddy e Revzan (1947) fazem referência a um manual de marketing, no qual se assume explicitamente a influência institucionalista.

O foco dos adeptos da corrente institucionalista é o estudo das transações de J. Commons (McCRACKEN, 1961) e do ambiente sócio-econômico (as instituições sociais) que baliza as transações econômicas (na versão de Veblen). Aparentemente, a discordância entre institucionalistas e neoclássicos está na questão da racionalidade do comportamento dos agentes econômicos, em especial a racionalidade dos consumidores. Os institucionalistas discordavam da posição teórica de adotar a racionalidade do consumidor como uma premissa indiscutível, a qual, em última instância, garante a existência de uma curva de demanda agregada, pressupondo-se que todos os consumidores em um dado mercado agem de forma semelhante (PEREIRA, 2000). Em marketing, é possível adotar premissa oposta: os consumidores são distintos uns dos outros e demandam uma oferta específica para cada um deles, como apontado por Alderson (1958/1995, 1965) e Smith (1956) e, posteriormente, por teóricos do “marketing de relacionamento”, como Vavra (1993), Grönroos (1996) e Gummesson (1999).

No pensamento econômico, a divisão entre teóricos seguidores de uma abordagem metodológica dedutiva e os adeptos de uma abordagem metodológica indutiva, foi seguida em marketing, de forma deliberada ou não. Em Alderson (1958, 1995), por exemplo, é clara a consciência sobre as hipóteses teóricas dos economistas neoclássicos, e de como os autores em marketing devem abrir mão de utilizar esse aparato teórico em sua plenitude. Ao assumir que os consumidores não são movidos apenas por fatores racionais/objetivos, é possível reconhecer segmentos de consumidores em um dado mercado e, com isso, desenvolver uma teoria de marketing singular. Alderson (1958/1995, 1965) procura distanciar-se das raízes de caráter dedutivo da teoria econômica neoclássica, e aproximar-se da posição metodológica indutiva dos seguidores da linha institucionalista.

Smith (1956) conduz sua linha de raciocínio na mesma direção, ao reforçar a distinção entre a diferenciação de produto e segmentação de mercado. Smith foi um dos primeiros autores, juntamente com Borch (1957), McKitterick (1957) e Keith (1960), a detectar a necessidade de mudança de orientação da empresa. Esses autores foram os precursores do que se convencionou chamar “O Conceito de Marketing”, interpretado como filosofia de ação empresarial, a qual pautou a gerência de marketing (prática) a partir dos primeiros anos da década de 1960.

Dessas considerações infere-se que, como disciplina acadêmica, Marketing surgiu nos Estados Unidos por volta das duas primeiras décadas do século XX; como prática ou processo empresarial organizado (administração de marketing), de acordo com Bartels (1974, 1976) e Dawson (1979), desenvolveu-se em sua plenitude em condições de oferta excedente à demanda.

A perspectiva gerencial e o trabalho acadêmico responsável pelo desenvolvimento de uma teoria consistente e pela difusão das orientações empresariais como filosofia de ação administrativa, evoluíram de forma mutuamente influenciável e intercambiável. Isso pode ser confirmado pelo exame de ensaios biográficos publicados no *Journal of Marketing*, entre o final da década de 1950 e o início da década de 1960, particularmente nas seções *Pioneers in Marketing* e *Leaders in Marketing*. Encontram-se nesses ilustrativos esboços biográficos, estudiosos e profissionais de marketing, como Wroe Alderson, Theodore N. Beckman, Ralph Starr Butler, Paul D. Converse, Reavis Cox, os irmãos Edward e Lincoln Filene, George H. Gallup, Philip Kotler, Harold H. Maynard, Arthur C. Nielsen, Raymond Rubicam, Arch Shaw, Wendell Smith e Louis Weld. Todos esses autores praticaram e ou ensinaram marketing, em um constante ir da academia para a empresa e vice-versa. Portanto, a evolução das orientações empresariais subjacentes às diferentes concepções do marketing e a implantação das atividades gerenciais de marketing decorrem dos requisitos impostos pela mudança do ambiente econômico e de negócios e do progresso das pesquisas acadêmicas sobre o tema.

2.2 A troca como objeto do marketing

Para se conceber uma ciência e, conseqüentemente, uma teoria, conforme argumentam vários filósofos da ciência e Popper (1972, 1975), em particular, é imprescindível, como primeiro passo, responder à questão básica de qual é seu objeto de estudo. Bagozzi (1975) e Toledo (1994) afirmam que o objeto de todo o processo de marketing, particularmente no âmbito da empresa, é a troca entre pelo menos dois agentes.

O processo de troca, sob a óptica de marketing, pode culminar com uma transação econômica ou não. Kotler e Levy (1969) propuseram que qualquer troca entre indivíduos e organizações e instituições pode ser estudada à luz do marketing, extensão contestada por Luck (1969) e Bartels (1976).

Um desdobramento do conceito de troca diz respeito ao efetivo objeto de troca entre as partes envolvidas: produto, serviço, pessoa, idéia, organização, informação, local, dinheiro, atividade etc. Todavia, é irrelevante especular o que está sendo trocado e o que está sendo dado em contrapartida, pois cada parte procura obter algo que represente para si um valor. Independentemente da existência de uma transação econômica, o que se está considerando é um processo de troca de valores entre entidades.

Na Teoria Economia, assume-se que um bem econômico é aquele para o qual a demanda excede a oferta. Bens que não se enquadram nessa condição não atingem o escopo precípua da ciência econômica (MENGER, 1871/1983, p. 268-276; PARETO, 1909/1984, p. 82-83). O marketing não está totalmente desvinculado da economia. Há uma proximidade teórica entre o marketing e a economia institucional, conforme atesta Commons (McCRACKEN, 1961), para quem o ponto de partida nos estudos de economia deve ser a transação entre dois agentes.

Independentemente do matiz teórico utilizado, parece haver um ponto de convergência entre os estudiosos: o marketing, por meio de sua função de facilitador e estimulador de trocas, deixa de ser um processo social, analisado exclusivamente à luz da teoria econômica, para converter-se em um corpo teórico autônomo, com ênfase na condição de oferta excedente à demanda, embora essa não seja uma condição exclusiva. A demanda passa a ser considerada não como um agregado uniforme, mas como um conjunto diversificado de componentes, cujo comportamento deve ser explicado com base em uma multiplicidade de fatores, os quais são interpretados também à luz de uma multiplicidade de ciências.

Nos estudos teóricos de marketing a respeito do processo de troca adotam-se muitos dos achados desenvolvidos em economia, conquanto aconteça também a utilização, de forma multidisciplinar, de conceitos abordados em outras áreas de conhecimento que se dedicam ao estudo do comportamento humano, notadamente sociologia, antropologia, psicologia e psicologia social (FRENZEN et alii, 1994).

A tendência, todavia, tem sido de adoção, em marketing, de uma abordagem interdisciplinar, considerando as inter-relações de todas as ciências e suas implicações no processo gerencial de marketing (LAZER e KELLY, 1962). Essas considerações reforçam a advertência de Alderson (1958/1995, 1965) sobre a necessidade de os teóricos de marketing romperem com o passado e desenvolverem uma autêntica teoria de marketing.

2.3 Marketing e mercado: conceitos indissociáveis

No contexto de marketing, há dois elementos inextricavelmente ligados: o conceito de mercado e o conceito de marketing (BROWN, 1995). Portanto, para definir marketing, é necessário, primeiramente, definir mercado (o *locus* da troca). Em caráter ilustrativo, e sem a intenção de exaurir o assunto, é apresentada no quadro 1, em ordem cronológica, uma síntese do pensamento de alguns autores de marketing sobre os conceitos de “mercado” e de “marketing”.

Essa última questão, como destaca Hunt (1976, 1991), deve ser avaliada à luz de três

enfoques dicotômicos: positivo versus normativo, macro versus micro e setor lucrativo versus setor não-lucrativo. As dicotomias apontam para outra questão ainda não definitivamente assente: a teorização de marketing versus a prática administrativa de marketing, ou seja, sua dimensão gerencial, conforme considerada por Toledo (1994), a qual abrange o processo administrativo e as atividades de marketing no contexto organizacional. Esse problema é semelhante ao apresentado por Lessa (1998), ao discutir o conceito de “política econômica” separando-o do conceito de “economia política”.

Quadro 1: Os conceitos de marketing e de mercado em textos de marketing

Texto/Conceito	Mercado	Marketing
Duncan (1920, 1922)	Mercado, no sentido mais amplo do termo, significa “demanda”. “Sob a perspectiva do produtor, mercado é uma oportunidade de vender” (p. 42). Ênfase nas questões de tamanho e extensão geográfica do mercado.	O estudo do marketing é o estudo da “organização comercial”, que corresponde a empresas que atuam no varejo (<i>retail</i>) ou no atacado (<i>wholesale</i>). A organização comercial é distinta da “organização industrial”, a qual fabrica bens. Marketing é equivalente a distribuição.
Maynard, Weidler e Beckman (1927, 1932)	Qualquer lugar onde aconteça a transferência da propriedade de bens (p. 4). A presença física de bens cuja propriedade está sendo transferida não é necessária para caracterizar um mercado. Daí a possibilidade de existir um mercado de títulos (como os transacionados em bolsa de valores)	“O termo “marketing” cobre todas as atividades empresariais necessárias para transferir a propriedade de bens e prover sua distribuição física” (p. 3). O simples transporte de bens é “distribuição”. Assim, embora eventualmente marketing seja utilizado no sentido de distribuição, essa última representa um conceito mais restrito.
Duddy e Revsan (1947, 1953)	“Mercado é um termo rico em conotações, e sujeito a vários usos distintos” (p.4). Mercado, em Economia, admite várias acepções e significados: informação livre a todos; um dado local (área geograficamente definida); um conjunto de operações realizadas por um conjunto de empresas.	“Marketing é o processo econômico pelo qual bens e serviços são trocados e seus valores determinados em termos de preços monetários”. (p. 6). Marketing é um processo mas não um processo espontâneo, pois inclui elementos de estratégia ou controle, os quais são descartados pelo economista teórico, para quem o mercado é livre, aberto e competitivo – um lugar onde a informação é igualmente acessível a compradores e vendedores, onde julgamentos racionais prevalecem, e onde os compradores exercem uma completa liberdade de escolha. A teoria de marketing não tem afinidade com a teoria econômica neoclássica.
Philips e Duncan (1948, 1960, 1962)	Os autores não definem mercado explicitamente, mas afirmam: “às vezes, é dito que um mercado requer dois fatores: pessoas e dinheiro” (p. 66).	“Marketing – comumente citado por homens de negócio como distribuição – inclui todas as atividades necessárias para entregar bens tangíveis nas mãos dos consumidores finais ou industriais, excluindo apenas aquelas atividades que representam mudanças na forma desses bens”. Assim, fabricar bens não é marketing.
Alderson (1957, 1958/95, 1965)	Não propõe uma definição explícita de mercado, mas apresenta um modelo teórico de “mercado perfeitamente heterogêneo”. No modelo, cada consumidor é satisfeito por uma única cesta de bens disponíveis no mercado, e essa cesta é diferente das dos demais consumidores. É uma contraposição ao “mercado perfeito” da microeconomia.	Não apresenta definição explícita de marketing. Apenas cita o famoso dito de Shaw (1912): “ <i>marketing is movement</i> ”, e preconiza que a razão de ser de uma teoria de marketing é explicar como o sistema (econômico) funciona, e como esse funcionamento pode ser aprimorado.
McCarthy e Perreault (1997)	“Um grupo de consumidores potenciais, com necessidades similares, que está disposto a trocar algo de valor com vendedores que oferecem vários bens e/ou serviços – isto é, meios de satisfazer aquelas necessidades” (pp. 24-5).	“Marketing é um conjunto de atividades desempenhadas por organizações e também um processo social” (p.22). Destacam-se dois níveis de marketing: micromarketing (“desempenho das atividades destinadas a realizar os objetivos de uma organização, partindo das necessidades do consumidor ou cliente, e dirigindo-lhes um fluxo de bens e serviços a partir de um fabricante ou produtor”, p. 22); e macromarketing (“processo social que dirige o fluxo econômico de bens e serviços dos produtores aos consumidores, de maneira que equilibre eficazmente a oferta e a demanda e realize os objetivos da sociedade”, p.22).
Kotler (1998) Kotler (2000)	Todos os consumidores efetivos e potenciais, que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, estão dispostos e têm capacidade (poder aquisitivo) para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo. Coteja o conceito em Economia e Marketing; em Economia: “um conjunto de compradores e vendedores que negociam determinado produto ou classe de produtos” (p.30); em Marketing: “o conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais de uma oferta ao mercado” (p.140). Mercado é quem pode comprar o produto ofertado pela empresa. Discute, ainda, o conceito de “metamercado”, proposto por Mohan Sawhney: “um agrupamento de produtos e serviços complementares estreitamente relacionados uns com os outros na mente do consumidor, mas que se estendem por meio de um conjunto diversificado de setores” (p.31).	Processo social e gerencial, pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam mediante criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Apresenta, ainda, outra definição, associada ao processo gerencial: “processo de planejamento e de execução da concepção, “precificação”, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.
Churchill Jr. e Peter (1998, 2000)	“Indivíduos ou organizações com desejo e capacidade de comprar bens e serviços” (p.204).	Processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Fonte: organizado pelos autores.

2. 4 Evolução do ambiente empresarial e o conceito e a prática de marketing

Ao se conceber marketing, devem-se distinguir dois contextos: a **Teoria de Marketing** e a **Administração de Marketing**. Trata-se de uma tarefa complexa, dado que Marketing, como outras disciplinas da Administração, é voltado para a solução de problemas empíricos, de forma a contribuir para que a organização atinja seus objetivos. Por outro lado, diversamente do que ocorre com os fenômenos que compõem o campo de estudo das ciências físicas, os fenômenos compreendidos pelos estudos da Administração, em geral, e de Marketing, em particular, não se assentam em bases estáveis, sobre as quais se possam construir leis que se perpetuem.

Note-se que estudar “conceitos” seria algo desprovido de sentido, semelhante à síndrome do marceneiro exemplificado por Popper, aquele que afia continuamente suas ferramentas sem jamais utilizá-las para construir objetos úteis. Como apontado por Kaplan (1975, p.49):

Um conceito científico só tem significado porque, utilizando-o, o cientista quer dizer alguma coisa. O significado só é cientificamente válido se o que o cientista pretende significar se concretiza: problemas são resolvidos e objetivos são alcançados na medida em que prossegue a investigação.

Beaud (1985, 1997, p.62) conduz sua linha de raciocínio na mesma direção, ao afirmar:

O conhecimento é o movimento por meio do qual são utilizados “instrumentos ideais” (teóricos, conceituais, científicos) para ler, interpretar, analisar uma realidade; e, nesse trabalho sobre a realidade, se é levado a aprimorar, elaborar, aperfeiçoar os “instrumentos ideais” existentes.

O estudo do conceito de marketing estaria localizado entre os dois pólos apresentados em Eco (1977 1988): histórico e teórico. Como proposto pelo pensador italiano, nas ciências sociais é possível e quase inevitável que as teses sejam simultaneamente históricas e teóricas. Pode-se estudar a história de um conceito, ou fazer apenas formulações teóricas sobre um dado tema. Porém, o mero estudo histórico pouco acrescentaria à ciência e é impossível fazer nova teoria sem discutir as teorias precedentes. Portanto, é conveniente e desejável estudar a evolução dos conceitos de mercado e de marketing em uma perspectiva histórica.

A evolução histórica do conceito de marketing é passível de uma primeira classificação, simplificada, tendo por base estudo realizado por Pereira (2000), acompanhando King (1965) e Di Nallo (1998).

Baseado em King (1965) e Di Nallo (1998) e na dimensão filosófica do conceito de marketing, proposta por Toledo (1994), Pereira (2000) aponta três fases no estudo do marketing. A primeira fase, que vai do início do século XX até o início da década de 1930, é da orientação da empresa para a **produção**: trata-se de fazer o melhor produto e distribuí-lo de forma mais eficiente. Na segunda fase, situada entre a década de 1930 e meados da década de 1950, o foco da orientação de marketing volta-se para o **produto e a venda** (como vender mais?) e são estudadas técnicas de venda e formas de persuadir e de exercer pressão sobre o consumidor para que ele realize a compra. A partir do final da década de 1950, na terceira fase – **orientação para marketing** –, o foco da empresa e de marketing passa a ser o **comportamento do consumidor**. Sob a influência das escolas do Macromarketing e do Consumerismo (SHETH e GARDNER, 1982), emergiu a orientação “*societal*”, a qual enfatiza a responsabilidade social do marketing e os impactos da ação da empresa sobre a sociedade como um todo.

No final da década de 1980, como resultado, principalmente, das novas condições impostas pelo ambiente competitivo, emerge uma nova fase, a da orientação para mercado (KOHLI E JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990), a qual traz consigo desdobramentos conceituais significativos: marketing de relacionamento (DI NALLO, 1998; GUMMESSON, 1999; GRÖNROSS, 1996; RIBEIRO, VAVRA, 1993), inteligência competitiva

(SLATER e NARVER, 2000) e posicionamento competitivo (HAX e WILDE II, 2001, 2002). Simultaneamente, ocorrem mudanças tanto no ambiente sócio-econômico – os fenômenos conhecidos como globalização e competição em rede (HAX e WILDE II, 2001, 2002) –, como na forma de as empresas utilizarem a tecnologia de informação para fazer e oferecer seus produtos e conhecer seus consumidores (PEREIRA e MORAES, 1999).

Mais recentemente, Kotler e Keller (2006) destacam um novo cenário presente no macroambiente, estimulando a empresa a adotar uma orientação holística, realçando a multiplicidade de relacionamentos da organização com diferentes públicos de interesse, internos e externos à organização.

Em cada fase histórica, o conceito e a prática administrativa de marketing evoluíram, apresentando nuances distintas, em resposta às especificidades do cenário correspondente a cada época. Compreender esse processo é uma forma de utilizar a “imaginação de marketing”, e tentar vislumbrar seu futuro, como preconizado por Levitt (1983; 1990).

2. 5 A natureza do marketing: a dicotomia teoria x prática (administração de marketing)

Para compreender a natureza do marketing há que se fazer distinção entre o estudo do marketing, tarefa eminentemente acadêmica, e a prática do marketing, questão predominantemente empresarial. Nessa seção, será discutida sobretudo a questão conceitual, porém sem deixar de abordar aspectos referentes à gestão de marketing. Não se pretende com isso dissociar teoria e prática, como se fossem universos distintos, uma vez que, conforme afirma Grapentine (1998), citando conhecido aforismo atribuído a Kurt Lewin: “não há nada mais prático do que uma boa teoria”. O dilema do marceneiro, ilustrado por Popper, deve ser evitado.

O marketing, como disciplina acadêmica, surgiu nos EUA. Há na literatura alguma menção a respeito de cursos de “marketing” ministrados na Alemanha, no final do século XIX (JONES e MONIESON, 1990), porém o termo “marketing” tem certamente suas raízes na língua inglesa e, como Bartels (1976) mostra, surgiu nos EUA.

A atividade acadêmica de estudo do marketing é posterior à prática do marketing, como geralmente acontece na ciência: primeiro surgem os problemas e somente então são pesquisadas teorias e buscam-se respostas para aqueles. Se a teoria consegue explicar o fenômeno, está-se diante do que Kuhn (1975) chama de “ciência normal”; quando há necessidade de um novo paradigma, há uma “revolução científica”, ainda para seguir a terminologia daquele autor. Vargo e Lush (2004) propõem que, atualmente, há necessidade de tal “revolução” no marketing, avançando além de teorias fundamentadas em trocas de bens físicos e convertendo-se em um marketing concebido a partir da produção e distribuição de serviços, ou, de forma mais ampla, da geração e entrega de valor. Na interpretação desses autores, muitos dos problemas teóricos de marketing são insolúveis sem essa rotação de perspectiva teórica.

Dawson (1979) enfatiza a relação teoria/prática para evidenciar como o marketing evoluiu a partir das limitações da Teoria Econômica para explicar o comportamento do consumidor. Após a Revolução Industrial, o avanço econômico, em países como Inglaterra e EUA, gerou grandes mercados, empresas gigantescas e o aparecimento de intermediários (*middlemen*) – grandes empresas atacadistas. Registrou-se, ainda, o fato de os consumidores não se comportarem exatamente em conformidade com os postulados clássicos da Teoria Econômica, em particular quanto ao aspecto relativo à racionalidade subjacente ao processo decisório de compra. A teoria econômica tradicional, neoclássica, não se encontrava aparelhada para explicar as condições e situações ambientais da economia emergente, e, destarte, tornou-se insuficiente para lidar com algumas das questões gerenciais enfrentadas por empresas. Dadas tais limitações, alguns economistas, juntamente com outros cientistas sociais, notadamente psicólogos, sociólogos e antropólogos (MASON, 1999), delinearam os contornos de uma no-

va disciplina que pudesse acomodar e integrar os princípios explicativos da nova realidade: o Marketing.

Bartels (1976) sustenta que o ponto determinante e diferenciador da visão dos economistas praticantes do marketing, em relação aos demais profissionais da área, é a ênfase em resolver problemas econômicos sob a perspectiva da empresa, e não sob a óptica de política econômica. O economista estudioso do marketing é, pois, um profissional voltado para a prática, aqui entendida como o processo gerencial de marketing. Ressalte-se que a questão da prática já se apresentava nos trabalhos de Louis Weld, citado por Cowan (1960, p. 65), que indicava que o caminho a ser seguido pelos economistas era aliar a teoria aos problemas práticos do cotidiano da organização empresarial.

Até a II Guerra Mundial, a prática e a teoria de marketing estavam associadas a um tratamento de variáveis econômicas sob uma perspectiva macro, sem identificação clara de uma “função marketing” nas empresas, exceto pelo uso indiferenciado dos termos “marketing” e “distribuição”. O desenvolvimento teórico dependia quase que exclusivamente da Teoria Econômica. Porém, é imperioso reconhecer as contribuições de outras ciências para a teoria de marketing, notadamente a Psicologia, conforme já assinalado no texto.

Após esse período, o panorama altera-se substancialmente. O marketing é reconhecido como uma função importante no âmbito da empresa, o que é acompanhado pelo surgimento de cursos voltados para a formação de especialistas nesse domínio. Firma-se o modelo analítico do composto de marketing, popularizado posteriormente pelos 4 p's, um artifício mnemônico proposto por McCarthy (1960), inspirado em uma idéia original de Neil Borden (BORDEN, 1964, 1990)¹. Não por acaso, em 1954, Peter Drucker, no livro *The Practice of Management* (Di NALLO, 1998), reconhecia a premência da prática do marketing pelas empresas. Di Nallo (1998) e Lambin (1994, 1997) realçam que a importância da prática do marketing é tanto maior quanto maior for a oferta em relação à demanda. Essa prática deve ser ativa, sob o risco de a empresa ser superada pelos concorrentes. Na situação inversa, ocorre a prática de um marketing passivo. Simultaneamente a essa época, a Teoria de Marketing começa a assumir certo grau de autonomia relativamente à Teoria Econômica, tendo em Wroe Alderson um representante expressivo dessa transição (ALDERSON, 1957, 1965; WOOLISCROFT, 2003).

Bartels (1974) propõe o seguinte esquema descritivo da evolução do conceito e da prática (administração) de marketing, o qual foi posteriormente citado e complementado por outros autores ((GRISI *et alii* (1983):

1º momento: marketing como administração do processo de distribuição: marketing transpõe “o estado de rotina operacional”, convertendo-se em atividade gerencial;

2º momento: marketing como tomada de decisão administrativa: marketing reflete as mudanças experimentadas em outras áreas da Administração, incorporando métodos de análise quantitativa, processamento eletrônico de dados, técnicas de pesquisa operacional e desdobramentos de teoria da decisão;

3º momento: marketing como um processo social: momento posterior à II Guerra Mundial; os profissionais de marketing passam a considerar os “aspectos humanísticos dessa disciplina”, com ênfase em estudos do comportamento do consumidor e “dos sistemas de interação dos seus agentes”;

¹ O artigo de Borden é de 1964, mas o próprio Borden faz referência ao seu livro de 1942, *The Economics Effects of Advertising*. Note-se que, como mostra Kotler (1971), é possível imaginar um composto de marketing com muitas variáveis. Como exemplo, apresenta um composto de marketing com 360 combinações possíveis. Kotler (1971) historia a teorização do “marketing mix” e afirma que Borden (1964) apresenta uma das mais completas listas de variáveis de composto de marketing, ressaltando que o composto de marketing proposto por McCarthy, em 1964 (edição revista de McCarthy, 1960), é um dos mais populares. Para Kotler (1971), o primeiro autor a discutir outras variáveis de marketing que não o preço foi Edward H. Chamberlin (1933).

4º momento: marketing societal: marketing considerado não somente um processo social envolvendo agentes econômicos, mas também um processo levado a efeito pela sociedade; suas atividades e responsabilidades interrelacionam-se com as atividades e responsabilidades das demais áreas funcionais da organização;

5º momento: marketing como uma função genérica aplicável a qualquer organização: marketing é interpretado como um processo genérico, aplicável para alcançar os objetivos e atingir as finalidades de qualquer tipo de organização ou instituição. É uma abordagem de marketing preconizada por Kotler e Levy (1969).

Ao interpretar o ambiente de negócios contemporâneo, o qual reflete melhor os novos cenários que determinam o processo competitivo das empresas, os autores deste ensaio sugerem o acréscimo de dois novos momentos, incorporando novas filosofias de ação empresarial: a orientação para mercado e a orientação holística. As novas filosofias figuram como forças propulsoras que impelem a ação administrativa, estendendo o escopo de marketing em suas perspectivas teórica e prática, nos contextos interdependentes da gestão de marketing e da administração estratégica.

6º momento: marketing no âmbito da gestão da competitividade: sob a orientação para o mercado, amplia-se o horizonte de marketing, desdobrando-se seu papel no desenvolvimento de um posicionamento competitivo superior e sustentável, mediante uma ação interdisciplinar que inclui marketing estratégico e os processos inerentes a duas correntes ou abordagens estratégicas dentre as opções propostas por Harrison (2005): perspectiva tradicional e Visão Baseada em Recursos (VBR, ou RBV – *Resource-Based View*). Na perspectiva tradicional, subordinada à hipótese de que o sucesso de uma organização repousa na melhor adaptação às forças do ambiente, o marketing estratégico contribui determinando o foco em dois componentes do ambiente competitivo: cliente e concorrente. Com referência à Visão Baseada em Recursos, o marketing estratégico e a orientação para o mercado estão presentes como uma filosófica que implica o desenvolvimento de competências diferenciadas e de ações visando à consecução de desempenho superior e vantagem competitiva sustentável.

7º momento: marketing e a abordagem visando aos públicos de interesse: em conformidade com a orientação holística, sugere-se uma diversificação do escopo de marketing, permeando sua prática a empresa como um todo, levando em consideração uma terceira opção contemplada por Harrison (2005): a perspectiva ou abordagem do público de interesse. Segundo essa abordagem, a empresa figura como centro de uma rede de públicos, cujo gerenciamento superior propicia a ela a obtenção de vantagem competitiva.

2.6 O escopo do marketing na proposição de Hunt

Os desenvolvimentos teóricos conduziram inevitavelmente à formulação de um conjunto de questões fundamentais: O que é o marketing? Qual o seu objeto de estudo? Qual o escopo do marketing? (HUNT, 1991). Vários autores buscaram responder a essas questões. O “último” debate sobre a natureza do marketing, segundo Hunt (1991. p.6), iniciou-se com a apresentação de um *paper* produzido pelo corpo docente da Universidade de Ohio. No texto, marketing foi definido como um processo social no qual a demanda por bens e serviços é antecipada ou aumentada e satisfeita pela concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços. Ponto central da definição: a natureza predominante de “processo social” conferida a marketing.

Kotler e Levy (1969), conforme já mencionado, seguiram adiante na proposta de aumentar o escopo do marketing. Para esses autores, organizações sem fins lucrativos podem,

igualmente, aplicar as técnicas de marketing. A questão é se o marketing será praticado conscientemente (marketing ativo) ou não (marketing passivo). Luck (1969), Bartels (1974) reagiram a essa interpretação do escopo do marketing. Luck (1969) criticou a extensão do conceito para além de trocas puramente econômicas. E Bartels (1974) concluiu que, se Kotler e Levy (1969) estivessem corretos, os problemas que originaram o marketing passariam, então, a ser debatidos no campo da Logística. Dessa forma, na argumentação de Bartels, Kotler e Levy (1969) tornaram o marketing impraticável, ao considerar qualquer troca como fazendo parte de seu escopo e, na sua visão, marketing é uma atividade típica de empresa em ambiente capitalista e de economia de mercado. Bagozzi (1975) insiste no ponto de que marketing estuda a troca voluntária entre dois agentes e indica a possibilidade de existência do “marketing social” e de qualquer outra modalidade de troca que não envolva um objeto tangível ou um bem intangível: idéia, local, organização, pessoa, atividade. Todavia, rejeita a mera aplicação de técnicas de marketing a atividades não-lucrativas. Ao enfatizar o estudo da troca, Bagozzi (1975) deduz que há diferentes tipos de troca, as quais implicam abordagens conceituais e técnicas de ação distintas.

Ao sintetizar essa discussão, Hunt (1991) propôs um instigante esquema de análise (quadro 2), o qual abrange todos os pontos que envolvem o escopo e a natureza do marketing:

Quadro 2: O Escopo do Marketing

		Positivo	Normativo
Setor Lucrativo	Micro	Problemas, questões, teorias e pesquisas concernentes a: <ul style="list-style-type: none"> • Comportamento do consumidor individual • Como as empresas decidem sobre preço, produto, promoção, canais de distribuição • Estudos de casos de gestão marketing 	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a como as organizações deveriam estabelecer o composto de marketing e decidir sobre preço, produto, promoção, distribuição, marketing internacional
	Macro	Problemas, questões, teorias e pesquisas sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Padrões de consumo agregado • Abordagem institucional do marketing • O marketing do mercado de “commodities” • Aspectos legais do marketing • Marketing comparativo • Eficiência dos sistemas de marketing • Papel do marketing no desenvolvimento econômico • Poder e conflito nos canais de distribuição • Universalidade da função de marketing • Conceito de marketing e consistência com os interesses dos consumidores 	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a: <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de eficiência do marketing • Custo excessivo de distribuição • Propaganda socialmente desejável • Soberania do consumidor • Estimulação da demanda • Leis reguladoras do marketing • Sistemas verticais de marketing • Marketing e responsabilidade social
Setor Não Lucrativo	Micro	Problemas, questões teorias e pesquisas sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Consumo de bens públicos • Como as organizações sem fins lucrativos: determinam preço, concebem e desenvolvem produto, fazem promoção, estabelecem canais de distribuição • Estudos de caso de marketing de bens públicos 	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a como as organizações sem fins lucrativos deveriam: <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer o composto de marketing e decidir sobre preço, produto, promoção, distribuição, marketing internacional • Organizar os seus esforços de marketing • Controlar os seus esforços de marketing • Planejar as suas estratégias de marketing

		Positivo	Normativo
	Macro	Problemas, questões teóricas e pesquisas sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Configuração institucional para bens públicos • Se a propaganda por televisão influencia eleições • Se a propaganda dos serviços públicos influencia o consumidor • Se os sistemas de distribuição existentes para os serviços públicos são eficientes • Como os bens públicos são reciclados 	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a: <ul style="list-style-type: none"> • Se a sociedade deveria permitir aos políticos ser promovidos como um cosmético • Se a demanda para os bens públicos deveria ser estimulada • Se o baixo conteúdo informacional da propaganda política é socialmente desejável • Se deveria ser permitido às Forças Armadas fazer propaganda para o recrutamento.

Fonte: adaptado de Hunt (1976, 1991).

Hunt (1991) argumenta que o debate sobre o conceito de marketing ocorre sem um foco claro, pois a questão é abordada sob níveis e perspectivas diferentes, e acrescenta que seria oportuno estabelecer o nível a ser considerado antes de discutir o marketing e suas aplicações e implicações. Hunt (1991) observa que é necessário verificar previamente a natureza da organização (caráter lucrativo versus caráter não-lucrativo), a natureza do estudo (normativo ou positivo) e, ainda, se a abordagem será macro ou micro - perspectiva do mercado como um todo, o sistema de marketing (macro), ou de um agente em particular (micro).

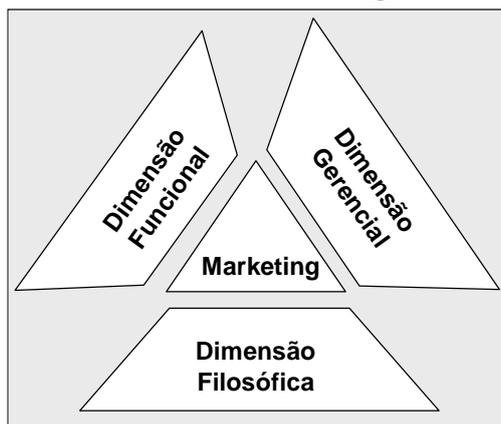
Os primeiros níveis objeto de estudo foram lucrativo/micro/positivo e, posteriormente, os níveis não-lucrativo/macro/normativo – nesse caso, o autor está se referindo aos trabalhos dos pioneiros Weld, Cox e Borden. Os níveis lucrativo/micro/normativo podem ter sua história traçada desde os anos 1920, enfatiza Hunt (1991), mas é a partir dos anos 1960, com o trabalho de McCarthy (1960), que eles passam a ser estudados com maior profundidade. Historicamente, o avanço das aplicações de marketing parte do nível lucrativo/macro/positivo em direção ao nível não-lucrativo/micro/normativo.

Entretanto, possíveis controvérsias se explicam pelo exame da questão sob perspectivas diferentes, cada autor analisando e enfatizando o problema sob uma óptica unidimensional, diferentemente da visão tridimensional inerente ao conceito de marketing, conforme proposto por Toledo (1994).

2.7 As três dimensões do marketing: filosófica, funcional e gerencial

Nas seções anteriores, discutiu-se a natureza e o escopo de marketing. Em complemento à discussão, o esquema analítico proposto por Toledo (1994) destaca três componentes ou dimensões que facilitam a compreensão do conceito e da prática de marketing. O esquema especifica a função do marketing - dimensão funcional -, a administração de marketing - dimensão gerencial - e a orientação que irá dar suporte ao modelo de gestão de marketing - dimensão filosófica (Ilustração 1).

Ilustração 1 - Conceito de Marketing – Visão Tridimensional



Fonte: adaptado de Toledo, (1994).

- **Dimensão funcional:** Kotler e Keller (2006) definem que marketing tem por função estudar os relacionamentos de troca, ou seja, a presença de Marketing supõe a existência de um processo de troca. Mais explícitos, Bagozzi (1975) estabelece que objeto da atividade de marketing é a troca, e Toledo (1994) completa, especificando a função (objetivo) de marketing: analisar, estimular, promover e facilitar a troca de valores entre indivíduos e organizações pelo estabelecimento de relacionamentos duradouros. Todavia, não basta que existam, de um lado, pessoas com necessidades e desejos a serem satisfeitos e, de outro lado, empresas ofertando produtos e serviços destinados à satisfação dessas necessidades: um indivíduo somente se dispõe a se envolver em um processo de troca se perceber que sua satisfação será atendida (CHURCHILL JR. e PETER, 2000). Na mesma linha, Etzel, Walker e Stanton (2001) atestam que todas as atividades de Marketing são definidas para a promoção de processos de trocas entre um ou vários indivíduos e/ou organizações.
- **Dimensão filosófica:** A dimensão filosófica diz respeito à orientação adotada pela empresa, a qual servirá de base para a ação administrativa (TOLEDO, 1994). O tipo de orientação será o direcionador do processo administrativo de marketing (prática). A literatura ilustra inúmeras opções de orientação empresarial (KOTLER e KELLER, 2006): produção, produto, vendas, marketing, *societal* e holística. Embora todas as alternativas tenham alguma conotação estratégica, a vinculação do marketing com a estratégia empresarial e, particularmente, com a estratégia competitiva adquiriu ênfase a partir do final dos anos 1980, com destaque para os autores como Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990). Esses quatro autores foram pioneiros na ampliação do conceito de orientação para marketing, cunhando a expressão “orientação para mercado”, que indica a importância de manter o foco no cliente e, com igual intensidade, no concorrente. Nesse sentido, toda decisão tomada deve direcionar-se para o atendimento das necessidades e desejos do consumidor e fazê-lo de modo a atingir uma posição de superioridade em relação à concorrência. Lambin (2000) reforça essa concepção, afirmando que, em uma empresa que adota como filosofia de gestão a orientação para o mercado, é responsabilidade da gestão de marketing criar um produto ou serviço que represente, para o comprador, um valor superior às ofertas da concorrência. É nesse contexto que se sobressai o nível decisório estratégico de marketing, o qual pode ser denominado Marketing Estratégico.

No âmbito da administração estratégica, a orientação para mercado diz respeito ao processo de posicionamento competitivo, envolvendo as seguintes etapas: definição dos segmentos de mercado, seleção dos segmentos (posicionamento de mercado) e posicionamento de marketing (KOTLER, 2000). É possível estabelecer uma estreita correspondência entre o posicionamento competitivo de Porter (estratégias genéricas) e a etapa de escolha do(s) segmento(s), caracterizada por Kotler (2000) como *targeting* e, por DiMingo (1988), como posicionamento de mercado. A estratégia de posicionamento por diferenciação, de Porter, corresponderia à estratégia de marketing diferenciado, de Kotler; a liderança de custo equivaleria à estratégia de marketing indiferenciado (massa); a estratégia de foco (escopo) assemelhar-se-ia à estratégia de marketing concentrado.

A premissa de a empresa ter por alvo um grupo selecionado de clientes, seu público-alvo, deverá estar disseminada em todos os níveis da empresa (TOLEDO, 1994). Lamb Jr. et alii (2004) opinam que Marketing deve ter uma atitude ou perspectiva filosófica orientada para a satisfação dos clientes no desenvolvimento de seu processo gerencial. Para Churchill Jr. e Peter (2000), as empresas devem sempre estar orientadas para agre-

gar valor ao cliente, e essa orientação deve ser assimilada pelos gestores de toda a organização. Semenik e Bamossy (1995) estabelecem que a orientação para o cliente seja o alicerce sobre o qual se deve construir o Conceito de Marketing, e Hax e Wilde II (2002) caracterizam o **foco no cliente** como um dos três pilares do processo adaptativo de implantação do posicionamento competitivo, juntamente com **eficiência operacional** e **inovação**.

- **Dimensão gerencial (prática):** Como ocorre com a maioria dos conceitos utilizados em Administração, há que tornar operativas a função do marketing e a sua subordinação a uma determinada orientação. Em outras palavras, é preciso converter a filosofia em base para uma ação administrativa, destacando-se, nesse caso, a dimensão gerencial do conceito de marketing, segundo Toledo (1994).

Howard (1970) destaca que um dos aspectos fundamentais do Marketing é o processo de distinguir entre os elementos (variáveis) controláveis e os não controláveis. Dessa forma, a implantação da função de marketing se operacionaliza mediante o planejamento, implantação e controle das variáveis que compreendem o composto de marketing (TOLEDO, 1994). O profissional de Marketing, segundo Kotler e Keller (2006), está envolvido, no cotidiano, com atividades táticas de análise e de decisões relacionadas a produto, preço, distribuição e promoção. Urdan e Urdan (2006) e Só e Silva e Toledo (1992) põem em destaque o nível decisório estratégico de marketing e lembram que a Gestão de Marketing se relaciona também com a segmentação de mercado, determinação de mercados-alvo e posicionamento. Em adição, Lambin (2000) sustenta que marketing também é planejamento estratégico.

Dessa maneira, Marketing pode ser concebido como um processo social e gerencial por meio do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam com a criação, oferta e a troca de produtos, serviços e valores com outros (TOLEDO, 1994).

Concluindo, ao direcionar a análise para a dimensão funcional do marketing, está-se discorrendo a respeito da troca como objeto da atividade de marketing; se a análise estiver centrada na dimensão gerencial (prática), a discussão remete para o processo administrativo de marketing como praticado pelas organizações, como forma de promover e estimular a troca; se a questão for enfocada à luz da dimensão filosófica, o debate irá concentrar-se na orientação que a organização irá adotar como guia para o desenvolvimento do processo administrativo. Nessa última dimensão é que se situam, por exemplo, aspectos relativos a responsabilidade social, marketing *societal*, competitividade, valor, relacionamento, entre outros.

2.8 A administração de marketing repensada: orientação para mercado

A administração de marketing pode, pois, revelar um conjunto mais amplo ou mais restrito de atividades, no contexto do processo administrativo. Assim como Toledo (1994), Lamb Jr et alii (2004) propõem que o processo administrativo de marketing (dimensão gerencial) pode abranger um escopo ou conjunto de atividades mais amplo ou mais restrito, em conformidade com a orientação que a organização imprima ao negócio como filosofia de ação. Uma empresa orientada para vendas (dimensão filosófica) certamente contemplará um conjunto de atividades (dimensão gerencial-prática) mais limitado do que um concorrente que esteja orientado para o cliente. No primeiro caso, as atividades de marketing são consideradas subsidiárias e exercidas em apoio a vendas. Na orientação para mercado, as atividades de marketing inserem-se no contexto do posicionamento competitivo, e o processo de marketing inicia-se antes mesmo da disponibilidade do produto para a venda. O modelo de gestão e a estrutura organizacional diferirão de um caso para outro. Conseqüentemente, pode-se discutir a abrangência do escopo de atividades de marketing tanto no âmbito das tarefas que serão desempenhadas sob a ótica da orientação que se deseja imprimir ao processo gerencial como no nível

decisório de atuação do profissional: marketing estratégico ou marketing operacional.

No âmbito da dimensão filosófica, com reflexo particularmente no nível estratégico da administração de marketing, sobressaem-se os textos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993). Os autores examinam com profundidade a orientação para mercado, salientando o fator competitividade como um elemento a ser adicionado à orientação para marketing, anteriormente praticada.

O primeiro texto (Kohli e Jaworski, 1990) apresenta um modelo teórico para a mensuração da aplicabilidade e operacionalidade do “Conceito de Marketing”. Os autores definem preliminarmente o que deve ser entendido como “*Conceito de Marketing*”, estendendo o significado de “empresa orientada para marketing” para “empresa orientada para mercado (*market*)”, De acordo com esses autores, orientação para mercado requer a consecução simultânea de três elementos:

- O foco de atuação da empresa deve ser o cliente;
- A ação de marketing deve ser coordenada, considerando todos os setores da empresa;
- Essa ação deve visar ao aumento da lucratividade.

Recorrendo a entrevistas com executivos, Kohli e Jaworski (1990) formularam um modelo visando a averiguar de algum modo o grau de orientação para mercado, mediante uma abordagem indutiva. Analisados os dados, Kohli e Jaworski (1990) chegaram a uma formulação teórica para constatar e operacionalizar a “orientação para mercado”. Como “antecedentes” (pré-condições) para se obter a orientação para mercado, os autores destacaram três tipos de fatores:

- **O papel da direção da empresa (*senior management*):** apoiar com ações as atividades de marketing; quanto maior a aversão ao risco provavelmente menor será o grau orientação para mercado;
- **A dinâmica interdepartamental:** quanto menor for a troca de informações e a coordenação entre os setores e áreas funcionais da empresa, menor a possibilidade de se realizar uma ação coordenada de marketing; ademais, pode haver conflitos entre os vários setores da organização;
- **A organização dos sistemas da empresa:** destaque para a formalização, a centralização e a atividade política (ambiente de trabalho, a organização informal): quanto maior a formalização e a centralização, e maiores as disputas políticas entre pessoas e departamentos, provavelmente menor será o nível de orientação para mercado.

Outro ponto referente ao aspecto organizacional prende-se à maneira como os empregados são remunerados: se a remuneração estimular atividades geradoras de lucro no curto prazo, sacrificando lucratividade no longo prazo e manutenção de relacionamento com os clientes, dificilmente a empresa será orientada para mercado.

Dadas essas pré-condições, a orientação para o mercado é confrontada tanto pelo lado da oferta (concorrentes e fornecedores), quanto pelo lado da demanda (consumidores). Nesse sentido, Kohli e Jaworski (1990) acompanham a análise de Porter (1986).

Finalmente, há que se mensurar a efetividade da orientação para mercado. Kohli e Jaworski (1990) apresentam os padrões a serem utilizados: a resposta dos consumidores, o desempenho da empresa, o resultado econômico-financeiro – medido de várias formas: lucro, retorno sobre investimento, retorno sobre ativos – e a resposta dos empregados - se são atuentes, se estão satisfeitos, por exemplo.

Kohli e Jaworski (1990) realçam que são fundamentais a quantidade de informação para a tomada de decisão e a velocidade com que essas informações chegam aos tomadores de decisão. A empresa deve ser organizada para que haja um sólido processo de **inteligência competitiva e de marketing**. Esses autores constatam, portanto, o que Wroe Alderson, em seu texto póstumo de 1965, *Dynamic Marketing Behaviour*, havia apresentado como a questão fundamental de marketing: quanta informação é o bastante para ajustar a oferta à demanda?

Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993), utilizando a proposta de Kohli e Jaworski (1990), procuram mensurar a orientação para mercado em algumas empresas. Narver e Slater (1990), antes de procederem à mensuração, tornaram mais abrangente o modelo, introduzindo aspectos concernentes ao ambiente de atuação da empresa, usando esquema semelhante ao desenvolvido por Porter (1985): há que se considerarem a concorrência, as mudanças tecnológicas, a possibilidade de entrada de novos concorrentes, o poder de barganha de fornecedores e consumidores e a obsolescência da indústria. Assim, a orientação para mercado está relacionada à estratégia competitiva no que diz respeito à estrutura da indústria e respectivo regime de mercado. Por exemplo: empresas que atuam em mercados monopolistas são menos orientadas para mercado do que empresas que atuam em regimes onde há mais concorrência. A questão, porém, é entender a abrangência do conceito de concorrência: o número de empresas é um indicativo, mas pode haver competição em mercados dominados por oligopólios, como demonstra a guerra de preços entre companhias aéreas nos EUA, no final da década de 1980.

Narver e Slater (1990) estabelecem que orientação para mercado deva significar simultaneamente orientação para o consumidor/cliente, orientação para a concorrência e coordenação dessas orientações dentro da empresa, visando à manutenção ou ao aumento do lucro no longo prazo.

Os resultados obtidos por Narver e Slater (1990) e por Jaworski e Kohli (1993) sugerem associação entre as variáveis do modelo e a orientação para mercado. No estudo realizado por Narver e Slater (1990) inferiu-se que as empresas orientadas para mercado obtiveram melhor resultado em termos financeiros, seguidas por aquelas totalmente não-orientadas para mercado. Os piores resultados foram obtidos pelas empresas que tentaram seguir uma estratégia de orientação para mercado, mas não a implantaram em sua plenitude. Para esses autores, uma diretriz para os negócios, totalmente implantada, seja qual for, é melhor do que uma “meia-implantação”.

Cumprе ressaltar, por último, que essas associações foram obtidas para empresas e setores específicos, e, talvez, esses resultados não possam ser expandidos e extrapolados para outros mercados, um problema que geralmente reflete as limitações do uso do método indutivo.

2.9 Orientação para mercado, foco no cliente e posicionamento competitivo

Sob o aspecto gerencial, um desdobramento da orientação para o mercado foi realçar o papel do marketing no posicionamento competitivo da empresa, ampliando o foco tradicional de orientação no cliente, característico da orientação para marketing, para o foco no concorrente, elemento crucial na administração estratégica de mercado (NARVER e SLATER, 1990).

Os modelos de Porter (1986) e de processo de formação estratégica e de posicionamento competitivo têm sido discutidos amplamente nos círculos acadêmicos brasileiros (VASCONCELOS e CYRINO, 2006 e BERTERO et al., 2003). As discussões que se apresentam expandem os horizontes de abordagem da questão do desenvolvimento e implantação de estratégias competitivas e de busca de conquista de vantagem competitiva sustentável, além de apontar possíveis lacunas à luz do ambiente de negócios contemporâneo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

PORTER (1986) propõe os conceitos de estratégia competitiva e de vantagem competitiva, essa última indicando o diferencial a ser desenvolvido pela empresa para criar e entregar valor superior, o qual deve ultrapassar o custo de oferecê-lo aos clientes. PORTER (1992) expande sua proposta ao definir estratégia competitiva com o objetivo básico de permitir que a empresa tenha uma visão de como estruturar-se para manter-se e crescer em um ambiente caracterizado por intensa competição. A identificação e a análise das forças de pressão com-

petitivas permitem revelar os pontos fortes e as vulnerabilidades da empresa, orientar seu posicionamento e mostrar as áreas em que as mudanças estratégicas podem proporcionar o máximo retorno. Tais forças revelam-se sob a forma de situações favoráveis e desfavoráveis, podendo redundar em oportunidades e ameaças quando confrontadas com a posição competitiva da empresa.

A abordagem de Visão Baseada em Recursos (VBR, ou RBV – *Resource-Based View*) persegue a busca de vantagens competitivas sustentáveis e a superação dos concorrentes; ela sustenta que a empresa possui um *portfolio* de recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos, a partir dos quais pode criar vantagens competitivas. Segundo essa abordagem, o foco reside nos sistemas de produção e no desenvolvimento de competências. Essa abordagem pressupõe, portanto, que a obtenção de vantagem competitiva emerge da construção de competências que assegurem uma posição sustentável no ambiente, contrastando com a limitação da visão estruturalista presente no modelo de Porter, o qual visa essencialmente ao estabelecimento de uma posição diante das “forças ambientais” (CARIDADE et alii, 2005).

Uma particularidade que distingue as abordagens de Porter e da VBR repousa na perspectiva de “dentro para fora”, dessa última, e da perspectiva “de fora para dentro”, da Escola de Posicionamento (FLEURY e FLEURY, 2004).

Carvalho et alii (2004) comentam que os resultados de pesquisas de muitos autores refletem a necessidade de avançar além dos postulados da tipologia característica da escola de posicionamento, apontando que ela pode não se ajustar perfeitamente à análise, compreensão e formulação da estratégia, em um contexto de forte competição e de conexão entre os agentes do sistema competitivo presente em um ambiente de economia em rede.

Carvalho et alii (2004) enfatizam especialmente as contribuições de dois modelos: **Disciplina de Valor** (TREACY e WIERSEMA, 1995) e **Modelo Delta** (HAX e WILDE II, 2001, 2002), os quais se inserem no contexto da filosofia de orientação para o mercado e do marketing estratégico, especialmente no que se refere ao posicionamento de mercado e ao posicionamento psicológico. Carvalho et alii (2004) procuram, por exemplo, estabelecer conexões entre as abordagens de Porter (estratégias competitivas genéricas) e Treacy e Wiersema (disciplinas de valor). Eles concluem que essas últimas expandem as primeiras, enfatizando que a “estratégia de liderança de custo total” corresponde à disciplina “excelência operacional” e a “estratégia de diferenciação” pode desdobrar-se nas disciplinas “liderança em produtos” e “intimidade com o cliente”. Por outro lado, a disciplina “intimidade com o cliente” propõe que o foco central é o cliente, não o produto.

Prahalad (1997) traz novos ingredientes à discussão, argumentando que os conceitos subjacentes ao modelo de Porter, visando ao entendimento da estrutura de um setor, contemplam a realidade e os cenários característicos dos anos 1980. Prahalad (1997) sugere que a pergunta a ser feita, em razão do ambiente de negócios típico do final dos anos 1990, é de outra ordem e diz respeito a como podem ser formuladas estratégias que possibilitem à empresa modelar o futuro, mas que não representem apenas um exercício formal de posicionamento. Partindo desse pressuposto, a estratégia não se conforma a um processo analítico *ex post facto*, mas a um processo de descoberta, adquirindo um caráter inovador e criativo. Ela pode ser interpretada como a busca de novas oportunidades de negócios e de interações com clientes, empresas, tecnologias e mercados. Tais pressupostos são convergentes com os postulados do Marketing Estratégico.

As escolas VBR e do posicionamento não contemplam especificamente economias e empresas que operam em rede como condições presentes na criação e manutenção de relacionamento com clientes, fornecedores e outros atores integrantes de seu sistema de valor. Enquanto essas enfatizam a orientação para produto como filosofia e empreendem limitado esforço de identificação das características e peculiaridades dos segmentos de clientes, a conec-

tividade inerente à economia em rede proporciona a criação de posições competitivas baseadas no relacionamento com cliente.

O Modelo Delta, de Hax e Wilde II (2001), avança em relação aos dois modelos mencionados e sustenta-se na premissa de que as empresas que operam em uma economia em rede requerem um alto grau de relacionamento com clientes, fornecedores, prestadores de serviço, condição que altera os propulsores de rentabilidade e, conseqüentemente, a formulação estratégica corporativa e de marketing (CARIDADE et alii, 2005). Na interpretação de Hax e Wilde II (2001), a proposta do Modelo Delta reflete melhor certas particularidades presentes no ambiente de negócios contemporâneo e se propõe estabelecer pontos de conexão e integração entre os modelos conceituais tradicionais das abordagens anteriores: Visão Baseada em Recursos (RBV) e Posicionamento. O que aproxima o modelo da perspectiva do Marketing Estratégico e da orientação para o mercado é a condição do cliente no âmago das proposições estratégicas.

Ao analisarem o embasamento estratégico exposto por PORTER (1986, 1992, 1996 e 1998), Hax e Wilde II (2001) salientam que ele se baseia em duas alternativas exclusivas de competir: baixo custo e diferenciação. Apesar de tais alternativas implicarem proposições distintas entre si, ambas refletem a proposta básica de competição focada na economia do produto, ou seja, entregar o “melhor produto”, filosofia típica de uma orientação de dentro para fora da empresa.

O Modelo Delta pressupõe que, no sistema competitivo de uma empresa, a arquitetura, a articulação e a efetivação de relacionamento/vínculo com o cliente, característico da orientação para o mercado, emergem como elemento decisivo para configurar a estratégia. Hax e Wilde II (2001) denominam *customer bonding* o mecanismo de criação de vínculos quase indissociáveis com os clientes, o que é feito diretamente, ou indiretamente, por meio de complementadores, elementos externos à oferta em si. O Modelo Delta concebe seu posicionamento central como um esquema gerencial mediante o qual a estratégia se desenvolve alicerçada em um sistema de estreito relacionamento empresa-complementador-cliente. Dessa forma, três elementos inter-relacionados se destacam nas premissas subjacentes ao Modelo Delta, com reflexos nos processos gerenciais adaptativos preconizados (prática) pelos autores: foco no cliente, relacionamento e orientação para o mercado.

O Modelo Delta não descarta as propostas de posicionamento de Porter e da Visão Baseada em Recursos, mas complementa e introduz um elemento fundamental no processo adaptativo de implantação da estratégia, além da eficiência operacional e a inovação: o foco no cliente (TOLEDO et alii, 2007). Nesse sentido, o Modelo Delta reconhece o papel da orientação para o mercado na formulação do posicionamento competitivo, especialmente quando a escolha recai sobre a alternativa de solução total para o cliente como uma modalidade de estratégia competitiva (HAX e WILDE II, 2001).

3. Considerações finais

Neste trabalho, foram exploradas duas linhas distintas de concepção do marketing: a teórica e a prática (processo gerencial de marketing ou administração de marketing). Em relação à primeira, foi apresentado um relato sucinto dos avanços alcançados e representados por diferentes movimentos. Ao final, é oportuno retornar-se à pergunta central: o que é marketing?

Essa pergunta provavelmente seguirá sem uma resposta peremptória: como apontou Shelby Hunt, em palestra proferida em um encontro realizado sob os auspícios da *American Marketing Association* (AMA, s.d., p. 10-12), a meta de um conceito universalmente aceito é irrealista. Para Hunt, no campo do Marketing, o importante é uma emulação entre vários paradigmas. Outro ponto enfatizado por Hunt é que há uma idéia universalmente aceita em mar-

keting: essa disciplina lida com o estudo das trocas/transações. A questão relevante é que tipo de troca se está considerando - no que Hunt parece implicitamente realizar uma síntese entre as idéias de Bagozzi (1975) e Kotler e Levy (1969).

Hunt (AMA, s.d.) questiona, ainda, se de fato é necessário conceituar em definitivo o Marketing. Esse autor parece acompanhar Popper (POPPER, 1975): as definições conceituais devem ser precisas o bastante apenas para permitir o debate intelectual – ou seja, cada um dos participantes deve compreender o que o outro interlocutor está dizendo.

Uma derradeira questão reside no próprio termo “marketing”. Para Hunt, o sufixo “ing” não é mera coincidência: “ing” é indicativo de ação (AMA, s.d., p.12). Se o nome fosse “*marketingology*” (mercadologia, em português), indicaria estudo (“*logy*”). Hunt conclui que não é possível criar um conceito que abarque simultaneamente a teoria e a prática do marketing; há que ter em mente a diferença entre o estudo do marketing e a administração de marketing.

O esquema do “conceito tridimensional de marketing”, idealizado por Toledo (1994), é uma proposta visando à convergência das três dimensões em torno das quais se discute a conceituação de marketing. Essa discussão poderia remeter à dimensão funcional – a função do marketing, seu objeto e objetivo genéricos -; à dimensão gerencial – o processo administrativo ou administração de marketing, nos níveis estratégico e operacional -, por meio da qual as empresas concretizam o objeto e o objetivo de marketing -; e a dimensão filosófica – a orientação subjacente às atividades gerenciais de marketing.

Buscar um conceito de marketing a partir dos pressupostos inerentes a cada dimensão, individualmente, obscurece a discussão, dificultando a convergência de raciocínio. O esquema de Toledo (1994) permite analisar o escopo e o papel do Marketing em uma dimensão atemporal e independentemente do ambiente de negócios em que o processo administrativo de marketing é executado. Assim é que, a função do Marketing - dimensão funcional - é e será sempre a mesma, tendo por objeto a troca. Mudanças no processo administrativo de Marketing – dimensão gerencial – irão ocorrer como resposta adaptativa à evolução do ambiente de negócios, estando, pois, condicionadas à orientação da empresa como filosofia de ação administrativa. Novas alterações no ambiente obrigarão a empresa a adotar uma nova filosofia ou orientação – dimensão filosófica -, o que implicará mudança e adaptação do processo administrativo de marketing à nova realidade. Na perspectiva acadêmica, o conceito de marketing também poderá ser reformulado na medida em que o ambiente de negócios se altere, produzindo situações inéditas e requerendo novas respostas, as quais serão produzidas à luz de novas orientações que induzirão novos processos gerenciais de marketing.

4. Bibliografia

ALDERSON, W. *Marketing behavior and executive action – a functionalist approach to marketing theory*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1957.

ALDERSON, W. The analytical framework for marketing (original, 1958). In Ben M. Enis, Keith K. Cox & Michael P. Mokwa (eds.): *Marketing classics — a selection of influential articles*. Saddle River: Prentice Hall, p.22-32, 1995.

ALDERSON, W. *Dynamic marketing behavior*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1965.

AMA (American Marketing Association) (s.d.): *Conceptual and theoretical developments in marketing* (mimeo).

BACKHOUSE, R.E. The transformation of U.S. economics, 1920-1960, viewed through a Survey of Journal Articles. In *History of Political Economy* 29(1): 85-107, Durham: Duke University Press. 1997.

BAGOZZI, R.P. Marketing as exchange. In *Journal of Marketing*, 39: 32-39. Ann Arbor: American Marketing Association, Outubro, 1975.

BARTELS, R. The identity crisis in marketing. In *Journal of Marketing*, 38: 73-76. Ann Arbor: American Marketing Association, Outubro, 1974.

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

- BEAUD, M. *A Arte da Tese*. São Paulo: Bertrand Brasil, 2ª. edição (original, 1985), 1997.
- BORCH, F. J. The marketing philosophy as a way of business life. In *The Marketing Concept: its Meaning to Management*. Marketing Series, n. 99, American Marketing Association, Nova York, p. 3-5, 1957.
- BORDEN, N.H. The concept of marketing mix (original, 1964). In Ben M. Enis, Keith K. Cox & Michael P. Mokwa (eds.): *Marketing Classics*. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, 8ª edição, p.421-428. 1990,
- BROWN, R.T. *Defining marketing in the purest sense: A reconceptualization beginning with an understanding of the market as a communications network* (original, 1995). www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings11/95swa413.html, 06/jun/2000.
- CARIDADE, A.V.S.; BARBERO, E.R.; FERREIRA, A.A. A estratégia empresarial enquanto um corpo teórico: uma avaliação crítica do Modelo Delta de Hax e Wilde II. *Anais do VII Semead – Seminários de Administração*, FEA- USP, São Paulo, 2005.
- CARVALHO, L.E.; PISCOPO, M.R.; OLIVEIRA JR, M.M. Balanced scorecard e implementação de estratégias competitivas: a importância dos mapas estratégicos. *Anais do VII Semead – Seminários de Administração*, FEA- USP, São Paulo, 2004.
- Edward H. Chamberlin, E.H. *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1933.
- CHURCHILL Jr., G.A.; PETER, J.P. *Marketing — criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 1998, 2000.
- COHN, G. *Crítica e resignação — fundamentos da sociologia de Max Weber*. São Paulo: T.A. Queiroz, 1979.
- CONVERSE, P. D. (*Essentials of distribution*. New York: Prentice-Hall, 1936.
- COPELAND
M. Arch W. Shaw. In *Journal of Marketing* (22): 313-315. Ann Arbor: American Marketing Association, Janeiro 1958.
- COWAN, D.R.G. Louis D. H. Weld. In *Journal of Marketing*, 63-66. Ann-Arbor: American Marketing Association, Outubro, 1960.
- DAWSON, L. M. Resolving the crisis in marketing thought”. In *Management International Review* 19(3): 77-84. Munchen: International University Contact for Management, Agosto, 1979.
- DiMINGO, E. The fine art of positioning, *Journal of Business Strategy*, v. 9(2), p. 34-38. Aurora, American Sentinel University. 1988.
- Di NALLO, E. *Meeting points: soluções de marketing para uma sociedade complexa*. São Paulo: Cobra, 1998.
- DUDDY, E.A.; REVZAN, D.A. *Marketing: an institutional approach* (original, 1947). New York: McGraw-Hill, 1947, 1953.
- DUNCAN, C.S. *Marketing: its problems and methods*. New York: D. Appleton & Co, 1920, 1922.
- ECO, U. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, (edição original, 1977), 1988.
- ETZEL, M.J.; WALKER, B.J.; STANTON, W.J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FEIJÓ, R. L. C. *A epistemologia da escola austríaca em Menger, Mises e Hayek*. Tese de doutoramento apresentada à Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1999 (mimeo).
- FLEURY A.; FLEURY, M.T.L. Estratégias empresariais e formação de competências, um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo. Editora Atlas, 2004
- FRENZEN, J.; HIRSCH, P.M.; ZERRILLO, P.C. Consumption, preferences, and changing lifestyles In Neil J. Smelser e Richard Swedberg (eds.): *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press, 1994.

- GOODE, W.J.; HATT, P.K. *Métodos em pesquisa social*. 4ª ed. São Paulo: Nacional. 1972.
- GRAPENTINE, T. Practical theory. In *Marketing Research* 10 (2): 4-12. Chicago: American Marketing Association, Summer, 1998.
- GRISI, C.C.H.; GRISI, J.R.M.; SANTOS, R.C. Marketing: As controvérsias do marketing moderno. In *Revista de Administração* 18(4): 59-65. São Paulo: Instituto de Administração, Outubro, 1983.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: toward a paradigm shift in marketing. www.tin.it/osservatorio_bocconi/papers/relamktg.htm; 08/maio/2000, 1996.
- GUMMESSON, E. *Total relationship marketing*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.
- HARRISON, J.S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Bookman Companhia Editora. São Paulo, 2005.
- HAX, A.; WILDE II, L. The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy. Palgrave, Nova York, 2001.
- HAX, A.; WILDE II, L. The delta project – toward a unified framework of strategy, MIT Sloan Working paper, n. 4261-02, Setembro, 2002.
- HEPNER, H.W. *Modern marketing*. New York: McGraw-Hill, 1955.
- HOWARD, J.A. *Gerência de Marketing*, São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1970.
- HUNT, E.K. *História do pensamento econômico*. Rio de Janeiro: Campus, (original, 1978), 1989.
- HUNT, S.D. The Nature and Scope of Marketing. In *Journal of Marketing*, 40: 17-28. Ann Arbor: American Marketing Association, Julho, 1976.
- HUNT, S.D. (1991): *Modern Marketing Theory*. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1991.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 57, p. 53-71, Julho, 1993.
- JONES, D.G.B.; MONIESON, D.D. Early development of the philosophy of marketing thought. In *Journal of Marketing*, 54: 102-113. Ann Arbor: American Marketing Association, Janeiro, 1990.
- KAPLAN, A. *A conduta na pesquisa*. São Paulo: E.P.U./ Edusp, (original, 1964), 1975.
- KEITH, R. The marketing revolution. *Journal of Marketing*, v. 25: 356-38, Ann Arbor: American Marketing Association, Janeiro, 1960.
- KING, R.L. The marketing concept. In George Schwartz (ed.): *Science in Marketing*. New York: John Wiley & Sons, 1965.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, Ann Arbor: American Marketing Association, v. 54:1-18, Abril, 1990.
- KOTLER, P. A generic concept of marketing. In *Journal of Marketing* v. 36, p. 46-54. Ann Arbor: American Marketing Association, Abril, 1972.
- KOTLER, P.; LEVY, S.J. Broadening the concept of marketing. In *Journal of Marketing*, 33: 10-15. Ann Arbor: American Marketing Association, Janeiro, 1969.
- KOTLER, P. *Marketing decision making – a model building approach*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1971.
- KOTLER, P. *Administração de marketing – análise, planejamento, implementação e controle*, 5ª. Edição, Editora Atlas. São Paulo, 1998.
- KOTLER, P. *Administração de marketing – análise, planejamento, implementação e controle*, 10ª. Edição (Edição do Milênio). São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 12ª. Edição, 2006.
- KUHN, T. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Editora Perspective, 1975.

- LAMB Jr., C. W., HAIR Jr., J. F., McDANIEL, C. *Princípios de marketing*. São Paulo: Pioneira – Thomson Learning, 2004.
- LAMBIN, J.J. *Strategic marketing management*. London: McGraw-Hill, 1994, 1997.
- LAMBIN, J.J. *Marketing estratégico*. McGraw Hill: Lisboa, 2000.
- LANDRETH, H. (*History of economic theory*). Boston: Houghton Mifflin, 1976.
- LAZER, W.; KELLEY, E.J.: Interdisciplinary contributions to marketing management. In *William Lazer e Eugene J. Kelley (coordenadores), Marketing management – perspectives and viewpoints*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1962.
- LESSA, C. *O Conceito de política econômica*. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp. Cap. 1: Teoria e Política, p. 17-105, 1998.
- LEVITT, T. A imaginação de marketing. In Theodore Levitt (1983): *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.
- LEVITT, T. The Globalization of Markets (1983b). In Ben M. Enis, Keith K. Cox & Michael P. Mokwa (eds.): *Marketing classics — a selection of influential articles*. Saddle River: Prentice Hall, 1995 (pp.53-65).
- LUCK, D.J. Broadening the concept of marketing – too far. In *Journal of Marketing*, vol. 33, Ann Arbor: American Marketing Association, Julho, 1969.
- MASON, R.S. Breakfast in Detroit: economics, marketing, and consumer theory, 1930 to 1950”. In *Journal of Macromarketing* 18(2): 145-152. Fort Lauderdale: Sage Publications, Outono, 1999.
- MASON, R.S. Interpersonal effects on consumer demand in economic theory and marketing thought, 1890-1950”. In *Journal of Economic Issues* 29(3): 871-881. Lincoln: Association For Evolutionary Economics, Setembro, 1995.
- MAYNARD, H.H.; WEIDLER, W.C.; BECKMAN, T.N. *Principles of marketing*. New York: The Ronald Press (Primeira edição, 1927). 1932.
- McCARTHY, E.J. *Basic marketing – a managerial approach*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1960.
- McCARTHY, E.J.; PERREAULT, W.D. *Marketing essencial*. São Paulo: Atlas, 1997.
- McCRACKEN, H.L. John R. Commons. In *Harlan L. McCracken: keynesian economics in the stream of economic thought*. Louisiana: Louisiana State University Press, (cap.5), 1961.
- McKITTRICK, J.B. What is the marketing management concept? In *The frontiers of marketing thought and action*. American Marketing Association, Chicago, p. 71-82, 1957.
- MEDEIROS, J.B. *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MENGER, C. *Princípios de economia política*. São Paulo: Abril Cultural. (série “Os economistas”), 1983.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. São Paulo, Bookman, 2000.
- MYRDAL, G. *Contra a corrente: ensaios críticos em economia*. RJ: Campus, 1977.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 54, n. 4, p. 20-35, outubro, 1990.
- PARETO, V. *Manual de economia política (volume I)*. São Paulo: Abril Cultural, (série Os economistas) 1984.
- PEREIRA, C.B.; GRISI, C.C.H. Globalization as a step of capitalism. *Anais Balas 2000*. Venezuela, 2000.
- PEREIRA, C.B.; MORAES, S.G. (1998). Como a tecnologia de informação está transformando o desenvolvimento de novos produtos. *Anais do II SEMEAD - Seminário em Administração*. São Paulo, FEA/USP, 1998.

- PEREIRA, C.B. *As faces de Jano: sobre a possibilidade de mensuração do Efeito Veblen*. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2000.
- PHILLIPS, C.F.; DUNCAN, D.J. *Marketing: principles and methods*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 4ª. edição (1ª. edição, 1948), 1960, 1962.
- POPPER, K. *A lógica da descoberta científica*. São Paulo: Edusp/ Itatiaia, 1975.
- POPPER, K. Conhecimento conjectural: minha solução do problema da indução. In *Karl Popper (1972): Conhecimento objetivo*. São Paulo: Edusp/Itatiaia, (p.13-40), 1975.
- PORTER, M.E. *Vantagem competitiva*, Rio de Janeiro: Campus. 1986.
- PORTER, M.E. *A vantagem competitiva das nações*. Campus, Rio de Janeiro, 1992.
- PORTER, M.E. What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 1996.
- PORTER, M.E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), p. 77–90, 1998.
- PRAHALAD, C.K. Estratégias na globalização. HSM Management, Edição nº. 5, São Paulo, 1997.
- RIBEIRO, A.H.P.; GRISI, C.C.H.; SALIBY, P.E. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. In *Revista de Administração de Empresas* 39(1): 31-41. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, janeiro-março de 1999.
- SEMENIK, R.J; BAMOSSY, G.J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*, São Paulo, Makron Books, 1995.
- SHAW, A. Some problems in market distribution. In *The Quarterly Journal of Economics*, p. 703-765, Agosto. 1912.
- SHETH, J.N.; GARDNER, D.M. History of marketing thought: an update. In R.B. BUSH e S.D. HUNT (org.). *Marketing Theory: Philosophy of Science Perspectives*, Chicago, Ann Arbor: American Marketing Association, p. 52-58, 1982.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Intelligence generation and superior customer value". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4): 120-127, Greenvale, 2000.
- SMITH, W.R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies, *Journal of Marketing*, 21: 3-12. Ann Arbor: American Marketing Association, Julho, 1956.
- SÓ e SILVA, F.; TOLEDO, G.L. Marketing e competitividade. *Anais do 16o EN-ANPAD*, p. 178-192, ANPAD Canela, setembro, 1992.
- TOLEDO, G.L. Relações públicas e marketing: um conceito tridimensional. *Anais do 18o EN-ANPAD*, p.145-157, ANPAD, Curitiba, Setembro, 1994.
- TOLEDO, G.L.; POLLERO, A.C.; QUELOPANA, E.M. Posicionamento estratégico e liderança em mercado globalizado sob o enfoque do modelo delta: o caso de uma holding latino-americana líder em P&D&I – *Revista Organizações e Sociedade*, UFBA, Brasil, v. 41, abril/junho, p.135-159, 2007.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. *As disciplinas dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. 3ª. Edição, Rio de Janeiro, Rocco, 1995.
- URDAN, F.T.; URDAN, A.T. *Gestão do composto de marketing*, São Paulo, Editora Atlas, 2006.
- VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. Evolving to a new dominant logic for marketing. In *Journal of Marketing*, 68: 1-17. Ann Arbor: American Marketing Association, Janeiro, 2004.
- VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. Vantagem competitiva, os modelos atuais e teoria organizacional, in *Gestão Empresarial: estratégia empresarial*. C.O. BERTERO (rog.), Editora Atlas, 1ª. Edição, São Paulo, 2006.
- VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993.
- WOOD, J. P. Ralph Starr Butler. In *Journal of Marketing* 25(4): 69-71. Ann Arbor: American Marketing Association, Abril, 1961.

WOOLISCROFT, B. Wroe Alderson's contribution to marketing theory through his textbooks. In *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(4): 481-485, Greenvale, 2003.