

## ARTIGO

Doi: 10.4025/rimar.v11i1.54148

Recebido: 06/06/2020

Revisado: 28/11/2020

Aprovado: 10/12/2020

Double blind review, SEER/OJS

Editor científico: Francisco Vieira

# POETA E PENSADOR DE MARKETING? UMA ANÁLISE DOS ESCRITOS DE FERNANDO PESSOA SOBRE GESTÃO

*Poet and Marketing Thinker?  
An Analysis of Fernando Pessoa's Writings on Management*

**Gabriela Gamp<sup>1</sup>**

 0000-0001-8965-5238

✉ gabrielagamp@gmail.com

**João Felipe Rammelt Sauerbronn<sup>1</sup>**

 0000-0001-6453-9425

✉ joao.sauerbronn@gmail.com

<sup>1</sup> Universidade do Grande Rio

## RESUMO

Tem havido um interesse crescente dos pesquisadores de marketing em compreender a trajetória da disciplina e suas variações em diferentes épocas e lugares. Portanto, parece relevante coletar e analisar trabalhos que tratem de aspectos do marketing anteriores à consolidação da disciplina. Conhecido como poeta, Fernando Pessoa também produziu conhecimentos sobre gestão na década de 1920 e o presente trabalho pretende explorar esta obra e analisar o seu conteúdo de forma a apontar a sua associação a temas que contemporaneamente são discutidos na disciplina de marketing. Essa análise é baseada na dicotomia macromarketing/micromarketing de Hunt e Burnett (1982), que serve aqui como uma base para a compreensão do conhecimento de marketing. Os escritos de Fernando Pessoa sobre gestão foram selecionados e constituíram o corpus de dados, que foi analisado a partir da tradicional análise de conteúdo com apoio do software de análise de dados MaxQDA 2018. Por fim, observamos que os escritos de Pessoa indicam que os saberes e práticas de comércio então discutidos em Portugal já apontavam para temas que hoje fazem parte do conhecimento de marketing consolidado, tais como segmentação de mercado, orientação de marketing e sistemas de marketing.

**PALAVRAS-CHAVE:** Fernando Pessoa, macromarketing, estudos pluridisciplinares.

## ABSTRACT

There has been a growing interest from marketing researchers in understanding the course of the discipline and its variations in different times and places. Therefore, it seems relevant to collect and analyze works that deal with aspects of marketing prior to the consolidation of the discipline. Known as a poet, Fernando Pessoa also produced knowledge about management in the 1920s and the present work aims to explore this work and analyze its content in order to point out its association with themes that are currently discussed in the discipline of marketing. The analysis is supported by Hunt and Burnett's (1982) macromarketing/micromarketing dichotomy, which serves here as a basis for understanding marketing knowledge. Fernando Pessoa's writings on management were selected and constituted the corpus of data, which was analyzed based on the traditional content analysis with the support of MaxQDA 2018 data analysis software. Finally, we note that Pessoa's writings indicate that the knowledge and practices of commerce discussed at that time in Portugal already pointed to themes that are now part of the consolidated marketing knowledge, such as market segmentation, marketing guidance and marketing systems.

**KEYWORDS:** Fernando Pessoa, macromarketing, pluridisciplinary studies.

## 1 Introdução

Na medida em que tem se ampliado o interesse de pesquisadores do campo do marketing em compreender melhor a trajetória da disciplina, parece relevante que se observem as formas com que conteúdos relacionados ao que hoje compõe o campo de marketing se apresentaram em tempos e lugares diferentes, como já fizeram Witkowski (1994), Cochoy (2010), Boschi, Barros e Sauerbronn (2016). O presente trabalho busca de alguma forma questionar a centralidade anglo-saxã da disciplina de marketing ao propor uma investigação a respeito de como os artigos acerca das atividades de comércio apresentados por Fernando Pessoa na década de 1920 se relacionam com a disciplina de marketing, a qual ainda não se apresentava consolidada.

À primeira vista, essa proposta pode parecer estranha, afinal Fernando Pessoa é considerado um dos maiores autores da língua portuguesa e um dos principais nomes da literatura contemporânea (Cabral, 1988) e suas conexões com a obras de gestão não são tão conhecidas. No entanto, Pessoa não publicou apenas poesias e críticas literárias. Conforme apontado por Cavalcanti Filho (2011), Pessoa trabalhou em escritórios comerciais como tradutor e correspondente estrangeiro, além de ter tido experiência considerável como editor publicitário. De acordo com Emmendoerfer et al. (2008), o poeta tinha experiência profissional acumulada no comércio de Lisboa e em 1926 apresentou um conjunto de contribuições à teoria administrativa na Revista de Comércio e Contabilidade, obra analisada no presente trabalho. Àquele tempo, as atividades comerciais portuguesas já aconteciam há mais de três séculos e o conhecimento acumulado relacionado a essas práticas já era propagado pelas Escolas de Comércio portuguesas (vide: Cardoso, 1984; Rodrigues, Gomes & Craig, 2004; Chaves, 2009).

Buscamos observar como as obras sobre gestão produzidas pelo autor na década de 1920 se relacionam com o que discutimos nos tempos atuais a respeito do marketing. Não desconsideramos aspectos anacrônicos dessa proposta, mas observamos que conhecendo o que foi discutido e pensado no passado podemos observar o tempo atual de forma diferente ou mais profunda, trazendo diferentes formas de compreender nossas práticas. De muitas formas, esse trabalho segue o trajeto proposto inicialmente por Emmendoerfer et al. (2008). Buscamos ampliar a análise a respeito dos escritos de Pessoa sobre comércio, acrescentando a perspectiva de análise das relações entre marketing e sociedade, presente no campo do Macromarketing, à proposta de estudos pluridisciplinares envolvendo administração e literatura lançada por esses autores.

Do ponto de vista do referencial teórico partimos das proposições de Hunt e Burnett (1972) para a conformação dos subcampos do macromarketing e do micromarketing como suporte para a investigação proposta. Propomos, assim, uma análise dos escritos de Pessoa sobre gestão que inclui a observação das relações entre vendedores e compradores, costumeiramente encontrada na disciplina de marketing, e se estende pelas relações entre marketing e sociedade.

As obras de Fernando Pessoa dedicadas à gestão foram selecionadas e constituíram o *corpus* de dados, o qual foi analisado com base na análise de conteúdo tradicional (Bardin, 2004) com apoio do *software* de análise de dados MaxQDA 2018. A análise dos escritos de Pessoa mostra que os textos produzidos no início do século XX já tratavam de temas que hoje são discutidos nos subcampos do macromarketing, em especial os sistemas de mercado, as redes de relações de trocas e as consequências da sociedade sobre o marketing, e do micromarketing, tais como: segmentação de mercados, orientação para o marketing e composto de marketing.

## 2 O Poeta Fernando Pessoa

Fernando António Nogueira Pessoa nasceu em Lisboa, em 13 de junho de 1888, e foi educado em escolas inglesas, tornando-se poliglota (Zenith, 2006). No período em que morou na África do Sul estudou contabilidade e comércio na *Durban Commercial School* (Cabral, 1988). Posteriormente, trabalhou em escritórios comerciais, atuando como tradutor, correspondente estrangeiro, editor e publicitário (Cavalcanti Filho, 2011). Segundo Zenith (2006), os conhecimentos adquiridos por Pessoa na escola comercial deram suporte às suas atividades em escritórios de comissões. O primeiro escritório que abriu foi chamado F. A. Pessoa e durou cerca de dez meses. O segundo escritório, com o nome F. N. Pessoa, esteve operacional de 1922 até 1925. No ano de 1919, Fernando Pessoa lançou a Editora Olisipo, através da qual publicou e editou diversos livros, porém antes de editar obras literárias, a empresa funcionava como intermediária entre companhias de mineração inglesas e portuguesas (Zenith, 2006).

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

Como coloca Franco (2007), Fernando Pessoa era equipado para a tarefa de escrever sobre gestão, pois administrava cerca de setenta pseudônimos e heterônimos que possuíam diferentes formações e qualidades, incluindo a engenharia naval, o ocultismo, a militância política e a helenística. Seus heterônimos mais importantes foram Álvaro de Campos, Ricardo Reis e Alberto Caeiro, sendo que o terceiro influenciava os demais (Cavalcanti Filho, 2011). Porém, no que diz respeito às obras relacionadas à gestão e ao comércio, os textos eram assinados pelo próprio Fernando Pessoa, sem se inspirar ou nomear algum de seus heterônimos (Franco, 2007).

Em 1926, Fernando Pessoa se juntou ao seu cunhado, Francisco Caetano Dias, para lançar a Revista de Comércio e Contabilidade (RCC). Segundo Cavalcanti Filho (2011), o poeta apresentou na revista reflexões próprias baseadas no conhecimento que adquiriu ao trabalhar em escritórios comerciais. Nas palavras iniciais da revista, Pessoa e seu cunhado descrevem que o objetivo da revista era estudar os problemas fundamentais do comércio e da contabilidade, para orientar profissionais da área ou ainda estudantes de comércio (Pessoa, 1926a). A RCC é a principal produção de Pessoa associada à gestão e é objeto de análise mais profunda mais a frente nesse trabalho.

## 3 O Campo do Marketing e a Dicotomia Macromarketing/Micromarketing

Determinar o momento de fundação da disciplina de marketing não faz parte dos objetivos desse trabalho. No entanto, como destaca Tamília (2011), enquanto o marketing como disciplina surgiu na primeira metade do século XX, o marketing como prática existe desde tempos imemoriais. Wilkie e Moore (2003) também apontam que práticas e conhecimentos a respeito de fenômenos relacionados ao marketing já estavam disponíveis antes do início formal do campo de estudo. Dessa forma, faz sentido procurar pelos escritos que podem ter dado origem a pensamentos alinhados a essa disciplina, mesmo que estes não sejam reconhecidos como trabalhos acadêmicos.

Segundo Sheth, Gardner e Garrett (1988), no início o século XX a preocupação com vendas e transações de produtos teria servido como base para a geração de um conjunto de conhecimento que deu origem à disciplina de marketing, a partir da chamada Escola de Commodities. Para Miranda e Arruda (2004), mesmo que essa primeira concepção de marketing tenha emergido no início do século, somente a partir dos anos 1920 surgiram os primeiros artigos acadêmicos focados nas transações de produtos.

A disciplina de marketing se desenvolveu e a Escola Gerencialista tornou-se hegemônica no campo e acabou por definir o escopo do marketing para a maioria dos praticantes e estudantes: a preocupação com as necessidades dos consumidores, o composto de marketing e os estudos de segmentação do mercado e posicionamento (Jones; Shaw; McLean, 2009). A primazia da perspectiva gerencialista no marketing está relacionada à busca da maximização de lucros como objetivo principal das empresas e ao avanço das escolas de negócios estadunidenses (Sauerbronn, 2013).

Contudo, diversos acadêmicos de marketing perceberam a necessidade de se discutir as relações entre o marketing e a sociedade e instituíram um espaço de diálogo do marketing com outras disciplinas (Layton; Grossbart, 2006). Dos interesses desses pesquisadores resultaram trabalhos focados nas atividades de marketing, nas instituições sociais, e nas relações entre negócios e sociedade, (Miranda; Arruda, 2004, p.47). Essa escola, chamada de Escola do Macromarketing, ganhou corpo dentro da academia e se constituiu como um subcampo do marketing ativo desde meados dos anos 1960.

De acordo com Hunt (1976), durante uma apresentação na Conferência de Outono de 1972 da *American Marketing Association*, Philip Kotler propôs a classificação dos fenômenos de marketing utilizando pela primeira vez a dicotomia macro/micro. O debate posterior estimulou o desenvolvimento de um novo modelo conceitual de forma detalhada, o qual se aproximou do que posteriormente foi definido como o conceito de macromarketing. A proposta de Kotler foi muito bem aceita pela comunidade acadêmica e a dicotomia macro/micro ganhou corpo.

Para Hunt (1977), apesar do termo macromarketing ter sido cunhado nos anos 1960, diversos trabalhos complementares sobre marketing seriam considerados pela maioria dos pesquisadores de marketing como trabalhos com uma natureza macro, como, por exemplo, o trabalho clássico de Weld (1920) sobre o marketing de produtos agrícolas. Moyer (1974) fez a primeira tentativa de explicar as diferenças entre macromarketing e micromarketing a partir da publicação do livro "Macro Marketing: Uma Perspectiva Social". Nessa obra, o autor aponta as deficiências de abordagens micro e propõe uma visão macro do marketing, a qual estudaria o marketing dentro do contexto de todo o sistema econômico, com ênfase especial em seu desempenho agregado (Hunt, 1977).

Bartels e Jenkins (1977) também trataram da dicotomia entre macromarketing e micromarketing, mostrando as diferenças em termos de aspectos relacionados ao escopo teórico, aos modelos normativos, aos tipos de dados utilizados e às formas de implementação e gestão. Para Maranhão, Mota e Leitão (2006), o modelo proposto por Hunt em 1977 trouxe a possibilidade de solucionar as controvérsias da área, ao propor a análise dos fenômenos, questões, esquemas, modelos, teorias e formas de pesquisa em marketing. Hunt (1977) acrescentou ao conjunto de conceitos do marketing as categorias de negócios que visam lucro e negócios que não visam lucro, desenvolvendo a operacionalização do modelo.

Para Hunt e Burnett (1982) a discussão sobre a dicotomia macro e micro, que aconteceu entre os anos 1950 e 1980 foi essencial para a definição do escopo da disciplina. Hunt e Burnett (1982) apontaram que o escopo do marketing é amplo e contém áreas temáticas diversas como: comportamento do consumidor, preços, compras, gestão de

vendas, gestão de produtos, comunicações de marketing, marketing comparativo, marketing social, eficiência/produktividade dos sistemas de marketing, o papel do marketing na economia e desenvolvimento, embalagem, canais de distribuição, pesquisa, questões sociais em marketing, varejo, atacado, responsabilidade social, marketing internacional, marketing de commodities e distribuição física.

Com base no Modelo das Três Dicotomias de Hunt (1977) e após a síntese das principais abordagens das perspectivas macro e micro, Hunt e Burnett (1982) propuseram o Modelo Taxonômico que se tornou referência para a definição dos limites dos subcampos do macromarketing e do micromarketing. Para Santos (2004) este modelo isola as dimensões do micromarketing e do macromarketing e contribui para o entendimento da natureza do escopo de marketing. O Quadro 1, apresentado a seguir, exhibe esse modelo taxonômico.

**Quadro 1:** Dicotomia Macromarketing x Micromarketing - Modelo Taxonômico

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

Fonte: Adaptado de Hunt e Burnett (1982)

A partir desse modelo a comunicação entre os pesquisadores de marketing ficou mais clara e as contradições sobre os conceitos de marketing foram minimizadas. O modelo de Hunt e Burnett (1982) apresenta de forma simplificada a dicotomia macromarketing/micromarketing e proporciona suporte para a análise dos conteúdos produzidos mesmo antes da fundação da disciplina de marketing, como propomos nesse trabalho.

#### 4 Procedimentos Metodológicos

Realizamos inicialmente a revisão de literatura das principais bibliografias e escritos autobiográficos de Fernando Pessoa com o intuito de compreendermos o percurso de vida do poeta. A leitura das biografias de Pessoa foi seguida do levantamento de seus escritos, o que nos permitiu identificar que os escritos sobre gestão se encontram reunidos nas edições da Revista de Comércio e Contabilidade (RCC) editadas exclusivamente em 1926.

O método de análise de dados utilizado foi a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2004) as etapas da análise de conteúdo estão organizadas em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise realizamos uma leitura geral de todo o material sobre gestão produzido por Fernando Pessoa e selecionamos treze artigos, publicados entre janeiro e junho de 1926, que compuseram o *corpus* de dados. Ainda nessa fase, foram definidas as



categorias analíticas a serem seguidas, as quais, nesse caso, foram retiradas da teoria de marketing, levando em consideração a dicotomia macromarketing e micromarketing.

Na segunda etapa foram construídas as operações de codificação, baseadas no contraste entre os textos de Fernando Pessoa e a teoria de marketing. Assim, os textos de Pessoa foram recortados, de acordo com suas aproximações às proposições apresentadas no Modelo Taxonômico de Hunt e Burnett (1982). Nesse momento, o texto passou a ser recomposto em partes, de forma a se destacar a representação das categorias e se tornarem claras as relações entre dado e teoria permitindo interpretações.

Na terceira etapa, foram feitas as análises comparativas entre os textos de gestão de Pessoa e a teoria de marketing. Como proposto por Silva e Fossá (2015), realizamos uma justaposição entre os dados (textos de gestão de Fernando Pessoa) e a teoria de marketing, de forma que os aspectos considerados semelhantes e diferentes foram observados para que pudéssemos responder ao problema e ao objetivo de pesquisa. As categorias propostas *a priori* no Modelo Taxonômico de Hunt e Burnett (1982) serviram como filtro para a análise dos conteúdos dos textos de gestão de Fernando Pessoa.

Em todas as etapas utilizamos o *software* de análise de dados qualitativos MaxQDA 2018, que permitiu a organização, o compartilhamento entre os autores e a composição compartilhada dos dados qualitativos. De acordo com Kelle (2007), quando temos o auxílio de um programa de computador temos um instrumento que nos possibilita tratar, arquivar e organizar o corpus da pesquisa de forma mais consistente. Ao final da etapa de análise foi gerado um relatório das ligações de todos os dados e suas categorizações a partir da ferramenta de geração de relatórios *Smart Publisher* do *software* MaxQDA 2018. O conteúdo desse relatório serviu como base para a análise de dados apresentada na próxima seção. Dadas as restrições de espaço, apenas alguns trechos dos artigos são apresentados como forma de ilustrar a análise de dados.

## 5 Análise dos Dados

A análise dos dados é dividida em três partes. A primeira traz uma apresentação da RCC, a qual julgamos necessária para que o leitor conheça melhor a revista, tendo acesso mais direto às intenções de Fernando Pessoa ao publicar textos sobre gestão. Após, apresentamos os pontos de aproximação dos escritos de Pessoa sobre gestão com o campo do micromarketing. Para tanto, lançamos mão da comparação entre trechos de artigos de Pessoa e a teoria de marketing consolidada e presente nos manuais mais conhecidos, mais notadamente as obras de Kotler (2000), Schiffman e Kanuk (2000), Baker, 2005 e Kotler e Keller, 2006. Esta sessão é encerrada com a exploração dos aspectos relacionados a sistemas de marketing, redes de relações de troca e consequências da sociedade no marketing, pertencentes ao escopo do macromarketing e também encontrados nos escritos de Pessoa sobre gestão.

### 5.1 A Revista de Comércio e Contabilidade

A apresentação da Revista de Comércio e Contabilidade (RCC) mostra o intuito e o objetivo dos editores, identificando o público alvo que pretendiam alcançar, assim como o conteúdo original sobre gestão. Essa apresentação também mostra que Pessoa estava atento ao conhecimento produzido fora de Portugal (vide também: Pessoa, 1926k, 1926l) e tinha a intenção clara de construir um conhecimento relevante a respeito da atividade de comércio.

Encarrega-se, desempenhando-se com plena competência e perfeição, de trabalhos de redação e tradução em português, francês e inglês, incluindo a confecção de prospectos e impressos publicitários, e a

execução de correspondência comercial; de orientar e aconselhar em matéria de publicidade; e de toda a espécie de escrituração comercial, industrial e agrícola. (Pessoa, 1926a)

A apresentação da revista também posiciona o tipo de conhecimento que pretendem difundir: “Destina-se esta Revista, conforme o seu título indica, ao estudo dos problemas fundamentais do comércio e contabilidade” (Pessoa, 1926a, p.5). Pessoa destacava a importância do comércio para a paz mundial, uma vez que a Europa havia saído há pouco da I Guerra e, segundo sua visão, o comércio, ao exigir aproximação entre as partes, evitava a guerra.

A atividade social chamada comércio, por malvista que esteja hoje pelos teóricos de sociedades impossíveis, é, contudo, um dos dois característicos distintivos das sociedades chamadas civilizadas. (Pessoa, 1926i, p.84)

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

Em outro trecho, notamos que Fernando Pessoa pretendia não somente escrever conteúdo de interesse dos praticantes, mas também se apresentava como um escritor da área de gestão cujo conhecimento era advindo da prática comercial.

O nosso intuito é expor de modo que nos possam ler comerciantes feitos e comerciantes por fazer, contabilistas que o são e contabilistas que o não são (...) (Pessoa, 1926a, p.6)

Este estudo é propriamente nosso. Não lhe fomos buscar os elementos a nenhum tratado. Não tivemos mestre para escrevê-lo. O conhecimento atento da história, e a análise firme dos fatos que ela fornece, foi quanto nos foi preciso para a sua elaboração (...) (Pessoa, 1926i, p.84).

Assim, Fernando Pessoa seguia o intuito de apresentar um conteúdo produzido por um praticante que servisse para a capacitação profissional e para a prática comercial. Sua intenção era trazer considerações que relacionassem a teoria e a prática, apresentando orientações para os comerciantes administrarem seus negócios: “Toda a teoria deve ser feita para poder ser posta em prática, e toda a prática deve obedecer a uma teoria (Pessoa, 1926a, p.5)”.

Pessoa reconhecia que havia conhecimento sobre o comércio sendo desenvolvido em outras partes do mundo. Assim, ele manifestou a influência e o destaque dos EUA na discussão a respeito de comércio. Segundo Boschi et al. (2016), mais tarde, por volta dos anos 1950, chegaria ao Brasil um modelo de ensino de administração baseado no modelo norte-americano, o qual introduziria a disciplina de marketing no Brasil. Como vemos na RCC, Pessoa reconhecia a posição de destaque dos EUA na produção de conhecimento de gestão.

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

Uma vez introduzida a RCC e localizado seu posicionamento em termos de preocupações com o conhecimento de gestão, nas próximas seções tratamos da análise do conteúdo da revista em busca de suas associações com a disciplina de marketing em suas dimensões macro e micro, como apresentado no Modelo Taxonômico de Hunt e Burnett (1982).

## 5.2 Micromarketing

Em vários trechos de seus artigos Pessoa trata de temas que hoje poderiam estar presentes em manuais da disciplina de marketing e que focam mais especificamente nas relações entre consumidores e produtores. Dividimos o conteúdo referente às proposições a respeito dos componentes do micromarketing, como proposto por Hunt e Burnett (1982), em dois conjuntos de textos de Fernando Pessoa. O primeiro conjunto trata de aspectos relacionados à definição de mercado-alvo e à segmentação de mercado, e o segundo foca em aspectos relacionados à orientação da empresa para o mercado e às decisões do composto de marketing.

### 5.2.1 Mercado-alvo e segmentação de mercado

Segundo Kotler (2000), é fundamental que o gestor de marketing entenda que a demanda por produtos é heterogênea e que, portanto, é importante ter mais conhecimento a respeito de como os consumidores se comportam. Pessoa trata do estudo do mercado no artigo 'A Evolução do Comércio':

O estudo psicológico do mercado é também importante, mas, ao passo que o seu estudo econômico é essencial e fundamental em qualquer gênero de comércio. (...) A maneira de fabricar, de apresentar, de distribuir e de reclamar um artigo varia conforme a índole geral dos indivíduos que compõem o mercado onde se pretende vendê-lo (Pessoa, 1926b, p.9).

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

Para Kotler (2000), as empresas têm maior chance de se saírem bem quando escolhem seus mercados-alvo com cuidado e preparam programas de marketing customizados. Indicações semelhantes são feitas por Pessoa no tocante à importância de o comerciante analisar o mercado que diferenças e semelhanças existem entre consumidores.

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

(...) E é por isso que o comerciante, que deveras o seja, tem para consigo mesmo o dever de estudar psicologicamente, e um a um, os agrupamentos humanos a que destina os seus artigos (Pessoa, 1926b, p.10).

Para Schiffman e Kanuk (2000) a pesquisa do comportamento do consumidor está relacionada ao estudo dos processos vividos pelos consumidores ao tomarem decisões de investir seus recursos em itens de consumo. Pessoa descreve a importância de se estudar o comportamento do consumidor e chega a propor que o comerciante faça uma análise psicológica dos consumidores, com o intuito de ser mais bem-sucedido. Além de aspectos



psicológicos, Pessoa também chama a atenção do comerciante para aspectos culturais envolvidos no consumo.

Um industrial, que inventasse e produzisse um tipo de whisky novo, bom e barato, teria um mercado certo nas ilhas britânicas; mas, se tivesse a lembrança de tornar as garrafas desse líquido de um rótulo com a bandeira daquele império, não deveria admirar-se de ver a maioria dos habitantes do Estado Livre da Irlanda impor-se o horroroso sacrifício de o não beber. O produto estava psicologicamente certo para esse meio, mas estava socialmente errado. Parece-nos que assim transmitimos claramente ao leitor a ideia da distinção entre o critério psicológico, e o, por assim dizer, sociológico no estudo comercial dos mercados (Pessoa, 1926b, p.10).

## 5.2.2 Orientação da empresa para o mercado e o composto de marketing

De acordo com Kotler (2000) a orientação de marketing afirma que para que a empresa atinja seus objetivos organizacionais ela deve ser mais eficaz que seus concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de valor superior percebido pelo cliente. No artigo 'A Essência do Comércio', Pessoa trata do mercado indiano de taças de louça para consumo de ovos e contrasta as orientações de empresas inglesas e alemãs. Para o autor, o centro da discussão acerca da oferta inglesa está localizado na discussão de benefícios e custos.

*(os fabricantes ingleses)* Não tinham que alterar qualidade (podiam, até, baixa-la), nem que diminuir preço: tinham certa a vitória por o que em linguagem científica se chama a adaptação ao meio. Tinha resolvido, na Índia e para si, o problema de comer o ovo de Colombo (...) (...) O inglês costuma comer os ovos, a que nós chamamos "quentes", não em copos e partidos, mas em pequenas taças de louça, do feitio de meio ovo(...) (...)Os alemães notaram isto, e fizeram taças ligeiramente maiores, próprias para receber esses ovos *(maiores, produzidos na Índia)* (Pessoa, 1926b, p.7).

Ao chamar a atenção a respeito da necessidade de as firmas deslocarem suas decisões de produção e oferta das firmas para o atendimento das necessidades dos consumidores, Pessoa aponta para o que posteriormente foi denominado orientação para o marketing (vide: Baker, 2005; Kotler; Keller, 2006). Na verdade, dada a riqueza de detalhes, o caso do mercado indiano de taças de ovos poderia ser utilizado em salas de aula hoje em dia, mesmo tendo sido escrito há quase um século atrás.

Esse mesmo artigo traz ainda mais esclarecimento a respeito do caso das taças de louça para comer ovos. Pessoa chama a atenção para o componente do composto de marketing preço que é superestimado pelo fabricante inglês de taças de louça.

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

Seguindo o artigo, Pessoa chama a atenção do leitor a respeito da importância de se definir corretamente os preços de mercadorias e se acompanhar a evolução do mercado. Para Kotler (2000, p.67), a empresa deve ter os custos e o desempenho de seus

concorrentes como modelos com os quais comparar seus custos e desempenho. Assim, à medida que for capaz de apresentar desempenho que supere aos de seus concorrentes, ela poderá alcançar uma vantagem competitiva. Pessoa se surpreende porque não havia preocupação dos comerciantes àquele tempo com a definição de estratégias de preços e chega a se considerar a importância de estratégias de descontos, entendidos como mecanismo de atração de clientes.

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

No artigo “Como os outros nos veem” encontramos a preocupação de Pessoa em tratar de aspectos relacionados à promoção. Segundo Kotler (1998), promoção seria o conjunto de ações que se estende sobre certo produto de forma a estimular a sua comercialização e divulgação. Nesse trecho, Fernando Pessoa orienta o leitor a respeito da forma de se promover algo de forma adequada.

Uma carta visivelmente circular - sobretudo se for impressa ou copiografada - é o pior meio de propaganda ou de publicidade que se conhece. Evite-se, em todo impresso de propaganda, a forma de carta. Faça-se um pequeno prospecto, um folheto diminuto; empregue-se um postal sem forma epistolar (...) (Pessoa, 1926e, p.32).

Pessoa apresenta sua preocupação mais atenta ao composto promocional e retoma sua taxonomia de instrumentos de comunicação do cliente e faz uma análise comparativa da técnica publicitária alemã.

Um anúncio difere dum cartaz em que o cartaz dele chamar a atenção e prendê-la no mesmo ato, isto é, de um só golpe, ao passo que o anúncio deve chamar a atenção para depois prende-la. Há, pois, muitos anúncios que são simples cartazes em miniatura. Só por qualquer circunstância particular, estranha portanto á índole do anúncio pode um anúncio deste gênero servir o fim a que se destina. E é singular que os alemães, tão notavelmente especialistas por índole e educação, tão constantemente empreguem os anúncio-cartas, isto é, o anúncio em que o interesse reside no simples aspecto e disposição tipográfica. É o único lapso – mas é um lapso grave - da técnica publicitária alemã (Pessoa, 1926e, p.32).

Como apresentado, Pessoa tratou em seus textos sobre gestão de diversos aspectos gerenciais da atividade comercial que hoje se encontram dentro do escopo da disciplina do marketing. Sua experiência em escritórios portugueses de publicidade pode explicar a maior atenção ao composto promocional, mas seus textos publicados na RCC abarcam vários temas que hoje se encontram incorporados à disciplina de marketing.

### 5.3 Macromarketing

Além de apresentar aproximações às perspectivas gerenciais do marketing, os escritos sobre gestão de Pessoa também tratam de aspectos associados às relações entre mercados e a sociedade. Nesse sentido, identificamos atenção de Pessoa a aspectos sistêmicos do mercado e da atividade comercial que se aproximam de temas do macromarketing. As discussões envolvem sistemas de marketing (Layton, 2007), redes de relações de troca (Bagozzi, 1977; Costa, 2015) e consequências da sociedade no marketing (Hunt, 1977; Nason, 1989), como exploramos a seguir.

### 5.3.1 Sistemas de marketing e redes de relações de troca

De acordo com Costa (2015), dentro do domínio do macromarketing, as discussões a respeito das redes de relações de troca tratam de aspectos relacionados à troca, observando todo o conjunto que envolve essa troca. Assim, estudos a respeito das redes de relações de troca conectam integrantes do marketing e padrões sociais ou relações sistemáticas entre agentes de marketing (Bagozzi, 1977). No artigo “A Evolução do Comércio” Pessoa aponta as conexões entre comércio, a sociedade e a eficiência econômica.

Como o comércio é, por sua natureza, uma interpenetração econômica das sociedades, é no comércio que as relações materiais entre sociedades atingem o seu máximo (Pessoa, 1926i, p. 85).

No Artigo “Régie, Monopólio e Liberdade”, Pessoa trata da chamada “Questão dos Tabacos”. Essa foi uma das querelas econômicas mais duradouras da história de Portugal e envolveu a disputa de interesses de empresários e do Estado Português por quase dois séculos. Pessoa utiliza esse caso para discutir as relações entre atividades de mercado e o papel do Estado.

(...) Os riscos e, pois, os prejuízos, da administração de Estado estão evidentemente na razão direta da extensão com que essa administração intervém na vida social espontânea. Máximos nos regimes reformadores, que pretendem organizar de novo uma coisa chamada ‘sociedade’, que não sabem o que é nem a que leis obedece, esses riscos e essa extensão baixam á medida que a administração de Estado se aproxima da estrita atividade fiscal e tributária que só ao Estado compete, porque só ao Estado pode compelir (Pessoa, 1926g, p.61-63).

Pessoa trata a influência do estado nas atividades de mercado e identificamos também semelhanças com as propostas de discussão a respeito de regulação de mercados e sistemas de marketing, conforme proposto por Layton (2007). Pessoa deixa claro entender que o Estado não deveria intervir no mercado, sob pena de gerar prejuízos para a sociedade. Mesmo sem se posicionar abertamente, Layton (2007) incorpora todos esses elementos à teoria dos sistemas de marketing e aponta que há espaço para a regulação estatal no mercado em casos em que o resultado do sistema de mercado não é o aumento de bem-estar (vide: Fleming et al., 2015). Em trecho do artigo “Como Os Outros Nos Veem” Pessoa retoma a perspectiva sistêmica dos mercados.

(...) interessará saber que se elaborou recentemente um plano de largo auxílio ao comércio e à indústria pela expansão do âmbito de operações do Banco de Desconto de Portugal. Esta, e outras propostas de melhoria, resultaram de uma discussão franca, abrangendo toda a situação, entre o Primeiro Ministro e os homens de negócio, representados no lance pela Câmara de Comercio de Lisboa. O que, porém, é urgentemente preciso, e mais que tudo preciso, é uma garantia de estabilidade administrativa, pois as mudanças frequentes de governo, motivadas em geral por questões mínimas, se têm revelado extremamente desequilibradoras e altamente prejudiciais para o comércio. Continuam também as transações a se ressentir gravemente da desvalorização da moeda, e o crédito comercial do mercado tem sido seriamente comprometido pela inabilidade, em muitos casos, de pagarmos devidos prazo, (Pessoa, 1926d, p.21)

Pessoa critica recorrentemente o excesso de regulação dos mercados pelo Estado e considera que mercados mais livres gerariam mais bem-estar para Portugal. Para tanto, o autor apresenta uma compreensão a respeito dos mercados que ultrapassa as relações entre produtores e compradores e inclui aspectos sistêmicos do mercado.

(...) Mas as casas comerciais portuguesas encontram grande dificuldade em fazer compenetrar os fabricantes e exportadores ingleses da exigentíssima legislação que regula a importação de mercadorias neste mercado, e, em especial, dos regulamentos asfixiantes que dizem respeito às declarações de carga e aos certificados de origem que o intercambio anglo-português tenderá a desenvolver-se em condições de maior estabilidade e de melhoria financeira. (Pessoa, 1926d, p.23)

Vemos que Fernando Pessoa trata de regulamentação e de sistemas de marketing abordando a relação entre Estado, comerciantes, produtores, consumidores importadores, legisladores e acredita que o mercado é capaz de gerar o melhor ajuste entre as partes. Aqui a proposta de Pessoa se aproxima do conceito de sistema de marketing proposto por Layton (2007) que deve gerar aumento de bem-estar.

### 5.3.2 Consequências da sociedade no marketing

No artigo “As Algemas” encontramos uma reflexão a respeito do impacto da legislação sobre as atividades comerciais. Pessoa aponta como mudanças legais tem consequências sobre as atividades de mercado, tema que é classificado por Hunt (1977) como inserido nos domínios do macromarketing.

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

Pessoa deixa claro que aspectos externos às relações de troca entre consumidores e produtores geram impactos sobre mercados. Essas consequências negativas sobre mercados advêm das tentativas de regulação dos mercados por parte de governantes.

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

A compreensão de que os mercados estão imersos em um ambiente político, social e cultural e, portanto, são também influenciados por essas dimensões aproxima o entendimento desse autor ao que é discutido no subcampo do macromarketing. Dessa forma, vemos que Pessoa propunha discussões que poderiam dão conta de aspectos macro dos mercados e das atividades de comércio.

## 6 Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo identificar os escritos sobre gestão do poeta Fernando Pessoa e associá-los a temas que contemporaneamente são discutidos na disciplina de marketing. O trajeto percorrido mostrou a aproximação entre essas obras e o que hoje compõe a disciplina do marketing. Já na década de 1920, Pessoa tratava de temas que tempos depois constituiriam a disciplina de marketing.

No tocante às atividades de marketing de organizações, seus textos incluem discussões acerca de temas como segmentação de mercados e definição de mercado-alvo, comportamento do consumidor, orientação da empresa para o mercado e o composto de marketing. De forma complementar, a compreensão de que os mercados estão imersos em ambientes políticos, sociais e culturais e, portanto, são também influenciados por essas dimensões, aproxima escritos de Pessoa ao que é discutido no subcampo do macromarketing. Pessoa alertava ao comerciante sobre a importância de traçar um planejamento antes de colocar em prática suas atividades comerciais e se preocupava em orientar o comerciante a respeito de como estudar seu público e satisfazer seus desejos e escrevia sobre a importância do comércio para o desenvolvimento de uma sociedade e apontava os problemas advindos da regulação excessiva do Estado em relação aos comerciantes e à sociedade.

Os artigos analisados também deixam claro o esforço de Pessoa em construir conhecimento a partir de suas observações e de suas atividades práticas. A experiência de Pessoa com agências de publicidade faz com que sua análise a respeito das decisões do composto promocional fosse mais detalhada e, analogamente, sua experiência em escritórios de representação comercial o deixou mais atento a aspectos sistêmicos do mercado, em especial a aspectos regulatórios. Pessoa escrevia do seu lugar e da sua posição e observou o comércio e os mercados com a capacidade singular de observar o mundo em sua volta de forma mais sensível e profunda.

Nosso intuito não foi realizar uma pesquisa histórica, porém não podemos deixar de mencionar que Pessoa já produzia casos para ensino (da disciplina de marketing) desde a década de 1920, vide o caso a respeito do comércio de louças na Índia, ou o uso da “Questão dos Tabacos” para problematizar os efeitos da ingerência governamental nos mercados. Se considerarmos que os casos de ensino de negócios mais antigos, notadamente aqueles desenvolvidos pela *Harvard Business School*, datam do mesmo período (Contardo; Wensley, 2004) e que um dos objetivos de Pessoa e seu cunhado com a Revista de Comércio e Contabilidade era o de capacitar novos gestores, podemos considerar que Pessoa foi um dos precursores do uso de casos para ensino da administração e do marketing.

De forma bastante abrangente, os textos de Pessoa trazem indicações de que os conhecimentos e práticas de comércio discutidos naquele tempo em Portugal já apontavam para temas que hoje fazem parte do conhecimento de marketing consolidado. A rigor, os portugueses já realizavam comércio internacional há séculos e contavam com atividades de ensino de comércio desde 1759 (Cardoso, 1984), mas os trabalhos de Pessoa e o conhecimento gerado em Portugal nunca foram considerados parte de alguma disciplina que estudasse os mercados e as relações de troca. Praticamente nenhum desses conteúdos chegou a constituir a base para a construção de um conhecimento original a respeito de mercados, marketing e administração de marketing.

A capacidade de Pessoa se comunicar facilmente e se relacionar com gestores de outros países em sua atividade profissional, pode nos indicar que Pessoa talvez tenha feito parte do processo de criação da disciplina de marketing, mesmo não tendo sido reconhecido



por isso. Àquele tempo a disciplina de marketing ainda não estava consolidada e as atividades de praticantes serviram como base para a construção do conhecimento específico.

A localização à margem do eixo de construção e expansão do conhecimento de marketing pode servir como explicação para o desconhecimento da contribuição lusitana à disciplina. No entanto, ainda precisamos investigar por que os textos de Pessoa tenham sido esquecidos em Portugal e em países lusófonos. Essa investigação, associada ao levantamento e análise das atividades comerciais de praticantes portugueses ao longo da história poderia constituir uma proposta para estudos futuros. Esperamos com o presente trabalho motivar outros pesquisadores a trilharem o caminho da compreensão mais profunda de formas de pensamento paralelas ou alternativas ao modelo que se estabeleceu na disciplina de marketing por influência das escolas de gestão estadunidenses.

## Referências

- Bagozzi, R. P. (1977). Marketing at the societal level: theoretic issues and problems. In: Slater, C. (ed.). *Macromarketing: distributive processes from a societal perspective*. Boulder: University of Colorado.
- Bartels, R., & Jenkins, R. L. (1977). Macromarketing: what is it? How should it be managed and taught? *Journal of Marketing*, 41(4), 17-20.
- Baker, M. J. (2005). *Administração de marketing*. São Paulo: Elsevier.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Boschi, M. R., Barros, D. F., & Sauerbronn, J. F. R. (2016). A introdução da disciplina de marketing no Brasil: “uma linguagem comum que nos une”. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 3(8), 888-956.
- Cabral, M. V. (1988). *Fernando Pessoa no seu tempo*. Lisboa: Biblioteca Nacional.
- Cardoso, J. L. (1984). Uma “notícia” esquecida: o ensino de economia na aula do comércio. *Estudos de Economia*, 5(1), 87-101 1984
- Cavalcanti Filho, J. P. (2011). *Fernando Pessoa uma quase autobiografia*. Rio de Janeiro: Record.
- Chaves, C. M. G. (2009). Arte dos negócios: saberes, práticas e costumes mercantis no império luso-brasileiro. *América Latina en la História Económica*, 31, 171-193.
- Cochoy, F. (2010). *Une histoire du marketing: discipliner l'économie de marche*. Paris: La Découverte.
- Contardo, I., & Wensley, R. (2004). The Harvard Business School story: avoiding knowledge by being relevant. *Organization*, 11(2), 211-231.
- Costa, F. J. (2015). *Marketing e sociedade*. João Pessoa: Editora UFPB.
- Emmendoerfer, M. L., Queiroz, E. M. S. M., Barbosa Júnior, D. A., & Oliveira, A. M. (2008, Setembro) Estudos Pluridisciplinares em Administração: Uma Análise das Contribuições da Teoria do Comércio de Fernando Pessoa para o Ensino e Aprendizagem em Marketing. *Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Fleming, M., Santos, M. P., Sauerbronn, J. F. R., & Vieira, F. G. D. (2015). Explorando a matriz de um sistema de marketing: o caso Serra Pelada. *Revista Alcance*, 22(4), 586-601.
- Franco, G. H. (2007). *Economia em Pessoa – Verbetes contemporâneos e ensaios empresariais do poeta*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Hunt, S. D. (1976). The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*. 40(2), 17-28, 1976.
- Hunt, S. D. (1977). The three dichotomies model of marketing: an elaboration of issues. In: SLATER, C. C. (Ed.). *Macromarketing: distributive processes from a societal perspective*. Boulder: University of Colorado Press.

- Hunt, S. D., & Burnet, J. J. (1988). The macromarketing/micromarketing dichotomy: a taxonomical model. *Journal of Marketing*, 46(3), 11-26.
- Jones, D. G. B., Shaw, E. H., & McLean, P. A. (2009). The modern schools of marketing thought. In: Maclaran, P., Saren, M., Stern, B., & Tadjewski, M. (Eds.) *The Sage handbook of marketing theory*. London: Sage.
- Kelle, U. (2007). Análise com auxílio de computador: codificação e indexação. In: Bauer, M. W., & Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Layton, R. A. (2007). Marketing systems: a core micromarketing concept. *Journal of Macromarketing*, 27(3), 227-242.
- Layton, R. A., Grossbart, S. (2006). Macromarketing: past, present, and possible future. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 193-213.
- Maranhão, C. M., Motta, F. M., & Leitão, P. C. (2006, Setembro). Por uma educação crítica em marketing: o modelo das três dicotomias de Hunt como ferramenta introdutória? *Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Miranda, C. M. C., & Arruda, D. M. O. (2004). A evolução do pensamento em marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. *RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing*, 3(1), 40-57.
- Moyer, R. (1974). *Macro marketing: uma perspectiva social*. Rio de Janeiro: Editora Americana.
- Nason, R. W. (1989). The social consequences of marketing: macromarketing and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 8(2), 242-251.
- Pessoa, F. (1926a). Palavras iniciais. *Revista de Comércio e Contabilidade*, 1, 5-6.
- Pessoa, F. (1926b). A essência do comércio. *Revista de Comércio e Contabilidade*, 1, 7-11.
- Pessoa, F. (1926c). A Cotação CIF, Despesas com a factura consular? *Revista de Comércio e Contabilidade*, 1, 12-14.
- Pessoa, F. (1926d). Como os outros nos vêem. *Revista de Comércio e Contabilidade*, 1, 21-23.
- Pessoa, F. (1926e). A inutilidade dos Conselhos fiscais e dos comissários do governo nos bancos e nas sociedades anônimas. *Revista de Comércio e Contabilidade*, 1, 24-26.
- Pessoa, F. (1926f). As algemas. *Revista de Comércio e Contabilidade*, 2, 33-40.
- Pessoa, F. (1926g). Régie, monopólio e liberdade. *Revista de Comércio e Contabilidade*, 2, 61-64.
- Pessoa, F. (1926h). Régie, monopólio e liberdade. Conclusão. *Revista de Comércio e Contabilidade*, 3, 74-78.
- Pessoa, F. (1926i). A evolução do comércio. *Revista de Comércio e Contabilidade*, 3, p.84-93.
- Pessoa, F. (1926j). Organizar. *Revista de Comércio e Contabilidade*, 4, 105-125.
- Pessoa, F. (1926k). O manifesto internacional. *Revista de Comércio e Contabilidade*, 6, 161-168.
- Pessoa, F. (1926l). Os preceitos práticos em geral e os de Henry Ford em particular. *Revista de Comércio e Contabilidade*, 6, 171-178.
- Pessoa, F. (1926m). A reforma do calendário. *Revista de Comércio e Contabilidade*. Lisboa: 6, 185-189.
- Rodrigues, L. L., Gomes, D., & Craig, R. (2004). The Portuguese School of Commerce, 1759-1854: a reflection of the “enlightenment”. *Accounting History*, 9(3), 53-71.

- Santos, L. C. (2004). Macromarketing: fundamentos, natureza, escopo e tendências. *Caderno de Pesquisa em Administração*, 11(2), 13-27.
- Sauerbronn, J. F. R. (2013). Diga-me o que publicas e te direi quem és: perspectivas e resistências na publicação da produção de conhecimento em marketing. *Revista de Negócios*, 18(1), 42-52.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, K. L. (2000). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: LTC.
- Shawver, D., & Nickels, W. G. (1979). A rationalization for macromarketing concepts and definitions. In: Fisk, G., & Nason, R. W. (Eds.). *New steps on the learning curve*. Boulder: University of Colorado Press.
- Sheth, J. D., Gardner, D. M., & Garrett, D. E. (1988). *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. New York: John Wiley and Sons.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s*, 17(1), 1-14.
- Tamília, R. (2011). Reflections on the history of marketing thought and theory development. *Marketing Theory*, 11(4), 507-512.
- Weld, L. D. H. (1920). *The marketing of farm products*. New York: Macmillan.
- Wilkie, W., & Moore, E. (2003). Scholarly research in marketing: exploring the “4 eras” of thought development. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22, 116-146.
- Witkowski, T. H. (1994). A marketing history of American pewter and its competitors. *Journal of Macromarketing*, 4(1), 45-53.
- Zenith, R. (2006). *Fernando Pessoa: escritos autobiográficos, automáticos e de flexão pessoal*. São Paulo: A Girafa.

## Autores

- 1. Gabriela Gammpp**, Mestre em Administração pela Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO.
- 2. João Sauerbronn**, Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – EBAPE-FGV. Professor da Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO.

## Contribuição dos autores

| Contribuição                                                                          | Gabriela Gammpp | João Sauerbronn |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| 1. Definição do problema de pesquisa                                                  | ✓               | ✓               |
| 2. Desenvolvimento de hipóteses ou questão de pesquisa (no caso de trabalho empírico) | ✓               | ✓               |
| 3. Desenvolvimento de proposição teóricas (no caso de trabalho teórico)               |                 |                 |
| 4. Referencial/fundamentos teórico(s) / revisão de literatura                         | ✓               | ✓               |
| 5. Definição de procedimentos metodológicos                                           | ✓               | ✓               |
| 6. Coleta de dados / trabalho de campo                                                | ✓               |                 |
| 7. Análise e interpretação de dados (quando existentes)                               | ✓               | ✓               |
| 8. Revisão do texto                                                                   |                 | ✓               |
| 9. Redação do texto                                                                   | ✓               | ✓               |