

Estudos Pluridisciplinares em Administração: Uma Análise das Contribuições da Teoria do Comércio de Fernando Pessoa para o Ensino e Aprendizagem em Marketing

Autoria: Magnus Luiz Emmendoerfer, Eugênia Maria da Silva Moraes de Queiroz, Djalma Adão Barbosa Júnior, Ana Marcelina de Oliveira

Resumo: Este artigo parte da premissa que estudos pluridisciplinares envolvendo Administração e Literatura podem revelar como uma significativa fonte de pesquisa e reflexão crítica para a prática das organizações contemporâneas. Neste sentido, optou-se em escolher a disciplina de marketing para ilustrar tais interlocuções. Assim, o objetivo deste ensaio é analisar a teoria do comércio discutida pelo escritor português Fernando Pessoa buscando identificar contribuições para o estudo do marketing. Desta forma, a análise dos dados possibilitou evidenciar discussões sobre temas como: estrutura organizacional, relações de poder/consumo, planejamento e estratégia de marketing. Assim, como principais contribuições deste artigo têm-se: (1) a reflexão estratégica a respeito do planejamento de marketing nas organizações; (2) a importância das questões sociais, psicológicas e culturais a serem consideradas no desenvolvimento estratégico de um plano de marketing; (3) as mudanças estratégicas de marketing que devem ser efetuadas ao longo do desenvolvimento e da dinâmica comercial de um país. Por fim, este trabalho revela a potencialidade do uso da Teoria e Prática do Comércio de Fernando Pessoa como um recurso pedagógico para auxiliar construção do conhecimento pluridisciplinar em marketing.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo concentra-se no campo da pesquisa pluridisciplinar como forma de contribuir com a construção do conhecimento na área de administração, envolvendo como alvo desta discussão, as potenciais interlocuções entre marketing e literatura, em especial, a teoria do comércio tratado pelo poeta Fernando Pessoa em suas prosas.

Desta forma, parte-se do pressuposto que estudos pluridisciplinares (ZABALA, 2002) envolvendo Marketing e Literatura podem se revelar como uma significativa fonte de pesquisa e reflexão crítica para o marketing contemporâneo. Assim, Marketing e Literatura podem ter relações surpreendentes, fornecendo conhecimentos significativos para aplicação e desenvolvimento do marketing nas organizações. Escritores, poetas e artistas como o lusitano Fernando Pessoa têm feito referências às diversas relações comerciais existentes, induzindo-nos à reflexão a respeito do tema e especulações sobre o marketing nas organizações na atualidade.

Em 1926, Fernando Pessoa, fazendo uso de sua experiência profissional acumulada no comércio de Lisboa – Portugal, resolveu contribuir com a teoria administrativa ao redigir artigos, publicados na Revista de Comércio e Contabilidade¹ lançada no mesmo ano, sendo a terceira revista de negócios mais antiga na nação lusitana. Tal conjunto de artigos de Pessoa (1926a; 1926b; 1926c; 1926d; 1986) compôs uma parte de sua obra em prosa chamada “Teoria e Prática do Comércio: preceitos práticos”, que explicita o ponto de vista deste escritor, assim como a aplicação de conhecimentos relativos à Administração de Marketing.

Assim, procurou-se organizar entre 2006/2007, um grupo de estudos (formado pelos autores, alunos e interessados no assunto) sobre as potenciais contribuições de Fernando Pessoa, com base em suas discussões sobre a teoria e prática do comércio, para a área de Administração. Notou-se, durante os estudos e debates, que as discussões apresentadas por Fernando Pessoa trazem *insights* para o entendimento de determinados temas ligados à estrutura organizacional, relações de poder/consumo, planejamento e estratégia de marketing.

Desta forma, nota-se que a pluridisciplinaridade (SANTOMÉ, 1998; ZABALA, 2002), ou seja, a existência de relações complementares entre as disciplinas de administração (como

o marketing) e outras áreas de conhecimentos afins como a Literatura (das obras de Fernando Pessoa), podem ter relações surpreendentes, fornecendo conhecimentos significativos para a compreensão de certos temas, como os já explicitados.

Neste sentido, o objetivo deste artigo em forma de ensaio teórico é analisar a teoria do comércio discutida pelo escritor português Fernando Pessoa buscando identificar contribuições para os estudos em marketing.

Acredita-se que esta análise possa fornecer contribuições significativas para os estudos em marketing, fomentando debates relevantes que gerem reflexões e soluções efetivas para as organizações no Brasil. Isto se justifica principalmente pela relação encontrada entre os textos literários de Fernando Pessoa e os estudos sobre economia e mercado na atualidade (FRANCO, 2007).

O percurso metodológico aplicado neste ensaio teórico envolveu o levantamento bibliográfico sobre as obras em prosa de Fernando Pessoa (1926a; 1926b; 1926c; 1926d; 1986). Em seguida, em termos de concatenação de idéias, foram descritos os eixos temáticos resultantes das interlocuções entre as discussões de Fernando Pessoa sobre teoria e prática do comércio e a área de marketing como: estrutura organizacional, relações de poder/consumo, planejamento e estratégia de marketing. Tais eixos temáticos ou temas foram tratados como categorias analíticas neste trabalho para análise do conteúdo do objeto em estudo (BARDIN, 1997). Vale ressaltar que as interlocuções estabelecidas com a área de marketing nas organizações basearam-se, pela acessibilidade as obras, principalmente em autores como Duncan e Phillips (1963), Weber (1965), Levitt (1975), Foucault (1979), Marx (1983), Jaworski e Kohli (1991), Las Casas (1999), Westwood (1996), Kotler (2000, 2003), Levy e Weitz (2000) e Richers (2000).

2. INTERLOCUÇÕES E APLICAÇÃO DAS OBRAS EM PROSA DE FERNANDO PESSOA NOS ESTUDOS EM MARKETING

Ao realizar a leitura das obras em prosa “Teoria e Prática do Comércio: preceitos práticos” de Fernando Pessoa, notou-se a possibilidade de aplicação de seu conteúdo, como forma não convencional de estimular a leitura pelo alunado, bem como propiciar o entendimento de determinados eixos temáticos comumente presentes em disciplinas de Marketing.

Entende-se que o fundamento do marketing está em entender e atender o consumidor da melhor forma, de modo que suas necessidades sejam completamente satisfeitas. Neste sentido, entende-se que as atividades de marketing possuem um amplo escopo, demandando uma visão sistêmica dos processos organizacionais e da dinâmica dos mercados (KOTLER, 2003).

Somado a isso, o marketing, em sua forma operacional, que ainda prevalece em muitas organizações, consiste em delegar e executar, ou seja, em cumprir tarefas bem específicas. No entanto, esta forma está prestes a desaparecer ou evoluir, abrindo espaço para processos conduzidos na perspectiva estratégica.

Para efeito deste artigo e compreensão geral do termo “estratégia”, entende-se que ela significa ações iniciadas hoje pela empresa que poderão levar essa mesma empresa a uma situação mais cômoda no futuro. Nesse sentido, para Gaj (1986), estratégia é uma postura direcionada a procedimentos que devem ser iniciados hoje para se obter no futuro o objetivo que se deseja. Acrescenta ainda, que essa postura estratégica a que se refere, diz respeito à conscientização em direção a um processo de pensamento endereçado a procedimentos executados pela empresa como uma forma de se administrar recursos limitados (HAMEL e PRAHALAD, 1994; GAJ, 1986).

Logo, tratando-se do campo em estudo e em uma tentativa de simplificar o conceito, Kotler (2003, p.3) define marketing como “um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros”. Eis a noção de marketing a ser trabalhada neste artigo alinhada à noção de estratégia já exposta. Vale ressaltar que Pessoa (1986) não expõe em suas prosas o termo “marketing”, mas sim comércio, porém entende-se neste artigo que a correlação entre esses dois termos seja válida e adequada, uma vez que Pessoa (1926a, p.8) menciona algo semelhante à premissa do marketing e das estratégias organizacionais: “um comerciante, qualquer que seja, não é mais que um servidor do público. [...] Ora toda a gente que serve deve agradecer a quem serve”.

Neste sentido e por meio da obra em prosa “Teoria e Prática do Comércio” de Fernando Pessoa, pode-se retirar valiosas contribuições para a pesquisa e o ensino de disciplinas de marketing em curso de Administração e áreas afins, principalmente em relação aos conteúdos como: estrutura organizacional, relações de poder/consumo, planejamento (estratégico) de marketing e composto mercadológico.

Estrutura Organizacional

No que se refere ao tema Estrutura Organizacional no contexto do marketing, algumas contribuições iniciais de Fernando Pessoa:

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 -, mas do princípio de que, se queremos servir os outros (para lucrar com isso ou não), nós é que devemos pensar como eles: o que temos que ver é como é que eles efetivamente pensam, e não como é que nos seria agradável ou conveniente que eles pensassem (PESSOA, 1986, p.622, *grifo nosso*).

Esse trecho da obra de Fernando Pessoa pode ser facilmente relacionado com a intercessão existente entre mercado e estrutura organizacional. Jaworski e Kohli (1991) enfatizam que é interessante observar que não há motivos para crer que a estrutura organizacional não possa afetar a maneira como a organização chega ao consumidor, como estímulo à mudança e inovação.

Fernando Pessoa também aponta que as relações entre mercado e estrutura organizacional podem ser expressas pela maneira de fabricar, de apresentar, de distribuir e de reclamar um artigo, a qual varia conforme a índole geral dos indivíduos que compõem o mercado onde se pretende vendê-la (PESSOA, 1986). Neste momento, o professor pode ilustrar esta interlocução entre a literatura de Fernando Pessoa e Administração, com casos de organizações locais ou de renome nacional/internacional que atuam no comércio varejista.

Desta forma, uma organização no contexto do varejo pode possuir variações na sua estrutura como: tamanho, tipos de mercadorias comercializadas, serviços prestados, preferência e desejo dos executivos (DUNCAN e PHILLIPS, 1963). Para Levy e Weitz (2000) a natureza da empresa varejista vai depender dos elementos utilizados pelo varejo para satisfazer as necessidades de um segmento específico de consumidores. Assim, quatro elementos são particularmente úteis para classificar os varejistas: (1) O tipo de mercadoria vendida; (2) A variedade e sortimento da mercadoria vendida; (3) O nível de atendimento ao cliente; (4) O preço da mercadoria.

Pessoa (1986) revela que a evolução do comércio apresenta três tipos de comerciantes ou estrutura organizacionais voltadas ao varejo (mas não somente restrita a elas) que se manifestaram em diferentes momentos históricos, mas que coexistem na contemporaneidade.

Os três tipos ou fases do comerciante consideradas por Fernando Pessoa (1986), que podem ser considerados estruturas organizacionais na atualidade, são:

- **Primeira fase – o comerciante mercador** - Neste período o comércio tinha caráter totalmente empírico, em que prevalece o conceito de que ele (o comércio) se forma em si mesmo, sem qualquer elemento de organização; criado muito mais por questão de status do que por razões econômicas propriamente ditas. Não há evidências de aplicação metodológica na sua coordenação, a prática do comércio era marcada por impulsividade e iniciativa para lidar com as dificuldades situacionais que se apresentavam no cotidiano;
- **Segunda Fase – o comerciante negociante** – Diante da concorrência local e regional, que começa a emergir de modo quantitativo, as características que demarcam esta fase da evolução do comércio e de suas organizações é a prática sistematizada, embora instintiva, de processos como planejamento, organização e controle (contabilidade). Não havia ainda a preocupação de integrar tais processos num esforço único de coordenação;
- **Terceira fase – o comerciante industrial** - Gerada a partir da intensificação do individualismo e do aparecimento nítido da concorrência nacional, fatos que obrigaram o comerciante a estudar tecnicamente e a utilizar os processos planejamento, organização e controle, dando assim ao seu comércio uma organização e coordenação parecidas com as presentes na indústria. As técnicas de marketing mais “agressivas” começam a ser empregadas para o desenvolvimento massificado do comércio.

Neste sentido, conhecer o consumidor tem levado, durante anos, as organizações a adaptarem suas estruturas (como já visto na evolução dos tipos de comerciante exposto por Fernando Pessoa), de modo a atender da melhor maneira possível as necessidades do mercado e aumentar seu comércio (atuação do negócio). Tal exposição pode ser também aplicada na discussão de planejamento de marketing e composto mercadológico, a serem retomados mais adiante neste trabalho.

Relações de Poder/Consumo

A apresentação do tema Consumo sob a metáfora das relações de poder pode ser relacionada com as contribuições de Fernando Pessoa. Parte-se do pressuposto que a essência do conceito de poder se dá pela proposição de que uma pessoa/organização “A” tem poder sobre outra “B”, na medida em que pode levar “B” a fazer algo que não teria feito sem intervenção de “A” (DAHL *apud* CROZIER, 1981). Tal relação pode ser observada na teoria do comércio revisitada em Fernando Pessoa ao mencionar que o “(...) comerciante não tem personalidade, tem comércio; a sua personalidade deve estar subordinada como comerciante, ao seu comércio; o seu comércio está fatalmente subordinado ao seu mercado, isto ao público que o fará comércio e não brincadeira de crianças com escritório e escrita” (PESSOA, 1986, p.624).

Para Weber (1965), o poder é um processo e uma capacidade relacional, distribuída de forma desigual, com o destino de criar e manter estruturas completas de interdependência e coordenação social. Já na visão de Marx (1983), este poder nasce de interesses oriundos das relações de produção, envolvendo a propriedade e o controle dos meios de produção. Foucault (1979) afirma que o poder só existe na forma de ação e acima de tudo é uma relação de força. Esses conceitos clássicos na discussão de poder são úteis para enriquecer a questão da relação de poder e de subordinação do comerciante colocadas por Fernando Pessoa.

Uma vez descrita a relação de poder entre o comerciante e seu mercado é possível ainda exemplificar, utilizando as contribuições de Fernando Pessoa para discussão das

relações de poder, a maneira pela qual essa subordinação se forma, na medida em que o comerciante tenta compreender o consumidor e atender suas necessidades. Pessoa (1986) afirma que essas informações seriam obtidas diretamente com os seus consumidores sendo elas de três níveis, as quais podem ser aplicáveis a área de marketing também (como será visto mais adiante neste trabalho). São elas, segundo Pessoa (1986), o econômico, psicológico e social. No nível econômico, o autor coloca que é preciso saber as expectativas de valor do cliente, levando em consideração a concorrência. Já no psicológico, ressalta-se a importância do conhecimento das especificidades (necessidades e aplicações) do consumidor. E, no social, deve-se saber quais as condições sociais e políticas que estimulam os desejos de seus consumidores. Neste momento, o professor pode ilustrar e facilitar o entendimento desta exposição com exemplos de produtos utilizados no cotidiano, como forma de ilustrar esses três níveis.

Neste sentido, com base em Pessoa (1986), para as organizações terem êxito em suas atividades é fundamental conhecer o seu cliente para suprir suas vontades e seus desejos. Desta forma, como visto em Fernando Pessoa (1986, p.622): “se queremos servir os outros (para lucrar com isso ou não), nós é que devemos pensar como eles (...), e não como é que nos seria agradável ou conveniente que eles pensassem”. Pressupõe-se que isso acaba por especializar este interesse a tal ponto que ultrapassa o limite de seus consumidores, fazendo com que seus próprios funcionários entrem nesta lógica. Desta forma o seu funcionário também é seu cliente (o termo cliente interno se faz presente nas organizações contemporâneas). O aspecto importante a se abordar é que com esta lógica a própria organização tende a ser vítima de sua ação (GOMES, EMMENDOERFER, QUEIROZ, SOUZA, 2007). Eis uma oportunidade para os estudos em marketing inserir e revisitar a discussão de alienação tratada por Marx (1983) considerando a realidade do consumo e do marketing nas organizações contemporâneas.

Assim, Karl Marx que, elaborando uma crítica de seu tempo e opinando acerca da verdadeira essência do homem, considera que sua liberdade e independência, "a atividade livre e consciente", não se podem fazer valer. Em sua opinião, por toda parte o homem é tirado a si mesmo, perdendo as autênticas possibilidades humanas de existência. Esse é o sentido daquilo que Marx (1983) chama de "auto-alienação" do homem.

Mas como o conceito de alienação de Marx (1983) pode dar suporte ao argumento de Pessoa (1986)? Ora, Pessoa (1986) diz que o comerciante não tem personalidade, mas sim mercado. Dessa forma, ele (o comerciante) deveria se alienar enquanto pessoa independente, para pensar exclusivamente como criar/manter seu "mercado".

Além disso, Pessoa (1986), na discussão sobre as “algemas”, menciona as regras, colocadas pelo Estado, as quais o mercado e as estruturas organizacionais estão submetidas e que de certa forma impactam na restrição ou ampliação das relações de poder entre esses agentes. Observa-se a exposição de sub-temas relacionados ao poder do Estado, que podem ser explorados, sendo eles: subsídios e protecionismo (FRANCO, 2007). Nesta situação exposta, no ensino de marketing, o professor pode solicitar aos alunos a busca por informações sobre o Estado e Governo Brasileiro na atualidade, obtidas em jornais e revistas (impressos ou eletrônicos). Essas informações podem ser potencialmente relacionadas com as organizações locais, de acesso ou conhecimento do alunado, demonstrando a relação de poder entre Estado e Organizações, bem como suas implicações econômicas, psicológicas, sociais e políticas.

O professor também, ao discutir a situação anterior, pode provocar o debate (em forma de júri simulado – onde a sala de aula é dividida em dois grupos de alunos, um em frente do outro, para de um lado agir como defesa e do outro como acusador do assunto em questão) de que o processo da relação comercial não é espontâneo, visto que a “ordem social não decorre da busca egoísta de seu interesse por parte de cada indivíduo isolado. [...] que as condições

dessa cooperação sejam estabelecidas para toda a duração de suas relações”, e isto será feito por regras formais (jurídicas) e/ou informais (tradição, normas) (DURKHEIM, 1999, p. 200).

Não menos importante, e como uma discussão contemporânea, pode-se especular interlocuções sobre a responsabilidade das organizações e o marketing social, cabendo ressaltar que Fernando Pessoa aponta sinais na sua discussão sobre a teoria e prática do comércio de uma preocupação com o desenvolvimento comunitário, estando na vanguarda desta discussão social, mesmo que o tema “responsabilidade social” somente tenha ganhado importância pública nos últimos anos. Este autor destaca que este seria um dos principais motivos de sua análise comercial: “(...) antes de mais nada, a mostrar claramente a importância social do comércio, e a mostrá-la àqueles mesmos que freqüentemente a esquecem ou a negam” (PESSOA, 1986, p.626).

Planejamento (Estratégico) de Marketing

Em seu artigo a “essência do comércio”, Pessoa (1986) cita o exemplo do país que perdeu o mercado pelo grave erro de desconsiderar um importante fator crítico para formação do plano de marketing: não levou em conta as características ambientais e culturais do outro país para a fabricação e comercialização dos produtos, ou seja, não considerou as necessidades do mercado-alvo e não procurou conhecê-lo, mantendo-se no tradicionalismo de suas estratégias de marketing ao invés de ter informações e flexibilidade diante do mercado. O professor diante desta exposição pode buscar situações semelhantes, de conhecimento dos alunos, para contextualizar esta discussão na área de marketing, bem como inserir o sub-tema presente na contemporaneidade que é a noção de “foco no cliente” (FRANCO, 2007).

Através desta ilustração, Pessoa (1986, p.621) coloca “Um comerciante, qualquer que seja, não é mais que um servidor do público, ou de um público; e recebe uma paga, a que chama seu “lucro”, pela prestação desse serviço. Ora toda gente que serve deve, parece-nos, buscar agradar a quem serve. Para isso é preciso estudar a quem se serve”. Assim, o comerciante que agradar e estudar a quem serve poderá oferecer um produto ou serviço de acordo com os valores simbólicos e culturais que representam para o consumidor. Do contrário, o comerciante fecha os ouvidos, focando-se apenas em si mesmo e na obtenção de lucro, oferecendo, por exemplo, o produto a um preço sem tomar conhecimento do mercado. Eis um espaço para se pensar em articular as discussões de pesquisa de mercado com tal situação exposta na literatura de Fernando Pessoa.

Assim, Pessoa (1986) critica aqueles que não fazem uma análise do mercado e não elaboram um planejamento estratégico de marketing, argumentando que são superficiais e imediatistas, sem visão holística e de futuro. Apenas se aventuram na arte de comercializar tornando-se semelhantes ao comércio primitivo, do tipo “comerciante mercador” como na época do Renascimento.

O planejamento de marketing, portanto, tem um caráter estratégico e se diferencia do planejamento tradicional que “planejamento tradicional presume-se que todas as informações pertinentes estejam disponíveis no início do processo, ao passo que a nova abordagem do planejamento “estratégico” é idealizada para reagir e explorar novas informações conforme se tome conhecimento das mesmas” (WESTWOOD, 1996, p.3).

Pessoa (1986) destaca que estes comerciantes não pensam que, ao invés de lucrar somente com cotações elevadas, poderiam conquistar uma grande quantidade de clientes a longo prazo, através do conhecimento de seus anseios e conveniências de consumo. Esquece-se que o mercado é inconstante, que sofre transformações a todo instante, necessitando de um planejamento de marketing para adequação e conhecimento satisfatório do mercado. Neste

momento, o professor poderia colocar em discussão essa própria colocação do Fernando Pessoa, podendo executá-la em forma de júri simulado também.

Pessoa (1986) expõe três níveis pelos quais se deve fazer uma pesquisa de mercado. São eles o econômico, psicológico e social. No nível econômico, o autor coloca que é preciso saber as expectativas de preço do cliente, segundo a concorrência. Já no psicológico, ressalta-se a importância do conhecimento das especificidades do comprador. E, no social, deve-se saber quais as condições sociais e políticas que estimulam os desejos de consumo dos compradores. Contudo, para cada país, região e indivíduo, o composto de marketing é distinto segundo as características do mercado consumidor, sendo que cada cliente possui a sua própria maneira de pensar e agir, mesmo sendo a humanidade em essência, muito semelhante em diversos aspectos. É necessário dar atenção às opiniões do cliente para levantar as tendências de consumo, expectativas de preços, o que espera do produto, os hábitos e desejos que determinam o composto de marketing, já que o cliente é um ator cultural complexo, que considera aspectos tangíveis e intangíveis dos produtos.

Como já visto anteriormente, Pessoa (1986) destaca que o melhor caminho a seguir é analisar o que o cliente deseja, e satisfazê-lo, adaptando às necessidades do consumidor e da empresa, assim o lucro será obtido. E para isso o empresário não deve impor especificações, mas ouvir o cliente. Já que são os consumidores que criam a demanda por determinado produto ou serviço e, conseqüentemente são eles vitais para o sucesso ou declínio da empresa. Por isso, o empresário deve estar disposto a servir, mas servir no sentido além do de “vender”. É preciso conquistar os clientes tornando-os fiéis às organizações. Pode-se aqui provocar nos alunos a busca sobre informações na biblioteca e fontes de dados (como periódicos na área de marketing) que diferenciam e aproximam o processo de marketing do processo de venda nas organizações.

Levitt (1975) aponta as diferenças entre marketing e venda, afirmando que a venda se concentra nas necessidades do vendedor e o marketing nas necessidades do comprador. A venda se preocupa com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing trabalha com satisfação das necessidades do cliente por meio do produto e de todo o conjunto de coisas ligadas à sua fabricação, à sua entrega e, finalmente, ao seu consumo.

Resgatando o relato de Pessoa (1986) sobre o caso dos fabricantes ingleses que exportavam taças para as colônias inglesas na Índia, mas que não estavam adaptadas adequadamente ao tamanho dos ovos das galinhas indianas. Os fabricantes alemães, por sua vez, perceberam o fato e fizeram taças maiores, ideais para comportar os ovos indianos, já que estes eram maiores que os ovos das galinhas inglesas. Desta forma, não precisaram alterar a qualidade do produto, nem mesmo diminuir o preço e as conseqüências, sem dúvida, não foram as melhores para os fabricantes ingleses. Notou-se que as empresas alemãs foram habilidosas em transformar as necessidades da sociedade em uma oportunidade lucrativa, adaptando-se as reais necessidades do mercado. Percebe-se a partir disso, a visão estratégica do marketing, trabalhado de forma a antecipar acontecimentos e a impulsionar o administrador à investigação do mercado potencial, à sua análise e observação das diferenças regionais, culturais, religiosas e sociais que determinam o sucesso das empresas no mercado.

Levitt (1975) também coloca que a razão pela qual o desenvolvimento empresarial é ameaçado, retardado ou detido não é porque o mercado está saturado, mas, porque houve uma falha administrativa. Reafirma-se com isso a importância da estratégia de marketing de forma a conquistar cada vez mais mercados e viabilizar a fidelização dos clientes.

Continuando com a análise dos textos de Pessoa (1986), que coloca que os fabricantes ingleses dominavam o mercado, sem deixar espaço para a opinião dos consumidores até o momento em que os alemães identificaram este ponto fraco e conseguiram seu espaço, notamos mais uma vez o caráter estratégico do marketing. Neste sentido, pode-se inferir que a dedicação ao cliente é a chave para lucratividade. Kotler (2000, 2003) diz que uma empresa

pode perder dinheiro em uma transação específica, mas continuará se beneficiando, e muito, de um relacionamento duradouro. Esta é uma das grandes questões estratégicas para o crescimento e desenvolvimento das organizações.

Neste momento, no ensino de marketing, é possível o professor provocar uma discussão sobre o uso do termo estratégico no planejamento de marketing, questionando a adequação de seu uso (até mesmo redundante), uma vez que as suas ações deliberadas impactam na administração estratégica das organizações.

É importante salientar que empenhar-se na análise mercadológica é tarefa árdua para as organizações, pois, há uma série de restrições advindas do meio externo. Em “As Algemas” Pessoa (1926b; 1986) afirma que se começou a restringir, social e economicamente, a liberdade do indivíduo, tolhendo-lhe social e economicamente, a vida do comerciante.

Além disso, Pessoa (1986) fala da legislação restritiva e da interferência do governo no comércio, discutindo até que ponto tal comportamento é benéfico ou prejudicial às empresas e à sociedade. Sabe-se que as decisões empresariais são afetadas pela política e é por isso que as empresas têm que estar atentas, pois as leis sofrem variações e algo que é permitido hoje pode não ser no próximo ano. Daí a importância do planejamento (estratégico) de marketing e de sua contínua reavaliação, porque podem surgir mudanças de qualquer natureza no mercado consumidor, o que requer cautela com o foco do plano, que deve manter a sua orientação para o cliente e não para o produto, caso contrário, poderá desviar-se do espírito do mercado (LAS CASAS, 1999).

Composto Mercadológico

Através dos textos em prosa de Pessoa (1926), é possível também estabelecer uma relação entre o composto mercadológico (*mix* de marketing) e o comércio. Quando o mesmo se refere “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-la”. Dessa forma, Richers (2000) apresenta como uma possível opção de inter-relação ao tema tratado por Fernando Pessoa, ao abordar os “4As”, que consistem num conjunto de tarefas ou funções que precisam ser coordenadas para que se possam realizar as tarefas operacionais de maneira seqüencial a custos controláveis.

Os 4As do marketing são responsáveis pelo processo de lançamento de um determinado produto no mercado até sua entrega ao consumidor final. Os 4As significam Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação. O primeiro, visa compreender as forças vigentes no mercado em que a empresa opera ou pode operar no futuro. O segundo, visa ajustar a oferta da empresa as suas linhas de produtos e/ou serviços às forças externas detectadas pela análise. A ativação é um conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja mercados predefinidos e seja adquirido pelos compradores nas quantidades e com a frequência desejadas. E, por último, a avaliação, propõe exercer controles regulares e esporádicos sobre os processos de comercialização e interpretar seus resultados para realimentar o sistema com dados atualizados, a fim de permitir um ajuste nos futuros processos de marketing.

Outro ponto importante neste estudo, e que também pode ser relacionado com a obra de Fernando Pessoa é a *estratégia de segmentação*. A análise do mercado precisa ser cautelosamente preparada e dirigida, pois, as funções de adaptação e ativação necessitam de um instrumental diferenciado. Pessoa (1986, p.623) coloca que “a humanidade, sem dúvida, é a mesma em toda a parte. Sucede, porém, que em toda a parte é diferente”. Daí a importância da segmentação adequada dos diversos tipos de clientes, como forma de trabalho para o

planejamento estratégico de marketing, pois cada região ou país tem seus valores singulares, a compreensão do fator cultural reitera a pesquisa e análise do ambiente com a finalidade de elaborar o composto de marketing segundo as expectativas de preço, benefícios, canais de distribuição e imagem do produto. Desta forma, pode-se considerar cada cliente não um mero comprador, mas um ator cultural bastante complexo (PÉPECE, 2000).

Da mesma forma, quando uma empresa usa a difusão como estratégia o executivo de marketing procura colocar seus produtos em qualquer ponto de venda e oferecê-los a qualquer pessoa independentemente da origem, idade ou maneira de ser. O inverso ocorre quando ele utiliza a estratégia de segmentação, pois, procura atingir determinadas faixas de mercado predefinidas e específicas. Portanto, o *mix* pode ser diferente para cada um desses casos, não apenas com referência a um ou outro instrumento, mas para todos. Nota-se assim a inter-relação entre os aspectos literários abordados por Fernando Pessoa, e os estudos em marketing, servindo como exemplo a ser abordado em sala, considerando fatores como o *mix* de marketing e o público-alvo a ser atendido.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS: “PARA NÃO CONCLUIR...”

A tentativa deste artigo em expor a pluridisciplinaridade existente entre Marketing e Literatura por meio da teoria e prática do comércio tratado por Fernando Pessoa não foi somente procurar na literatura luso-brasileira clássica, “temas” pedagógicos tratados de forma romanesca, que descrevem os pontos de vista dos escritores sobre o seu tempo, as (des)venturas da experiência profissional dos autores, a denúncia do tradicionalismo, do autoritarismo e da doutrinação dos sistemas organizacionais de uma certa época a partir da produção literária. Trata-se, principalmente, de uma produção pedagógica que procura nos textos literários, os instrumentos de reflexão que possam ou ajudar a formação dos futuros administradores, ou como menciona Brayner (2005, p.1) “estabelecer uma forma de diálogo silencioso capaz de proporcionar uma espécie de autoconstrução de si (perdão pelo pleonasma) a partir de diferentes perspectivas permitidas pela substância literária”. Isto é, proporcionar uma singularização no interior de um mundo plural, uma capacidade de escolha, de julgamento e de decisão a partir de um ponto de vista descentrado que a literatura de Fernando Pessoa pôde fornecer.

Neste sentido, compartilha-se da colocação de Russeff (2005, p.251) “a ausência de um maior número de estudos acadêmicos que explorem a relação entre Literatura e Educação constitui uma das motivações propositivas deste texto; isto porque, afora as metodologias de ensino da literatura, não se tem muita coisa aproximando pedagogos e literatos”, bem como administradores e educadores da área de marketing.

Assim, acredita-se que o principal destaque deste artigo para os estudos em marketing seja mostrar que é possível e extremamente interessante relacionar trabalhos literários ao conhecimento e pensamento estratégico. Neste sentido, este artigo trouxe enquanto contribuições com base nas obras aqui tratadas de Fernando Pessoa: (1) a reflexão estratégica a respeito do planejamento de marketing nas organizações; (2) a importância das questões sociais, psicológicas e culturais a serem consideradas no desenvolvimento estratégico de um plano de marketing; (3) as mudanças estratégicas que devem ser efetuadas ao longo do desenvolvimento e da dinâmica comercial de um país.

Por fim, Pessoa (1986) demonstra que, “Se o poeta é um fingidor”, ele apenas fingia ser pouco conhecedor de considerações tão importantes à análise de mercado, que sem dúvida enriquecem a teoria administrativa e nos convida a uma reflexão crítica das contribuições artísticas e literárias de sua obra para a administração de marketing contemporânea.

Sintetizando, como disse Lewin (1935) “*nada é tão prático como uma boa teoria*”. A este propósito, cabe também citar o pensamento de Fernando Pessoa traduzido no seguinte texto:

Só os espíritos superficiais desligam a teoria da prática, não olhando a que a teoria não é senão uma teoria da prática, e a prática não é senão a prática de uma teoria. Quem não sabe nada dum assunto, e consegue alguma coisa nele por sorte ou acaso, chama “teórico” a quem sabe mais, e, por igual acaso, consegue menos. Quem sabe, mas não sabe aplicar – isto é, quem afinal não sabe, porque não saber aplicar é uma maneira de não saber – tem rancor a quem aplica por instinto, isto é, sem saber que realmente sabe. Mas, em ambos os casos, para o homem são de espírito e equilibrado de inteligência, há uma pequena separação abusiva. Na vida superior, a teoria e a prática completam-se. Foram feitas uma para a outra (DÓRIA, 1986, p.61).

Atendendo, pois, à unidade indissociável da teoria e da prática, num estudo em marketing pode e deve ensinar-se a prática, mas sempre no quadro de uma dialética, de um vai-vem entre prática e teoria. Nem prática sem teoria, nem teoria sem prática. Eis a justificativa para o título desta seção que compõe as considerações finais deste artigo - “para não concluir...”, a oportunidade de se realizar mais pesquisas no futuro próximo envolvendo outros autores literários e ações pluridisciplinares. Recentemente, nota-se tais esforços interdisciplinares entre ciências sociais aplicadas e literatura como o trabalho de Franco (2007) envolvendo debates acerca de Fernando Pessoa e economia. Assim, não se pode negar o avanço e a beleza da tentativa de integrar outras áreas do conhecimento pela pluridisciplinaridade mencionada, como recurso didático nos estudos de marketing e para a formação de profissionais mais reflexivos em relação as suas técnicas e práticas mercadológicas.

¹ Por vezes esta revista é confundida com a “Revista de Contabilidade e Comércio”, cuja publicação iniciou-se em 1933. No estudo “Centenário (1902-2002) da Escola Prática Raul Dória” em Portugal constatou-se que duas revistas que podem ser consideradas as mais antigas: a “Guarda Livros” (1908) e a “Revista de Contabilidade” (1916).

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa. Edições 70, 1997.
- BRAYNER, Flávio H. A. Como salvar a educação (e o sujeito) pela literatura: sobre Philippe Meirieu e Jorge Larrosa, **Revista Brasileira de Educação**, n.29, maio/ago 2005, p. 63-72.
- CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático**. Brasília, UnB, 1981.
- DÓRIA, A. Álvaro. Fernando Pessoa: Teórico da Gestão Comercial. **Revista de Contabilidade e Comércio**, n.193/196, vol. XLIV, Jun.1986. p. 59-72.
- DUNCAN, Delbert; PHILLIPS, Charles. **Retailing**. 6.ed. Homewood: R. D. Irwin, 1963.
- DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes,1999.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.
- FRANCO, Gustavo H. B. **Economia em Pessoa**. Rio de Janeiro: Reler, 2007.

GOMES, Luciana de O. M.; EMMENDOERFER, Magnus L.; QUEIROZ, Eugênia M. da S. M.; SOUZA, Luciana A. Consumo e relações de poder a luz da teoria e prática do comércio de Fernando Pessoa. In: XII Congresso Brasileiro de Sociologia, *Anais*, Recife: UFPE, 2007.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. *Journal of Marketing*, v.54, April 1990, p.1-18.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing para Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEVITT, Theodore. **Miopia em Marketing**. Biblioteca Harvard de Administração, v. 6, nº 1, 1975.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEWIN, Kurt. **A dynamic theory of personality**. New York; London: McGraw-Hill, 1935.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. 3v.

PÉPECE, O.M.C. Brasil, Japão, Estados Unidos: diferentes valores culturais, diferentes tipos de consumo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, Florianópolis. *Anais*. Florianópolis: ANPAD, 2000. CD.

PESSOA, Fernando. A essência do comércio. **Revista de Comércio e Contabilidade**, Lisboa, n.1, 25 Jan. 1926a, p. 7-11. (Prosa).

PESSOA, Fernando. As algemas. **Revista de Comércio e Contabilidade**, Lisboa, n.2, 25 Fev. 1926b, pp. 33-41. (Prosa).

PESSOA, Fernando. A evolução do comércio. **Revista de Comércio e Contabilidade**, Lisboa, n. 3, 25 Mar. 1926c, p. 84-93. (Prosa).

PESSOA, Fernando. Organizar. **Revista de Comércio e Contabilidade**, Lisboa, n. 4, 25 Abr. 1926d, p. 105-109. (Prosa).

PESSOA, Fernando. Teoria e prática do comércio: preceitos práticos. In: **Obras em prosa**. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 1986. (Biblioteca Luso-Brasileira). p.619-656.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócios Editora, 2000.

RUSSEFF, Ivan. A inteligência brasileira na virada de 1920/30: encontros e desencontros entre artistas e educadores, **Revista Educar**, Curitiba, UFPR, n. 26, p. 251-267, 2005.

SANTOMÉ, J.T. **Globalização e interdisciplinaridade**. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing: guia prático**. 2.ed.São Paulo: Makron Books, 1996.

ZABALA, A. **Enfoque globalizador e pensamento complexo**. Porto Alegre: Artmed, 2002.