**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

# Gestão de marketing em um contexto de demandas divergentes entre *stakeholders*: um estudo exploratório

**Bárbara Miklasevicius Nogueira**

**Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli**

Versão original

**SÃO PAULO**
**2014**

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**BÁRBARA MIKLASEVICIUS NOGUEIRA**

# Gestão de marketing em um contexto de demandas divergentes entre *stakeholders*: um estudo exploratório

Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Área de concentração: Marketing

**Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli**

**SÃO PAULO**

**2014**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

**FICHA CATALOGRÁFICA**
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Nogueira , Bárbara Miklasevicius
Gestão de marketing em um contexto de demandas divergentes entre stakeholders: um estudo exploratório / Bárbara Miklasevicius Nogueira. -- São Paulo, 2014.
146 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2014.
Orientador: Edson Crescitelli.

1. Marketing 2. Orientação para mercado 3. Orientação para stakeholder 4. Comunicação em marketing I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8

# FOLHA DE APROVAÇÃO

Bárbara Miklasevicius Nogueira

Gestão de marketing em um contexto de demandas divergentes entre *stakeholders*: um estudo exploratório

Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Área de concentração: Marketing

Banca Examinadora:

_____

Prof. Dr. Edson Crescitelli

_____

Prof. Dr.

_____

Prof. Dr.

"(...) Nossa memória é dotada dum filtro mágico cuja tendência é deixar passar para a consciência apenas as boas lembranças dos dias vividos e das pessoas mortas. E é justamente essa inocência da memória que nos torna possível continuar vivendo sem desespero. E é ainda por causa disso que custamos tanto a aprender a viver... quando aprendemos."

Erico Verissimo
(frase de personagem de O Tempo e O Vento
em O Arquipélago, vol. 3, p. 439)

Para Érico e Augusto.

## AGRADECIMENTOS

Ao professor e orientador Dr. Edson Crescitelli pela oportunidade, pela confiança, pelas palavras de incentivo, pelo grande apoio e, não menos importante, por todos seus ensinamentos ao longo do mestrado – esta dissertação é apenas um dos frutos da caminhada.

Ao professor e membro da banca Dr. Guilherme Shirayshi, por sua contribuição precisa na banca de qualificação.

Ao professor e membro da banca Dr. Leandro Guissoni, por propor ângulos diferentes para o trabalho.

Aos professores da FEA-USP Dr. Marcos Campomar, Dr. Andrés Rodriguez Veloso, Dra. Bernadete Lourdes Marinho e Dr. José Affonso Mazzon e à professora da ECA-USP Dra. Clotilde Perez, pelo conhecimento compartilhado em suas disciplinas. A semente deste trabalho foi brotando ao longo de três semestres, sendo adubada e podada com o que aprendi com todos eles.

Ao Prof. Dr. André Araújo, mestre e amigo.

A Angélica Garcia, pela companhia ao longo de todas as etapas.

Ao Danilo, que me deu coragem.

A minha mãe, pelo exemplo de vida e pelo apoio para que eu pudesse me dedicar ao projeto.

A Angélica, Lucas, Mama, Jane, Marilza, Marinalva e todas as pessoas que me ajudaram com os meninos, os quais foram meu incentivo para fazer o mestrado e meu “empecilho” para fazer a dissertação.

A todos os entrevistados, os quais, efetivamente, tornaram este trabalho real.

# RESUMO

A partir dos anos 1950, o conceito de marketing e a orientação para mercado destacaram a importância do consumidor para as empresas. Nas últimas décadas surgiu uma nova visão que propõe que as demandas de outros públicos também são relevantes, como colocam a orientação para *stakeholders* e a de marketing holístico, entre outras. Em alguns contextos, porém, consumidor e outros públicos têm demandas divergentes, como na indústria de alimentos brasileira atualmente. Se, por um lado, aumenta o consumo de industrializados, identifica-se que, por outro, o governo tenta mudar a composição desses alimentos para reduzir o teor de ingredientes considerados prejudiciais à saúde se consumidos em excesso e, assim como ONGs, tenta desestimular seu consumo.

O presente estudo busca, por meio de uma pesquisa empírica, com amostra não-probabilística, analisar como é feita a gestão de marketing nesse contexto. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com sete gestores de marcas de alimentos industrializados que atuam em categorias onde o governo identifica necessidade de mudanças. O elemento de partida, por tangibilizar as decisões de gestão da marca e facilitar a abordagem do assunto, foi uma campanha de comunicação de marketing recente.

As respostas foram analisadas pelo método de análise de conteúdo e os resultados indicam que, na gestão de marketing, as demandas do consumidor são as de maior relevância, até porque, sem colocá-las em evidência, há risco para o sucesso do negócio. Há algumas ações descritas pelos gestores que foram motivadas por pressões de outros públicos, como a mudança de público-alvo e de mensagem em campanhas de comunicação e a reformulação de produtos – neste último exemplo, porém, não houve adesão do mercado em dois casos narrados. Isso não significa, entretanto, que o consumidor não incorpore as discussões em torno da saudabilidade proposta por outros públicos e que, atualmente, evidenciam as demandas divergentes entre *stakeholders*. Um nicho, caracterizado principalmente pelo poder aquisitivo mais alto, tem interesses que vão ao encontro do que propõem o governo e as ONGs. O grande mercado consumidor, porém, ainda valoriza mais o acesso a novas categorias que se tornou possível com o recente aumento de renda no Brasil. O caminho para que as mudanças ocorram de maneira mais ampla e rápido, de acordo com os gestores, passa pela informação, de maneira a diminuir a divergência entre as demandas dos *stakeholders* envolvidos na questão.

Palavras-chave: marketing, orientação para *stakeholders*, orientação para mercado, comunicação em marketing.

## ABSTRACT

In the 1950s, the marketing concept and the market orientation emphasized the importance of the consumer to companies. In the last decades, new concepts emerged, which highlight that the demand of other publics are also priorities, as state the stakeholder and the holistic marketing orientations, for example. In some contexts, however, consumers and other publics might have divergent demands, as in the Brazilian food industry nowadays. On one hand, the consumption of industrialized items increases and, on the other, government tries to change the formulation of those products to reduce the quantity of ingredients that are considered unhealthy if eaten in high levels and tries to discourage its consumption. Some NGOs are also dedicated to the subject and support the government's point of view.

This study analyses the marketing management of brands in that context through an empirical research with a non-probability sample. In-depth interviews were conducted with seven marketing professionals of the food industry whose categories are involved in the discussions started by the Brazilian government. A recent marketing communication campaign was chosen as the starting point of the interview since it is a public expression of the brand and it could facilitate the conversation and analysis of the subject.

The analytical procedure used was content analysis. The results show that consumers' demands are the most relevant for marketing management because if the market is not satisfied, the business might be on risk. Some actions presented by the managers were motivated by pressure imposed by other publics, such as the change of the communication target for two brands and the implementation of new formulas for some products of other two brands. In these cases, however, the market did not accept the healthier options. Nevertheless, consumers are more aware of healthy habits. A niche of high-income people has demands that are closer to those presented by the government. But the average consumer, due to the recent income increase in Brazil, still places more value on having access to new categories than on making choices. In order for changes to happen faster and widely, bringing the consumers and government's demands closer, managers point out the need of information.

*Keywords: marketing, marketing communication, stakeholders orientation, market orientation.*

# SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS ..... 3

LISTA DE QUADROS ..... 4

LISTA DE FIGURAS ..... 5

LISTA DE GRÁFICOS ..... 6

LISTA DE TABELAS ..... 7

INTRODUÇÃO ..... 8

Objetivo ..... 11

Método adotado ..... 11

Estrutura do trabalho ..... 14

1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA ..... 16

1. 1. Conceito de Marketing ..... 17

1.1.1. Foco interno ou marketing passivo ..... 17

1.1.2. Foco externo ..... 19

1. 2. Orientação para Mercado ..... 21

1. 2. 1. Definições e conceitos centrais ..... 22

1. 2. 2. Públicos relacionados à orientação para mercado ..... 36

1. 3. Panorama pós-conceito de marketing ..... 39

1. 4. Pós-Orientação para Mercado ..... 45

1. 4. 1. Conceitos que enfatizam a sociedade ..... 46

1. 4. 2. Conceitos que enfatizam múltiplos públicos ..... 52

1. 4. 3. Considerações sobre pós-orientação para mercado ..... 61

1. 5. Comunicação Integrada de Marketing ..... 63

1. 6. Panorama do setor de alimentação ..... 67

1. 7. Considerações sobre a revisão bibliográfica ..... 69

2. MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO ..... 73

2. 1. Método de coleta de dados primários: entrevistas ..... 73

2. 1. 1. Critérios de seleção de entrevistados ..... 74

2. 1. 2. Protocolo para realização de entrevistas ..... 79

2. 2. Método de coleta de dados primários: análise de documentos ..... 81
2. 3. Método de análise de dados primários ..... 81
3. PESQUISA DE CAMPO ..... 85
3. 1. Coleta de dados ..... 85
3. 1. 1. Entrevistas..... 85
3. 1. 2. Análise de documentos ..... 87
3. 2. Análise de dados: entrevistas ..... 88
3. 2. 1. Ferramenta (s) de comunicação de marketing utilizada (s) e principal objetivo da campanha ..... 92
3. 2. 2. Público-alvo central da campanha de comunicação de marketing ..... 98
3. 2. 3. Outros públicos atingidos pela campanha ..... 100
3. 2. 4. Outras áreas ligadas à comunicação com *stakeholders* ..... 105
3. 2. 5. Monitoramento da concorrência ..... 107
3. 2. 6. Avaliação das ações do governo ligadas à alimentação ..... 110
3. 2. 7. Avaliação das ações de ONGs ligadas à alimentação ..... 114
3. 2. 8. Existência de divergências entre desejos do consumidor final e de outros públicos ..... 115
3. 2. 9. Identificação de mudanças dos desejos do consumidor em direção à saudabilidade ..... 120
3. 2. 10. Contexto internacional da marca ou categoria..... 124
3. 2. 11. Marcas ou categorias que se posicionam bem em relação à saudabilidade..... 126
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 129
4. 1. Limitações ..... 133
4. 2. Recomendações para futuras pesquisas..... 134
REFERÊNCIAS..... 136
APÊNDICES..... 145

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos

ABIMA – Associação Brasileira das Indústrias de Massas

ABIP – Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria

ABIPECS – Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína

ABIQ – Associação Brasileira das Indústrias de Queijo

ABITRIGO – Associação Brasileira da Indústria do Trigo

AMA – *American Marketing Association*

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

Comar – Comunicação de Marketing

DCNT – Doenças Crônicas Não-Transmissíveis

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ONG – Organização Não-governamental

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

POF – Pesquisa de Orçamento Familiar

RP – Relações Públicas

SINDICARNES – Sindicato da Indústria de Carnes e Derivados

UBABEF – União Brasileira de Avicultura

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Orientações estratégicas voltadas para dentro da organização: visão integrada..... 19
Quadro 2 – Leis de proteção ao consumidor nos Estados Unidos ..... 43
Quadro 3 – Comparativo entre os Marketings 1.0, 2.0 e 3.0 ..... 50
Quadro 4 – Ferramentas de comunicação ..... 65
Quadro 5 – Categorias listadas no Informe Técnico número 50/2012 da ANVISA (ANVISA, 2012) ..... 76
Quadro 6 – Categorias listadas no termo de compromisso assinado pelo Ministério da Saúde, ABIA, ABITRIGO, ABIMA, ABIP em 7/04/2011 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001) ..... 77
Quadro 7 – Categorias listadas no termo de compromisso assinado pelo Ministério da Saúde, ABIA, ABIQ, ABIPECS, SINDICARNES, UBABEF em 5/11/2013 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2013) ..... 77
Quadro 8 – Categorias listadas no termo de compromisso assinado pelo Ministério da Saúde, ABIA, ABITRIGO, ABIMA, ABIP em 7/04/2011 sem meta específica de redução e que não aparecem no acordo de 2013 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2011) ..... 77
Quadro 9 – Categorias testadas pela revista PRO TESTE SAÚDE, resultados publicados em junho de 2012 (PRO TESTE, 2012) ..... 78
Quadro 10 – Categorias listadas em reportagem de O Globo sobre termo de compromisso de redução de teor de açúcar (SERRA, 2014) ..... 78
Quadro 11 – Informações sobre as entrevistas realizadas ..... 87
Quadro 12 – Temas e categorias analisados transversalmente nas entrevistas realizadas ..... 91

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Empresa: necessidade de lidar com demandas divergentes entre *stakeholders* ..... 10
Figura 2 – Orientação para mercado: construto de Kohli e Jaworski (1990) ..... 24
Figura 3 – Construto de orientação para mercado de Narver e Slater (1990) ..... 26
Figura 4 – Antecedentes da orientação para mercado testados por Jaworski e Kohli (1993) e que estão relacionados aos aspectos culturais apontados por Narver e Slater (1990) ..... 27
Figura 5 – Consequências da orientação para mercado testados por Jaworski e Kohli (1993) e que estão parcialmente relacionados com as apontados por Narver e Slater (1990) ..... 29
Figura 6 – Variáveis moderadoras da orientação para mercado testadas por Jaworski e Kohli (1993), das quais discordam Narver e Slater (1990) ..... 31
Figura 7 – Aspectos destacados por Day (1994) em sua visão de orientação para mercado ... 33
Figura 8 – Classificação das aptidões das organizações ..... 34
Figura 9 – Elementos de uma orientação para mercado ..... 36
Figura 10 – Diferentes pontos de vista sobre o que deve ser monitorado pela empresa orientada para mercado ..... 39
Figura 11 – Três fatores da orientação para marketing societal ..... 47
Figura 12 – Convergência entre orientação para mercado e orientação para *stakeholders* ..... 54
Figura 13 – Orientação para mercado expandida ..... 55
Figura 14 – Os quatro componentes da orientação para marketing holístico ..... 56
Figura 15 – Relação de *stakeholders* com quem há relação de troca ..... 58
Figura 16 – Os três pilares da comunicação integrada de marketing ..... 66
Figura 17 – Etapas da Análise de Conteúdo ..... 83

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de leis de proteção ao consumidor por ano nos Estados Unidos ..... 42

# LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ferramentas de comunicação citadas pelos entrevistados ..... 93
Tabela 2 – Combinação de ferramentas por marca ..... 94
Tabela 3 – Principal objetivo da campanha de comunicação de marketing de acordo com os entrevistados..... 95
Tabela 4 – Público-alvo central da campanha de comunicação de marketing de acordo com entrevistado ..... 98
Tabela 5 – Outros públicos atingidos pela campanha de comunicação de marketing de acordo com os entrevistados ..... 100
Tabela 6 – Outros públicos atingidos pela marca e identificação de ação focada ou não de acordo com os entrevistados ..... 101
Tabela 7 – Áreas ligadas à comunicação com *stakeholders* citadas pelos entrevistados..... 105
Tabela 8 – Aspectos com relação à concorrência citados nas entrevistas ..... 107
Tabela 9 – Aspectos com relação às ações governamentais citados pelos entrevistados..... 110
Tabela 10 – Aspectos relacionados a divergências entre desejos do consumidor e de outros públicos citados pelos entrevistados ..... 115
Tabela 11 – Aspectos relacionados à mudança do consumidor citados pelos entrevistados..... 122
Tabela 12 – Aspectos relacionados à atuação internacional da marca citados nas entrevistas..... 124
Tabela 13 – Marcas ou empresas que se posicionam bem em relação à saudabilidade na visão dos entrevistados .....126

# INTRODUÇÃO

As empresas com fins lucrativos são, muitas vezes, criticadas pela sociedade civil, governos e organizações do terceiro setor por comercializarem produtos e serviços que não são, na opinião desses grupos, a melhor opção para o consumidor. Ou por venderem soluções que atendem aos anseios do mercado, e que, ao mesmo tempo, causam danos à sociedade no longo prazo.

Os cigarros, mais do que criticados e condenados, foram alvo de uma série de leis para restringir seu consumo, já que o produto não só causa males, mas também leva ao vício. Produtos alimentícios industrializados e redes de *fast food* também são questionados, entre outros, pelo excesso de sódio, açúcar e gorduras, o que contribui para o aumento da incidência de doenças crônicas não-transmissíveis e potencialmente fatais, como diabetes, hipertensão, acidente vascular cerebral e doenças cardíacas (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2005). Brinquedos segmentados para meninas, como a boneca Barbie, da Mattel, também são alvo de críticas. Em Berlim, em maio de 2013, feministas queriam incendiar as instalações de um espaço de diversão temático alegando que a marca mostra uma visão unidimensional da mulher, pois incita que elas podem ser apenas *popstars* ou modelos (LEURS, 2013). Esses exemplos são ilustrativos e não esgotam o assunto. Pode-se pensar em muitos outros setores em que grupos, defendo o que consideram ideal para a sociedade, se opõem a ofertas feitas por empresas do setor privado por vê-las como causadoras de danos para a saúde, psicológicos e/ou financeiros, entre outros.

Porém, fabricantes de cigarros, brinquedos, produtos industrializados ou varejos de alimentos, para citar os casos citados acima, são empresas privadas, que comercializam seus produtos e serviços visando à geração de lucro. A lógica indica que a oferta diminuiria caso não houvesse demanda, caso o mercado não optasse pelo que elas oferecem. No caso dos cigarros, apesar da restrição ao consumo em locais públicos e fechados, por exemplo, 17,2% da população brasileira acima de 15 anos, ou 24,6 milhões de pessoas, são fumantes correntes e a maior parte deles conta com os fabricantes dessa categoria para ter sua necessidade atendida (IBGE, 2010). Quanto à alimentação, dados da Pesquisa de Orçamento Familiar 2008-2009 (IBGE, 2011) mostram que o consumo de alimentos considerados saudáveis pela instituição -

como arroz, feijão, peixe fresco e farinha de mandioca - diminui com o aumento da renda familiar *per capita*, ao mesmo tempo em que cresce o consumo de pizzas, salgados fritos, doces e refrigerantes. Quanto à alimentação fora do lar, o mercado de *fast food* deve crescer 56% até 2016 de acordo com dados da consultoria Euromonitor publicados no jornal O Estado de S.Paulo (COSTA, 2012). No caso da Barbie, a montagem de um parque temático indica que o público-alvo dos produtos enxerga ali uma proposta de valor que se estende inclusive além dos brinquedos materiais.

Em síntese, apesar das críticas, há fumantes, há famílias comprando produtos industrializados e se alimentando em redes de *fast-food*, assim como há crianças que querem brincar de Barbie e visitar seu parque temático. Olhando essa questão sob a perspectiva das empresas, elas se encontram em uma situação em que, apesar de o mercado-alvo ter interesse em seus produtos e serviços, há grupos para os quais essas opções não são adequadas.

Atender apenas aos anseios do consumidor não é o que defende a visão contemporânea de marketing. A *American Marketing Association* (*apud* KOTLER; KELLER, 2012, p. 3) define marketing como "a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo".

Schiffman e Kanuk (1994) e Kotler e Armstrong (2007) apresentam a orientação para marketing societal como uma evolução da orientação para mercado. Para esses acadêmicos, além do público-alvo, o bem-estar da sociedade no longo prazo deve ser avaliado pela organização ao definir sua oferta. Ferrell *et al*. (2010) apontam uma tendência de migração da orientação para o mercado para uma orientação para *stakeholders*, em que todos os grupos de interesse têm a mesma importância. A orientação para os *stakeholders* seria uma filosofia que procura o bem-estar de todos eles no longo prazo, inclusive considerando a sustentabilidade, sendo que cabe à empresa entender os conflitos e definir suas prioridades (FERRELL *et al*., 2010, p. 94). Verifica-se, assim, que a gestão de marketing no contexto atual não lida mais apenas com o mercado-alvo, mas com múltiplos públicos.

Em alguns contextos, como foi apontado anteriormente, a empresa identifica, de um lado,

consumidores comprando os produtos que ela comercializa e que atendem às necessidades do mercado, e, de outro, instituições que, em nome da sociedade, criticam o que está sendo oferecido. As organizações, porém, não podem ignorar nenhuma dessas vozes, apesar de serem dissonantes. Considerando esse cenário, chega-se, então, a questão-problema que a dissertação se propõe a explorar: **como fazer gestão de marketing quando as demandas dos consumidores e de outros *stakeholders* são divergentes?**

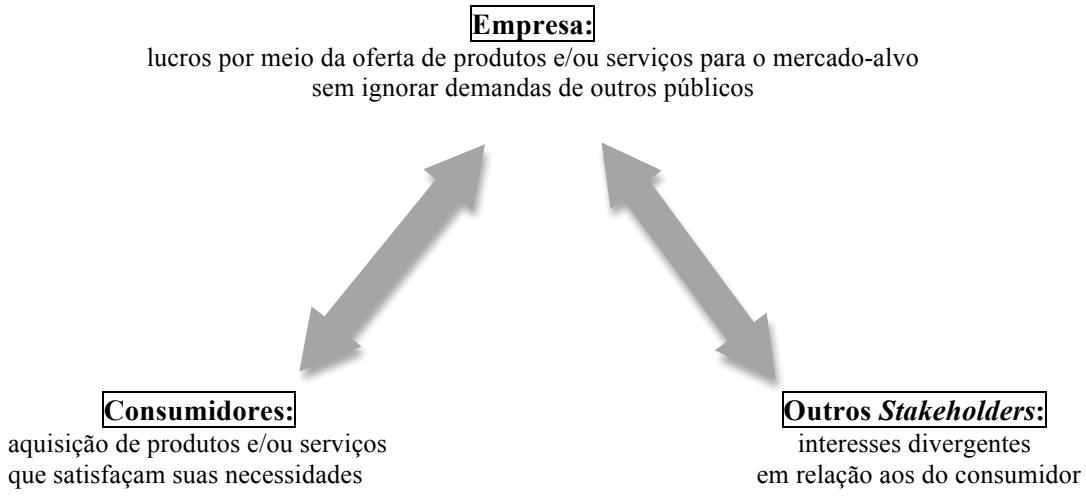


**Figura 1 – Empresa: necessidade de lidar com demandas divergentes entre *stakeholders***
Fonte: elaborado pela autora

O ponto de partida escolhido para analisar a gestão de marketing nesse contexto foi a comunicação de marketing. Essa escolha foi feita, em primeiro lugar, pelo fato da comunicação com o mercado ser visível para o pesquisador, enquanto aspectos estratégicos podem ser sigilosos. O segundo motivo é que a teoria de marketing destaca que, atualmente, o uso das diversas ferramentas de comunicação deve ser pensado de maneira integrada, sob um tema central único, que traga unidade ao que é divulgando independentemente da mídia e do público (CRESCITELLI; SHIMP, 2012; KOTLER; KELLER, 2012; BELCH; BELCH, 2008). Em um contexto de demandas divergentes, essa implantação tenderia a ser mais complexa, o que torna a comunicação de marketing um tema a partir do qual esse aspecto pode emergir de maneira mais fluida.

**Objetivo**

O objetivo central deste estudo é **analisar como a gestão de marketing é realizada em um contexto de demandas divergentes de *stakeholders*, especificamente entre consumidores e outros públicos.**

Como objetivos secundários, cita-se:
(i) identificar se as ações de comunicação de marketing podem ser caracterizadas como integradas nesse contexto;
(ii) identificar o envolvimento de outras áreas da empresa, além do marketing, na gestão da comunicação com *stakeholders*;
(iii) identificar diferenças entre os contextos brasileiro e internacional onde as marcas atuam;
(iv) identificar os principais aspectos de divergência entre *stakeholders* apontados pelas empresas.

**Método adotado**

Em função de seu objetivo, as pesquisa podem ser classificadas como exploratórias, descritivas, analíticas ou preditivas (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A pesquisa exploratória, como o nome indica, busca explorar um assunto ainda pouco conhecido. O pesquisador não se propõe a testar ou confirmar hipóteses, mas obter *insights* e familiaridade com o assunto para dar subsídios a novas investigações. A pesquisa descritiva é usada para descrever fenômenos ou características de uma questão. Ela "vai além da pesquisa exploratória ao examinar um problema, uma vez que avalia e descreve as características de um determinado problema ou questão" (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 24). Em uma pesquisa analítica ou explanatória, além de descrever o fenômeno e suas características, o pesquisador analisa e explica o que foi observado. Por fim, a pesquisa preditiva busca generalizar a partir da análise, identificando a probabilidade do fenômeno observado acontecer em outras situações.

Dado o objetivo desta dissertação, a pesquisa realizada classifica-se como exploratória, pois

não buscou descrever uma realidade objetiva, explicá-la ou chegar a conclusões definitivas sobre o assunto – analisou-se como é feita a gestão de marketing quando há demandas divergentes entre *stakeholders*, tendo como ponto de partida a comunicação de marketing por seu aspecto tangível.

Uma pesquisa também pode ser classificada em função do método de coleta e análise de dados. Nesse caso, ela pode ser identificada como (a) quantitativa, quando envolve a coleta e análise de dados numéricos e aplicação de testes estatísticos, ou (b) qualitativa, quando não tem essas características (COLLIS; HUSSEY, 2005).

O método quantitativo, por ser mais exato, está mais próximo do paradigma positivista, em que se busca objetividade e isenção; em que são analisados fenômenos gerais, não especificidades, em busca de resultados que possam ser generalizados (COLLIS; HUSSEY, 2005; LESSARD-HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN, 1997).

O método qualitativo, por outro lado, está mais alinhado ao paradigma fenomenológico, o qual presume que "a realidade está dentro de nós; portanto, a ação de investigar a realidade tem um efeito sobre essa realidade" (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 59). Esse método também pode ser chamado de interpretativo, pois as pesquisas desse tipo buscam entender o significado que os "atores" (pesquisados) dão a seus atos e isso só é possível ao se fazer uma interpretação (LESSARD-HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN, 1997). Godoy (1995a) coloca que é valorizado o contato do pesquisador com a situação estudada e que esse tipo de investigação tende a ser mais indicado quando o problema é pouco conhecido e a pesquisa é exploratória.

Dado que este é um trabalho exploratório, que busca ampliar o conhecimento sobre um assunto ainda pouco explorado, ele está alinhado à filosofia fenomenológica. Para atingir o objetivo, foram coletados dados qualitativos, que foram analisados e interpretados pela pesquisadora sem o uso de testes estatísticos, visto que o objetivo não foi quantificar o problema proposto, mas analisar como ele ocorre.

O estudo foi dividido em duas etapas. A primeira delas envolve o levantamento de referências

bibliográficas sobre os conceitos-chave para a pesquisa e a segunda refere-se à pesquisa de campo.

Conhecer estudos anteriores é importante para que o pesquisador compreenda até onde avançou o estudo do seu tema de interesse e possa, a partir dessa base, desenvolver seu projeto. A primeira parte desta dissertação consistiu em uma revisão teórica dos seguintes grandes temas: (a) conceito de marketing; (b) orientação para mercado; (c) orientações estratégicas posteriores à para mercado, como para marketing societal, para marketing holístico, marketing 3.0, orientação para *stakeholders* e para mercado expandida e (d) comunicação integrada de marketing.

A segunda parte desta dissertação envolveu uma pesquisa de campo realizada com gestores de marketing de marcas de alimentos industrializados. Esse recorte foi feito pois o governo aponta que o excesso de açúcar, sódio e gordura está associado à alta incidência de doenças cardiovasculares, sobrepeso e diabetes, por exemplo, e implanta medidas para restringir o seu consumo (PORTAL DA SAÚDE, 2011; FORMENTI, 2013; BORTOLETTO, 2013). Suas ações afetam diretamente a indústria de alimentos, como a assinatura de acordos de redução de sódio entre o Ministério da Saúde e as diversas associações do setor (PORTAL DA SAÚDE, 2011; MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2011; 2013), a restrição ao uso de verba pública para compra de alimentos destinados à merenda escolar que contenham altos teores de açúcar, sódio e/ou gordura ou sejam bebidas de baixo teor nutricional, além da valorização da compra de alimentos *in natura* (ALMEIDA, 2014) e o início da discussão para redução dos teores de açúcar nos industrializados (BORTOLETTO, 2013). ONGs também informam aos consumidores os riscos associados ao consumo de alimentos processados e recomendam moderação e cuidado na escolha desses produtos (IDEC, 2010; 2013; CONSUMIDOR MODERNO, 2011; 2013; MUITO ALÉM DO PESO, 2013).

Por outro lado, os itens cujo consumo teve maior aumento percentual na comparação Pesquisa de Orçamento Familiar 2008-2009 com a edição de 2002-2003 foram os produtos preparados e misturas industriais, com índice de crescimento de 37% (R7, 2010). O aumento do consumo pode ser considerado um indicador de que o consumidor tem interesse crescente em produtos industrializados.

Nesse setor, assim, as empresas têm que lidar com demandas divergentes: se por um lado, a aquisição dos itens por elas comercializados é crescente, há *stakeholders* que demandam mudanças e até desincentivam o consumo.

A amostra utilizada na pesquisa de campo é do tipo não-probabilística de conveniência, formada por marcas que estão presentes em categorias nas quais se identifica alto teor de sódio, açúcar e gordura, além de bebidas de baixo valor nutricional. A identificação das categorias que são avaliadas como críticas nesses critérios foi feita com base em documentos da ANVISA, de órgãos do Governo, de órgãos de defesa do consumidor ou de veículos de comunicação (ANVISA, 2012; MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2011; 2013; PRO TESTE, 2012; SERRA, 2012).

Foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados que, segundo Cooper e Schindler (2003, p. 132) e Creswell (2007, p. 185) são indicadas para estudos exploratórios e qualitativos: (a) análise de documentos e (b) entrevistas. Campanhas de comunicação das marcas dos anos de 2012, 2013 ou 2014 foram utilizadas como ponto de partida da entrevista. Esse material foi identificado e coletado pela pesquisadora, mas submetido à validação dos entrevistados, que podiam escolher outra campanha que considerassem mais representativa se assim o quisessem. Foram realizadas sete entrevistas no total, sempre tendo como ponto de partida a campanha de comunicação. Elas podem ser classificadas como semi-estruturadas e em profundidade, isto é, seguiu-se um roteiro pré-definido, mas, a cada encontro, eram adicionadas novas perguntas, se necessário. A análise de conteúdo, seguindo procedimentos descritos por Bardin (2004), foi o método utilizado para interpretação dos registros orais. A análise foi transversal, de modo que os temas foram analisados em cada uma das entrevistas e os resultados foram descritos sem identificação de nomes de empresas, marcas ou gestores.

**Estrutura do trabalho**

Esta dissertação está organizada em quatro capítulos. No primeiro, é feita uma revisão teórica sobre o conceito de marketing, orientação para mercado e sua ampliação para incluir novos públicos, como a orientação para marketing societal, para mercado expandida e para

*stakeholders*, além de comunicação de marketing. Nessa seção também é traçado um panorama do setor de alimentação nos aspectos ligados ao contexto deste trabalho.

O segundo capítulo traz a apresentação do método adotado na pesquisa de campo e a justificativa de sua escolha, considerando o objetivo desta dissertação. São abordados os métodos de coleta e de análise de dados primários.

O terceiro capítulo trata especificamente da pesquisa empírica realizada. A primeira subseção descreve como foi feita a coleta de dados e a segunda, os resultados encontrados.

Por fim, o quarto e último capítulo apresenta as considerações finais baseadas na análise dos dados coletados empiricamente, bem como as limitações do estudo e recomendações para trabalhos futuros.

# 1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

> "Mas um estudioso experimental imbuído de coragem não começa a controlar a reação de seus sem antes haver executado ao menos um trabalho panorâmico (exame de estudos análogos já realizados), porquanto de outra forma se arriscaria a descobrir a América (...) ou a aplicar métodos que já se revelaram falíveis (...). Haverá sempre ocasião para caminhar por si mesmo, mais tarde" (ECO, 2001, p. 12-13).

Este capítulo traz uma revisão da literatura relacionada a temas-chave para o estudo. Esta etapa exige do pesquisador que revise o que foi publicado, e, no processo de registro, sintetize e faça análises. O resultado, por ser uma perspectiva pessoal, deve apresentar uma visão que possa ser interessante mesmo para um especialista da área (ECO, 2001).

Neste trabalho, em função do objetivo traçado e anteriormente apresentado, o primeiro assunto estudado foi o conceito de marketing: entender o marketing como uma filosofia é essencial já que foi a partir dessa definição que se desenvolveram as orientações estratégicas voltadas para fora da organização.

O segundo assunto tratado é a orientação para mercado e, na sequencia, sua evolução do ponto de vista acadêmico. São apresentadas algumas visões do que seria, de acordo com pesquisadores, a orientação mais adequada ao cenário atual, como, por exemplo, a orientação para marketing societal, para marketing holístico e para *stakeholders*. A maneira escolhida para fazer essa descrição foi pelos públicos que foram sendo incorporados à orientação para mercado.

Uma parte do capítulo é dedicada à comunicação integrada de marketing, uma das ferramentas que o gestor utiliza na gerenciamento de sua marca.

Por fim, é traçado um breve panorama do setor de alimentos, onde são abordadas as restrições que estão sendo impostas pelo governo aos fabricantes de produtos industrializados.

## 1. 1. Conceito de Marketing

### 1.1.1. Foco interno ou marketing passivo

Até meados da década de 1950, as organizações estavam focadas internamente (BIGGADIKE, 1981; SVENSSON, 2001). Como colocam Kotler e Keller (2012) e Shiffman e Kanuk (1994), a orientação estratégica teve, até então, três grandes focos. O primeiro deles era o de produção, que "sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e que sejam de baixo custo" (KOTLER; KELLER, 2012, p. 16). De acordo com Svensson (2001), a visão era de que alcançar e manter uma atividade próspera e bem-sucedida dependia de eficiência produtiva. A Ford, por exemplo, no início dos anos 1900, centrava-se na redução de custo de produção investindo em fábricas, propriedades e equipamentos, apoiando-se na curva de aprendizado (ABERNATHY; WAYNE, 1984).

O segundo grande foco de orientação estratégica foi o de produto, que "sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras" (KOTLER; KELLER, 2012, p. 16). A General Motors, no início dos anos 1920, é um exemplo dessa orientação: a empresa conseguiu rapidamente colocar no mercado carros mais pesados, fechados e confortáveis, ganhando muito mercado da Ford, sua principal concorrente à época, cujo foco na otimização do processo produtivo tornava a inovação em produto mais custosa (ABERNATHY; WAYNE, 1984).

Lambin (1989, p. 13) consolida o que outros acadêmicos destacados acima dividem em orientação para produção e para produto como orientação para produção. Para o autor, essa orientação existe quando "a preocupação prioritária é desenvolver a capacidade de produção e melhorar a produtividade" e "os dirigentes das empresas (...) estão convencidos de que fabricam um produto superior e tendem a achar que os compradores continuarão querendo seus produtos" (idem, p. 13, tradução nossa). De acordo com o autor, esse tipo de postura empresarial acontece quando a demanda é maior que a oferta. A área de marketing, nesse contexto, se ocupa da disponibilização do produto no mercado, como o próprio nome indica,

sendo até mesmo a função de promoção supérflua - essa fase é denominada pelo autor, por esses motivos, de marketing passivo.

Dando continuidade à classificação de Kotler e Keller (2012, p. 17) e Shiffman e Kanuk (1994, p. 19), a terceira orientação estratégica ligada à organização com foco interno é a orientação para vendas, em que a questão central é fazer o consumidor comprar. É necessário persuadi-lo para que a empresa possa vender "aquilo que fabrica, em vez de fabricar aquilo que o mercado quer" (KOTLER; KELLER, 2012, p. 16). Levitt (1960, *apud* KOTLER; KELLER, 2012) define esse conceito como focado no vendedor, em sua necessidade de converter o produto em dinheiro.

Lambin (1989, p. 14-16) aponta que a orientação para vendas era muito comum em empresas de bens de consumo nos anos 1950, quando, embora o mercado ainda estivesse em expansão, identifica-se que o processo de troca entre a empresa e o mercado era ineficiente. Ele denomina essa fase de marketing operacional, pois identifica que o objetivo principal para a área era tornar a atuação comercial mais eficiente. Embora ela fosse menos passiva que na fase anterior, ela era fortemente ligada à operação e "tinha por missão organizar a comercialização dos produtos e gerir o conjunto de tarefas relativas a esse processo" (LAMBIN, 1989, p. 15, tradução nossa). O macroambiente também era diferente, de acordo com o autor, que aponta o surgimento de novos canais de distribuição, a maior dispersão geográfica dos mercados e a importância da mídia de massa.

Lambin (1989) e Kotler e Keller (2012) apontam que, para produtos não procurados, como seguros de vida e enciclopédias, a orientação para vendas ou a atuação do marketing como operacional é mais frequente.

O Quadro 1 sintetiza os pontos de vista sobre as orientações estratégicas que são focadas internamente.

**Quadro 1 – Orientações estratégicas voltadas para dentro da organização: visão integrada**

| Denominação de Kotler e Keller (2012) e Shiffman e Kanuk (1994): | Orientação para produção | Orientação para produto | Orientação para vendas |
|---|---|---|---|
| **Descrição:** | Foco na eficiência produtiva. | Foco no desenvolvimento de produtos melhores do ponto de vista da organização. | Foco em estimular a venda do que é produzido. |

| Denominação de Lambin (1989): | Marketing passivo | Marketing operacional |
|---|---|---|
| **Papel do Marketing:** | Relação com clientes, normalmente apenas os intermediários.<br>Preço e previsão de vendas são responsabilidade de finanças; produto é responsabilidade de produção. | Tornar a atuação comercial eficiente. |
| **Características do macroambiente:** | Demanda maior que oferta, necessidades do mercado uniformes, conhecidas e estáveis, ritmo de inovação lento. | Novas formas de distribuição, ampliação geográfica dos mercados, uso mais intensivo dos meios de comunicação, política de marcas. |

Fonte: elaborado pela autora com base em Kotler e Keller (2012), Schiffman e Kanuk (1994) e Lambin (1989)

### 1.1.2. Foco externo

Na década de 1950 surge, na literatura acadêmica, o conceito de marketing como uma filosofia para as empresas (KOTLER; KELLER, 2012; SVENSSON, 2001; WEBSTER, 1992; KOHLI; JAWORSKI, 1990). Para Lambin (1989, p. 17), os três grandes fatores presentes nos anos 1950 que levam ao surgimento da necessidade do marketing se tornar ativo são (a) difusão e penetração do progresso tecnológico em ritmo mais acelerado que anteriormente; (b) a maturidade dos mercados e a saturação progressiva de suas necessidades básicas; e (c) a internacionalização dos mercados decorrente da diminuição progressiva dos obstáculos comerciais.

Drucker e McKitterick são apontados como os primeiros a descrever o conceito de marketing (LAMBIN; MOERLOOSE, 2012; VARGO; LUSCH, 2004; WEBSTER, 1992; DAY, 1994; CRAVENS, 1994). Drucker (1954 *apud* WEBSTER, 2009, p. 20) colocou que o único objetivo de um negócio era criar um consumidor e que, para isso, as duas funções básicas de

uma empresa seriam marketing e inovação. McKitterick (1957, *apud* SVENSSON, 2001, p. 95; *apud* BIGGADIKE, 1981, p. 623) descreve que a principal tarefa de marketing visto como atividade de gestão não é ser habilidoso em fazer o consumidor agir de acordo com os interesses do negócio, mas sim em conceber e fazer o negócio agir de acordo com os interesses do consumidor. É inegável a mudança de foco em relação às orientações estratégicas descritas na literatura até então e apresentadas anteriormente – de produção, de produto e de vendas. Enquanto elas tinham o foco na empresa, as proposições de Drucker e de McKitterick colocam o consumidor como ponto central.

A literatura seminal sobre conceito de marketing não traz orientações e não é normativa, pois ela coloca o foco no consumidor como uma filosofia. Um dos fatores que pode explicar esse ponto é que Drucker (1958, p. 253; *apud* WEBSTER, 1990, p. 20, tradução nossa) não se via como um teórico de marketing, como fica claro quando, em palestra proferida na *American Marketing Association* em 1957, ele diz: "Eu não sou qualificado para falar sobre marketing... como uma disciplina funcional de um negócio".

McKitterick (1957; *apud* WEBSTER, 2009, p. 21, tradução nossa) define o conceito de marketing como:

> "uma filosofia de gestão de negócios baseada na aceitação, por toda a companhia, da necessidade de ter orientação para o consumidor para que haja lucro e baseada também no reconhecimento do importante papel exercido por marketing de comunicar as necessidades do mercado para todos os departamentos".

Boyd e Walker (1990, p. 70, tradução nossa) colocam que o conceito de marketing é:

> "a filosofia de que o planejamento e a coordenação de todas as atividades da companhia tendo, como objetivo primário, a satisfação das necessidades do consumidor são o meio mais efetivo para se ter vantagem competitiva e atingir os objetivos do negócio".

Cravens (1994, p. 13) destaca que, para implantar a filosofia do conceito de marketing, é necessário envolvimento de toda a organização e não apenas o cumprimento de certas atividades pelos departamentos de vendas e marketing – somente as que tiverem essa postura podem se tornar organizações de marketing ou voltadas para marketing (*marketing organization* no original).

A hipótese implícita no conceito de marketing é que "a satisfação das necessidades do consumidor é o objetivo primordial da empresa, não por altruísmo, mas porque é o melhor meio para que ela atinja seus próprios objetivos de rentabilidade e/ou crescimento" (LAMBIN, 1989, p. 21, nossa). Ou, como coloca Day (1994), as empresas mais preparadas para responder ao mercado e antecipar mudanças têm maior vantagem competitiva e rentabilidade superior.

Pode-se concluir que olhar para fora da organização se tornou necessário em função das mudanças ocorridas no ambiente competitivo. O conceito de marketing é a filosofia que descreve essa proposta de maneira mais ampla: marketing aqui não é uma área operacional, mas a palavra para denominar o externo. Fica claro também que essa mudança faz sentido partindo da premissa de que estudar as necessidades do mercado garante uma vantagem competitiva para as organizações.

As orientações estratégicas de produção, produto e vendas têm em comum o foco interno. O conceito de marketing estabelece um novo paradigma, o qual deu origem a outras orientações estratégicas, sendo que a importância do que é externo às empresas é o que as une. Essas orientações estratégicas serão abordadas nas próximas seções.

## 1. 2. Orientação para Mercado

Muitas vezes, de acordo com Day (1994, p. 37), as expressões orientação para o consumidor, orientação para mercado ou dirigido pelo mercado são usadas de maneira indistinta por autores ao falar do conceito de marketing. Kotler e Keller (2012, p. 17), utilizam uma quarta, que é orientação para marketing. Deshpandé, Farley e Webster (1993) utilizam os termos empresas orientadas para o consumidor, orientadas para o mercado ou que seguem o conceito de marketing como sinônimos.

Neste estudo, o conceito de marketing, como dito na subseção anterior tendo como base os autores citados, é definido como uma filosofia que prega que a empresa deve se voltar para fora. A expressão orientação para o mercado, por sua vez, refere-se à implementação do conceito de marketing. Esse ponto de vista está baseado em McCarthy e Perreault (1984, *apud*

Kohli e Jaworski, 1990, p. 1), em Kotler e Keller (2012), Narver e Slater (1998) e em Deshpandé e Farley (1998).

É interessante ressaltar que Narver e Slater (1990) e Deshpandé, Farley e Webster (1993) não citavam o conceito de marketing nem o utilizavam como antecedente da orientação para mercado inicialmente. Porém no final da década de 1990, o *Marketing Science Institute* estimula os autores a buscarem um consenso sobre o que é orientação para mercado (NARVER; SLATER, 1998; DESHPANDÉ; FARLEY, 1998) e dá espaço, em suas publicações, para artigos que tenham essa abordagem na tentativa de consolidar a teoria. Nesse momento, o conceito de marketing aparece no trabalho desses autores:

> "Dada a importância da orientação para mercado, a qual, como Deshpandé e Farley apontaram, 'é o componente central do termo mais geral que é o conceito de marketing, o pilar sobre o qual os modernos estudos de marketing estão baseados' (...)" (NARVER; SLATER, 1998, p. 233, tradução nossa).

Analisando a colocação supracitada, pode-se verificar que a conclusão a que chegam Narver e Slater (1998) e Deshpandé, Farley e Webster (1998) é similar a de Kohli e Jaworski (1990) e que norteou este trabalho: a orientação para mercado é um componente do conceito de marketing, o qual é um termo mais abrangente.

Além disso, nesta dissertação, optou-se por utilizar exclusivamente a expressão orientação para mercado, sem o uso de outras que aparecem como seus sinônimos em algumas publicações, já que esse é o termo mais frequente na literatura pesquisada.

### 1. 2. 1. Definições e conceitos centrais

Kohli e Jaworski (1990) realizaram uma pesquisa de campo com 62 gestores americanos para levantar suas percepções sobre orientação para mercado, compará-las com a teoria e, assim, definir o construto de orientação para mercado e estabelecer uma definição operacional. Segundo os autores, embora se discutisse muito sobre o conceito de marketing como uma filosofia de negócios, pouco se falava sobre a sua implementação. Sua proposta, então, foi buscar uma definição para orientação para mercado que refletisse as atividades ligadas à filosofia. Em seu artigo, os pesquisadores apontam que a revisão da literatura anterior ao estudo de campo destacava três pilares principais relacionados à orientação para mercado: (a)

foco no consumidor, (b) marketing coordenado e (c) rentabilidade – e esses foram o ponto de partida para as entrevistas.

A pesquisa de campo de Kohli e Jaworski (1990), porém, apresentou algumas divergências em relação ao que os acadêmicos apontavam. O foco no consumidor, primeiro pilar do construto na visão da academia, é citado por todos os sujeitos de sua pesquisa, mas de maneira mais ampla, pois a ênfase é para a inteligência de mercado, a qual envolve (a) monitoramento de fatores ambientais que podem afetar as necessidades e preferências do consumidor, como os legais, e o monitoramento da concorrência; e (b) identificação não apenas de necessidades e preferências verbalizadas em pesquisa de mercado, mas também a antecipação de futuros.

O segundo pilar, o marketing coordenado, não é identificado diretamente em campo, mas os gestores apontam a necessidade de se coordenar as ações com base em inteligência de mercado. Por fim, Kohli e Jaworski (1990) descrevem que a grande divergência entre acadêmicos e gestores está relacionada à rentabilidade: na visão dos últimos ela é consequência, não parte da orientação para mercado.

Como resultado da confrontação da pesquisa bibliográfica com o estudo de campo, Kohli e Jaworski (1990, p. 6, tradução nossa, grifos no original) definem orientação para mercado como:

> "a *geração*, em toda a empresa, de inteligência de mercado ligada às necessidades atuais e futuras dos consumidores, à sua *disseminação* pelos departamentos da empresa e a *capacidade de resposta* da organização como um todo a ela".

A definição foca em atividades – geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado – e, assim, a implementação é valorizada, como era pressuposto dos autores. Fica implícito, também, que há graus de orientação para mercado, pois as atividades podem ser implementadas em níveis diferentes em cada organização (KOHLI; JAWORSKI, 1990). A Figura 2 sintetiza a definição proposta pelos autores.

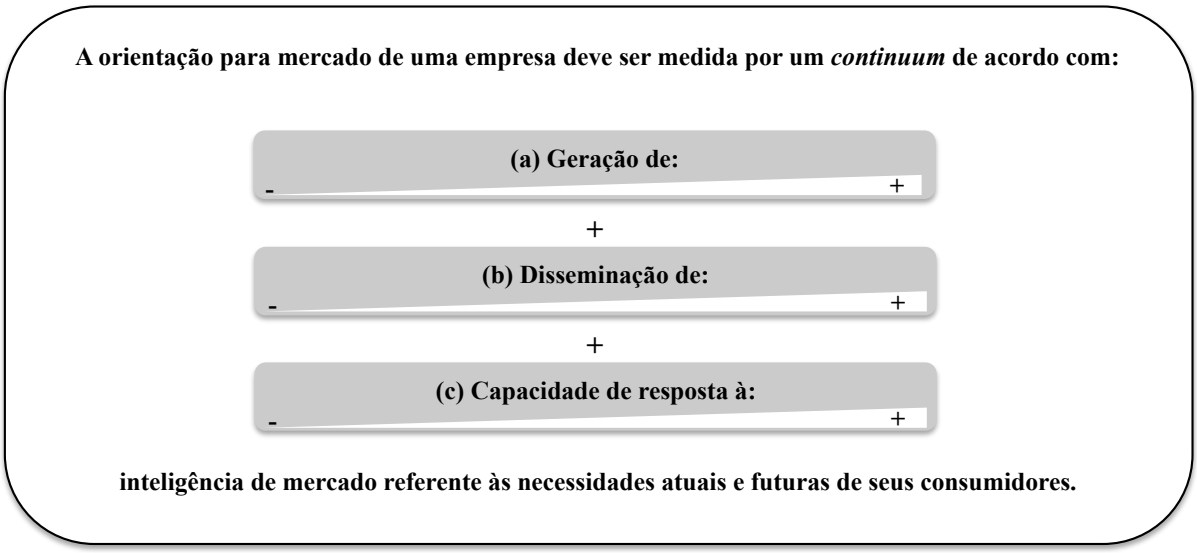


**Figura 2 – Orientação para mercado: construto de Kohli e Jaworski (1990)**
Fonte: elaborado pela autora

A abordagem de Kohli e Jaworski (1990) para o construto orientação para mercado é considerada comportamental, pois põe foco no comportamento e nos procedimentos que permitem à empresa operacionalizá-lo (HALIMA, 2011; TAGHIAN, 2010; ZEBAL; GOODWIN, 2011). Isso é condizente com os objetivos dos autores em seus trabalhos empíricos principais. Para eles, embora muito se discutisse sobre o conceito de marketing como filosofia de se fazer negócios, pouco se estudava como isso deveria ser implementado, isto é, como uma empresa colocaria em prática uma orientação para mercado.

Deshpandé e Farley (1998, p. 213, tradução nossa) são acadêmicos que também estão de acordo com essa visão, pois definem orientação para mercado como "um conjunto de processos e de atividades multi-funcionais direcionadas à criação e à satisfação dos consumidores por meio de pesquisas contínuas de suas necessidades".

Outra maneira de olhar a orientação para mercado é chamada de perspectiva cultural, pois enfatiza a necessidade da cultura organizacional ter como foco a compreensão do mercado para que, assim, sejam estimulados os comportamentos necessários para se entregar valor superior a seus consumidores (HALIMA, 2011; TAGHIAN, 2010; ZEBAL; GOODWIN, 2011). Narver e Slater (1990) são os principais expoentes dessa linha. Matsuno, Mentzer e Rentz (2005) defendem que a cultura é o fator principal e um antecedente que leva a comportamentos orientados para mercado. Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 27), em

seus trabalhos iniciais, defendiam essa visão, pois discordavam que a orientação para mercado devia ser definida por atividades e defendiam que ela era parte da cultura organizacional, enraizada em seus valores e crenças.

Narver e Slater (1990) não enfatizam a diferença entre conceito de marketing e orientação para mercado, mas colocam que, dada a relevância do tema à época, muitos gestores buscavam implementar uma orientação para mercado, porém não encontravam diretrizes sobre o que ela é e como afeta a performance do negócio. Fica claro, por essa colocação, que há um alinhamento com a visão de Kohli e Jaworski (1990) de que a orientação de marketing deveria ter um caráter prático e aplicado. O objetivo de Narver e Slater (1990) é, inclusive, desenvolver uma maneira de medir a orientação para mercado e sua capacidade de gerar resultados para a empresa.

Porém o fato de não fazerem a distinção com conceito de marketing leva Narver e Slater (1990) a utilizarem o termo orientação para mercado com dois focos: um deles cultural e outro ligado a comportamentos e procedimentos de gestão. O construto proposto por Narver e Slater (1990) encontra similaridades com o de Kohli e Jaworski (1990), sendo que a grande divergência e que leva à classificação dos autores em duas escolas distintas é o ponto de partida. Enquanto os primeiros colocam a orientação de mercado como cultura, a qual gera procedimentos, os últimos utilizam o conceito de marketing para descrever a filosofia e, sendo a orientação para mercado sua implementação, ela é descrita em termos de comportamentos e procedimentos.

Narver e Slater (1990) propõem que a orientação para mercado é um construto unidimensional que contém três componentes comportamentais – (a) orientação para o consumidor, (b) orientação para os competidores e (c) coordenação interfuncional; e dois critérios de decisão, que são (i) foco no longo prazo e (ii) lucratividade. A Figura 3 apresenta graficamente a colocação. Nas palavras dos próprios autores:

> "propomos um construto unidimensional porque os três componentes comportamentais e os dois critérios de decisão estão conceitualmente muito relacionados. Para um negócio maximizar seus lucros de longo prazo, deve continuamente criar valor superior para seus consumidores-alvo. Para continuamente criar valor superior para seus consumidores, um negócio deve ser orientado para o consumidor, orientado para os competidores e ser ter coordenação interfuncional." (NARVER; SLATER, 1990, p. 22-23, tradução nossa).

**Figura 3 – Construto de orientação para mercado de Narver e Slater (1990)**
Fonte: Adaptado de Narver e Slater (1990, p. 23)

A definição do aspecto cultural é apresentada tendo como base a busca de entrega de valor superior do ponto de vista do mercado. Narver e Slater (1990) colocam que, para sua continuidade, uma empresa deve ter uma vantagem competitiva que a permita entregar valor superior aos seus consumidores em comparação a seus concorrentes. Os autores defendem que a orientação para mercado é a cultura organizacional que permite, de modo mais efetivo, gerar os comportamentos para criar o valor superior e, consequentemente, afetar positivamente a performance do negócio.

Porém, dado o objetivo de desenvolver uma maneira de medir essa cultura, Narver e Slater (1990) definem características comportamentais e políticas de gestão relacionadas à orientação de mercado. Os dois primeiros fatores comportamentais referem-se à busca de informações sobre os consumidores e concorrentes. Segundo Narver e Slater (1990), no caso do consumidor, o objetivo é entender o que é valor para ele hoje e no futuro, de acordo com as dinâmicas interna e de mercado, e, no caso dos competidores, é entender as competências e estratégias dos atuais e daqueles que poderão atender às necessidades do segmento-alvo com novas tecnologias.

Esses dados devem ser disseminados por toda a empresa, o que está relacionado ao terceiro fator comportamental, que é a coordenação interfuncional. Esse aspecto indica que deve haver esforços de múltiplas áreas, não apenas do departamento de marketing, para criar e entregar valor superior para o consumidor. "Em resumo, os três componentes comportamentais da orientação para mercado propostos compreendem as atividades de aquisição e disseminação de informações de mercado e a criação coordenada de valor para o consumidor" (NARVER; SLATER, 1990, p. 21, tradução nossa). Narver e Slater (1990) defendem, assim como Kohli e Jaworski (1990), que a orientação para mercado deve ser vista como um *continuum* e não de uma condição dicotômica sim/não.

Kohli e Jaworski (1990) discutem os antecedentes da orientação para mercado e esses aspectos estão fortemente relacionados com a questão cultural enfatizada por Narver e Slater (1990). Jaworski e Kohli (1993) testaram empiricamente, por meio de *survey* enviada a gestores, divididos em duas amostras de 222 e 230 casos respectivamente, alguns dos antecedentes definidos por Kohli e Jaworski (1990). A Figura 4 apresenta os construtos testados.

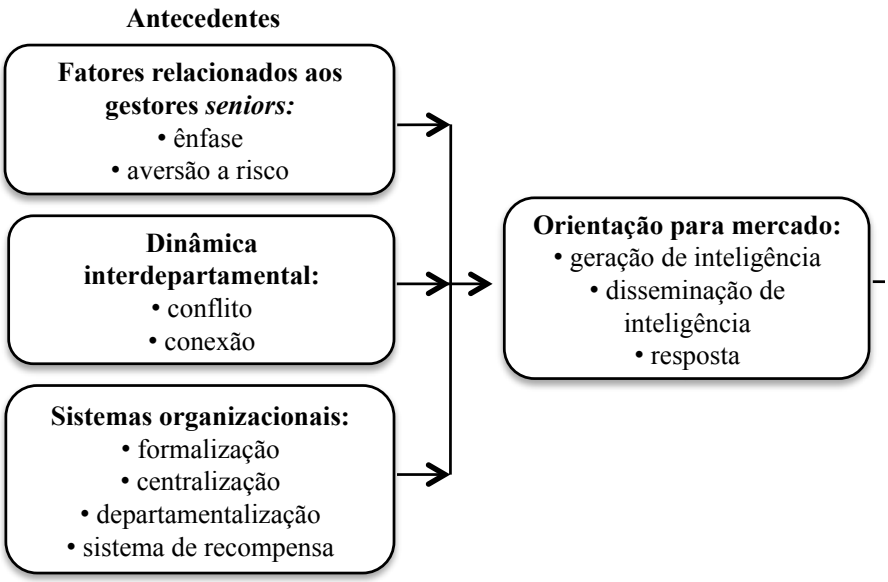


**Figura 4 – Antecedentes da orientação para mercado testados por Jaworski e Kohli (1993) e que estão relacionados aos aspectos culturais apontados por Narver e Slater (1990)**
Fonte: Adaptado de Jaworski e Kohli (1993, p. 55)

Há três aspectos internos da organização que antecedem a implementação do conceito de marketing. O primeiro deles se relaciona à alta direção, e envolve, dentre outros fatores, quanto os gestores *seniors* de fato agem a partir de informações de mercado, não apenas falam sobre sua importância, e sua tolerância a fracassos, já que "a mudança nas necessidades do mercado demanda o lançamento de produtos e serviços inovadores (...), [O que é] arriscado, pois inovações podem falhar" (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 8, tradução nossa).

O segundo antecedente é referente à dinâmica interdepartamental. Em organizações em que há muito conflito entre departamentos, pouca integração e comunicação entre eles e não há abertura e valorização para idéias de funcionários de outras áreas, o grau de orientação para mercado tende a ser menor (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 9).

O terceiro e último fator que antecede a orientação para mercado são os sistemas organizacionais, isto é, as características da empresa, e envolvem os graus de departamentalização, de formalização e de centralização, as metas e os objetivos estipulados para a equipe e, por fim, o grau de aceitação de comportamentos político. Essa última característica reflete a tolerância à promoção de interesses próprios em detrimento dos de outros (PORTER; ALLE; NAGEL, 1981; *apud* KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 12).

Dentre os resultados da pesquisa empírica, Jaworski e Kohli (1993) destacam a importância dos sistemas de recompensa: esse é o fator de maior impacto no grau de orientação para mercado e ele afeta os três componentes - a geração, a disseminação e a resposta à inteligência de mercado.

Os efeitos de alguns construtos antecedentes variaram entre as amostras, mas, de maneira geral, as hipóteses foram comprovadas. Uma das divergências apontadas é que, na amostra I, o grau de conexão entre departamentos tem efeito sobre o grau de orientação para mercado como um todo, porém não está relacionado à disseminação de informação, enquanto que, na amostra II, afeta diretamente a capacidade de disseminação da inteligência de mercado (JAWORKSI; KOHLI, 1993, p. 63).

O único antecedente proposto por Jaworski e Kohli (1993) que não se mostrou relacionado à

orientação de mercado foi a formalização. Para os autores, uma interpretação possível é que o fato de haver regras e de se enfatizar seu cumprimento não necessariamente torna a empresa menos adaptável ao ambiente externo – o mais importante seria o tipo de regra. A imposição de reuniões periódicas entre áreas para discutir informações externas, por exemplo, caracterizaria um certo grau de formalização, mas também poderia incentivar a disseminação de inteligência de mercado e, consequentemente, afetar o grau de orientação para mercado (JAWORSKI; KOHLI,1993).

Kohli e Jaworski (1990) apontam que, embora a literatura acadêmica colocasse a rentabilidade como parte da orientação para mercado, os gestores entrevistados em sua pesquisa de campo a colocam como consequência. Esse resultado está em linha com a visão de Narver e Slater (1990), para quem a orientação para mercado é a cultura organizacional que incentiva comportamentos ligados à criação de valor superior, o que, por sua vez, afeta de maneira positiva a performance da empresa.

Jaworski e Kohli (1993) testaram empiricamente essa correlação assim como a com outra consequência da orientação para mercado apontada por eles, denominada respostas positivas dos funcionários. A Figura 5 traz essas proposições dos autores.

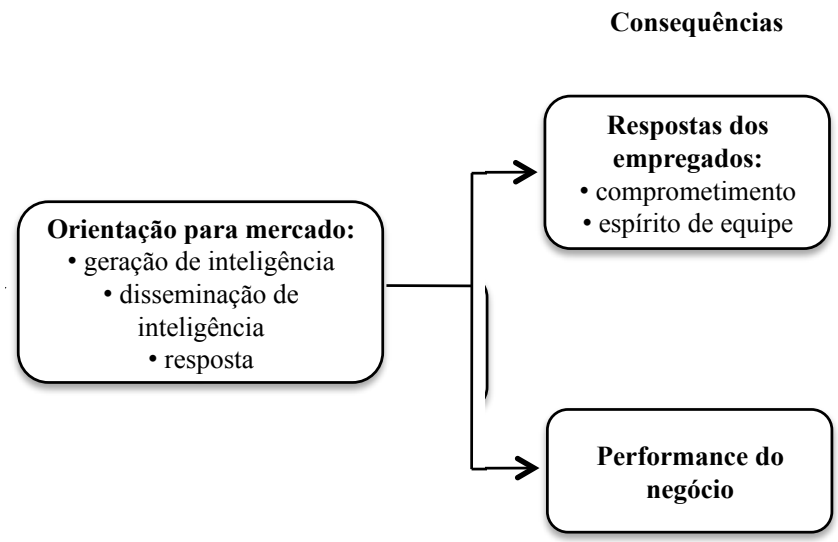


**Figura 5 – Consequências da orientação para mercado testados por Jaworski e Kohli (1993) e que estão parcialmente relacionados com as apontados por Narver e Slater (1990)**
Fonte: Adaptado de Jaworski e Kohli (1993, p. 55)

No que se refere à performance, a pesquisa conclui que ela está positivamente relacionada à orientação para mercado apenas quando é medida de maneira subjetiva, de acordo com o julgamento dos gestores sobre o desempenho do negócio em si no ano anterior e em relação aos principais competidores no mesmo período (JAWORSKI; KOHLI, 1993). O critério objetivo para avaliação de performance e que não mostrou estar positivamente relacionado à orientação para mercado foi *market share*. Os autores pontuam que essa pode não ser a medida ideal de performance, já que há empresas que focam um nicho de mercado e, por isso, têm um *market share* baixo e, além disso, o ganho de participação pode exigir um tempo maior para se concretizar. Com relação à resposta dos empregados, todas as hipóteses foram validadas, ou seja, a orientação para mercado gera maior comprometimento e espírito de equipe nos funcionários.

Um ponto de discordância entre Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993) é com relação à necessidade das organizações se tornarem orientadas para mercado. Os primeiros, em pesquisa empírica com organizações de diversos setores, concluíram que há uma correlação positiva entre orientação para mercado e lucratividade. Para Narver e Slater (1990) a questão não é a orientação para mercado *per se*, mas o grau com que ela deve ser implantada considerando os ambientes atual e futuro.

Para Jaworski e Kohli (1993), por outro lado, a organização deve entender a relação custo-benefício de se tornar orientada para o mercado avaliando seu contexto, pois há variáveis moderadoras que podem influenciar nos resultados alcançados. A primeira delas é a turbulência do mercado, e os autores propõe que, quanto maior ela for, mais importante a orientação para mercado para a performance da empresa. Por outro lado, em contextos de grandes mudanças tecnológicas, segunda variável moderadora, ela é menos importante, pois cabe à empresa desenvolver os *outputs* com base no que está em evolução. A terceira variável refere-se ao grau de competição e aponta que empresas monopolistas podem estar menos abertas ao exterior, ou seja, a relação entre orientação para mercado e performance é mais forte quanto maior for a competição no mercado. A Figura 6 resume a teoria proposta pelos autores.

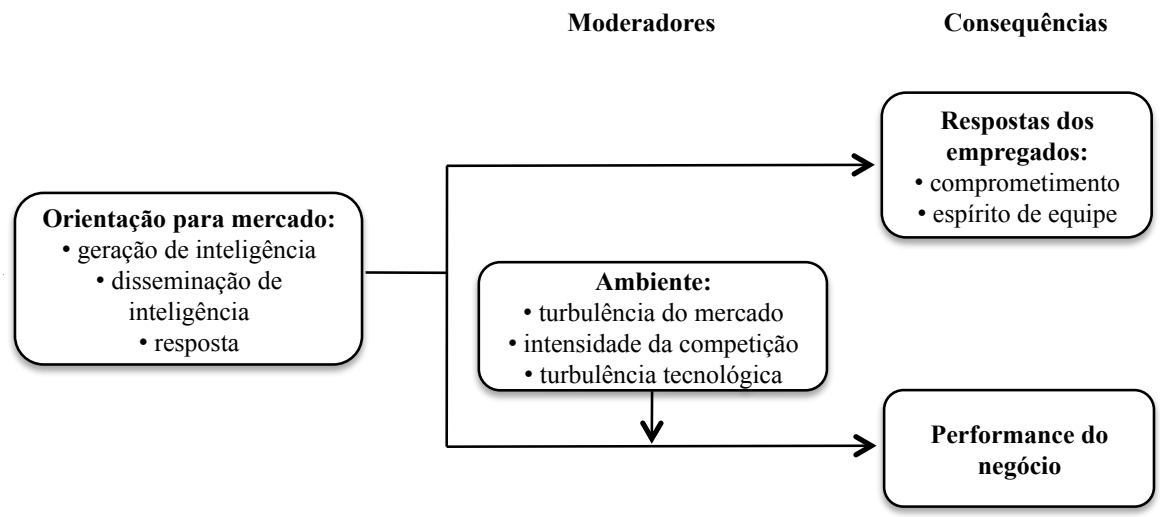


**Figura 6 – Variáveis moderadoras da orientação para mercado testadas por Jaworski e Kohli (1993), das quais discordam Narver e Slater (1990)**
Fonte: Adaptado de Jaworski e Kohli (1993, p. 55)

Os resultados empíricos não validaram os efeitos das variáveis moderadores: a orientação externa foi mais efetiva em ambientes de baixa e alta turbulência e/ou inovação tecnológica, bem como em contextos de diferentes níveis de competição (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Os autores, porém, justificam que os resultados podem ter sido causados por limitação da amostra ou por restrições das validações estatísticas. Sua conclusão é que, embora a orientação para o mercado possa representar uma vantagem competitiva sustentável e seja recomendada, cabe aos gestores avaliar a relação custo-benefício de sua implementação. Isso os mantêm, mesmo após sua pesquisa empírica, em posição contrária à de Narver e Slater (1990), para quem a orientação para mercado é sempre essencial, o que muda é a sua intensidade.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) também se propõem a pesquisar empresas orientadas para o consumidor – ou orientadas para o mercado ou que seguem o conceito de marketing, já que os autores usam esses termos como sinônimos – e a relação dessa questão com a performance de seus negócios. Sua definição para orientação para mercado é:

> "o conjunto de crenças que coloca o interesse do consumidor em primeiro lugar, embora sem excluir os interesses de todos os outros *stakeholders*, como proprietários, gestores e empregados, com o objetivo de desenvolver uma organização lucrativa no longo-prazo" (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993, p. 27, tradução nossa).

Pode-se verificar que a intenção de Deshpandé, Farley e Webster (1993) está em linha com Kohli e Jaworski (1990; 19993) e Narver e Slater (1990): o foco é tentar aprofundar os conhecimentos relativos a aspectos mais práticos, como consequências na performance e manifestações na cultura organizacional. Uma singularidade em relação a eles envolve como se investiga o grau de orientação externa de uma empresa: para Deshpandé, Farley e Webster (1993) isso não deve ser feito apenas internamente, mas também junto aos consumidores.

Sua pesquisa exploratória analisou, usando como sujeitos 50 organizações japonesas e representantes de seus clientes, as relações entre cultura organizacional, orientação para o consumidor, inovação e performance do negócio. Dentre os resultados, Deshpandé, Farley e Webster (1993) destacam a correlação positiva entre a orientação para o consumidor medida junto aos clientes, não internamente, e a performance do negócio. Embora haja um alinhamento entre os resultados de Narver e Slater (1990) e de Deshpandé, Farley e Webster (1993), já que ambos correlacionam orientação externa e performance de maneira positiva, a divergência com relação à maneira de medir a orientação apresenta um ponto de atenção.

Essa questão não pode ser ignorada inclusive pelo fato de Deshpandé, Farley e Webster (1993) apontarem a falta unidade entre as avaliações do grau de orientação para mercado na opinião dos gestores e na de seus respectivos clientes.

Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993) e Deshpandé, Farley e Webster (1993) elaboraram escalas para medição do nível de orientação para mercado. A escala MARKOR, por exemplo, foi montada a partir da definição do conceito utilizada no trabalho de Jaworski e Kohli (1993) e engloba os três tipos de atividades relacionadas à inteligência de mercado: geração, disseminação e resposta, sendo composta por 20 itens (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993). As escalas estão no *Handbook of Marketing Scales* (BEARDEN; NETEMEYER; HAWS, 2011, p. 462, 467 e 470).

Day (1994) não se propõe a elaborar uma escala para identificar o quanto as organizações estão voltadas para o mercado, mas a apresentar as características das empresas que têm foco externo. O autor se apoia nos estudos anteriores e identifica que as principais características da organização que segue uma orientação para mercado são (a) as crenças que colocam o

interesse do consumidor em primeiro lugar, como descrito por Deshpandé, Farley e Webster (1993); (b) a habilidade para gerar, disseminar e usar informações sobre os consumidores e competidores, como descrito colocado por Kohli e Jaworski (1990); e (c) o uso coordenado de recursos de diversas áreas na criação de valor superior ao consumidor, como proposto por Narver e Slater (1990).

Day (1990) não se aprofunda nas questões e contradições dos autores a que se dedicaram as seções anteriores e propõe uma visão agregadora – tanto é que destaca um aspecto de cada um deles para apresentar a orientação para mercado. Ele enfatiza as crenças que dão prioridade ao consumidor como uma característica da proposta de Deshpandé, Farley e Webster (1993), por exemplo, mas também poderia ter usado o aspecto cultural defendido por Narver e Slater (1990) para ilustrar essa dimensão. Quanto ao uso coordenado de recursos que ele enfatiza nos estudos de Narver e Slater (1990), ele também aparece no trabalho de Kohli e Jaworski (1990). Verifica-se que o interesse de Day (1990) não é discutir o conceito, as divergências entre os acadêmicos ou escolher apenas um grupo de autores como o mais completo: ele compõe uma base com um aspecto de cada trabalho, e, a partir disso, apresenta sua proposta. A Figura 7 ilustra esse aspecto.

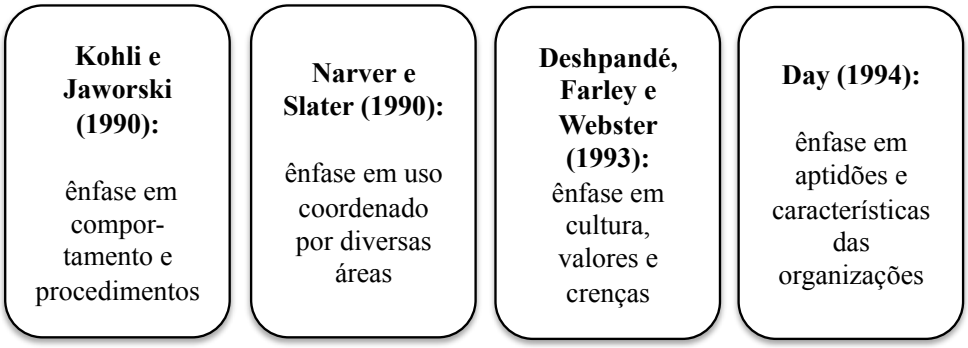


**Figura 7 – Aspectos destacados por Day (1994) em sua visão de orientação para mercado**
Fonte: Elaborado pela autora

Day (1990), em seu trabalho, se concentra em identificar as aptidões que as organizações deveriam desenvolver para se tornarem orientadas para mercado. O acadêmico baseia seu ponto de vista na corrente que defende que uma posição competitiva sustentável pode ser obtida por meio de recursos distintivos e de difícil duplicação que a organização possui (ITAMI, 1987; RUMELT, SCHENDEL; TEECE, 1991, *apud* DAY, 1990, p. 38). Esses

recursos podem ser ativos, aos quais pode ser atribuído valor financeiro, ou aptidões, que significam a integração dos ativos e seu uso de forma vantajosa. As aptidões não podem ser trocadas ou imitadas (DIERCKX; COOL, 1989, *apud* DAY, 1990, p. 38) e as que tornam uma organização orientada para o mercado poderiam, então, ser consideradas uma vantagem competitiva.

De acordo com Day (1990), as aptidões podem ser classificadas em três grandes grupos de acordo com sua orientação e seu foco, sendo os nomes auto-explicativos: (a) processos de dentro para fora, como gestão financeira e de recursos humanos, (b) processos de fora para dentro, como sentir o mercado e relacionar-se com os membros do canal e (c) processos integradores, como desenvolvimento de estratégia e entrega. De acordo com o autor, as empresas orientadas para o mercado têm três aptidões ligadas aos processos de fora para dentro mais desenvolvidas: (a) sensibilidade ao mercado, (b) relacionamento com o consumidor e (c) vínculo com o canal. A Figura 8 mostra de maneira esquemática as classificações e as aptidões em cada grupo.

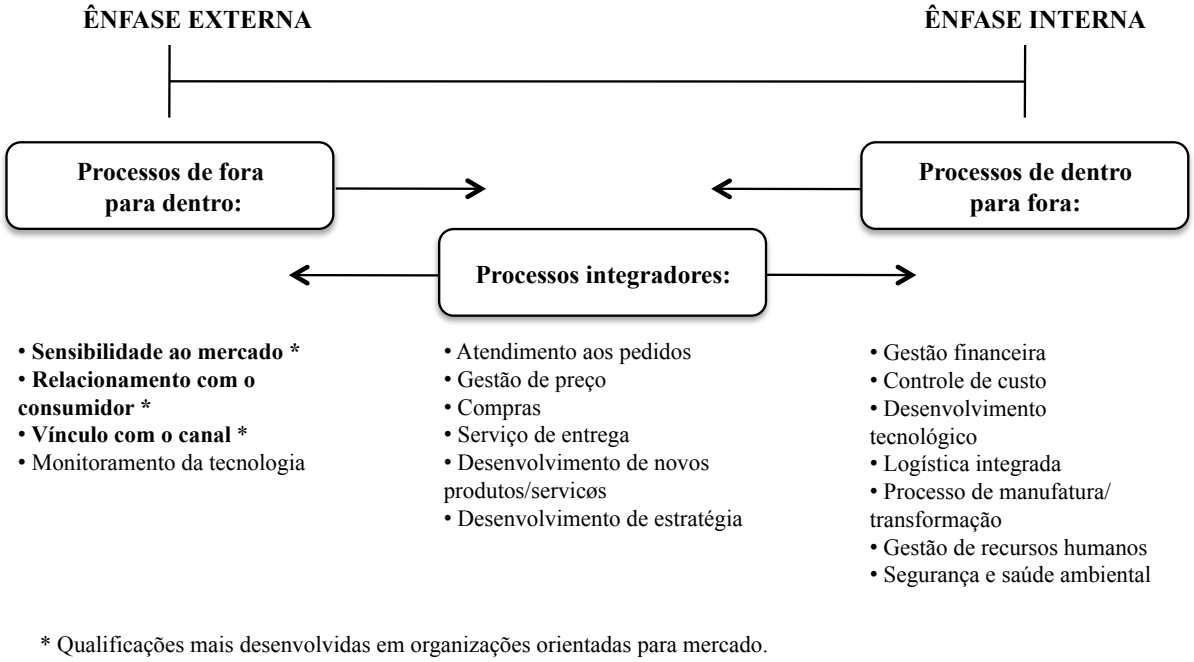


**Figura 8 – Classificação das aptidões das organizações**
Fonte: Adaptado de Day (1994, p. 41)

Sensibilidade ao mercado, a primeira aptidão relacionada à orientação para mercado destacada por Day (1990), está intimamente ligada (a) à definição de orientação de mercado proposta por Kohli e Jaworski (1990), com sua ênfase na geração, disseminação e uso de informação de mercado; (b) aos componentes comportamentais de orientação para o consumidor, para os competidores e coordenação para criação de valor defendida por Narver e Slater (1990); e também (c) com a cultura, crenças e valores, como propõem Deshpandé, Farley e Webster (1993). Sem a dimensão cultural, o comportamento não consegue se desenvolver plenamente (DAY, 1990). A sensibilidade ao mercado refere-se, assim, à capacidade de aprender a partir o mercado, do externo, de acumular conhecimento, distribuí-lo e agir com base nele.

Relacionamento com o consumidor e vínculo com o canal, segunda e terceira qualificações apontadas por Day (1990) como mais desenvolvidas em organizações orientadas para mercado, têm, na perspectiva do autor, muitas características em comum e são abordadas simultaneamente. Elas referem-se à capacidade de criar e gerir relações entre as partes em resposta à demanda de consumidores e membros do canal que, no cenário contemporâneo, exigem relações mais colaborativas e mais coordenadas, menos focadas na transação em si. É interessante ressaltar que a proposta de Deshpandé, Farley e Webster (1993) era pouco clara em relação ao canal ou consumidor final como foco da orientação para mercado, já que sua pesquisa havia feito a medição do grau de orientação a partir de clientes sem deixar claro se eram intermediários ou não. Day (1990), então, identifica claramente dois públicos e aponta a necessidade da empresa estar mais próxima de ambos.

Posteriormente, Day (2001) altera um pouco suas proposições sobre a organização orientada para mercado, a qual ele define como aquela que demonstra "uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes" (DAY, 2001, p. 19). Ele descreve que as aptidões são apenas um dos elementos e que elas são tão importantes quanto (a) uma cultura orientada para fora, (b) uma base compartilhada de conhecimento e (c) uma estrutura organizacional coerente. A Figura 9 apresenta esses elementos como propostos pelo autor.

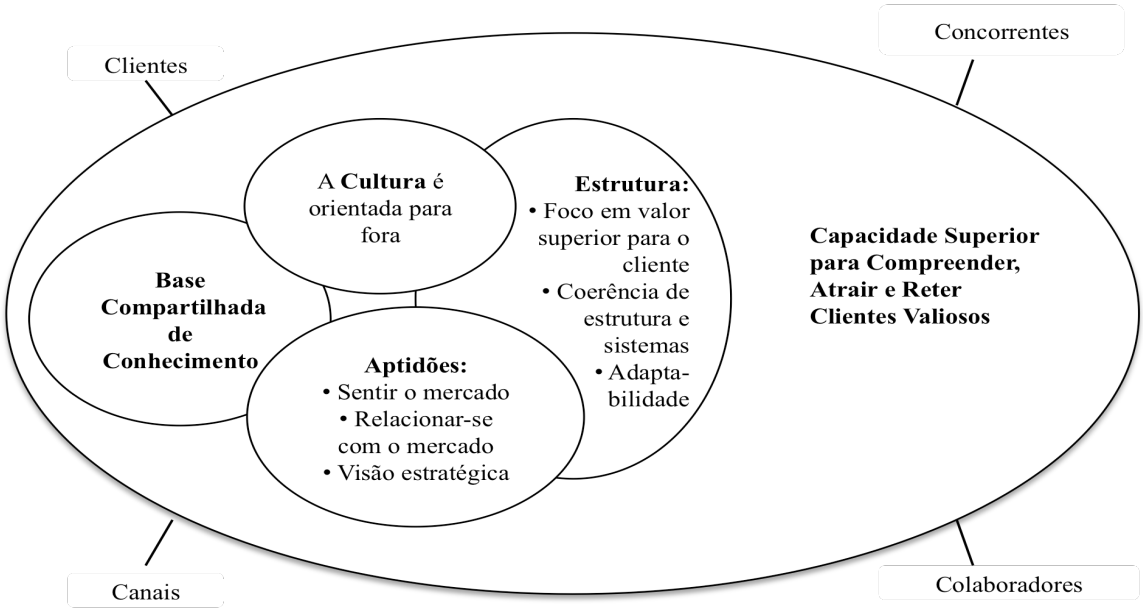


**Figura 9 – Elementos de uma orientação para mercado**
Fonte: Day (2001, p. 20)

### 1. 2. 2. Públicos relacionados à orientação para mercado

Os autores seminais que abordam o conceito de marketing e levantam a questão sobre a importância das organizações olharem para fora em detrimento do foco interno, como Drucker (1954, *apud* WEBSTER, 1990) e McKitterick (1957, *apud* WEBSTER, 1990), colocam o consumidor como ponto focal.

Os estudos relacionados à operacionalização do conceito de marketing, assim, partem dessa perspectiva. Kohli e Jaworski (1990), por exemplo, identificam que a literatura coloca o foco no consumidor e levam esse conceito à validação com gestores. Os resultados apontam que, na prática, colocar o consumidor no centro é bastante abrangente: não basta olhar as pesquisas que indicam suas necessidades atuais, também é necessário antecipar, a partir dos dados, as perspectivas futuras. Narver e Slater (1990, p. 21, tradução nossa) concordam com esses autores, o que fica claro quando afirmam que as empresas devem "entender o que eles [consumidores potenciais] querem agora e o que podem querer no futuro, o que eles identificam como fonte de satisfação de seus desejos agora e o que podem identificar no futuro ".

Deshpandé, Farley e Webster (1993) usam intercaladamente orientação para o consumidor e para o mercado, pois utilizam mercado na acepção de Kotler e Keller (2012), isto é, como o conjunto de atuais e potenciais compradores. Fica implícita nessa colocação a centralidade do consumidor nos estudos de Deshpandé, Farley e Webster (1993). Para esses autores, esse público é tão relevante que o grau de orientação para mercado deve ser medido não apenas a partir dos gestores, mas também dos consumidores.

Há diferenças, porém, com relação a outros públicos. Os competidores têm papel central nas proposições de Narver e Slater (1990), que identificam que o seu monitoramento é tão importante quanto o do consumidor, como fica evidente pela sua definição de orientação de mercado, em que consumidores e competidores são dois dos três pilares comportamentais.

Kohli e Jaworski (1990) não colocam a concorrência em destaque, mas descrevem que, na orientação para mercado, é essencial o uso de inteligência de mercado, não apenas de pesquisa do consumidor. Esse conceito envolve o monitoramento da concorrência, já que suas ações podem levar a mudanças de preferências do mercado.

Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 27, tradução nossa) têm uma posição distinta ao afirmarem que empresas orientadas para mercado não devem dar tanta atenção às ações dos competidores, pois isso poderia ser até antiético "se o foco está exclusivamente nas forças do concorrente e não nas necessidades não-satisfeitas do consumidor". Sua visão está mais próxima da de Day (1994; 2001), que não aborda o acompanhamento de concorrentes diretamente. Seus estudos, porém, destacam que a orientação de mercado pode ser visto como uma vantagem competitiva, o que deixa implícita a necessidade de se conhecer os concorrentes.

Os intermediários se destacam com um dos públicos em algumas definições e discussões sobre orientação para mercado. Day (1994; 2001) os coloca no mesmo patamar dos consumidores. A descrição das aptidões relacionamento com o consumidor e vínculo com o canal é feita de maneira integrada (DAY, 1994) e os dois públicos são considerados dentro de mercado quando o autor se refere às aptidões de forma mais ampla, como sentir o mercado e se relacionar com ele (DAY, 2001).

Narver e Slater (1990) embora não falem de maneira tão clara sobre os canais de distribuição, também os mencionam. Ao descrever o consumidor, os autores colocam que trata-se tanto do comprador direto como do usuário final e que "o vendedor deve entender as restrições econômicas e políticas em todos os níveis do canal" (NARVER; SLATER, 1990, p. 21, tradução nossa).

Deshpandé, Farley e Webster (1993) também envolvem consumidores finais e intermediários em suas colocações de maneira conjunta. Não fica claro, por exemplo, se sua pesquisa de campo foi realizada com intermediários ou compradores institucionais, já que os autores se referem aos sujeitos apenas como empresas compradoras. Gestores de empresas que utilizam intermediários no seu processo de distribuição podem entender que uma orientação para o consumidor tem como foco o consumidor final, não os membros do canal, o que poderia justificar a divergência entre o nível de orientação para mercado identificado com cada um dos públicos no trabalho dos autores. Mesmo em *paper* dedicado exclusivamente à pesquisa essa questão não fica clara (STEINMAN; DESHPANDÉ; FARLEY, 2000).

Os colaboradores são citados diretamente por Day (2001). Esse grupo é apontado como um dos elementos para a orientação para mercado, sendo que a estrutura e a cultura organizacional, as quais estão diretamente relacionadas com os funcionários, também são enfatizadas. Nas proposições de Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993), a equipe interna é vista como um antecedente da orientação para mercado e esse tipo de atuação, por sua vez, tem como conseqüência uma melhor resposta dos funcionários. Esse grupo, embora seja destacado como elemento necessário para a implementação de uma organização orientada para fora, não se apresenta como foco dessa orientação: a empresa deve voltar-se para o mercado, o que só é realizado plenamente com uma equipe interna alinhada com essa atitude.

A questão do que está incluído em "mercado", no conceito orientação para mercado, assim, é uma questão sobre a qual há alguma divergência, a qual não se encerra com os autores aqui relacionados. Matsuno e Mentzer (2000), por exemplo, em seu estudo sobre a relação entre orientação para mercado e performance, utilizam uma escala para avaliação do grau de orientação que mede explicitamente a relação com fornecedores e tendências sociais e

culturais. Os autores propõem uma nova definição para o termo, na qual enfatizam que o escopo deveria ser ampliado. Para esses acadêmicos:

> "o construto de orientação para mercado com domínio estendido é um conjunto de atividades de geração e disseminação de inteligência e de respostas relacionadas aos participantes relevantes do setor (por exemplo, competidores, fornecedores e compradores) e fatores influenciadores (por exemplo, sociais, culturais, regulatórios e macroeconômicos)" (MATSUNO; MENTZER, 2000, p. 5, tradução nossa).

A Figura 10 representa essas diferenças de ponto de vista.

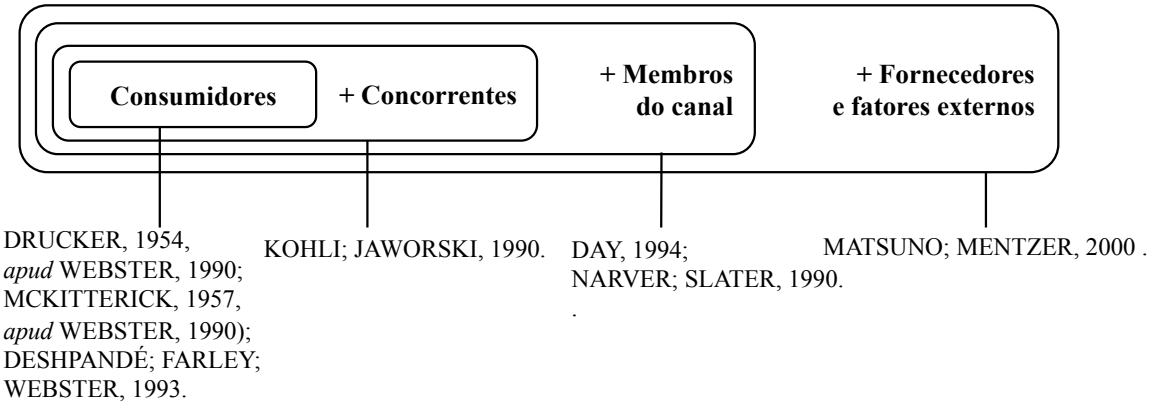


**Figura 10 – Diferentes pontos de vista sobre o que deve ser monitorado pela empresa orientada para mercado**
Fonte: elaborado pela autora com base em Webster (1990), Deshpandé *et al.* (1993), Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Day (1994), Matsuno e Mentzer (2000).

## 1. 3. Panorama pós-conceito de marketing

Com a criação do conceito de marketing e a ênfase dada pelas empresas na importância do mercado e, consequentemente, da área de marketing, houve, do ponto de vista acadêmico, um grande desenvolvimento teórico sobre o tema e, do ponto de vista social, uma série de reações a essa nova realidade. Nesta seção, são pontuados alguns acontecimentos que ajudam a traçar esse panorama.

Uma mudança fundamental que envolve o tema marketing e desperta essas reações e suas consequências é que ele não é mais visto, a partir dos anos 1950, apenas pelo escopo de suas funções (transferir produtos da empresa para os compradores) ou das instituições relacionadas a essa função (como atacadistas e varejistas) (WEBSTER, 1992; WILKIE; MORRE, 2012). A

visão de marketing como função e a importância das partes relacionadas à transferência de posse de produtos está explícita na definição da *American Marketing Association* de 1935 e que foi usada até os anos 1980. Ela postulava que marketing era "o desempenho de atividades de negócios que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores" (AMA *apud* WILKIE; MOORE, 2012, pág. 63, tradução nossa).

Em 1985, a *American Marketing Association* passa a definir marketing como "o processo de planejar e executar a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens ou serviços para gerar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das organizações" (*apud* WILKIE; MOORE, 2012, pág. 63, tradução nossa). A grande transformação está clara nessa nova sentença: de atividades, marketing para a ser um processo de planejamento e execução de tarefas a fim de gerar um objetivo específico, que são as trocas satisfatórias. Marketing passa a ser um processo que pode ser planejado, pensado e gerido, por uma organização, a fim de chegar a um resultado definido (WEBSTER, 1992; WILKIE; MORRE, 2012). No campo acadêmico, é a partir dos anos 1950 que se desenvolvem os estudos de gestão de marketing como uma prática das empresas relacionada a conhecer e satisfazer seus mercados-alvo.

Do ponto de vista social, Lambin (1989) aponta que há dois movimentos que despontaram na Europa a partir dos anos 1970 e que são uma reação a essa mudança: o consumerismo e o movimento ecológico.

O consumerismo surge em resposta aos excessos do marketing. O consumidor percebe que, muitas vezes, as empresas tentam forçá-lo a se adaptar ao que ela quer, ao invés de ela alterar sua oferta para atender às necessidades do mercado. As quatro principais críticas do consumerismo são que (a) o marketing se preocupa com a satisfação de desejos imediatos dos consumidores em detrimento ao seu bem-estar de longo prazo, (b) os produtos são concebidos privilegiando o lucro da organização, não a satisfação do mercado; (c) o marketing privilegia o valor simbólico dos produtos e não os funcionais e (d) há um desequilíbrio entre os direitos do vendedor e do consumidor (LAMBIN, 1989, p. 29).

Drucker (1975, *apud* LAMBIN, 1989, p. 29) afirmou que o consumerismo era a vergonha de marketing. Entretanto, como reforça Lambin (1989), o movimento consumerista não vai de

encontro ao conceito de marketing e à orientação para mercado, mas "reivindica sua aplicação de maneira integral" (LAMBIN, 1989, p. 29). Pode-se argumentar, então, que, se inicialmente o consumerismo era uma "vergonha", ele talvez tenha se tornado uma "solução" ao tornar visíveis as distorções e exigir que o marketing de fato se voltasse ao consumidor.

O segundo principal movimento que, de acordo com Lambin (1989), coloca em questão o conceito de marketing como foi concebido nos anos 1950 foi o despertar para a escassez dos recursos naturais. Os ecologistas questionavam o papel maléfico do estímulo ao consumo uma vez que isso leva ao uso mais intenso de recursos que são finitos. Uma distinção fundamental em relação ao consumerismo é que o movimento ecológico vai de encontro ao conceito de marketing e ao foco no consumidor, pois defende que a prioridade são os recursos naturais e o meio-ambiente, não as necessidade do mercado.

O movimento consumerista nos Estados Unidos não começa nos anos 1960, mas teve, nesse período, sua terceira principal manifestação até então, apontam Aaker e Day (1978). Nessa época, ele alarga seu escopo e passa a defender a posição dos consumidores em qualquer relação de troca – seja ela com empresas privadas, hospitais ou governo, por exemplo – e se aproxima do movimento da sustentabilidade.

O principal fator impulsionador do consumerismo na sociedade americana nessa época foi o discurso do presidente dos Estados Unidos John F. Kennedy em 1962 (HERRMANN, 1970). Na sua fala, o político elencou os quatro direitos do consumidor: (a) segurança, (b) informação, (c) escolha e (d) ser ouvido. Boyd e Walker (1990, p. 91) identificam 14 leis de proteção ao consumidor que foram regulamentadas nos Estados Unidos, sendo que nove delas o foram nas décadas de 1960 e 1970, mesmo período em que o movimento consumerista teve sua terceira onda no país. O Gráfico 1 mostra a quantidade de leis por década e o Quadro 2 traz o nome das leis e uma breve descrição.

Wilkie e Moore (2012) apontam que, no final dos anos 1960, também há uma série de acontecimentos que denotam o surgimento de uma visão mais integrada entre marketing e sociedade nos Estados Unidos. Os autores enumeram, dentre outros, os seguintes fatos: (a) empresários começam a se questionar sobre a responsabilidade social de seus negócios; (b) o

*Journal of Marketing* publica, um julho de 1971, uma edição especial chamada *Marketing's Changing Social/Environmental Role*, com artigos que versavam sobre temas como preços de alimentos e grupos vulneráveis, reciclagem e ecologia; (c) o comportamento do consumidor se torna uma área de maior interesse e pesquisadores se dedicam a aplicar teorias e métodos para ajudar segmentos de mercado vulneráveis ou para estimular comprar mais eficientes, por exemplo; e (d) pesquisadores da área de administração vão trabalhar no governo, em órgãos e projetos ligados ao desenvolvimento de políticas públicas.

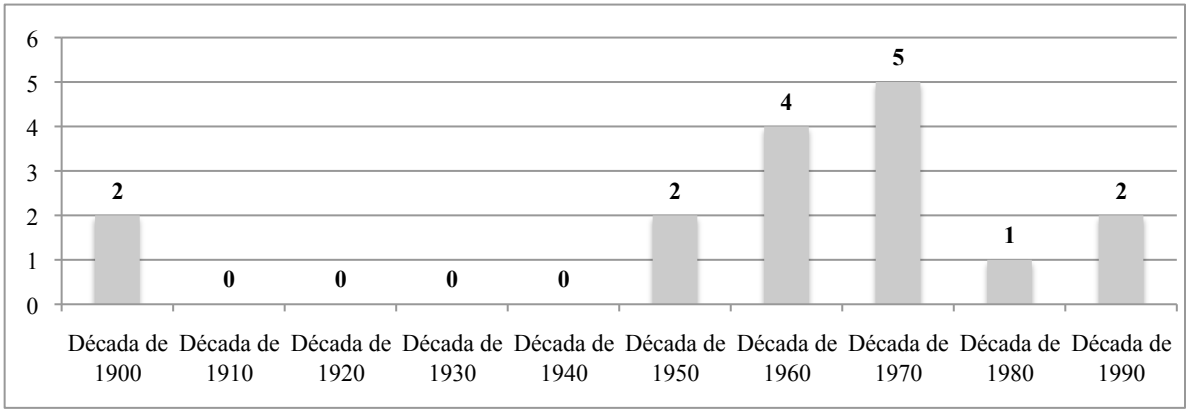


**Gráfico 1 – Quantidade de leis de proteção ao consumidor por ano nos Estados Unidos**
Fonte: elaborado pela autora com base em quadro de Boyd e Walker (1990, p. 91)

Wilkie e Moore (2012) apontam que, no final dos anos 1960, também há uma série de acontecimentos que denotam o surgimento de uma visão mais integrada entre marketing e sociedade nos Estados Unidos. Os autores enumeram, dentre outros, os seguintes fatos: (a) empresários começam a se questionar sobre a responsabilidade social de seus negócios; (b) o *Journal of Marketing* publica, um julho de 1971, uma edição especial chamada *Marketing's Changing Social/Environmental Role*, com artigos que versavam sobre temas como preços de alimentos e grupos vulneráveis, reciclagem e ecologia; (c) o comportamento do consumidor se torna uma área de maior interesse e pesquisadores se dedicam a aplicar teorias e métodos para ajudar segmentos de mercado vulneráveis ou para estimular comprar mais eficientes, por exemplo; e (d) pesquisadores da área de administração vão trabalhar no governo, em órgãos e projetos ligados ao desenvolvimento de políticas públicas.

**Quadro 2 – Leis de proteção ao consumidor nos Estados Unidos**

| Ano | Nome da lei | Descrição |
|---|---|---|
| 1906 | *Federal Food and Drug Act* | Proíbe a produção, venda e transporte de alimentos e remédios entre estados. Fui substituída por uma lei que inclui os cosméticos em 1938 e, em 1962, determinou-se regras para teste e embalagem de remédios. |
| 1906 | *Meat Inspection Act* | Define padrões sanitários para frigoríficos e inspeção federal no comércio interestadual de produtos da categoria. |
| 1958 | *Automobile Information Disclosure Act* | Proíbe os revendedores de aumentarem muito o preço de carros novos. |
| 1958 | *National Traffic and Safety Act* | Define padrões de segurança obrigatórios para carros e pneus. |
| 1966 | *Fair Packaging and Labeling Act* | Legisla sobre a embalagem e rotulagem de bens de consumo e exige que a embalagem especifique o que contém, quanto e o fabricante. |
| 1966 | *Child Protection Act* | Proíbe brinquedos perigosos. Em 1969, passou a incluir produtos que ofereciam riscos elétricos, mecânicos ou de temperatura. |
| 1967 | *Federal Cigarette Labeling and Advertising Act* | Estabelece a obrigatoriedade de mensagens sobre os danos do cigarro à saúde em embalagens e peças de comunicação e proíbe a veiculação de anúncios em televisão. |
| 1968 | *Truth-in-Lending Act* | Exige que os concedentes de empréstimos explicitem o custo total do crédito e proíbe a ameaça e o uso de violência na cobrança de dívidas. |
| 1970 | *Fair Credit Reporting Act* | Define a confidencialidade das informações de crédito e que elas sejam recentes e precisas. |
| 1972 | *Consumer Product Safety Act* | Cria a Comissão de Segurança para Produtos de Consumo (*Consumer Product Safety Comission*) e a autoriza a definir padrões de segurança e aplicar multas. |
| 1975 | *Magnuson-Moss Warranty/FTC Improvement Act* | Autoriza a FTC (*Federal Trade Comission*) a definir regras sobre garantias ao consumidor e expande seus poderes sobre práticas injustas e enganadoras. |
| 1975 | *Equal Credit Opportunity Act* | Torna ilegais a discriminação em virtude de algumas características como sexo, estado civil e raça na concessão de crédito. |
| 1978 | *Fair Debt Collection Practice Act* | Proíbe assédio, alegações falsas ou métodos injustos na cobrança de dívida. |
| 1984 | *Toy Safety Act* | Autoriza o governo a fazer *recall* de brinquedos perigosos rapidamente. |
| 1990 | *Nutritional Labeling and Education Act* | Torna mandatória a colocação de rótulos em todos os alimentos processados e estipula o tipo de informação nutricional necessária. |
| 1991 | *Truth-in-Savings Act* | Exige que os bancos informem sobre taxas e a taxa anual (*PERCENTAGE YIELD EARNED*) |

Fonte: elaborado pela autora com base em quadros de Boyd e Walker (1990, p. 91) e de Shiffman e Kanuk (1994, p. 17)

Não se pode ignorar que mesmo a visão de marketing por seu ângulo gerencial teve uma importante mudança quando Kotler e Levy (1969) propuseram uma ampliação do conceito de marketing. De acordo com os autores, marketing estava sendo utilizado e estudado como uma

prática empresarial quando, na verdade, deveria ser visto como uma atividade social "e que vai muito além de vender pasta de dente, sabão e aço" (KOTLER; LEVY, 1969, p. 10). Marketing poderia ser usado por qualquer organização com o objetivo de conhecer melhor seu mercado e entregar um produto – seja ele um bem, uma pessoa, uma ideia – que satisfaça as necessidades desse grupo.

Após a ampliação do tipo de organizações que poderiam usar marketing (KOTLER; LEVY, 1969), Kotler (1972) identifica que o conceito de marketing poderia ser ampliado ainda mais. Além das relações entre diversos tipos de organizações e seus consumidores no sentido amplo (incluindo, por exemplo, pacientes no caso de um hospital, doadores no caso de uma instituição de caridade), marketing poderia ser aplicado a todas as relações com públicos da organização. "Marketing está preocupado especificamente com como as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valoradas. Este é o conceito genérico de marketing", define Kotler (1972, p. 49).

Na área acadêmica também se desenvolve uma visão de marketing que extrapola o ponto de vista das organizações e sua capacidade de gerir o mercado. No início dos anos 1980, surgem duas importantes publicações relacionadas a marketing e sociedade (WILKIE; MOORE, 2012). Em 1982, surge o *Journal of Public Policy & Marketing*, voltado para artigos relacionados aos temas de marketing e políticas públicas. No ano anterior havia sido lançado o *Journal of Macromarketing*, cujo objetivo era:

> "oferecer um fórum no qual as pessoas podem debater e esclarecer o papel de marketing e sociedade (...) Esperamos identificar questões sociais nas quais o avanço do conhecimento possa levar a avanços na maneira como os recursos são geridos nas organizações privadas e públicas para servir aos interesses da sociedade" (FISK, 1981, *apud* WILKIE; MOORE, 2012, p. 62).

A ampliação do escopo de marketing também pode ser analisada pelas mudanças na sua definição. Em 2004, marketing era definido pela *American Marketing Association* como "uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor para os consumidores e para gerenciar o relacionamento com eles de maneira a beneficiar a organização e seus *stakeholders*" (*apud* WILKIE; MOORE, 2012, p. 63, tradução da autora). Em 2007, foi feita uma alteração para a definição que ainda é válida atualmente: "marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar

ofertas que têm valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo" (AMA *apud* WILKIE; MOORE, 2012, pág. 63, tradução da autora).

Em relação à definição de 2004, na definição vigente aparece a necessidade da sociedade ser considerada no processo de troca. Ao invés da visão do *stakeholder*, que era citado em 2004, a "sociedade como um todo" é colocada em evidência. Há uma grande mudança implícita nessa alteração. Os *stakeholders*, de acordo com Clarkson (1995), podem ser divididos em primários, aqueles cuja participação é essencial para a sobrevivência da empresa, e os secundários, aqueles que influenciam ou afetam a organização ou são por ela afetados, mas não são essenciais para sua sobrevivência. Ou seja, no texto de 2004 o foco é da perspectiva da empresa, uma vez que os *stakeholders* são definidos a partir de sua relação direta ou indireta com sua sobrevivência. Por outro lado, a expressão "sociedade como um todo", que consta atualmente, é mais abrangente e não parte da perspectiva da organização.

O ponto em comum das definições de 2004 e 2007 é pontuar que a organização lida com diversos públicos e com todos eles há troca de valor. Até 2004, lia-se apenas a organização e, de maneira pouco precisa, "os indivíduos". Após 2004, ambas as sentenças deixam clara a pluralidade de relacionamentos.

A orientação para mercado com seu foco em consumidores e concorrentes essencialmente fica, à luz desses acontecimentos, incompleta. A próxima seção aborda os conceitos que surgiram posteriormente e se apresentam como uma evolução à orientação para mercado justamente por abordarem os aspectos de maior destaque do que foi anteriormente descrito: (a) atender ao mercado não pode ser prejudicial ao contexto social; (b) deve-se proteger o consumidor; e (c) a organização se relaciona com diversos públicos, não apenas com seus consumidores.

## 1. 4. Pós-Orientação para Mercado

Nesta seção serão abordados os conceitos que, na literatura acadêmica de marketing, sucedem a orientação para mercado. Como foi apresentado anteriormente, o que está fora da organização e deve ser monitorado foi apresentado de maneiras distintas pelos autores que

estudaram o conceito. A sua evolução passa, essencialmente, pela ampliação dos públicos a que a organização deve considerar em sua atuação.

### 1. 4. 1. Conceitos que enfatizam a sociedade

O termo sociedade aparece nominalmente na definição da AMA em vigor desde 2007 (AMA) assim como na orientação para marketing societal, que é a orientação estratégica que sucede a para mercado proposta por alguns autores (KOTLER, 1993, p. 56; KOTLER, 1979, *apud* LAMBIN, 1989, p. 31; KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 9; SCHIFFMAN; KANUK, 1994, p. 19; LAMBIN, 1989, p. 31). Ela representa uma evolução já que, na orientação para mercado, a organização poderia fazer algo que poderia ser avaliado como ruim para a sociedade no longo prazo ao procurar satisfazer as necessidades e desejos individuais do cliente, já que esse último deveria ser colocado em foco.

Kotler (1993, p. 57) apresenta exemplos de diversos setores em que isso ocorre. O primeiro deles é o de alimentação rápida, que oferece sabor, mas não nutrição. A indústria de automóveis, com veículos enormes, porém pouco econômicos, é outro. O terceiro exemplo descrito são os refrigerantes, que passaram a usar embalagens descartáveis para atender à necessidade de conveniência do consumidor, mas, com isso, geraram muito mais lixo. O último caso a ilustrar a posição do autor é o da indústria de detergentes, que passou a oferecer produtos com maior poder de remoção de manchas, mas que eram mais danosos aos rios que os anteriormente comercializados.

Assim, em função "dos conflitos potenciais entre os desejos e interesse do cliente e o bem-estar social a longo prazo" (KOTLER, 1993, p. 56), surge a orientação estratégica para marketing societal, que propõe que as empresas deveriam buscar a satisfação das necessidades de seus clientes e seu retorno financeiro levando em conta também o bem-estar da sociedade como um todo e no longo prazo, como pode ser visto na Figura 11.

Em relação à orientação para mercado, o foco continua sendo externo, uma perspectiva de fora da organização para dentro, porém há uma ampliação do escopo externo. Kotler (1993) apresenta uma ponderação interessante: no início do século XX, as empresas, ao tomarem

suas decisões, levavam em conta apenas o seu lucro. Com o conceito de marketing, passaram a reconhecer a importância do consumidor. Por fim, identificam que esse também é incompleto e identificam um terceiro elemento que deve ser analisado na hora de decidir como agir, que são os interesses da sociedade.

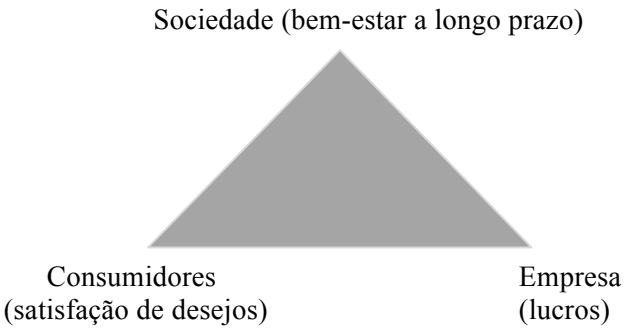


**Figura 11 – Três fatores da orientação para marketing societal**
Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 9)

Em relação à orientação para mercado, o foco continua sendo externo, uma perspectiva de fora da organização para dentro, porém há uma ampliação do escopo externo. Kotler (1993) apresenta uma ponderação interessante: no início do século XX, as empresas, ao tomarem suas decisões, levavam em conta apenas o seu lucro. Com o conceito de marketing, passaram a reconhecer a importância do consumidor. Por fim, identificam que esse também é incompleto e identificam um terceiro elemento que deve ser analisado na hora de decidir como agir, que são os interesses da sociedade.

Para Kotler (1993, p. 57), essa visão societal de marketing considera que:

> "a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e interesses dos mercados-alvo e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de modo a preservar ou melhorar o bem-estar dos clientes e da sociedade".

Posteriormente, a definição proposta por Kotler e Armstrong (2007, p. 24, destaques no original) é: "a *orientação de marketing societal* sustenta que gerar a satisfação do cliente *e* o bem-estar societal de longo prazo são as chaves tanto para atingir as metas da empresa quanto para realizar suas responsabilidades".

Na análise das duas definições, chama a atenção que, na primeira, há uma ênfase na

comparação com os concorrentes. Ao reler a mesma frase sem a parte final, que começa com "de modo a", percebe-se que ela é a definição de orientação para mercado, destacando a necessidade de se olhar para fora, com foco no cliente e sem ignorar a concorrência. Kotler (1993) coloca a sociedade realmente como um elemento adicional à orientação para mercado, em uma sentença complementar à principal.

Essa definição é muito similar à do seu primeiro artigo sobre o marketing societal, em que Kotler (1979, *apud* LAMBIN, 1989, p. 31) reconhece que a prioridade da empresa é o mercado, sendo mais efetiva que seus concorrentes na entrega de valor, porém acrescenta que ela deve fazer isso de maneira que preserve ou melhore o bem-estar dos consumidores e o coletivo.

Entretanto, na definição de Kotler e Armstrong (2007), mercado e sociedade estão equiparados, não há menção à concorrência e o equilíbrio das necessidades do cliente e as sociais são necessários não só para que a empresa atinja suas metas, mas também cumpra suas responsabilidades.

Schiffman e Kanuk (1994, p. 19) também colocam a orientação para marketing societal como a sucessora da orientação para mercado. Sua descrição é muito breve, mas os autores seguem uma linha similar à de Kotler (1994), em que a sociedade é um elemento a mais, porém não destacam o papel da concorrência. É possível que essa abordagem ocorra em função dos autores tratarem especificamente de comportamento do consumidor em sua obra e, assim, darem ênfase aos aspectos ligados a eles.

De acordo com Lambin (1989), a orientação para marketing societal, ao alargar a orientação para mercado, é sua sucessora, corroborando com Kotler (1993) e Kotler e Armstrong (2007). Um ponto distintivo da proposta é com relação às prioridades. Lambin (1989, p. 31) descreve que as duas ideias centrais que diferenciam a orientação para marketing societal da para mercado são que (a) o marketing deve se atentar aos desejos e interesses dos consumidores; porém (b) a ênfase deve ser colocado no bem-estar dos consumidores e da sociedade no longo prazo. Com relação à ideia-chave expressa por Lambin (1989) em (a), não há aparentemente uma distinção em relação à orientação para mercado. Analisando especificamente esse

conceito na sua obra, verifica-se que, na orientação para mercado, o autor se refere apenas aos desejos dos consumidores e, na para marketing societal, acrescenta “interesses”. Não fica claro, porém, o que Lambin deseja realçar com a inclusão.

Com relação à ideia-chave colocada em (b), pode-se concluir que a priorização da sociedade é o que torna a visão de Lambin (1989) particular. Como foi apontado anteriormente, as colocações de Kotler (1993); Kotler e Amstrong (2007) e Schiffman e Kanuk (1994) mantêm a prioridade do mercado-alvo e adicionam a preocupação com a sociedade, enquanto Lambin (1989) coloca que a ênfase deve ser no bem-estar de longo prazo dos consumidores e da sociedade.

Um ponto a ser destacado é que Lambin (1989, p. 31, tradução nossa) coloca que a orientação para marketing societal “avança rapidamente entre as empresas”, sendo apontado como um exemplo o código que proíbe a valorização e o encorajamento da velocidade em anúncios de automóveis adotado pela associação dos anunciantes franceses em 1988.

A afirmação de Lambin (1989) parece contraditória com outra colocação sua, na qual diz que a orientação para mercado é um ideal a ser buscado, raramente atingido de fato, mas que ainda assim deve guiar todas as atividades da organização (LAMBIN, 1989, p. 23). Se colocar como prioridade os interesses do seu mercado-alvo em relação à lucratividade da empresa não é fácil, conciliar esses dois pontos com um terceiro – que, como Lambin (1989) reconhece, pode ser divergente – é ainda mais complicado. O otimismo do autor com o marketing societal, assim, parece superestimado.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 4) colocam a importância da sociedade no contexto atual de marketing de uma maneira menos direta que na visão de marketing societal supracitada. Para os autores, atualmente o marketing está em seu terceiro e mais atual estágio, o 3.0 ou dirigido por valores, em que se olha os atores do mercado não apenas como consumidores, mas como seres humanos. Valorizar a participação do consumidor, reconhecer o contexto cultural e dar espaço para o aspecto espiritual são os três pilares do marketing 3.0.

Essas colocações estão alinhadas com a visão de que na era da informação e do conhecimento

o consumidor valoriza experiências enquanto, no passado, ele valorizava satisfação e utilidade (ACHROL; KOTLER, 2012).

Assim como no estágio 2.0, no 3.0 o objetivo é satisfazer o consumidor, porém no último as empresas "têm missões, visões e valores maiores para contribuir com o mundo; elas buscam oferecer soluções que se dirijam aos problemas da sociedade" (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 4, tradução nossa). O Quadro 3 apresenta, de maneira sintética, os três estágio do marketing na visão desses acadêmicos.

A proposta dos três estágios é apresentada por Kotler juntamente com Kartajaya e Setiawan. Esses dois autores indonésios fazem a abertura da obra defendendo que o terceiro estágio do marketing está alinhado com a cultura de seu país, que combina a valorização do ser humano com a espiritualidade. O presidente americano Barack Obama teria, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. xiii), feito quatro anos da sua educação básica na Indonésia para aprender sobre a centralidade do ser humano nas culturas orientais.

**Quadro 3 – Comparativo entre os Marketings 1.0, 2.0 e 3.0**

| | **Marketing 1.0 Marketing centrado no produto** | **Marketing 2.0 Marketing orientado para o consumidor** | **Marketing 3.0 Marketing dirigido por valores** |
|---|---|---|---|
| **Objetivo** | **Vender produtos** | **Satisfazer e reter consumidores** | **Tornar o mundo um lugar melhor** |
| **Como as empresas vêem o mercado** | **Massa de compradores com necessidades físicas** | **Consumidores mais espertos com mente e coração** | **Seres humanos com mente, coração e espírito** |
| **Conceito-chave de marketing** | **Desenvolvimento de produto** | **Diferenciação** | **Valores** |
| **Proposição de valor** | **Funcional** | **Funcional e emocional** | **Funcional, emocional e espiritual** |
| **Interação com consumidores** | **Transação de um para muitos (*one-to-many*)** | **Relacionamento de um para um (*one-to-one*)** | **Colaboração de muitos para muitos (*many-to-many*)** |

Fonte: Adaptado de KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 6

O conceito do marketing 3.0 não é tão coeso e claro quanto os de marketing societal proposto por Kotler (1993), Kotler e Armstrong (2007), Schiffman e Kanuk (1994) e Lambin (1989). A proposta evolutiva dos três estágios defendida por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) é coerente e a necessidade de lidar com um consumidor ativo e participativo parece ser um dos grandes desafios da atualidade, como Kotler e Armstrong (2007) e Kotler e Keller (2012) também apontam em suas obras. Porém, para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), a grande diferença entre a maneira como as empresas vêem o mercado não diz respeito à necessidade de participação e à capacidade de interação do consumidor proporcionadas pela popularização da tecnologia, mas ao reconhecimento de sua dimensão espiritual, como o Quadro 3 deixa claro.

Outro ponto de destaque é que Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) propõem que o objetivo na era do marketing 3.0 é "tornar o mundo um lugar melhor", como o Quadro 3 mostra. Essa colocação é pouco precisa, embora os autores utilizem os objetivos de desenvolvimento acordados entre 189 países em encontro das Nações Unidas no ano 2000 como uma referência. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 11), por exemplo, listam o caso de uma propaganda de Doritos, uma marca de salgadinho industrializado, em que houve colaboração dos consumidores como um exemplo de marketing 3.0. Por outro lado, Kotler (1993) e Kotler e Armstrong (2007) usam as redes de *fast food* para ilustrar um setor em que há divergência entre o que é oferecido e o que seria bom para a sociedade no longo prazo, já que esse tipo de alimentação – assim como os salgadinhos prontos para consumo – é questionada por sua baixa qualidade nutricional e excesso de gorduras e sódio. A fabricante de Doritos, em sua defesa, poderia alegar que trabalha para tornar o mundo um lugar melhor ao oferecer um produto a preço acessível e com ampla distribuição, pois isso vai ao encontro do primeiro objetivo definido pela ONU, que é a erradicação da fome. Outros grupos, porém, podem alegar que esse tipo de alimentação não é adequada e pode até trazer malefícios à saúde. Fazer do mundo um lugar melhor pode ser interpretado de maneiras divergentes, como o exemplo esclarece. Está implícito um caráter social na sentença, mas ela não é precisa como a ponderação que o conceito de marketing societal traz, que é a necessidade de considerar e ponderar o bem-estar da sociedade no longo prazo (KOTLER, 1993; KOTLER; KELLER, 2012; LAMBIN, 1989).

Outro aspecto que suscita dúvida está relacionado ao marketing 3.0 como diferencial competitivo ou como ação social. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 173) indicam que os consumidores são distintos e, assim, as empresas deveriam buscar primeiramente os que mais podem se beneficiar da compra e do relacionamento com ela, como a base da pirâmide. Em outro ponto do texto, indicam que o foco também deveria ser "aqueles que estão mais prontos para comprar" (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 173, tradução nossa) e destacam a importância da segmentação. Desenvolver ofertas para os que mais podem se beneficiar reforça o aspecto social, porém a recomendação de buscar o segmento que valoriza sua proposta reforça o aspecto de escolha estratégica. O exemplo de segmentação do mercado de produtos ecologicamente responsáveis e a indicação da marca The Body Shop como uma loja de nicho comprada pelo grande grupo francês L'Oreal por um alto preço, para citar dois exemplos da obra, parecem indicar que o aspecto de uso do marketing 3.0 como diferencial competitivo é mais representativo na visão de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 163 e 173, respectivamente).

Apesar de pontos que deixam dúvidas, a conceituação do marketing 3.0 proposta por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) reforça que a orientação para o mercado como conceituada na sua origem não é mais suficiente, que é essencial a ampliação do escopo. Atender ao mercado ainda é a essência, porém levando em conta também implicações para a sociedade, o que fica subentendido quando os autores definem o objetivo como "tornar o mundo um lugar melhor", e que isso deve ser feito divulgando não apenas os diferenciais de produto ou serviço, mas valores.

### 1. 4. 2. Conceitos que enfatizam múltiplos públicos

Embora a sociedade tenha se destacado na literatura, como apontado na subseção anterior, há autores que não destacam apenas a necessidade de balancear os interesses do mercado com o bem-estar coletivo de longo prazo. Sua visão dá ênfase ao papel de diversos grupos com os quais a empresa lida e que deveria levar em consideração na gestão de marketing.

Ferrell *et al*. (2010) colocam que, na área de marketing, havia uma discussão com relação aos públicos com que a área se relacionava. Consumidores e concorrentes eram os *stakeholders* a

serem monitoradas na orientação para mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990), mas alguns autores (por exemplo, DAY, 2001; MATSUNO; MENTZER, 2000) apontavam a necessidade de se considerar outros públicos, como membros do canal de distribuição e fornecedores. Mesmo Kotler (1972), ao ampliar o conceito de marketing e apontar que ele pode ser usado em qualquer relação em que há troca, destaca que uma organização pode fazer "marketing dirigido a apoiadores, empregados, fornecedores, agentes, consumidores, público em geral, público específico, governo e competidores" (KOTLER, 1972, p. 54).

Freeman (1984), autor da área de estratégia, apresentou uma nova maneira de ver as organizações. Ele propôs que o objetivo das empresas não é a maximização do lucro, mas servir aos interesses de diversos grupos, os *stakeholders*, que são qualquer indivíduo ou grupo que seja afetado ou possa afetar o cumprimento dos objetivos corporativos (Freeman, 1984, p. 46). Maignan e Ferrell (2004, p. 5) colocam que a teoria dos *stakeholders* descreve a empresa como um sistema, formado por diversos atores, que é aberto, flexível, ativo e possui uma rede de relações com outros vários atores. Nessa visão, concluem, ganham importância novos atores, além dos *shareholders*.

A orientação para *stakeholders* seria a definição mais precisa para a orientação estratégica que as organizações deveriam seguir atualmente e também que estaria mais em linha com o conceito genérico de marketing, defendem Ferrell *et al*. (2010). Eles apontam que a orientação para mercado prioriza apenas alguns *stakeholders,* que são os consumidores e os competidores, o que não é mais suficiente.

Orientação para *stakeholders* é, de acordo com Ferrell *et al*. (2010, p. 93, tradução nossa):

> "cultura organizacional e comportamentos que induzem os membros da organização a estarem continuamente cientes e agirem de maneira proativa em relação a diversas questões envolvendo os *stakeholders*".

Pode-se verificar que os autores enfatizam os dois aspectos que, inicialmente, distinguiam os construtos de orientação para mercado de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990), que são o comportamental e o cultural, associados com os respectivos autores na ordem de citação.

Maignan e Ferrell (2004) detalham o aspecto comportamental e reconhecem que a base para sua proposta é a orientação para mercado de Kohli e Jaworski (1990). Os comportamentos relacionados à orientação para *stakeholders* são divididos por Maignon e Ferrell (2004, p. 10) em três componentes: (a) geração de inteligência relativa a questões referentes aos grupos de interesse e avaliação do impacto da organização nessas questões; (b) disseminação dessa inteligência pela organização e (c) capacidade de resposta da organização à inteligência.

Consumidores e concorrentes também fazem parte do grupo de *stakeholders*, mas, na proposta de Ferrell *et. al.* (2010), eles não são os únicos nem os mais importantes. A empresa busca atender às necessidades deles assim como às de outros públicos de interesse no longo prazo, e, em casos de conflitos, cabe a ela definir suas prioridades. A Figura 12 indica quais são os grupos listados por Ferrell *et. al.* (2010) e a intersecção, na visão dos autores, com a orientação para mercado.

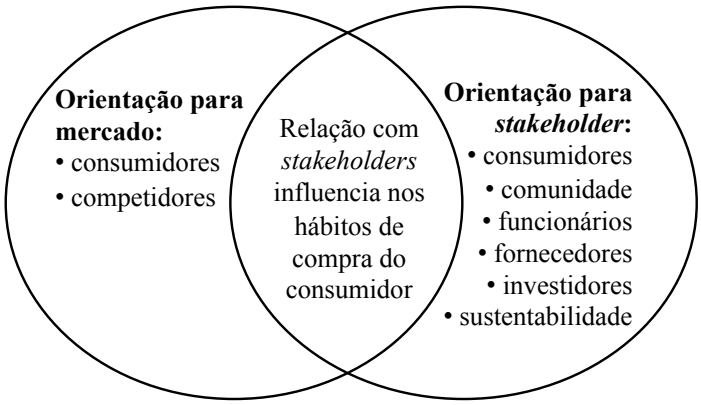


**Figura 12 – Convergência entre orientação para mercado e orientação para *stakeholders***
Fonte: Adaptado de Ferrell *et al*., 2010, pág. 95.

Lambin e Moerloose (2012) também concordam que as organizações orientadas para mercado, devido à complexidade do contexto atual, não podem mais centralizar suas atenções apenas nos consumidores e concorrentes. Os autores propõem, assim, a orientação para mercado expandida, que pode ser definida como:

> "uma cultura organizacional, disseminada pela organização e com uma coordenação inter-funcional, tendo como objetivo conceber e promover, gerando lucro para a empresa, uma solução que oferece valor superior ao clientes diretos e indiretos assim como a outros *stakeholders*". (LAMBIN, 2008, *apud* LAMBIN; MOERLOOSE, 2012, p. 27-28, tradução nossa)

A definição valoriza o aspecto cultural da orientação para mercado que se destacava nos trabalhos de Narver e Slater (1990) e de Deshpandé, Farley e Webster (1993). Uma possível explicação para essa escolha é dada por Lambin e Moerloose (2012) quando defendem que sua obra traz uma visão europeia, diferente da americana – nesta a ênfase é na gestão de marketing e nos resultados de curto prazo que se obtém por meio do uso dos 4Ps. A questão da orientação para mercado expandida, ou o aspecto estratégico do marketing, é, para os autores, a questão central, pela qual começam sua obra e a qual dedicam espaço importante. O aspecto funcional, ou a gestão da atividade de marketing, é também relevante, mas é discutida posteriormente. Isso pode justificar uma definição que foque em cultura e não em comportamentos ou atividades.

De qualquer maneira, está implícito, nesta definição, que orientação para mercado expandida envolve uma série de agentes que se relacionam com a empresa de maneira direta ou indireta. São nomeados diretamente os clientes diretos e indiretos, como em Day (2001) e Narver e Slater (1990), e são citados de maneira genérica outros *stakeholders*. A Figura 13 deixa mais clara a proposta de Lambin e Moerloose (2012) e os diferentes tipos de relações que podem ocorrer entre as diversas partes.

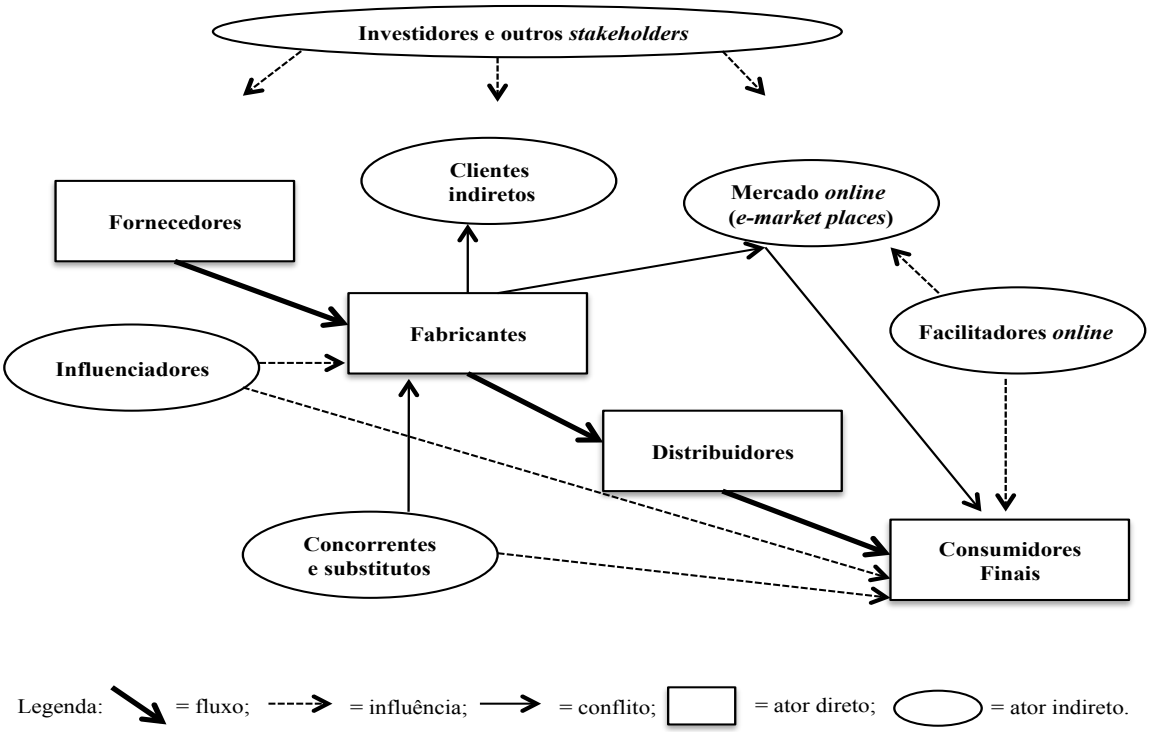


**Figura 13 – Orientação para mercado expandida**
Fonte: LAMBIN; MOERLOOSE, 2012, p. 29, tradução nossa.

Kotler e Keller (2012, p. 17) colocam que a sucessora da orientação para mercado é a orientação para marketing holístico, que tem quatro componentes: (a) marketing de relacionamento, (b) marketing integrado, (c) marketing interno e (d) marketing de desempenho. Com essa proposta, os autores enfatizam que, em marketing, "tudo é importante" (KOTLER; KELLER, 2012, p. 17) e que há necessidade de se usar uma perspectiva abrangente e integrada para os programas, os processos e as atividades de marketing. A Figura 14 apresenta graficamente a proposta dos autores.

**Figura 14 – Os quatro componentes da orientação para marketing holístico**
Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012, p. 18)

Dos quatro pilares descritos por Kotler e Keller (2012), dois estão diretamente relacionados aos públicos, ou *stakeholders*, que são o marketing de relacionamento e o interno.

O marketing de relacionamento, primeiro componente, reforça que o objetivo é construir relacionamentos de longo prazo, vantajosos para as duas partes envolvidas, a fim de manter ou conquistar negócios entre elas (KOTLER; KELLER, 2012, p. 18). Uma das partes é a empresa, e a outra são as diversas entidades com que ela se relaciona. Além dos consumidores, Kotler e Keller (2012, p. 19) listam os funcionários, os parceiros de marketing (como fornecedores e distribuidores) e os membros da comunidade financeira. Nesse item, fica evidente a ampliação dos públicos de foco da empresa. Embora os autores indiquem a importância de promover o marketing de relacionamento com "todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa" (KOTLER; KELLER, 2012, p.18), são enumerados apenas públicos

diretamente relacionados ao negócio. A visão de relacionamento com distribuidores e canais, que fora destacada por Day (1994), e com fornecedores, proposta por Matsuno e Mentzer (2000), além de com os consumidores, é incorporada.

O marketing interno, outro pilar do marketing holístico ligado diretamente a grupos com que a organização se relaciona, consiste em "contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes" (KOTLER; KELLER, 2012, p. 20). Embora por essa frase pareça que o marketing interno está relacionado à equipe que lida diretamente com os consumidores, esse componente tem um escopo mais amplo, como deixam claro os autores ao afirmarem que "o marketing não é responsabilidade de um único departamento" (KOTLER; KELLER, 2012, p. 20). Os itens elencados na Figura 14 reforçam a amplitude dessa colocação. Essa dimensão do marketing holístico está fortemente relacionada à orientação para mercado. Os estudos de Kohli e Jaworski (1990) já apontavam que fatores ligados aos gerentes seniores, como ênfase na importância do mercado e aversão a risco, eram antecedentes da orientação para mercado. O trabalho de Narver e Slater (1990) também destaca que um dos três fatores comportamentais que compõe a orientação para mercado é a coordenação interfuncional, que se refere à capacidade de integrar os esforços de múltiplas áreas, não apenas da de marketing, para criar e entregar valor superior para o consumidor.

A ênfase na multiplicidade de relações é uma característica das propostas que surgem após a orientação para mercado. Lambin e Moerloose (2012, p. 1, tradução nossa) defendem a orientação para mercado expandida, a qual "alarga a definição de mercado para integrar atores-chave, distribuidores, concorrentes diretos e indiretos, fornecedores, prescritores e outras partes envolvidas". A orientação com *stakeholders*, entretanto, é a que traz maior amplitude de atores identificados (FERRELL *et al.*, 2010; HUNT *et al.*, 2011).

Em relação à lista de *stakeholders* descrita por Ferrell *et al.* (2010, p. 94), há dois sobre os quais os autores indicam não haver consenso, que são as comunidades e o meio-ambiente. Hult *et al.*, (2011), em trabalho que dá sequência ao desenvolvimento da proposta de orientação para *stakeholders*, separam dois grupos, os primários e os secundários. Os agentes reguladores estão elencados, porém não há nenhuma menção ao meio-ambiente ou ligada à sustentabilidade, como mostra a Figura 15.

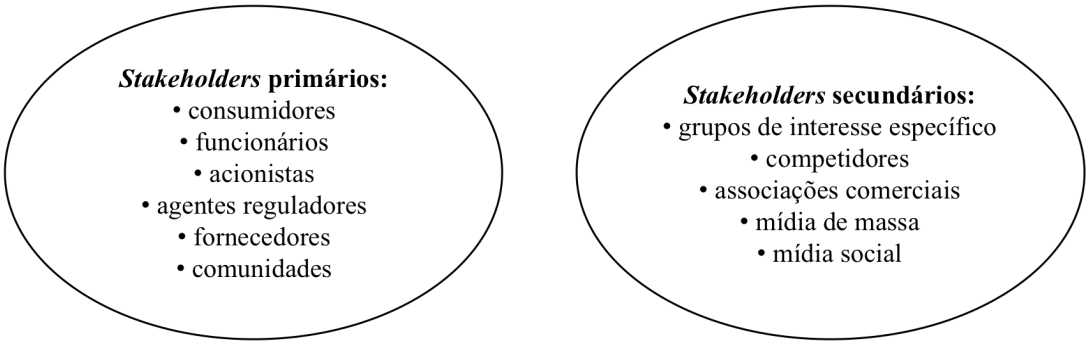


**Figura 15 – Relação de *stakeholders* com quem há relação de troca**
Fonte: Adaptado de Hult *et al*., 2011, pág. 58, tradução da autora

A ampliação do escopo da orientação para mercado apresenta uma séria de públicos a quem o marketing e a empresa devem estar atentos. Embora aparentemente a sociedade não se destaque nesses conceitos, ela é enfatizada por alguns autores.

Kotler e Keller (2012, p. 22) explicam que o quarto componente do marketing holístico, chamado de marketing de desempenho, "pressupõe o entendimento dos retornos financeiros e não financeiros para a empresa e para a sociedade a partir de atividades e programas de marketing". Esse componente subdivide-se em dois. A primeira parte refere-se à responsabilidade financeira, que envolve a utilização de indicadores para avaliar os investimentos em marketing. Mais do que apenas a receita de vendas, há indicadores que medem também a importância de ativos intangíveis, como o *brand equity* e, além disso, as empresas utilizam diversos processos e sistemas de medição de retorno em marketing com cada vez mais freqüência, ressaltam os autores.

A segunda subdivisão do marketing de desempenho proposta por Kotler e Keller (2012, p. 22), chamada de responsabilidade social, é onde está incorporada a preocupação com a sociedade, que é a principal questão na orientação para marketing societal (KOTLER, 1993; KOTLER, 1976, *apud* LAMBIN, 1989; KOTLER; ARMSTRONG, 2007; SCHIFFMAN; KANUK, 1994). Os efeitos das ações de marketing de uma empresa não afetam somente seu público-alvo, mas a sociedade como um todo, colocam Kotler e Keller (2012, p. 22), o que os leva à seguinte afirmação:

> "a tarefa da organização é, portanto, determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e satisfazê-los de um modo mais eficaz e eficiente do

> que os concorrentes, sem deixar de preservar ou intensificar o bem-estar dos consumidores e da sociedade no longo prazo".

A leitura atenta da citação acima indica que ela é praticamente idêntica à definição de orientação para marketing societal de Kotler (1993; 1976, *apud* Lambin, 1989). Na versão mais recente, a expressão "sem deixar de" substitui "de modo a". Outro ponto de divergência é a inclusão de "no longo prazo" na definição de Kotler e Keller (2012).

Dois pontos devem ser destacados para mostrar a visão particular de Kotler e Keller (2012) referente ao aspecto da responsabilidade social que está contido no marketing de desempenho. O primeiro deles é que os autores listam que não apenas os efeitos sociais devem ser avaliados, mas também os legais, éticos e ambientais.

O segundo ponto é o que encerra essa seção na obra de Kotler e Keller (2012, p. 21-22): "algumas empresas (...) incorporaram a responsabilidade social como um meio de se diferenciar dos concorrentes, cultivar a preferência dos clientes e obter ganhos notáveis em vendas e lucros". Pode-se concluir, assim, que a visão de marketing holístico, incluindo especificamente o seu componente de responsabilidade social, ainda não está amplamente implementada, pois ainda garante diferencial competitivo a organizações que a adotam. Esse aspecto é distinto do que Lambin (1989) havia afirmado, de que o marketing societal como orientação estratégica avançava rapidamente à época de sua obra – e, portanto, 23 anos antes da obra de Kotler e Keller (2012). Mas essa colocação ao mesmo tempo reforça o que Lambin (1989, p. 3) disse sobre a grande repercussão que teve o conceito de marketing no seu nascimento: ele é adotado não por altruísmo, mas porque é o melhor meio para se atingir os objetivos de crescimento e rentabilidade da própria empresa.

Maignan e Ferrell (2004) propõem a orientação para *stakeholder* ao identificar que havia dois aspectos dos estudos de marketing que poderiam convergir por meio de sua proposta. De um lado, muitos acadêmicos se dedicavam às relações com consumidores e canais e, de outro, havia um interesse recente pelos impactos das ações corporativas de responsabilidade social pelo ângulo de marketing. Os autores, então, propõem que marketing se dedique às relações com os *stakeholders*, o que traz o aspecto social para dentro de seu escopo.

Hult *et. al*, (2011) categorizam os *stakeholders* em primários e secundários seguindo a definição de Clarkson (1995), para quem os últimos, embora influenciem ou afetem a organização ou sejam por ela afetados, não são essenciais para sua sobrevivência. Como Hult *et. al*, (2011, p.61) apontam, isso poderia ter como consequência que, embora o construto proponha que todos os *stakeholders* sejam considerados, sendo as prioridades definidas pela empresa, nunca os secundários seriam efetivamente relevantes. Porém os autores apontam que, em função do setor em que atua a empresa, da cultura nacional e/ou de subculturas, pode haver uma maior consideração aos interesses de grupos secundários.

> "Nenhum desses setores (*fast food* e tabaco) mudou seu comportamento somente em virtude do desejo de consumidores. Pelo contrário, múltiplos *stakeholders* primários e secundários influenciaram esses setores a mudar seu comportamento de maneira a atender seus desejos" (HULT *et. al*., 2011, p. 61, tradução nossa).

Hult *et. al*. (2011) identificam que há setores que despertam mais interesse de *stakeholders* secundários, sendo que os exemplos de redes de *fast food* e fabricantes de cigarro usados indicam que isso ocorre quando o consumo do produto ofertado pode causar danos no longo prazo. Os autores sugerem inclusive que novos pesquisadores se dediquem ao estudo do setor como uma variável que influencia o grau de importância dado pela organização a cada público de interesse.

Maignan *et al.* (2011, p. 313) defendem que os escândalos envolvendo grandes empresas na última década deixam claro que o foco no consumidor não é mais suficiente para garantir melhor performance financeira nem comportamento socialmente responsável. Sua visão é que a orientação para *stakeholder* é a mais adequada no cenário atual e a que traria resultados nos âmbitos financeiro, social e ético.

Por meio dessas colocações evidencia-se o aspecto social da orientação para *stakeholders*. porém a ponderação de que ele pode ser mais importante em alguns contextos é um ponto de vista que a distingue da visão societal de Kotler (1993), Kotler e Armstrong (2007) e Lambin (1989). Para esses autores, a incorporação de propostas alinhadas ao bem-estar da sociedade no longo prazo seria necessária para todas as empresas. Pode-se fazer uma paralelo com o que se discutia sobre esse tema nos estudos de orientação para mercado: enquanto Kohli e Jaworski (1990) alegavam que ela poderia não ser adequada em alguns contextos, Narver e Slater (1990) defendiam que a questão não era implantá-la ou não, mas em que grau. A

compreensão de que a empresa deve se guiar por outros públicos além de consumidores e competidores parece estabelecida, mas a possibilidade de haver variação na intensidade de foco em cada público em função do setor de atuação e da cultura é uma importante contribuição de Hult *et. al.* (2011).

Lambin e Moerloose (2012) não dão destaque à sociedade como *stakeholder* e mesmo a representação gráfica de seu conceito não reforça a importância desse público. Ao longo do texto, porém, eles apontam que, no contexto atual, a organização não pode ignorar seu papel social e deve estar atenta ao desenvolvimento sustentável.

### 1. 4. 3. Considerações sobre pós-orientação para mercado

Como apresentado na seção anterior, ainda não há um consenso entre os acadêmicos sobre o que sucede a orientação para mercado e a discussão ainda envolve principalmente conceitos, não orientações práticas.

Do ponto de vista prático, ainda há pesquisas sobre a relação entre orientação para mercado clássica – conforme definição de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) – e performance da empresa, por exemplo (OGBONNA; OGWO, 2013; KUMAR *et. al.*, 2011; NARVER; SLATER 2000). Nessas, não se discute o que é a orientação para mercado ou se ela deve ser expandida, mas as suas consequências para as organizações.

Porém identifica-se, pelo que foi apresentado nesta pesquisa bibliográfica, que há autores que concordam que deve-se olhar para outros públicos além do consumidor e da concorrência. Qual seria a exata descrição desse escopo ampliado, porém, ainda é um ponto em discussão. Enquanto Lambin e Moerloose (2012) descrevem uma expansão da orientação para mercado, Ferrel *et. al* (2010), Maignan *et. al* (2011) e Hult *et al.* (2011) colocam os *stakeholders* como centro e Kotler e Keller (2012) falam do marketing holístico.

A sociedade aparece como um ponto em comum em todos as proposições. Inicialmente, ela ocupava a posição central, sendo o elemento novo em relação à orientação para mercado (KOTLER, 1994; KOTLER; ARMSTRONG, 2007; LAMBIN, 1989; SCHIFFMAN;

KANUK, 1994). Posteriormente, Kotler e Keller (2012) e Lambin e Moerloose (2012) ampliam o escopo, dando ênfase à complexidade e quantidade de relações com que lida a organização na sua atuação no mercado. A sociedade, porém, na colocação dos autores, não perde importância. Pode-se concluir que perde foco, pois não é mais o único elemento novo, mas, para os autores, assumir a responsabilidade social de suas ações e atuar de maneira responsável e com foco no longo prazo é essencial para as organizações.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) também reforçam o papel social, tendo como ponto de partida a importância da criatividade na sociedade atual, o que faz com que as pessoas se atentem mais a valores e se preocupem mais com aspectos não-materiais.

Na orientação para *stakeholders*, a sociedade aparece de maneira indireta. Ferrell *et al.* (2010), por exemplo, destacam a sustentabilidade, elemento ligado ao aspecto social de atuação de uma organização, enquanto *Hult et al.* (2011) sugerem que a preocupação com *stakeholders* secundários, onde se enquadra a sociedade, só estaria no mesmo nível da com os consumidores em alguns setores e/ou culturas. Em caso de necessidades distintas, exige-se da organização a escolha de uma prioridade. Hult *et. al*, (2011) reforçam esse aspecto e colocam que há setores, como *fast food*, em que se identifica que o consumo pode causar danos à sociedade no longo prazo, o que faz com que *stakeholders* pressionem a empresa – nesses casos, apontam os autores, elas não podem ignorar esses grupos ou colocá-los em segundo plano.

É importante destacar que, em virtude da pesquisa bibliográfica apresentada, este estudo não se baseia em uma definição formal e em critérios definidos do que seria a orientação sucessora da orientação para mercado. O que emerge da literatura estudada é que há uma ampliação de escopo e que todos os públicos com que a organização lida devem ser considerados, sendo que cabe a ela identificar prioridades.

Este trabalho buscou entender como os gestores atuam nesse contexto, onde, além do consumidor, as demandas de outros públicos não podem ser ignoradas, ainda que não haja clareza de como isso deve ser feito nem consenso de quem deve ser priorizado.

## 1. 5. Comunicação Integrada de Marketing

O gestor de marketing atua em cenário em que é indiscutível que ele deve entender o seu público-alvo e definir uma oferta com base em suas necessidades e seus desejos, de maneira superior ao concorrente e gerando lucro para a empresa. A promoção ou comunicação integrada de marketing, juntamente com produto, preço e praça, compõem o marketing mix. Neste trabalho, o foco é especificamente a comunicação, já que ela é um elemento do mix que é de fácil acesso ao pesquisador. Decisões de preço e distribuição podem ser consideradas estratégicas pela organização, assim como novos desenvolvimentos de produto. As campanhas de comunicação de marketing veiculadas, entretanto, podem ser vistas na mídia, acessadas em visitas a pontos de venda ou pesquisadas na Internet, por exemplo.

Nos anos de 1980, as empresas perceberam a necessidade de gerir suas ações de comunicação maneira mais integrada (BELCH; BELCH, 2008). Até então, a propaganda em veículos de massa era o principal instrumento usado pelas empresas e as outras ferramentas eram complementares. Quelch e Cannon-Bonventre (1983) defendem o uso da comunicação de ponto de venda de maneira estratégica e combinada com a propaganda, pois é no canal de distribuição que o consumidor se encontra efetivamente pronto para a compra.

Com o desenvolvimento das técnicas de promoção de vendas, marketing direto e relações públicas, as empresas identificaram que havia a necessidade de integrar todas elas de maneira a maximizar o impacto das ações e garantir clareza e coerência da mensagem. O foco era o consumidor, apontam Belch e Belch (2008, p. 9-10).

Além das ferramentas clássicas de comunicação de marketing – propaganda, relações públicas, venda pessoal e marketing direto, surgiram novas mídias, como a Internet e os telefones celulares, que mudaram o contexto de investimentos para as empresas (LAMBIN; MOERLOOSE, 2012, p. 510). Em paralelo, a própria relação entre consumidores e marcas mudou, como colocam Lambin e Moerloose (2012, p. 511, tradução nossa):

> "Hoje, ele [consumidor] tem mais poder graças à informação que ele pode encontrar na Internet. Além disso, ele demanda mais contatos individualizados por parte da empresa. Ele se torna até mesmo um ator, visto que pode dar sua opinião em *blogs*, mídias sociais e outras ferramentas interativas."

A perspectiva contemporânea apresenta uma visão não apenas de integração de ferramentas voltadas para o mercado-alvo, mas a integração das mensagens para os diversos públicos. Crescitelli e Shimp (2012, p. 10) definem a comunicação integrada de marketing como:

> "um processo de comunicação que envolve planejamento, criação, integração e implementação de diversas formas de comunicação, atreladas a um tema central único, que são apresentadas durante certo tempo aos consumidores alvo e demais públicos de interesse de uma marca".

A *American Association of Advertising Agencies* (apud LAMBIN; MOERLOOSE, 2012, p. 511, tradução nossa) dá ênfase ao planejamento da comunicação de maneira integrada com o objetivo de avaliar o aspecto estratégico de cada ferramenta e, assim, combiná-las para ter "clareza, coerência e um impacto comunicacional máximo".

A comunicação integrada de marketing, como as definições deixam claro, está relacionada ao uso de diversas formas de comunicação, primeiro pilar da comunicação integrada de marketing. Isso significa que o gestor deve buscar a integração de ferramentas distintas e com características complementares. A propaganda, por exemplo, é recomendada para criação de imagem e posicionamento (CRESCITELLI; SHIMP, 2012, p.8), mas deve ser planejada juntamente com as ações cooperadas com os canais de distribuição, em que leva-se em conta também o interesse também do intermediário, e com as ações de publicidade, por exemplo. O Quadro 4 apresenta as ferramentas listadas por Crescitelli e Shimp (2012).

Lambin e Moerloose (2012) apresentam apenas cinco ferramentas de comunicação: vendas pessoais, promoção de vendas, relações públicas (ou exteriores, na tradução literal do original *relations exteriéures*), marketing direto e propaganda. Além disso, os autores dedicam uma seção inteira à Internet. Nesse caso, além de seu espaço para veiculação de anúncios de diferentes formatos, similar à propaganda tradicional, destacam-se (a) o papel da empresa como criadora de conteúdo ao manter seu site; (b) as oportunidades de promoção de vendas por meio de canais *online*; (c) os canais de marketing direto mais baratos que os tradicionais, como o email; (d) a veiculação de mensagens de marca pelo próprio internauta por meio do marketing viral e (e) a oportunidade de ações de marketing de relacionamento com os clientes no site institucional ou em comunidades virtuais (LAMBIN; MOERLOSSE, 2012, p. 544-545). Percebe-se que, nessa descrição, estão inseridas diversas ferramentas que Crescitelli e

Shimp (2012) preferem apontar individualmente, como marketing viral e marketing de relacionamento.

**Quadro 4 – Ferramentas de comunicação**

| Ferramentas de comunicação | Principal característica |
|---|---|
| **Tradicionais** | |
| Propaganda | Criação de imagem/posicionamento |
| Publicidade | Criação de imagem/posicionamento |
| Relações públicas | Imagem na sociedade (opinião pública) |
| Patrocínio | Associação de imagem |
| Promoção de vendas | Estímulo de vendas por meio de benefício extra |
| Marketing direto | Contato personalizado |
| Venda pessoal | Mensagem personalizada, interativa e modulada |
| **Complementares** | |
| *Product Placement* | Inserção de marca ou produto em programas de TV, filmes ou *games* |
| Ações cooperadas | Campanhas conjuntas com canais de distribuição |
| Marketing digital (Comunicação *online*) | Flexibilidade, rapidez e baixo custo |
| Eventos | Contato com público específico (evento técnico), exposição e valorização de marca (shows) |
| *Merchandising* | Comunicação no ponto de venda |
| Folhetos/catálogos | Informações detalhadas |
| Marketing de relacionamento | Contato com clientes ativos |
| Mídia exterior | Comunicação "ao ar livre", *out-of-home* |
| **Inovadoras** | |
| *Advertainment* | Associação de mensagem comercial com entretenimento |
| Marketing viral | Disseminação de mensagem *online* |
| *Buzz* marketing | Colocar um assunto em evidência, torná-lo relevante por um momento |
| Marketing de guerrilha | Ações inusitadas para gerar impacto |

Fonte: Adaptado de Crescitelli e Shimp, 2012, p.8.

O segunda pilar da comunicação integrada de marketing e que deve ser destacado na definição citada anteriormente é o tema central, que "é o elemento que agrega e integra as mensagens às diferentes maneiras de comunicação praticada" (OGDEN; CRESCITELLI, 2008, p. 20).

Por fim, o terceiro e último pilar da comunicação integrada de marketing é a multiplicidade de públicos-alvo. Ogden e Crescitelli (2008, p. 19) identificam quatro grandes receptores das comunicações mercadológicas, que são: (a) público interno, que pode ter ou não contato externo; (b) público intermediário, que inclui os membros do canal de distribuição como

distribuidores, atacadistas e varejistas; (c) consumidor, onde são considerados os usuários finais e os influenciadores; e (d) comunidade, isto é, imprensa, governo, ONGs, sindicatos e associações. A Figura 16 resume os pilares da comunicação integrada de marketing.

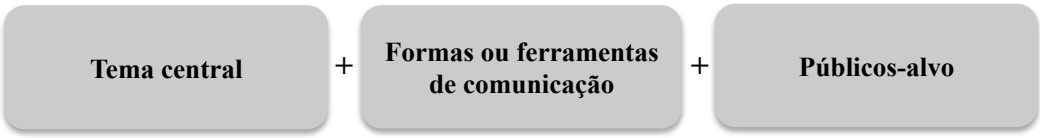


**Figura 16 – Os três pilares da comunicação integrada de marketing**
Fonte: Adaptado de Ogden e Crescitelli, 2008, p. 20.

Considerando o objetivo desse trabalho, que envolve a atuação das marcas quando há demandas divergentes entre os *stakeholders*, a visão da comunicação mercadológica contemporânea apresenta um desafio, pois a mensagem da marca, ainda que direcionada para públicos distintos, deve ter um elemento integrador. Os interesses conflitantes devem ser minimizados e deve ser encontrado um componente que una as mensagens.

Além disso, não se pode ignorar que a comunicação é a face mais visível da gestão de marketing de uma empresa (FERRELL; HARTLINE, 2009, p. 307). Uma propaganda, mesmo que voltada ao mercado-alvo específico da empresa, ao ser veiculada em um canal de televisão, por exemplo, pode ser vista por pessoas que não são consumidoras da marca, mas que avaliam o conteúdo e a oferta. Assim, ainda que a empresa não divulgue algumas informações alegando que são sigilosas, qualquer pessoa pode acessar suas peças de comunicação e analisá-las. No caso de contextos em que há demandas divergentes entre públicos que se relacionam com a marca, essa situação é ainda mais crítica.

Kliatcho (2008, p 140) inclui um pilar distinto na sua definição de comunicação integrada de marketing, que é a gestão de resultados. Sua proposta está em linha com a questão do marketing de resultados definido como um dos componentes do marketing holístico de Kotler e Keller (2012). Embora esse ponto não esteja diretamente relacionado aos aspectos centrais da comunicação que direcionam esse trabalho, que são o tema central e os públicos diversos, é importante destacar a visão do autor pois as opções do gestor podem ser justificadas por ele com base na aferição de resultados. Compreender, assim, que esse item também faz parte do contexto atual é relevante.

Com relação às ferramentas de comunicação, considerando o objetivo deste estudo, não foi feita priorização de peças a serem pesquisadas. Entretanto, era essencial que a campanha tivesse sido elaborada com a ciência do gestor de marketing para que ele pudesse discorrer sobre a gestão de marketing em um contexto de divergências de interesses entre *stakeholders* tendo como ponto de partida esse material.

## 1. 6. Panorama do setor de alimentação

No setor de alimentos industrializados e de varejo de alimentação do tipo *fast food* há um dilema notório entre o que os fabricantes ofertam e o que seria ideal para a sociedade no longo prazo. De acordo com o Guia Alimentar para a População Brasileira (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2005), o consumo de sódio, de gorduras, de calorias e de açúcar em excesso contribui para o aumento da incidência de doenças crônicas não-transmissíveis (DCNT) e potencialmente fatais, como diabetes, hipertensão, acidente vascular cerebral e doenças cardíacas. Um série de leis e consultas públicas recentes no Brasil indicam uma preocupação cada vez maior em restringir o uso de itens considerados nocivos para a sociedade pela indústria e varejo de alimentos e também em diminuir o acesso a esses produtos, principalmente por crianças e adolescentes.

Em 2011, o governo federal e as associações que representam os produtores de alimentos processados assinaram um termo de compromisso que estabelece um plano de redução gradual na quantidade de sódio presente em 16 categorias de alimentos. “O objetivo é reduzir o consumo excessivo de sal (cerca de 40% do sal é composto de sódio), que está associado a uma série de doenças crônicas, como hipertensão arterial, doenças cardiovasculares, problemas renais e cânceres” (PORTAL DA SAÚDE, 2011). A redução média esperada em quatro anos chega a 54,8% para empanados e 63,2% para requeijão cremoso, por exemplo (FORMENTI, 2013).

O próximo item na lista do governo é o açúcar. A fase de discussão começou em julho de 2013, quando o Ministério da Saúde realizou o I Seminário Nacional sobre a Redução do Consumo de Açúcar, que contou com a participação de representantes do governo e da

indústria, acadêmicos e membros de entidades profissionais, científicas e de defesa do consumidor (BORTOLETTO, 2013).

Em alguns casos, principalmente no caso das crianças, as propostas não se limitam a exigir mudanças no produto, mas também envolvem a redução ao acesso. O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), responsável pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) limitou a quantidade de sódio e a oferta de doces na alimentação escolar dos alunos das redes públicas com o objetivo de evitar doenças como hipertensão e obesidade (FNDE, 2013). Além disso, o programa também aumentou o número de produtos que não podem ser comprados com recursos do fundo: bebidas e concentrados à base de xarope de guaraná ou groselha, chás prontos para consumo e outras bebidas similares foram incluídos na lista que já continha refrigerantes e refrescos artificiais. Esse itens são considerados de baixo valor nutricional e com excesso de açúcar, de acordo com o FNDE (2013).

No município do Rio de Janeiro, um decreto de abril de 2002 proíbe a venda de guloseimas em cantinas e arredores de escolas municipais, o que foi seguido por outras cidades e Estados brasileiros e também foi adotado espontaneamente por instituições de ensino particulares, de acordo com Soares (2013). Na mesma linha, um projeto que proíbe terminantemente a venda de alimentos não saudáveis em instituições públicas e privadas do ensino básico em todo o território nacional foi aprovado no Senado Federal em agosto de 2013 (SOARES, 2013). O texto ainda depende de aprovação na Câmara dos Deputados para entrar em vigor, mas essa discussão mostra que a preocupação com a qualidade da alimentação e seus efeitos sobre a saúde é uma questão atual.

Apesar da ampla repercussão do tema, algumas notícias recentes publicadas na mídia mostram que a tendência não é de redução de consumo dos alimentos questionados. Segundo dados da Pesquisa de Orçamento Familiar 2008-2009 (IBGE, 2011), “o consumo alimentar da população brasileira combina a tradicional dieta à base de arroz e feijão com alimentos com poucos nutrientes e muitas calorias”. De acordo com a pesquisa, menos de 90% da população ingere a quantidade diária recomendada pelo Ministério da Saúde de frutas, legumes e verduras, enquanto bebidas com adição de açúcar, como sucos, refrescos e refrigerantes, têm consumo elevado. Além disso, identificou-se que a ingestão de alimentos considerados

saudáveis pela instituição – como arroz, feijão, peixe fresco e farinha de mandioca – diminui com o aumento da renda familiar *per capita*, ao mesmo tempo em que cresce o consumo de pizzas, salgados fritos, doces e refrigerantes (IBGE, 2011). Segundo reportagem do site R7 (2010), com base dos dados da Pesquisa de Orçamento Familiar 2008-2009, os itens cujo consumo teve maior aumento percentual entre essa edição da pesquisa e a anterior foram os produtos preparados e misturas industriais, cujo consumo subiu 37%.

## 1. 7. Considerações sobre a revisão bibliográfica

Tendo como base a revisão teórica, algumas proposições foram feitas para nortear a pesquisa empírica realizada com o objetivo de identificar como os gestores de marketing lidam com interesses conflitantes entre *stakeholders*.

Em primeiro lugar, percebe-se que é consenso que a orientação para mercado marca uma mudança na atuação de marketing que sai do foco interno para o externo (BIGGADIKE, 1981; LAMBIN, 1989; BOYD; WALKER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990; WEBSTER, 1992; CRAVENS, 1994; DAY, 1994; SVENSSON, 2001; VARGO; LUSCH, 2004; WEBSTER, 2009; KOTLER; KELLER, 2012; LAMBIN; MOERLOOSE, 2012). Embora inicialmente a ênfase tenha sido dada no consumidor, a visão consolidada destaca esse público, mas indica que a empresa deve monitorar a concorrência (LAMBIN, 1989; KOHLI; JAWORSKI, 1990; JAWORKI; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER, 1990; DAY, 1994; 2001; MATSUNO; MENTZER, 2000). Assim, a primeira proposição é:

(a) Dentro da perspectiva da orientação para mercado, a empresa busca atender aos interesses do consumidor, mas faz também uma análise comparativa da sua oferta com a da concorrência.

Desde os anos 1970, a teoria aponta que marketing deveria atuar não priorizando apenas o consumidor e monitorando a concorrência. Em um primeiro momento, a ênfase foi em outros membros ligados diretamente ao negócio, como canais de distribuição (NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; DAY, 1994; 2001; STEINMAN; DESHPANDÉ; FARLEY, 2000; MATSUNO; MENTZER, 2000).

Em paralelo, emerge a ênfase na sociedade, já que, ao atender ao mercado, a empresa poderia causar danos sociais (KOTLER, 1993; KOTLER, 1979, *apud* LAMBIN, 1989; , LAMBIN, 1989; SCHIFFMAN; KANUK, 1994; KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Essa proposta está em linha com os movimentos que ganharam força e que criticavam o marketing, como o consumerismo e a ecologia (AAKER; DAY, 1978; LAMBIN, 1989; BOYD; WALKER, 1990; WILKIE; MOORE, 2012). Posteriormente, o espectro foi se alargando e incluindo todos os *stakeholders* (MAIGNAN; FERRELL, 2004; FERRELL *et al.*, 2010; HUNT *et al.*, 2011; MAIGNAN *et al.*, 2011; LAMBIN; MOERLOOSE, 2012; KOTLER; KELLER, 2012). Não há ainda uma visão unificada de como isso deve acontecer e, no meio acadêmico, ainda há estudos que discutem a relação entre orientação para mercado e performance (NARVER; SLATER 2000; KUMAR *et. al.*, 2011; OGBONNA; OGWO, 2013). A discussão em torno da orientação pós-mercado ainda se concentra no seu aspecto teórico, não prático.

Entretanto, apesar de não haver clareza sobre como o marketing deveria atuar na sua concepção mais moderna, é consenso que as empresas não podem ouvir apenas o seu público-alvo, pois há diversos públicos com os quais ela se relaciona e que devem ser considerados (MAIGNAN; FERRELL, 2004; FERRELL *et al.*, 2010; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010; HUNT *et al.*, 2011; MAIGNAN *et al.*, 2011; LAMBIN; MOERLOOSE, 2012; KOTLER; KELLER, 2012). Essa discussão pode ser resumida na segunda proposição:

(b) Ainda que a empresa não pratique uma orientação pós-mercado e não tenha clareza sobre o que ela significa, o gestor deve considerar outros públicos ao fazer a administração de marketing.

Em alguns contextos, pode haver divergências entre os interesses dos *stakeholders* (HUNT *et al.*, 2011; MAIGNAN *et al.*, 2011). A indústria de alimentos é um exemplo dessa situação: o aumento da renda leva a mais consumo de alimentos industrializados (R7, 2010; IBGE, 2011), porém o governo, por meio de acordos e leis, tenta alterar a formulação desses itens ou sua distribuição alegando que podem ser prejudiciais à saúde (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2005; PORTAL DA SAÚDE, 2011; FORMENTI, 2013; BORTOLETTO, 2013; FNDE, 2013; SOARES, 2013). A terceira proposição se refere à multiplicidade de *stakeholders*:

(c) No mercado de alimentos industrializados, há diversos *stakeholders* com atuação relevante e as marcas lidam com demandas divergentes entre esses públicos.

O governo vem, desde 2011, trabalhando em conjunto com a indústria de alimentos para reduzir o uso de itens considerados prejudiciais à saúde, como sódio e gordura (PORTAL DA SAÚDE, 2011; FORMENTI, 2013). O crescimento no consumo de industrializados (R7, 2010; IBGE, 2011), por outro lado, mostra que os consumidores identificam valor na oferta dos fabricantes. Esse contexto é recente e, considerando que, como colocado na proposição anterior, as marcas devem levar em conta os interesses de diversos públicos, ele pode ter levado a mudanças na gestão de marketing, especialmente na comunicação. A quarta proposição refere-se às mudanças.

(d) A gestão de marketing, especialmente da comunicação, é impactada pelas demandas divergentes entre *stakeholders*.

O cumprimento das leis é algo que as empresas devem fazer e não precisa ser questionado junto aos gestores, mas um aspecto interessante é explorar se as mudanças na legislação e o maior destaque dado ao assunto em função disso leva o consumidor a ficar mais crítico em relação às empresas e também mais consciente dos riscos associados aos seus hábitos alimentares. Uma alteração no comportamento do consumidor em relação à categoria o levaria a pressionar a empresa (FERREL *et. al*, 2010), o que a levaria a agir por pressão do próprio consumidor, ou seja, seguindo a orientação para mercado clássica. Esse aspecto está apontado na proposição abaixo:

(e) A atuação de um *stakeholder* pode influenciar nas demandas dos outros.

Algumas empresas atuam de maneira mais holística e, com isso, se diferenciam dos competidores, ou seja, usam essa orientação como diferencial competitivo (MAIGNAN; FERRELL, 2004; FERRELL *et al.*, 2010; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010; HUNT *et al.*, 2011; MAIGNAN *et al.*, 2011; LAMBIN; MOERLOOSE, 2012; KOTLER; KELLER, 2012). Se esse tipo de atuação é reconhecida pelos concorrentes como vantajosa,

isso estimularia os estimularia a buscar uma atuação mais holística, valorizando os interesses e demandas de múltiplos *stakeholders*. A sexta e última proposição refere-se ao uso das orientações descritas neste trabalho como pós-orientação para mercado como diferencial competitivo:

(f) A orientação para mercado expandida, para marketing holítico ou para *stakeholders*, se reconhecida pelos competidores, impulsiona outras organizações do setor a ampliarem o público considerado na gestão de marketing.

# 2. MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo descreve os métodos de coleta e de análise de dados da pesquisa empírica realizada neste trabalho.

Esta pesquisa de campo é de caráter exploratório e baseada em dados qualitativos. Há algumas técnicas de coletas de dados indicadas para esse tipo de estudo. Cooper e Schindler (2003, p. 132), por exemplo, indicam (a) entrevistas, (b) observação, (c) filmes e fotografias, (d) estudo de caso, (e) etnografia e (f) análise de documentos. Creswell (2007, p. 185) apresenta quatro maneiras, que são (a) observação, (b) entrevistas, (c) análise documental e (d) análise de material audiovisual.

Nesta dissertação, a técnica principal utilizada foi a realização de entrevistas, as quais foram conduzidas tendo como base documentos. As subseções a seguir abordam essas duas técnicas.

## 2. 1. Método de coleta de dados primários: entrevistas

De acordo com Martins e Theóphilo (2007, p. 86), a entrevista "é uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações (...)". O objetivo deste trabalho é analisar a gestão de marketing em um contexto de demandas divergentes entre *stakeholders,* especialmente entre o consumidor e outros públicos. A gestão é realizada por profissionais de marketing e a resposta à pergunta proposta, assim, poderia ser levantada junto a ales. Por esse motivo optou-se pelo questionamento direto e pessoal aos gestores por meio de entrevistas.

As entrevistas podem ser classificadas de acordo com o grau de padronização seguido na sua realização (SAUNDERS; LEWIS; THORHILL, 2000; MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Se usa um questionário único, com respostas fechadas, chama-se estruturada. A semi-estruturada segue um roteiro, mas as respostas são abertas e o entrevistador pode até omitir ou incluir algumas perguntas de acordo com o andamento da entrevista. O terceiro tipo são as

entrevistas em profundidade, que Saunders, Lewis e Thorhill (2000) também chamam de não-estruturadas, em que se sabe o tema que será tratado, mas o entrevistado fala livremente. Martins e Theóphilo (2007, p. 86) definem que a em profundidade é aquela em que se buscam informações detalhadas.

Godoi e Mattos (2006, p. 306) discordam da rigidez na classificação e chamam o instrumento de entrevista qualitativa, que é uma "forma de realização de conversações com fins de pesquisa" na qual o importante não é o uso de roteiros e guias, mas a habilidade do entrevistador de deixar o entrevistado falar, de conduzir a fala sem conduzir o sujeito.

Neste trabalho, as entrevistas realizadas foram do tipo semi-estruturadas de acordo com a proposta de Saunders, Lewis e Thorhill (2000) e Martins e Theóphilo (2007), ou seja, seguiram um roteiro (apêndice A) de questões abertas, ao qual foram incluídas outras de acordo com o andamento do diálogo entre entrevistado e pesquisadora.

As entrevistas também podem ser denominadas como qualitativas seguindo a classificação de Godoi e Mattos (2006), pois as perguntas eram amplas e permitiram ao entrevistado discorrer sobre sua experiência na gestão de marcas de alimentos industrializados. Embora o ponto de partida da entrevista fosse uma campanha de comunicação da marca, os gestores falaram de maneira ampla sobre o seu mercado e as demandas divergentes, isto é, conduziu-se a fala, sem conduzir o sujeito.

### 2. 1. 1. Critérios de seleção de entrevistados

O presente estudo foi realizado com gestores de marketing de marcas de alimentos industrializados. A opção por esse setor se deu em virtude de uma série de acontecimentos recentes que mostram que há agentes que buscam reduzir o consumo de industrializados com o objetivo de, no longo prazo, melhorar a saúde da população brasileira.

Em primeiro lugar, o Guia Alimentar para a População Brasileira (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2005, p. 35) define uma alimentação saudável está ligada ao "resgate de hábitos alimentares regionais inerentes ao consumo de alimentos *in natura*, produzidos em nível

local, culturalmente referenciados e de elevado valor nutritivo, como frutas, legumes e verduras, grãos integrais, leguminosas, sementes e castanhas".

Em segundo lugar, destaca-se que, em 2011, o governo federal e as associações que representam os produtores de alimentos processados assinaram um termo de compromisso para diminuição da quantidade de sódio presente nos produtos comercializados por seus associados. Segundo dados divulgados pelo governo, o sódio, se consumido em excesso, aumenta o risco de doenças crônicas (PORTAL DA SAÚDE, 2011). Um processo similar, mas focado no açúcar, já teve início (BORTOLETTO, 2013).

Além disso, no ambiente da merenda escolar em escolas públicas a restrição já foi implantada. A resolução número 26 do FNDE proíbe e restringe o uso de alimentos industrializados que possuem altas taxas de gordura, açúcar e sódio, além de bebidas com baixo teor nutricional, por considerá-los pouco saudáveis (ALMEIDA, 2014). As escolas que não cumprem a determinação não têm direito a usar verbas do Pnae.

Mesmo fora da esfera governamental esse é um assunto atual no contexto brasileiro. Em novembro de 2012, o Instituto Alana lançou o documentário Muito Além do Peso, que "mergulha no tema da obesidade infantil ao discutir por que 33% das crianças brasileiras pesam mais do que deviam. As respostas envolvem a indústria, a publicidade, o governo e a sociedade de modo geral" (MUITO ALÉM DO PESO, 2013). Além da distribuição em salas de cinema, o filme pode ser visto gratuitamente online e, contando os dois principais links em que está disponível, já teve mais de 781 mil visualizações até julho de 2014 (YOU TUBE, 2014). Instituições de defesa do consumidor também destacam os cuidados a serem tomados no consumo de industrializados, como a moderação e a leitura atenta do rótulo para identificar substâncias que podem ser nocivas (IDEC; 2010, 2013; CONSUMIDOR MODERNO; 2011, 2013).

Identifica-se, assim, que há agentes que, em nome da promoção da saúde e de hábitos mais saudáveis, incentivam a diminuição do consumo de alimentos industrializados.

Por outro lado, os itens cujo consumo teve maior aumento percentual na comparação da POF

2008-2009 com a edição de 2002-2003 foram os produtos preparados e misturas industriais, com índice de crescimento de 37% (R7, 2010). O aumento do consumo pode ser considerado um indicador de que o mercado-alvo tem interesse crescente nos produtos ofertados, apesar das ações do governo e de ONGs.

Após a escolha do setor de alimentos industrializados, foi necessário definir as condições para que as marcas pudessem ser consideradas válidas para estudo do problema proposto. Com base nas discussões relacionadas aos alimentos processados supracitadas, identifica-se três elementos que são críticos do ponto de vista nutricional, que são o sódio, o açúcar e a gordura. Destaca-se que a restrição na alimentação escolar, além de abordar esses três ingredientes, identifica bebidas de baixo teor nutricional como item a ser evitado. Documentos da ANVISA, do governo, de órgãos de defesa do consumidor ou de veículos de comunicação identificam nominalmente categorias que em que se identifica alto teor de sódio, açúcar e gordura, além de bebidas de baixo valor (ANVISA 2012; MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2011; 2013; PRO TESTE, 2012; SERRA, 2012). Definiu-se, assim, que só poderiam participar da pesquisa marcas que tivessem produtos em uma ou mais categorias encontradas nessas listagens. Os Quadros 5 a 10 trazem as listas que serviram de referência identificadas por fonte .

| **Ingrediente presente: sódio** | |
|---|---|
| batata frita ondulada | mortadela de frango |
| batata palha | pão de queijo |
| bebida láctea | pão de queijo congelado |
| biscoito água e sal | queijo minas frescal |
| biscoito *cream cracker* | queijo minas padrão |
| biscoito de amido de milho | queijo mussarela |
| biscoito de polvilho | queijo parmesão |
| biscoito recheado | queijo parmesão ralado |
| farinha láctea | queijo petit suisse |
| hamburguer bovino | queijo prato |
| macarrão instantâneo | ricota fresca |
| maionese | refrigerante de guaraná de baixa caloria |
| mortadela | salgadinho de milho |

**Quadro 5 – Categorias listadas no Informe Técnico número 50/2012 da ANVISA (ANVISA, 2012)**

| Ingrediente presente: sódio |
|---|
| macarrão instantâneo |
| pão de forma industrializado |
| bisnaguinhas industrializadas |
| pão francês |
| bolos prontos |
| misturas para bolo |
| salgadinho de milho |
| batata frita industrializada |

**Quadro 6 – Categorias listadas no termo de compromisso assinado pelo Ministério da Saúde, ABIA, ABITRIGO, ABIMA, ABIP em 7/04/2011 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2011)**

| Ingrediente presente: sódio |
|---|
| queijo mussarela |
| requeijão |
| sopas |
| sopas individuais/instantâneas |
| empanados (exceto de peixe e cuja principal matéria-prima é de origem vegetal) |
| hambúrgueres (exceto cuja principal matéria-prima é de origem vegetal) |
| linguiça cozida conservada em temperatura ambiente |
| linguiça cozida conservada em refrigeração |
| linguiça frescal |
| mortadela conservada em refrigeração |
| mortadela conservada em temperatura ambiente |
| salsichas (exceto em conserva) |
| presunto, apresentado e fiambre |

**Quadro 7 – Categorias listadas no termo de compromisso assinado pelo Ministério da Saúde, ABIA, ABIQ, ABIPECS, SINDICARNES, UBABEF em 5/11/2013 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2013)**

| Ingrediente presente: sódio |
|---|
| caldos e temperos |
| margarinas vegetais |
| derivados de cereais (cereais matinais) |
| biscoito *cream cracker* |
| biscoito de maisena |
| biscoito recheado |

**Quadro 8 – Categorias listadas no termo de compromisso assinado pelo Ministério da Saúde, ABIA, ABITRIGO, ABIMA, ABIP em 7/04/2011 sem meta específica de redução e que não aparecem no acordo de 2013 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2011)**

| Ingrediente presente: açúcar | |
|---|---|
| achocolatado em pó | geléia de morango |
| biscoito maisena | ketchup |
| biscoito recheado sabor chocolate | leite condensado |
| bolo pronto sem recheio sabor chocolate | néctar de Uva |
| cereal matinal | pão bisnaguinha |
| chocolate ao leite em barra | *petit suisse* sabor morango |
| farinha láctea | |

**Quadro 9 – Categorias testadas pela revista PRO TESTE SAÚDE, resultados publicados em junho de 2012 (PRO TESTE, 2012)**

| Ingrediente presente: açúcar |
|---|
| comidas prontas |
| cereais matinais |
| bebidas adoçadas (inclusive café) |
| achocolatados em pó |

**Quadro 10 – Categorias listadas em reportagem de O Globo sobre o termo de compromisso de redução de teor de açúcar (SERRA, 2014)**

Outro critério de seleção das marcas envolvidas era que tivessem realizado uma campanha de comunicação nos anos de 2012, 2013 ou 2014. Como a campanha foi escolhida como ponto de partida da entrevista, era importante que houvesse um investimento recente e sobre o qual o entrevistado pudesse discorrer.

Para cada marca, foi definido que seria entrevistado o gestor de marketing, de produto ou de marca. Todos esses cargos se referem a posições do nível de produto ou marca, atuantes em uma unidade de negócios, não em núcleos corporativos. Esse cuidado foi tomado em função dos argumentos expostos a seguir. O primeiro deles refere-se à proposta de Narver e Slater (1990) de que a orientação para mercado deve ser avaliada nesse nível organizacional, não no corporativo.

Outra aspecto importante é que os gestores, no nível das unidades de negócios, têm capacidade de avaliar as questões relativas à cultura de valorização da satisfação das necessidades do mercado e de outros *stakeholders* ao mesmo tempo em que lidam com os

aspectos operacionais de marketing, dentre os quais está a comunicação (WEBSTER, 1992).

Por fim, as estratégias mais gerais, de nível corporativo, podem impor restrições à atuação do gestor de marketing, pois seus planos e programas para produtos ou serviços específicos devem estar de acordo com a linha mais genérica definida para a corporação, respeitando a hierarquia de estratégias (BOYD; WALKER, 1990, p. 42). A orientação para mercado ou expandida é hierarquicamente superior à estratégia de produto e os dilemas ligados aos diferentes *stakeholders* deveriam ser percebido pelos gestores como um fator que influencia na elaboração de seus planos de marketing e nas campanhas de comunicação. Considerando que o objetivo desta pesquisa é entender a gestão de marketing em um contexto de demandas divergentes, é essencial que os sujeitos questionados consigam identificar esses dois aspectos: a estratégia mais ampla e como ela influencia na gestão operacional, tendo como ponto de partida a comunicação de marketing.

Estabelecidas as condições para que a marca fosse considerada válida para a pesquisa e o nível hierárquico adequado para investigação da gestão de marketing em um contexto de demandas divergentes, foi definida a amostra. Ela é do tipo não-probabilística, escolhida por conveniência da pesquisadora. Alguns cuidados foram tomados na escolha dos entrevistados: (a) evitar concentrar em uma única grande empresa detentora de múltiplas marcas; (b) priorizar marcas de maior renome, pois são mais frequentemente alvo de críticas; e (c) priorizar empresas de origem estrangeira ou de grande porte, profissionalizadas, orientadas para mercado. Esses critérios não descaracterizam que esta é uma pesquisa empírica com amostra não-probabilística e, apesar das limitações em virtude dessa característica, como a não-generalização dos resultados, essa opção foi feita por ser este um estudo exploratório sobre um tema ainda pouco explorado.

### 2. 1. 2. Protocolo para realização de entrevistas

Os gestores entrevistados foram escolhidos por conveniência da pesquisadora. O contato para apresentação do estudo e convite para entrevista foi realizado por email e o agendamento respeitou disponibilidade do contatado, nos meses de janeiro a abril de 2014. As entrevistas foram conduzidas pessoalmente e gravadas. Com isso, buscou-se facilitar a etapa de análise

de dados e evitar falhas associadas ao registro exclusivamente por anotação, como esquecer itens importantes, perder indícios comportamentais, usar tempo de conversa para escrever e filtrar informações sem ter como analisar posteriormente (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 183).

Um ponto que merece destaque é que a busca por alimentos mais saudáveis poderia ser vista como mais "correta" ou "aceitável", o que causaria um viés nas respostas tendendo para a concordância com as restrições e a valorização de ações da empresa nesta direção. A escolha de uma campanha de comunicação recente como ponto de partida da entrevista foi feita com o objetivo de ter um elemento tangível da marca a partir do qual o diálogo fosse estabelecido. A elaboração de um roteiro com perguntas amplas também foi intencional. Lee (1993, *apud* COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 161) aponta que uma das maneiras de evitar que as respostas foquem no que seria mais correto é aumentar a profundidade da entrevista. As perguntas abrangentes, assim, deram flexibilidade para se fazer questões complementares e buscar respostas mais completas.

Apesar da liberdade concedida ao entrevistado nas respostas, já que as perguntas eram abertas e pouco específicas, algumas orientações foram seguidas visando à qualidade dos resultados obtidos. Martins e Theóphilo (2007, p. 87) destacam a importância de manter um clima amistoso, por exemplo, para que o entrevistado se sinta mais propenso a expor suas opiniões. Saunders, Lewis e Thorhill (2000, p. 9) apontam a importância da confiança no entrevistador, pois isso gera melhores respostas. Collis e Hussey (2005, p. 162) ponderam que a qualidade de respostas depende também do entrevistador, que deve ser hábil para entender qual o "papel" que os entrevistados estão interpretando, "se estão dando suas próprias opiniões ou fazendo uma declaração com prudência". Essas colocações nortearam a condução do encontro pessoal pela pesquisadora.

A preparação do entrevistador também é um tema enfatizado pelos autores. Além da preparação de perguntas adequadas ao objetivo da pesquisa e embasadas em referencial teórico (MARTINS; THEÓPHILO, 2000), também é recomendado buscar informações prévias relacionadas ao contexto do entrevistado, como notícias recentes sobre a empresa e contexto do seu mercado (SAUNDERS; LEWIS; THORHILL, 2000). No caso específico deste trabalho, esse aspecto está fortemente relacionado ao segundo método de coleta de

dados, que é a análise de documentos descrita a seguir.

## 2. 2. Método de coleta de dados primários: análise de documentos

Para Martins e Theóphilo (2000, p. 85), "a pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica, todavia não levanta material editado". Godoy (1995b) destaca que essa técnica de coleta de dados é muito comum em pesquisas de administração que envolvem a comunicação de marketing e é nesse contexto que ela foi utilizada neste trabalho.

As peças de comunicação das marcas que foram analisadas foram levantadas anteriormente às entrevistas (a) na Internet, em site oficial das marcas, de suas agências de propaganda e em sites de busca; (b) em pontos de venda e (c) em veículos de comunicação de massa (revista, televisão e jornal). Essa abordagem contribuiu para a preparação da entrevistadora, colocando-na mais a par do contexto do entrevistado, como recomendam Saunders, Lewis e Thorhill (2000).

Há um desafio com relação à pesquisa documental relacionado à veracidade dos documentos, que deve ser atenuado por análises cruzadas e triangulações com outras fontes, sugerem Martins e Theóphilo (2000). Por esse motivo, as peças coletadas foram apresentadas aos entrevistados, que também puderem fornecer materiais adicionais ou indicar outras campanhas.

## 2. 3. Método de análise de dados primários

Os dados coletados em pesquisas qualitativas não são padronizados e são complexos, pois o sentido está baseado nas palavras, não em números, o que impõe um desafio na etapa de análise de dados para que se consiga, com base nessa diversidade, atingir os objetivos do estudo (SAUNDERS; LEWIS; THORHILL, 2000).

Há quatro principais desafios relacionados à análise de dados qualitativos de acordo com Collis e Hussey (2005, p 239). O primeiro deles envolve a redução dos dados. Normalmente, o pesquisador coletou tanto material que deve reduzi-lo para que sejam manejáveis e, para

resolver essa questão, é necessária alguma forma de codificação. O segundo ponto é a estruturação dos dados, pois eles normalmente estão organizados de maneira cronológica, embora essa possa não ser a maneira mais adequada de estruturá-los. O terceiro desafio refere-se à redução antecipada dos dados, quando o pesquisador construiu um instrumento de pesquisa que, na coleta, limita a captação de informações relevantes e o uso de gravador em entrevistas é indicado justamente para evitar esse problema. Por fim, a apresentação gráfica fica prejudicada quando os dados são textos corridos, mas a sua transformação em figuras e diagramas deve ser buscada para facilitar a análise do público, indicam Collis e Hussey (2005).

Para lidar com essas questões, optou-se, neste trabalho, pela análise de conteúdo como método de análise dos dados qualitativos obtidos. Bardin (2004, p. 37) é uma referência nesse assunto e define o termo análise de conteúdo como:

> "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos [sic] de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens".

Collis e Hussey (2005, p. 240) definem que "a análise de conteúdo é uma maneira de converter sistematicamente texto em variáveis numéricas para a análise quantitativa de dados". Percebe-se que esta não é a visão de Bardin (2004), para quem a ênfase está na sistematização e objetividade dos procedimento de descrição de conteúdo, não na sua conversão em dados numéricos. É pertinente, assim, descrever os procedimentos que a autora propõe e que, no seu ponto de vista, definem o método. A Figura 17 traz, de maneira gráfica, as etapas apontadas pela autora e que são descritas a seguir.

A primeira etapa é a pré-análise, em que o objetivo é organizar o material por meio da leitura "flutuante", termo usado por Bardin (2004, p. 90, aspas no original) para descrever o contato com o material de maneira a tirar impressões e orientações, tornando a leitura mais precisa a partir dessas constatações.

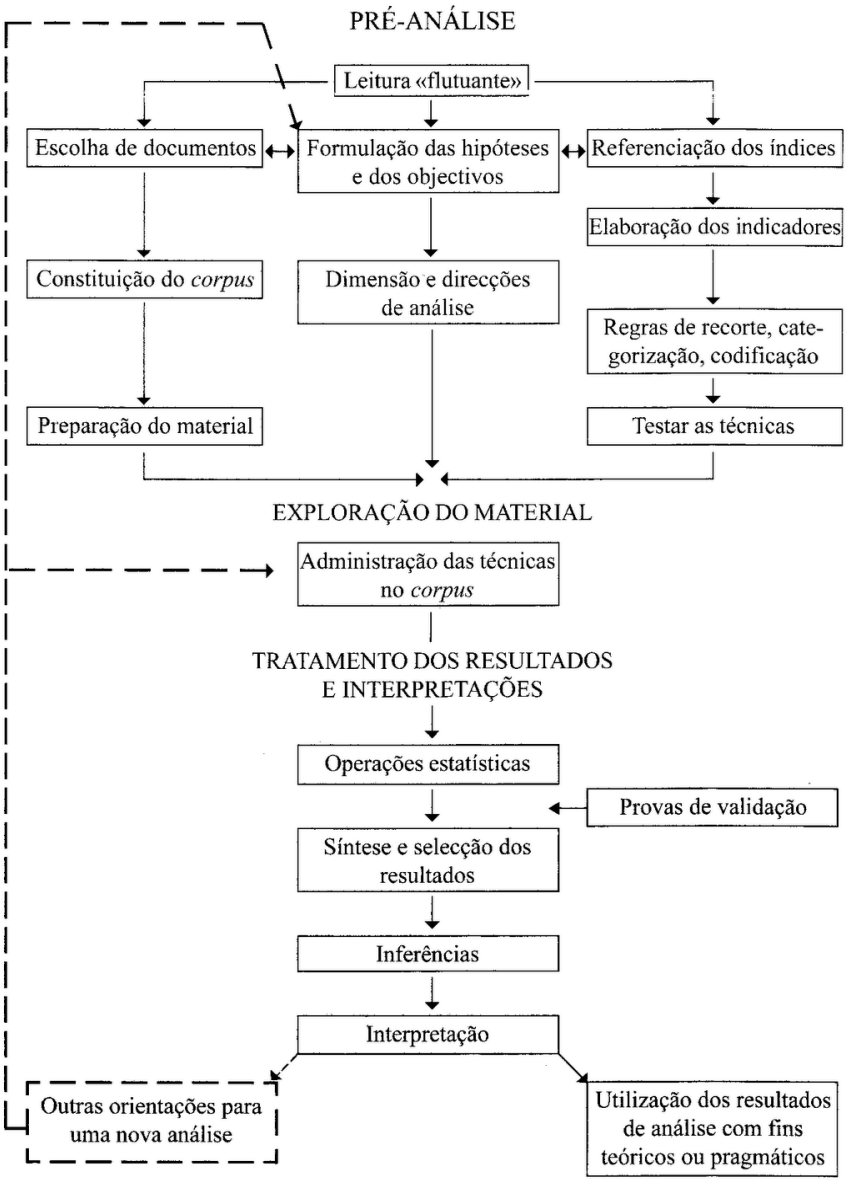


**Figura 17 – Etapas da Análise de Conteúdo**
Fonte: Bardin, 2004, p. 96.

A leitura "flutuante" permite ao pesquisador escolher os documentos que serão submetidos aos procedimentos analíticos e fazer sua preparação. A leitura também é essencial para que sejam formuladas hipóteses, que são afirmações provisórias a serem verificadas seguindo os procedimentos de análise (BARDIN, 2004, p. 92), e objetivos, que são a "finalidade geral a que nos propomos (ou que é fornecida por uma instância exterior), o quadro teórico ou pragmático, no qual os resultados obtidos serão utilizados" (BARDIN, 2004, p. 92). Isso permite ao pesquisador determinar as dimensões e direções da análise do conteúdo. Sem saber

o que quer verificar e com que finalidade, ele não teria parâmetros para cumprir as etapas posteriores, de codificação e de interpretação.

Durante a leitura "flutuante", o pesquisador também deve avaliar a escolha dos índices e indicadores. Os índices correspondem às manifestações que, encontradas no texto, devem ser analisadas para embasar se atingir os objetivos da pesquisa e os indicadores são os critérios de medição.

A segunda etapa do método e a mais longa delas, segundo Bardin (2004) é a exploração do material. O pesquisador, nesse momento, realiza a codificação, em que os dados são agregados em unidades. Essas unidades, que podem ser, por exemplo, uma palavra, um tema ou um objeto, são posteriormente enumeradas, ou seja, contadas. Bardin (2004, p. 101) destaca que a enumeração, em uma abordagem quantitativa, está muito ligada ao levantamento de freqüências, enquanto na qualitativa avalia-se indicadores não frequenciais, pois "a presença (ou a ausência) pode constituir um índice tanto (ou mais) frutífero que a frequência de aparição". A categorização envolve a junção de unidades em agrupamentos que façam sentido para a pesquisa e, embora não seja uma etapa obrigatória, é comum.

Com base nos critérios definidos e, realizada a fase de exploração para validar as proposições feitas, o pesquisador, então, dedica-se à interpretação controlada. Essa é a fase final e, seguidas as etapas definidas por Bardin (2004), encerra o método de análise de dados proposto para esta dissertação.

# 3. PESQUISA DE CAMPO

## 3. 1. Coleta de dados

### 3. 1. 1. Entrevistas

O procedimento de coleta de dados foi iniciado com o envio de email de apresentação do projeto como uma pesquisa do programa de pós-graduação em administração da Universidade de São Paulo na área de marketing. Foram enviados 15 emails no total, todos para profissionais de marketing de empresas de alimentos industrializados. Todos os contatos foram conduzidos pela pesquisadora entre janeiro e abril de 2014.

Três pessoas não responderam às três tentativas feitas. Para as doze pessoas que responderam o email de apresentação, foi enviado um segundo email informando que um dos filtros da pesquisa era que a marca tivesse feito investimento em comunicação de marketing entre os anos de 2012 e 2014. Embora a pesquisadora já houvesse verificado previamente essa informação, esse dado era importante para que o entrevistado estivesse ciente de que a comunicação seria o fio condutor da entrevista. Além disso, no segundo email enviado eram solicitados data e local de conveniência do gestor para realização da entrevista em profundidade.

Cinco pessoas não responderam ou não apresentaram uma data para realização da pesquisa compatível com o prazo deste projeto. Sete pessoas responderam ao segundo email concordando com as condições e propondo data e local para realização da entrevista.

As sete entrevistas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora e foram gravadas com o consentimento dos entrevistados. Um roteiro de perguntas (apêndice A) foi seguido em todos os encontros, porém perguntas adicionais eram feitas de acordo com as respostas.

Como o objetivo do trabalho é identificar a gestão de marketing em um contexto de demandas divergentes entre *stakeholders* de maneira exploratória e ampla, foi assegurado às empresas

no email de apresentação do projeto que as entrevistas seriam analisadas em conjunto. Em virtude disso, não é possível atribuir as respostas às marcas diretamente. Ao longo do processo de coleta de dados, um dos entrevistados de uma organização de origem estrangeira alegou que o nome da empresa não poderia aparecer no trabalho por política corporativa. Em virtude dessa colocação, a pesquisadora avaliou as opções e optou pela omissão dos nomes de todas as empresas e marcas, uma vez que essa escolha também não prejudicaria o alcance do objetivo proposto.

Para garantir que as organizações não sejam identificadas, são omitidos também os nomes dos entrevistados, os quais são denominados, nas seções que seguem, gestores, entrevistados ou profissionais, sempre precedidos de pronome masculino, independentemente do gênero da pessoa.

As entrevistas foram realizadas exclusivamente com gerentes de produto, de marca, de categoria ou de marketing. Em alguns casos, a marca está presente em múltiplas categorias e/ou é a marca corporativa, mas todas as entrevistas foram focadas nas categorias de domínio do gestor. Esse cuidado foi tomado para garantir que ele tivesse envolvimento com a gestão da comunicação daquela marca/categoria e pudesse discorrer sobre a influência de outros *stakeholders*, não apenas do consumidor, na sua atividade.

O Quadro 11 traz informações sobre as entrevistas realizadas. Ele está organizado em ordem cronológica de acordo com a data de realização das entrevistas, as quais foram numeradas de 1 a 7, precedidos da letra E, de entrevista. As organizações estão identificadas pela letra O, de organização, seguidas do número 1 a 6. A O1 aparece duas vezes já que dois entrevistados trabalhavam na mesma empresa, porém com categorias diferentes, como deixa claro o Quadro.

**Quadro 11 – Informações sobre as entrevistas realizadas**

| Entrevista | Organi-zação | Categorias em que a marca está presente e que o gestor têm influência (em ordem de importância, de acordo com o gestor) | *Market share* da marca na principal categoria | Meio de entrevista | Data | Duração (em minutos) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| E1 | O1 | Cereais adultos, bebidas lácteas prontas para beber | 1º | Pessoal | 8/01/2014 | 34 |
| E2 | O2 | Embutidos, carnes cozidas, comidas prontas congeladas | 1º | Pessoal | 5/02/2014 | 57 |
| E3 | O3 | Bebidas lácteas prontas para beber | 1º | Pessoal | 7/02/2014 | 36 |
| E4 | O1 | Café solúvel, cafés especiais solúveis (tipo *cappuccino*) | 1º | Pessoal | 12/03/2014 | 22 |
| E5 | O4 | Óleos, óleos especiais, maionese, molho para salada | 1º | Pessoal | 28/03/2014 | 50 |
| E6 | O5 | Cortes de carne bovina, carnes preparadas congeladas | 1º | Pessoal | 1/04/2014 | 22 |
| E7 | O6 | Achocolatado em pó, chocolate em barra, bebida láctea pronta para beber | 3º | Pessoal | 28/04/2014 | 23 |

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3. 1. 2. Análise de documentos

As peças de comunicação das marcas foram buscadas (a) na Internet, em site oficial das marcas, de suas agências de propaganda e em sites de busca; (b) em pontos de venda e (c) em veículos de comunicação de massa (revista, televisão e jornal). A busca foi feita no período de janeiro a abril de 2014 e compreendia campanhas realizadas pelas marcas nos anos de 2012, 2013 ou 2014.

Com o objetivo de garantir a veracidade dos documentos, ponto destacado por Martins e Theóphilo (2000) como crítico na pesquisa documental, elas foram apresentadas aos gestores entrevistados no segundo email enviado. Em alguns casos, o entrevistado identificou outra campanha mais recente ou que, na sua avaliação, tinha mais impacto, e definiu a que deveria ser utilizada na condução da entrevista.

Os documentos, todavia, não foram submetidos a procedimentos de análise de conteúdo. O objetivo deste trabalho era identificar como as empresas lidam com o dilema entre os

interesses divergentes de diversos públicos e como isso impacta na gestão de marketing de maneira exploratória. As campanhas de comunicação foram escolhidas como ponto de partida da entrevista de maneira a ter um elemento tangível e real da marca e, a partir dele, explorar o contexto de demandas divergentes. A preocupação da pesquisadora, assim, centrou-se na garantia de veracidade dos documentos apenas.

Outro aspecto importante refere-se à necessidade de sigilo do nome das empresas que participaram da pesquisa de campo. Embora as campanhas pudessem ilustrar os resultados encontrados, isso quebraria a confidencialidade das entrevistas acordada. Optou-se, então, por utilizar os comentários e exemplos de maneira genérica, sem identificar ou apresentar as peças das campanhas.

### 3. 2. Análise de dados: entrevistas

A primeira etapa da análise de conteúdo, método escolhido para realização deste trabalho, é a pré-análise. Bardin (2004, p. 90) expõe que deve ser feita uma leitura "flutuante" (aspas no original) para organizar e se familiarizar com o material. Como os dados principais eram entrevistas gravadas, foram realizadas duas escutas de cada entrevista com essa finalidade.

É também nesta etapa que, segundo Bardin (2004), o pesquisador deve escolher os documentos que serão analisados, para, então, formular hipóteses e objetivos e, com base neles, identificar índices e indicadores que serão observados no texto. Neste trabalho, as sete entrevistas realizadas foram consideradas válidas, já que em todas elas foi possível realizar todas as questões propostas e estabelecer um diálogo com o entrevistado. Quanto às hipóteses e aos objetivos, eles estão relacionados com o objetivo desta dissertação, que é avaliar a gestão de marketing em um contexto de demandas divergentes entre *stakeholders*. Analisando essa colocação e com base na pesquisa bibliográfica realizada, as proposições que nortearam esta pesquisa de campo são as descritas ao final do capítulo 1 e reproduzidas abaixo:

(a) Dentro da perspectiva da orientação para mercado, a empresa busca atender aos interesses

do consumidor, mas faz também uma análise comparativa da sua oferta com a da concorrência.

(b) Ainda que a empresa não pratique uma orientação pós-mercado e não tenha clareza sobre o que ela significa, o gestor deve considerar outros públicos ao fazer a administração de marketing.

(c) No mercado de alimentos industrializados, há diversos *stakeholders* com atuação relevante e as marcas lidam com demandas divergentes entre esses públicos.

(d) A gestão de marketing, especialmente da comunicação, é impactada pelas demandas divergentes entre *stakeholders*.

(e) A atuação de um *stakeholder* pode influenciar nas demandas dos outros.

(f) A orientação para mercado expandida, para marketing holístico ou para *stakeholders*, se reconhecida pelos competidores, impulsiona outras organizações do setor a ampliarem o público considerado na gestão de marketing.

A pré-análise encerra-se com a identificação de índices e indicadores, que apontam o que deve ser identificado no conteúdo e como isso deve ser medido para que se atinja os objetivos da pesquisa. Nesta dissertação, o tipo de análise é temática, o que é comum quando se trata de análise de respostas a questões abertas em entrevistas, de acordo com Bardin (2004). Após a escuta das entrevistas e a avaliação das proposições, foram definidos os seguintes temas como núcleos a serem analisados:

(a) ferramenta (s) de comunicação de marketing utilizada (s) e principal objetivo da campanha;
(b) público-alvo central da campanha de comunicação de marketing;
(c) outros públicos atingidos pela campanha;
(d) áreas responsáveis pela comunicação de marketing da empresa;
(e) monitoramento da concorrência;

(f) monitoramento das ações do governo ligadas à legislação sobre alimentação;
(g) monitoramento das ações de ONGs ligadas à alimentação;
(h) existência de dilema entre desejos do consumidor final e de outros públicos;
(i) existência do dilema em outros países em que a marca atua;
(j) identificação de marca/empresa que resolve de maneira satisfatória o dilema;
(k) monitoramento de mudanças dos desejos do consumidor em função das ações de governo e ONGs.

Para cada tema foi feita uma análise transversal, ou seja, foram retiradas, de cada entrevista, as afirmações sobre cada um dos assuntos elencados para que elas foram analisados em conjunto.

A segunda etapa do método de análise de conteúdo é a exploração do material, em que os dados são codificados (BARDIN, 2009). No caso deste trabalho, dentro de cada um dos onze temas, as respostas foram agrupadas por similaridade quanto ao aspecto de que tratavam utilizando o critério semântico. No tema monitoramento da concorrência, por exemplo, as respostas foram agrupadas nas seguintes categorias: (a) necessidade de posicionamento claro; (b) reconhecimento do papel de líder da categoria; (c) maior pressão em relação à saudabilidade; (d) práticas de comunicação; (e) práticas administrativas; (f) dados de mercado e (g) políticas internas mais rígidas. O Quadro 12 traz, de maneira gráfica, os temas analisados e as categorias identificadas em cada um deles.

Realizada a fase de exploração para validar as proposições feitas e tendo como base as categorias definidas, foi feita a interpretação controlada, cujo objetivo é fazer inferências e interpretações de maneira a responder ao objetivo da pesquisa. Embora a frequência de citação das categorias esteja indicada, não foi seguida uma abordagem quantitava, mas qualitativa. Como coloca Bardin (2004, p. 109) “o que caracteriza a análise qualitativa é o facto [sic] de a inferência – sempre que é realizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.!), e não sobre a freqüência da sua aparição, em cada comunicação individual”.

| | Entrevista 1 | Entrevista 2 | Entrevista 3 | Entrevista 4 | Entrevista 5 | Entrevista 6 | Entrevista 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Ferramentas de comunicação de marketing utilizadas** (propaganda, relações públicas, patrocínio, promoção de vendas, marketing digital, merchandising, *advertainment* e marketing viral) **e principal objetivo da campanha** (reforçar posicionamento, reposicionamento, reforçar apelo emocional da marca, construção de marca) | | | | | | | |
| **2. Público-alvo central da campanha de comunicação de marketing** (consumidor final, *shopper*) | | | | | | | |
| **3. Outros públicos atingidos pela campanha** (profissionais de saúde, fornecedores, equipe de vendas) | | | | | | | |
| **4. Outras áreas ligadas à comunicação com *stakeholders*** (área voltada para profissionais de saúde, associações) | | | | | | | |
| **5. Monitoramento da concorrência** (necessidade de posicionamento claro, reconhecimento do papel de líder da categoria, maior pressão em relação à saudabilidade, práticas de comunicação, práticas administrativas, dados de mercado, políticas internas mais rígidas) | | | | | | | |
| **6. Avaliação das ações do governo ligadas à alimentação** (sem impacto para marca, realizaram alteração de produto ao consumidor final, realizaram alteração de produto para mercado governamental, empresa têm regras próprias rígidas, identificam produtos naturalmente com excesso, maior preocupação com restrição e novas regras de comunicação, novos lançamentos de produtos alinhados à discussão, segurança alimentar) | | | | | | | |
| **7. Avaliação das ações de ONGs ligadas à alimentação** (não identificado) | | | | | | | |
| **8. Existência de divergências entre desejos do consumidor final e de outros públicos** (fracasso de produto reformulado, dificuldade das mães de praticar alimentação saudável, diferença entre discurso e prática do consumidor, falta de consenso sobre saudabilidade, incompatibilidade entre ser saudável e ser gostoso, hábitos do consumidor brasieliro contrários ao que o governo defende, necessidade de educar o consumidor, investimento/crescimento em categrias que apresentam maior praticidade de consumo) | | | | | | | |
| **9. Identificação de mudanças dos desejos do consumidor em direção à saudabilidade** (é uma tendência, comportamento diferente de acordo com poder aquisitivo do consumidor, falta de informação, mudança é lenta, alterações no varejo comprovam mudança) | | | | | | | |
| **10. Contexto internacional da marca ou categoria** (marca existe apenas no Brasil; produtos formulados para paladar do consumidor local; na Europa e nos Estados Unidos, há um mercado maior para itens mais saudáveis; legislação permite abordagens diferentes) | | | | | | | |
| **11. Marcas ou categorias que se posicionam bem em relação à saudabilidade** (marca do entrevistado; empresas pequena brasileira; empresa grande, global, que reformulou produtos e portfólio; marca própria de varejo; categoria cujo tamanho da porção é ponto importante; produto lácteo de tradição ) | | | | | | | |

**Quadro 12 – Temas e categorias analisados transversalmente nas entrevistas realizadas**

Fonte: Elaborado pela autora

Para garantir o compromisso de confidencialidade assumido com os entrevistados, a etapa final foi cumprida sem se fazer a identificação de nomes de marcas, empresas ou entrevistados, o que também foi respeitado na apresentação dos resultados que é feita neste capítulo.

### 3. 2. 1. Ferramenta (s) de comunicação de marketing utilizada (s) e principal objetivo da campanha

A Tabela 1 apresenta todas as ferramentas de comunicação descritas por Crescitelli e Shimp (2012, p. 8) e, ao lado, a quantidade de citações de uso pelas marcas que compõem o grupo pesquisado. Foram consideradas as ferramentas citadas pelo entrevistado, não importando se foram vistas amostras no encontro pessoal ou se foram apenas descritas. Em alguns casos, nas ferramentas complementares e inovadoras, o gestor não citava exatamente os nomes utilizados por Crescitelli e Shimp (2012, p. 8) e que foram utilizados como referência na Tabela 1. Nesses casos, a pesquisadora, com base na descrição da ação feita pelo profissional, fez a classificação. Um exemplo foi o *advertainment* realizado por uma marca – o gestor o descreveu como um filme para Internet, porém, após sua visualização, ficou claro que trata-se de uma "ação de mensagem comercial com entretenimento", como Crescitelli e Shimp (2012, p. 8) definem a ferramenta.

A propaganda é a ferramenta mais utilizada e, em todos os casos, a televisão aberta foi a principal mídia escolhida. Dado que as marcas são de massa, ocupando da primeira à terceira posição em *market share* na sua principal categoria, a opção por uma mídia de alta penetração nos lares brasileiros poderia ser esperada. Essas informações também são condizentes com os dados de mercado de propaganda no Brasil auditado pelo projeto Inter-Meios, do jornal Meio & Mensagem, em que a televisão aberta teve 66,5% de *market share* em 2013, com crescimento em relação ao ano anterior, quando sua participação era de 64,7% (SCHELLER, 2014). Sete outras mídias são auditadas pelo projeto e dividem o restante do mercado, o que indica que a televisão é o principal veículo de comunicação utilizado pelas marcas no Brasil.

**Tabela 1 – Ferramentas de comunicação citadas pelos entrevistados**

| Ferramentas de comunicação | Quantidade de citações de uso |
|---|---|
| Propaganda | 7 |
| Publicidade | 0 |
| Relações públicas | 2 |
| Patrocínio | 1 |
| Promoção de vendas | 2 |
| Marketing direto | 0 |
| Venda pessoal | 0 |
| **Complementares** | |
| *Product Placement* | 0 |
| Ações cooperadas | 0 |
| Marketing digital (Comunicação *online*) | 4 |
| Eventos | 0 |
| *Merchandising* | 3 |
| Folhetos/catálogos | 0 |
| Marketing de relacionamento | 0 |
| Mídia exterior | 0 |
| **Inovadoras** | |
| *Advertainment* | 1 |
| Marketing viral | 2 |
| *Buzz* marketing | 0 |
| Marketing de guerrilha | 0 |
| **TOTAL** | 22 |
| **Média por marca** | 3 |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de lista de ferramentas de comunicação definida por Crescitelli e Shimp, 2012, p. 8.

Nenhuma marca citou apenas a propaganda. Esses resultados corroboram a visão da comunicação como algo que deve ser pensado de forma integrada, combinando diferentes ferramentas sobre uma mensagem central, que é expressa por Crescitelli e Shimp (2012), Kotler e Keller (2012) e Belch e Belch (2008). Entretanto, chama a atenção que a média de ferramentas apontadas é de 3 por marca, ou seja, embora integradas, as campanhas apresentam um número limitado de ferramentas.

Analisando especificamente os dados coletados por marca, os quais estão descritos, sem identificação e com apresentação aleatória das marcas em colunas numeradas de 1 a 7, na Tabela 2, percebe-se que duas marcas citaram duas ferramentas, três citaram três, uma citou quatro e, por fim, uma disse ter utilizado cinco.

**Tabela 2 – Combinação de ferramentas por marca**

| Ferramentas de comunicação | Marca 1 | Marca 2 | Marca 3 | Marca 4 | Marca 5 | Marca 6 | Marca 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Propaganda | X | X | X | X | X | X | X |
| Publicidade | | | | | | | |
| Relações públicas | | | X | | | X | |
| Patrocínio | | X | | | | | |
| Promoção de vendas | | | X | | | | X |
| Marketing direto | | | | | | | |
| Venda pessoal | | | | | | | |
| **Complementares** | | | | | | | |
| *Product Placement* | | | | | | | |
| Ações cooperadas | | | | | | | |
| Marketing digital (Comunicação *online*) | X | | | | X | X | X |
| Eventos | | | | | | | |
| *Merchandising* | X | | | X | X | | |
| Folhetos/catálogos | | | | | | | |
| Marketing de relacionamento | | | | | | | |
| Mídia exterior | | | | | | | |
| **Inovadoras** | | | | | | | |
| *Advertainment* | X | | | | | | |
| Marketing viral | X | | | | | | X |
| *Buzz* marketing | | | | | | | |
| Marketing de guerrilha | | | | | | | |
| **TOTAL** | **5** | **2** | **3** | **2** | **3** | **3** | **4** |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de lista de ferramentas de comunicação definida por Crescitelli e Shimp, 2012, p. 8.

Com relação ao uso de duas ferramentas, um gestor (marca 2 da Tabela 2) combinou o uso de propaganda com patrocínio, o que é uma prática recomendada por Cornwell e Maignan (1998, *apud* CRESCITELLI; SHIMP, 2012), para quem o patrocinador deve não apenas dar seu apoio, mas também divulgar essa iniciativa, o que pode ser feito por propaganda, como no caso da empresa que compõe o grupo pesquisado neste trabalho.

A segunda marca a usar duas ferramentas (marca 4 da Tabela 2) combinou propaganda e *merchandising*, que é a comunicação no ponto de venda. Para Quelch e Cannon-Bonventre (1983, p. 162, tradução nossa), "o ponto de venda representa o local e a hora em que todos os elementos da venda estão juntos: o consumidor, o dinheiro e o produto" e, de acordo com Crescitelli e Shimp (2012, p. 495), é "no ponto de venda os consumidores relembram os anúncios previamente processados pela mídia de massa", o que indica que a combinação é adequada.

Propaganda e *merchandising* também foram utilizada por outra marca pesquisada (marca 5 da Tabela 2), a qual também utilizou o marketing digital, totalizando três ferramentas. A combinação de propaganda, marketing digital e relações públicas foi descrita por um gestor (marca 6 da Tabela 2). A terceira marca a usar três ferramentas usou propaganda, RP e promoção de vendas.

Além disso, duas marcas citaram quatro ou cinco ferramentas (marcas 7 e 1 da Tabela 2 respectivamente). Uma delas tem como público-alvo o pré-adolescente – entre oito e doze anos, segundo o gestor; a outra, o adolescente. Os dois entrevistados destacaram que, além da televisão, desenvolveram peças para Internet com a intenção de que fossem viralizadas pelo próprio consumidor, o que caracteriza o marketing viral. Essa ferramenta é classificada como inovadora por Crescitelli e Shimp (2012) e foi citada pelas duas marcas do grupo pesquisado que têm como alvo os jovens.

A Tabela 3 apresenta o principal objetivo da campanha de comunicação de marketing de acordo com os gestores entrevistados. Embora a resposta fosse aberta, foi possível agrupar em quatro categorias as respostas: reforço de posicionamento, reposicionamento, construção de marca e reforço do aspecto emocional da marca.

**Tabela 3 – Principal objetivo da campanha de comunicação de marketing de acordo com os entrevistados**

| Principal objetivo da campanha de comunicação de marketing | Quantidade de citações |
|---|---|
| Reforçar de posicionamento | 3 |
| Reposicionamento | 2 |
| Construção de marca | 1 |
| Reforçar aspecto emocional da marca | 1 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Três gestores identificaram que o seu objetivo principal com a campanha realizada era reforçar o posicionamento da marca. Em duas delas, as campanhas eram regionais, focadas em áreas em que o consumo é mais representativo, como mostram as declarações abaixo:

> O objetivo era muito mais reforçar a lealdade à marca, reforçar posicionamento da marca (...) numa região específica em que o negócio é muito forte.

> A campanha era muito focada no nordeste, que é a praça principal da categoria (...) por questões históricas, antropológicas... mil razões. Teve alguma coisa aqui no sudeste, mas o foco, realmente, foi no nordeste.

Em um dos casos de reforço de posicionamento, o profissional ponderou que o grande objetivo da marca é falar de sabor. Como o produto é visto como saudável, o desafio tem sido comunicar ao público que isso não é incompatível com ser gostoso, de acordo com ele:

> O ponto da campanha é: as pessoas acham que é tão saudável, tão saudável, que não é gostoso. Porque existe esse paradoxo já montado: então se eu tenho um produto que é saudável, eu tenho que trabalhar para dizer que ele é gostoso.

Outros dois gestores apontaram que as ações foram realizadas com o objetivo de reposicionar a marca. Em uma delas, a empresa, apesar de ser líder de mercado e ter uma marca de grande tradição no Brasil, percebeu que, em virtude das pressões do governo e de ONGs, havia a necessidade de ampliar as associações com a marca, trazendo o aspecto de vida saudável. Suas ações mais recentes de comunicação de marketing, então, buscam reforçar essa nova associação, como aponta a colocação a seguir:

> Uma das maiores tensões que a gente percebe é a questão da saudabilidade. Por quê? Porque não só tem uma parcela dos consumidores finais que deseja produtos gostosos, mas que, ao mesmo tempo, sejam saudáveis, como a gente também sofre pressão de todos os órgãos regulamentares, ONGs e tudo mais, que cada vez mais atacam a indústria de alimentos em virtude de alimentos que tenham gordura, sódio e açúcar - principalmente - na sua composição. São os grandes vilões da alimentação. (...) Por isso a gente criou um novo posicionamento da marca com que vai conviver ao longo dos próximos dez anos.

Em outra organização, a necessidade de reposicionamento se deu em virtude do desenvolvimento da marca e das discussões em torno da alimentação. Seu gestor destacou que o principal produto é consumido majoritariamente por crianças, para quem também era focada a comunicação. Porém a marca passou, recentemente, a ter uma presença considerada relevante em outras categorias cujo consumidor tem faixa etária mais ampla, o que levou a estudos sobre como ter um posicionamento condizente com essas extensões. Além disso, o gestor abordou o fato de muitas empresas globais terem se tornado signatárias do EU *Pledge* (EU PLEDGE, 2014), em que se comprometem a não fazer divulgação de seus produtos para crianças com menos de 12 anos de idade e, no Brasil, do acordo de interesse público de teor similar (ABIA, 2009). Embora essa empresa não seja signatária desses acordos, ela é de

origem estrangeira e, segundo o entrevistado, esse contexto também influenciou na decisão de mudar o *target* para adolescentes. Sua campanha de comunicação citada nesta pesquisa de campo era destinada a falar com esse novo alvo e informar a ele seu novo posicionamento em função desse contexto, como deixam claras suas palavras:

> Tem uma tendência de termos restrições maiores com esse consumidor [8 a 12 anos] então a mudança para um *target* mais adolescente foi também uma decisão baseada nessa tendência que poderia nos prejudicar no futuro.

É interessante destacar que outro entrevistado também falou sobre esses acordos internacional e nacional. No caso desse último gestor, entretanto, há duas diferenças. A primeira delas é que a empresa é signatária dos dois documentos. A segunda é que a empresa não mudou seu público-alvo nem seu posicionamento, apenas ajustou seu alvo de comunicação: enquanto as campanhas anteriores eram direcionadas para crianças, a última tinha sido criada e veiculada como foco nos pais.

Um gestor destacou que o foco era a construção de marca, sendo que a empresa recentemente decidiu investir em comunicação em virtude do ambiente mais competitivo no mercado de alimentos se tornou importante o trabalho de marca, como mostra sua fala:

> A gente vem há três anos fazendo um trabalho de construção de marca. (...) A gente começou esse processo de comunicação por conta de algumas realidades. Primeiro, (...) o consumidor não tinha essa relação de marca com a categoria. (...)

Essa justificativa é parecida com a da empresa cujo objetivo era reforçar o aspecto emocional da marca, pois a principal categoria na qual ela está presente é de *commodities*, em que os concorrentes não têm diferencial técnico e em que, em função de uma instrução normativa do governo federal publicada em 2013, há restrições sobre o uso de benefícios intrínsecos do produto, como colocou o gestor durante a entrevista em mais de um momento:

> Por exemplo, eu não posso dizer que o ômega 3 contribui para minimizar o risco de doença cardiovascular. (...) Essa campanha é muito emocional, você nunca vai ver nada funcional até porque a gente tem essa limitação do que pode ser dito. (...) E, dizer o que todo mundo tem, isso para a gente não importa. (...)
>
> Como na categoria não existem diferenciais funcionais, a gente não aborda funções técnicas, então a campanha é muito emocional. Isso vale para [nome da marca] e para [nome da marca concorrente], que fez uma campanha na mesma época.
>
> O foco sempre foi o emocional porque a categoria tem uma relação emocional muito pequena com a consumidora. (...) A mulher perde três segundos para colocar no carrinho [de supermercado]. (...) Então a gente tinha que criar um vínculo emocional muito grande com essa mulher, tinha que criar uma proximidade com a

> consumidora. Não adiantava eu usar nada técnico, ainda que a questão do colesterol fosse importante.

As três colocações do entrevistado supracitadas mostram que, ainda que a categoria tenha um atributo ligado à saudabilidade que tem apelo junto ao consumidor final, há dois pontos que fizeram com que a empresa – e, pelo que a declaração indica, também o principal concorrente – optasse por não usá-lo. O primeiro deles é que a legislação não autoriza reforçar o benefício que o consumo traz (como a redução do colesterol e do risco de doenças cardiovasculares), apenas o componente (ômega 3). A segunda é que, como o componente é comum a todas as marcas, a empresa aposta em uma comunicação que a diferencie, criando um apelo emocional próprio.

### 3. 2. 2. Público-alvo central da campanha de comunicação de marketing

**Tabela 4 – Público-alvo central da campanha de comunicação de marketing de acordo com entrevistado**

| Público-alvo central da campanha de comunicação de marketing | Quantidade de citações |
|---|---|
| Consumidor final | 6 |
| *Shopper* | 2 |

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 4 traz o público-alvo central da campanha de comunicação apontado pelos entrevistados. O total de citações é de oito, pois um dos entrevistados apresentou o consumidor final como *target* primário e ressaltou, na sequência, o *shopper* como secundário. Embora a pergunta pedisse para que fosse identificado o público-alvo central, isto é, um, optou-se por considerar os dois como resposta nesse caso em virtude da ênfase dada pelo entrevistado em ambos os grupos. Os demais gestores identificaram apenas um público-alvo.

Apenas um dos entrevistados não apontou o consumidor final como principal grupo a quem a campanha era destinada. Esse gestor trabalha em uma empresa signatária do acordo de interesse público que "prevê limitações na publicidade de alimentos e bebidas para menores de 12 anos em televisão, incluindo propaganda nos meios de comunicação e promoções em escolas" (ABIA, 2009), e também assinou o acordo de mesmo teor válido para a Comunidade Europeia (EU PLEDGE, 2014). Por esse motivo, a marca, embora tenha crianças dessa faixa

etária como principais consumidores, definiu como alvo de sua comunicação de marketing os adultos responsáveis, segundo o gestor:

> [nome da marca], como posicionamento, sempre foi uma marca infantil, porque é um produto de consumo para crianças, e o *target* de comunicação também eram as crianças. (...) O combinado, entre as empresas que participam da ABIA, foi que a gente ia se antecipar à lei, ao governo, e fizemos um acordo dizendo que a gente só iria comunicar para crianças produtos que cumprissem os critérios nutricionais. (...) Desde o momento em que a gente assinou o *pledge* [acordo], definiu-se que [nome da marca] não falava mais com as crianças.

Embora os pais não sejam os consumidores do produto, pela própria descrição do gestor identifica-se que eles são figuras centrais no processo de compra, pois são eles que fazem a aquisição, eles são os *shoppers*. D'Andrea, Cônsoli e Guissoni (2011) retratam que o *shopper* marketing vem ganhando importância nas empresas e que em muitas organizações ele tem orçamento separado da área de marketing (a que os autores chamam de *consumer* marketing). No caso da empresa em que foi realizada a pesquisa de campo, porém, não há separação: a área de marketing entende que deve lidar com ambos. Pela declaração do gestor de que as campanhas anteriores eram voltadas às crianças, fica claro que essa visão integrada foi uma mudança recente e motivada pela assinatura dos acordo de interesse público (ABIA, 2009; EU PLEDGE, 2014) e uma antecipação a restrições legais que poderiam vir a ser impostas.

O gestor destacou que, embora o filme seja feito para os pais e os testes de validação das campanhas da marca sejam feitos com eles, com as crianças se faz o *disaster check* para ver se a mensagem não agride a imagem que elas têm da marca.

Dois outros entrevistados também ressaltaram a importância dos pais e seu papel de *shoppers*. Um deles identificou esse grupo como *target* secundário da campanha, ressaltando que, além dos adolescentes de 12 a 17 anos para quem a campanha era direcionada, suas mães eram de grande importância e que as ações de *merchandising* eram direcionadas especificamente a elas, como mostra sua declaração:

> Existia uma preocupação de também falar com a *shopper,* que é a mãe. No plano de mídia, a mãe foi considerada como um *target* importante, mas a mensagem era a mesma. A gente priorizou, na mensagem, o adolescente, mas de uma maneira que ela não excluísse e não causasse rejeição ao *target* secundário. Também teve material de ponto de venda e aí, sim, com comunicações dirigidas ao *shopper*.

A descrição do gestor demonstra que *shopper* e *consumer* marketing, conforme classificação de D'Andrea, Cônsoli e Guissoni (2011), são vistos de maneira integrada em sua organização.

O terceiro entrevistado a citar o *shopper* não falou de nenhuma ação de comunicação da campanha voltada para o público, mas destacou o papel da embalagem, apontando, de maneira genérica, que ele deve reforçar os benefícios do produto que esse público valoriza.

Por fim, cinco gestores identificaram que suas campanhas utilizadas na condução da entrevista eram direcionadas essencialmente ao consumidor final.

### 3. 2. 3. Outros públicos atingidos pela campanha

Os entrevistados, no encontro pessoal, foram convidados a falar de uma campanha recente desenvolvida sob sua gestão. Todos eles citaram mais de uma ferramenta de comunicação na descrição da campanha e, após a identificação do principal público atingido pelas ações apresentadas, foram questionados sobre outros grupos que também teriam sido impactados. A Tabela 5 apresenta outros públicos que, de acordo com os entrevistados, foram atingidos pela campanha da marca usada na condução da entrevista. Apenas três gestores indicaram outros públicos impactados, além do central, o que demonstra que a maior parte das áreas de marketing das empresas pesquisadas tem como foco central o relacionamento apenas com o consumidor.

**Tabela 5 – Outros públicos atingidos pela campanha de comunicação de marketing de acordo com os entrevistados**

| Outros públicos atingidos pela campanha de comunicação de marketing | Quantidade de citações |
|---|---|
| Profissionais de saúde | 2 |
| Fornecedores | 1 |
| Equipe de vendas | 2 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Apenas um entrevistado mencionou explicitamente a visão de comunicação de marketing integrada, em que diferentes públicos e ferramentas são planejados de maneira coordenada,

que é expressa por Crescitelli e Shimp (2012), Kotler e Keller (2012) e Belch e Belch (2008) – esta colocação está reproduzida a seguir:

> É um pouco regra da empresa. Toda a vez que a gente lança uma campanha, a gente tenta fazer não 360º, porque nem sempre tem verba disponível, mas assessoria de imprensa, equipe de vendas, para envolvê-los com a campanha.

Apesar da declaração acima, a campanha da marca, segundo o gestor, impactou apenas dois públicos além do central, os quais estão identificados na Tabela 6 sob a coluna Marca 3.

Um profissional apontou os profissionais de saúde e os fornecedores como outros públicos a quem a campanha atingiu, sendo que apenas para os primeiros foi feita ação direcionada. Um segundo profissional apontou os profissionais de saúde e equipe de vendas e o terceiro e último a identificar outros *targets* citou apenas a equipe de vendas – nesses dois casos, os entrevistados descreveram ações focadas nesses públicos. Essas informações estão descritas na Tabela 6, onde estão identificadas por marca, sendo que o número da marca segue a identificação usada em tabela anteriormente apresentada.

**Tabela 6 – Outros públicos atingidos por marca e identificação de ação focada ou não de acordo com os entrevistados**

| **Outros públicos atingidos pela campanha de comunicação de marketing** | **Marca 3** | | **Marca 6** | | **Marca 7** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Público citado? | Ação direcionada? | Público citado? | Ação direcionada? | Público citado? | Ação direcionada? |
| Profissionais de saúde | sim | sim | sim | sim | | |
| Fornecedores | | | sim | não | | |
| Equipe de vendas | sim | sim | | | sim | sim |

Fonte: Elaborado pela autora.

As duas empresas que identificaram que profissionais de saúde foram atingidos pela campanha foram as que citaram o uso de ferramentas de relações públicas, que são ações voltadas a diversos públicos de interesse (KOTLER; KELLER, 2012). Seguindo classificação de Crescitelli e Shimp (2012, p. 455), pode-se dizer que as ações dessas empresas são de RP proativas, pois descrevem "um instrumento para comunicar os méritos da marca (...) usadas em conjunto com outros instrumentos da comar, tais como propaganda e promoções de vendas".

Com relação ao uso de relações públicas, três pontos se destacam. O primeiro deles é que em ambas empresas a ferramenta foi usada para falar com profissionais de saúde, especificamente médicos e nutricionistas.

O segundo ponto a ser ressaltado é que as ações de relações públicas eram sempre descritas como mais abrangentes que a campanha para o consumidor final. Um dos gestores apontou que essa ação falava do portfólio da marca para maximizar o investimento ao mostrar uma solução completa. O outro gestor fez uma colocação similar, descrevendo que essa iniciativa era compartilhada com outra área em que trabalham nutricionistas e que tratava da categoria como um todo, não apenas da marca gerida pelo entrevistado. As duas declarações a seguir referem-se a essa questão:

> A gente não ia lá só falar da campanha, a campanha foi uma das coisas. A gente ia falar de uma extensão do potfólio da marca, dos novos sabores lançados.
>
> A gente começou com um processo mais de massa [campanha de comunicação como um todo] e agora a gente está num processo mais segmentado. (...) A gente sente que tem uma responsabilidade para com o consumidor e para com todos os nutricionistas e todos os outros profissionais da saúde para dar mais informações sobre a categoria, fazer mais estudos.

Por fim, o terceiro ponto é que há casos em que o gestor indica que a empresa tenta fazer ações coordenadas e adaptadas para os diversos públicos de interesse, porém isso nem sempre ocorre já que as campanhas para o consumidor são mais frequentes. Essa colocação foi feita pelas duas empresas que usaram a ferramenta na campanha foco da entrevista e por outra que não o fez. Cabe, assim, apontar que, caso a pesquisa fosse realizada em outro período, talvez as mesmas marcas tivessem respostas diferentes, como pode ser notado pelas respostas dadas e reproduzidas aqui:

> A gente ainda não trabalhou médicos nesse aspecto, mas, por exemplo, quando a gente lançou [nome de linha de produtos], a gente fez um trabalho com médicos, apresentação em consultório, para falar 'esse é um novo produto, essas são as características nutricionais'. Quando a gente teve a campanha de [produto líder e tradicional da marca], a gente também fez uma comunicação com médicos e nutricionistas, além da campanha de TV.
>
> A gente está fazendo [comunicação com nutricionistas] agora, é novo.
>
> Especificamente, nesse ano, a gente estava trabalhando com uma equipe de visitação a médicos e nutricionistas.

Com relação ao uso de RP proativas voltadas para profissionais de saúde, um gestor relatou que a empresa tem uma segmentação do seu portfólio e apenas uma de suas marcas aborda médicos e nutricionistas. Outros produtos que têm os mesmos benefícios funcionais, inclusive os geridos pelo entrevistado, não falam com esse público por uma decisão corporativa, de acordo com sua declaração:

> Para [nome de outra marca da empresa] nós desenvolvemos um trabalho com médicos e nutricionistas e aí, sim, a gente tem um material mais elaborado em que se entra em questões técnicas. (...) Como é uma marca mais *premium*, a gente faz um trabalho voltado para médicos cardiologistas e nutricionistas há três anos, (...) dois materiais por ano, sobre temas específicos. (...) No final, você fala de [nome da marca] e mostra os benefícios do produto.

Outro entrevistado apontou que esse não é um público com o qual a marca se relaciona em virtude de não haver consenso com relação à categoria e seus benefícios para a saúde, como mostra sua resposta:

> A categoria é muito "polêmica" [aspas destacadas pelo entrevistado] nesse ponto de saudabilidade, porque tem hora que é consuma 'quanto você quiser', tem hora que é 'não consuma porque faz mal'. Então tem os dois opostos e é realmente cíclico isso.(...)

Dois profissionais citaram a realização de uma campanha de promoção para a equipe de vendas simultaneamente às ações para o consumidor.

Três gestores falaram especificamente da importância de reportagens na conscientização do consumidor sobre os benefícios da categoria e os trechos relacionados a esse aspecto de cada uma das entrevistas são reproduzidos a seguir:

> A consumidora tem essa informação [sobre o benefício dos produtos mais caros da categoria] porque o Fantástico é um grande influenciador e a morbidade, infelizmente, também. (...) Para essa mulher comprar um produto que custa o dobro do regular, ela tem que ter uma razão muito forte para isso. E essa razão forte acaba sendo a morbidade. Então o grande desafio da categoria hoje é gerar valor para esses produtos mais caros. (...) A consumidora sabe que é bom, mas, se ela não tiver a questão da saúde (...), ela não muda.
>
> As pessoas falam muito do que a Globo bate, do que sai no Globo Repórter e na Veja toda semana, que é o prato colorido, a variedade. Isso o brasileiro já entendeu.
>
> O consumidor tem uma percepção de mitos da categoria que não é associada a nenhum fabricante de forma específica, mas é relacionada a tudo isso que sai na imprensa. Quem trabalha isso é a própria [nome da associação da categoria].

Nenhum deles, porém, disse fazer investimento em relações públicas e assessoria de imprensa de maneira proativa. Um entrevistado, como deixa clara a citação supracitada, colocou que quem faz esse trabalho é a associação da categoria.

Uma das empresas destacou que a campanha impactou indiretamente os fornecedores, pois, ao construir a marca e investir na divulgação ao consumidor, eles se sentiram prestigiados. É importante destacar que não foi citada uma ferramenta de comunicação que teria sido usada especificamente com esse objetivo – a descrição do entrevistado, assim, pode ser vista como uma visão pessoal do alcance da campanha, como indica sua colocação:

> Toda a cadeia é impactada, porque, no final do dia, todo mundo é consumidor! O fornecedor é impactado, por exemplo. O cara que produz os insumos (...) é impactado e começa a pensar 'eu preciso fazer um produto melhor'. (...) Então a gente tem feito um trabalho constante de puxar a cadeia como um todo, mas quem está puxando é lá na ponta, é a última pessoa [o consumidor].

Destaca-se que nenhuma das organizações colocou intermediários e varejistas como alvos de suas campanhas, o que se distancia da teoria de marketing mais recente. Kotler e Keller (2012, p. 18), por exemplo, apontam que um dos focos do marketing holístico são os canais de marketing e os parceiros. D'Andrea, Cônsoli e Guissoni (2011) também descrevem que as empresas procuram investir no ponto de venda de maneira a criar valor no ato de compra, o que envolve os canais de distribuição. Uma provável explicação é o fato das entrevistas terem sido realizadas com profissionais de empresas grandes, que ocupam posições de liderança no mercado e que teriam áreas de marketing e de *trade* marketing separadas. D'Andrea, Cônsoli e Guissoni (2011) apontam que "(...) empresas líderes em seus mercados (...) foram capazes de conciliar todo o conhecimento de comunicação da área de marketing ao consumidor com a experiência das suas áreas de *trade* marketing e *shopper* marketing", ou seja, os autores definem que há áreas distintas nas empresas de maior porte. De qualquer maneira, se realmente divididas nas empresas envolvidas nesta pesquisa empírica, identifica-se baixo nível de integração.

Também deve ser apontado que todos os gestores descreveram de maneira mais detalhada as ações realizadas para o consumidor do que qualquer outra. Pelas entrevistas, pode-se concluir que as ações para outros públicos são, na visão do gestor, complementares à propaganda, que foi a principal ferramenta descrita em todas as entrevistas e, como os resultados anteriormente

descritos mostram, era direcionada para o consumidor final. Um dos gestores justificou essa posição com base na magnitude do investimento nas ações de televisão:

> Quando você tem uma campanha de televisão, que demanda muito mais investimento, você acaba concentrando e também fazendo investimentos debaixo do mesmo tema.

### 3. 2. 4. Outras áreas ligadas à comunicação com *stakeholders*

Ao falar sobre o relacionamento com profissionais de saúde e governo, em algumas entrevistas, outras áreas da empresa e associações eram citadas, como mostra a Tabela 7.

**Tabela 7 – Áreas ligadas à comunicação com *stakeholders* citadas pelos entrevistados**

| Outras áreas ligadas à comunicação com *stakeholders* | Quantidade de citações |
|---|---|
| Área voltada a profissionais de saúde | 6 |
| Associações | 5 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Um profissional alegou que as ações voltadas para os profissionais de saúde não são coordenadas pela área de marketing, mas por um departamento especializado, com profissionais formados em nutrição. Isso acontece pois as iniciativas não são ligadas a marcas e produtos específicos, mas à marca institucional ou corporativa, como mostram suas declarações:

> O corporativo lida de uma maneira mais genérica, reportando esse lado de qualidade e preocupação com a nutrição da empresa como um todo, mais do que de uma maneira específica de alguns produtos.

> O trabalho com nutricionistas não é focado em produto, é focado em um benefício ou uma característica de produto. (...) Fala de todos os produtos que têm aquele benefício ou aquela característica, então ele é desvinculado da campanha da marca.

Segundo um entrevistado, os seus consumidores não se preocupam com a saudabilidade dos produtos da marca que ele gere nem de outros produtos da empresa, pois confiam na marca corporativa:

> O consumidor não está cobrando além disso e ele tem uma confiança na empresa. Os consumidores tendem a questionar pouco o lado nutricional da [nome da empresa] porque tem uma percepção já enraizada de que se a [nome da empresa] está fazendo, é de qualidade, está certo e está tudo bem.

A ponderação supracitada pode explicar a opção das organizações entrevistadas por um trabalho voltado a médicos e nutricionistas mais amplo, como as citações colocadas anteriormente descrevem.

O fato de haver uma área voltada para o relacionamento com profissionais de saúde, entretanto, não significa que o marketing não fique ciente das estratégias e não colabore com informações das suas campanhas. Um gestor identificou que foi feita uma segmentação no banco de dados de profissionais de saúde da empresa para falar, no momento da campanha, especificamente com aqueles que trabalhavam com seu público-alvo:

> A gente tenta fechar o ciclo. A campanha está falando com pré-adolescentes, busca-se nutricionistas que tenham um trabalho mais focado em adolescentes. A gente tenta fazer essa sinergia, mas, na verdade, o trabalho é puxado por essa equipe [voltada para relacionamento com profissionais de saúde].

Outro gestor destacou que a comunicação com profissionais de saúde é responsabilidade de uma área em que há nutricionistas e também do marketing da marca:

> Um pouco de marketing, um pouco compartilhado. A gente tem uma área na empresa que tem nutricionistas, então elas nos ajudam bastante a fazer nosso trabalho. Elas contribuem com conteúdo e com canais, pois são muito ligadas às pessoas da área da saúde. (...) A gente faz dois encontros por ano com as nutricionistas dos principais órgãos do país. (...) A gente se sente na obrigação de dar mais repertório para essas pessoas.

O único profissional que não identificou uma outra área da organização que lide com as ações para médicos e nutricionistas também não descreveu nenhuma ação da marca ou da empresa voltada para esse público.

Com relação ao governo, todas as empresas que falaram diretamente sobre o assunto destacaram que esse relacionamento não é feito diretamente pela empresa, mas por meio da associação da categoria, como demonstram as citações a seguir:

> O governo não consegue chegar num consenso. A gente trabalha via ABIA, Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. A gente nunca trabalha como [nome da empresa] individualmente.

> Tem a [associação específica da categoria] e a ABIA. (...) A [nome da empresa], com as outras indústrias, via associação, faz as sugestões do que ela gostaria que estivesse dentro ou fora dessa instrução normativa. Mas é sempre via associação, nunca é uma marca específica.

### 3. 2. 5. Monitoramento da concorrência

Ao serem questionados sobre a concorrência, os gestores ressaltaram aspectos diversos, os quais estão identificados na Tabela 8.

**Tabela 8 – Aspectos com relação à concorrência citados nas entrevistas**

| Aspectos com relação à concorrência citados pelos entrevistados | Quantidade de citações |
|---|---|
| Necessidade de posicionamento claro | 3 |
| Reconhecimento do papel de líder da categoria | 3 |
| Maior pressão em relação à saudabilidade | 2 |
| Práticas de comunicação | 4 |
| Práticas administrativas | 2 |
| Dados de mercado | 2 |
| Políticas internas mais rígidas | 4 |

Fonte: Elaborado pela autora.

De maneira geral, pode-se dizer que seis dos sete gestores pesquisados não demonstram uma preocupação muito grande com ações dos competidores, embora todos tenham concordado que acompanham a sua movimentação e tenham descrito algumas ações com profundidade. Apenas o gestor cuja marca ocupa a terceira posição em participação de mercado apontou maior rivalidade ao descrever uma ação específica do concorrente que poderia ser vista como uma resposta à sua campanha e ao destacar a importância de ferramentas de monitoramento constante do mercado.

Três profissionais, ao apresentaram a sua campanha de comunicação, destacaram a importância de se diferenciar da concorrência, mas suas colocações reforçavam a necessidade de um posicionamento claro, não uma situação de rivalidade. Essa postura pode ser explicada pela posição de liderança que as marcas já ocupam, com amplo reconhecimento do mercado consumidor, uma vez que todas as entrevistas foram realizadas com gestores de marcas que ocupam uma posição de destaque na sua categoria principal, ocupando a primeira ou terceira posição em participação de mercado. Kotler e Keller (2012, p. 320-321) descrevem estratégias competitivas para líderes de mercado e indicam que um de seus focos deve ser a expansão da demanda do mercado total. Três gestores fizeram declarações alinhadas com esses conceitos:

> Como líder da categoria, [nome da marca] tem o desafio de fazer esse segmento crescer.
>
> A gente, como líder da categoria, tem uma missão de contribuir para todos que estão envolvidos nela.
>
> Como [nome da marca] precisa fazer essa movimentação na categoria, como líder de mercado, e quer, de alguma forma, gerar valor para a marca e para a categoria, a gente precisa estar próximo do consumidor.

Ao mesmo tempo, dois entrevistados demonstraram que, justamente por serem líderes, sofrem mais pressão e são mais cobrados pelos *stakeholders* do que seus competidores. Eles identificam que, em função de seu papel de destaque, não podem ignorar essas pressões e devem fazer ações corretivas, como ficou claro em suas falas:

> A concorrência é muito inexpressiva. A gente entende que o nosso papel de líder é fazer isso [abordar o aspecto da saudabilidade], porque, se a gente não fizer, o resto não vai fazer.
>
> A indústria tem todo um papel. (...) Imagina o quanto o McDonald's é atacado diretamente pelo Jaime Oliver, Instituto Alana no Brasil (...) e o quanto os consumidores vão lá para comer Big Mac!

O fato dos líderes serem mais pressionados pode, segundo os entrevistados, levar os concorrentes pequenos a não seguir o mesmo caminho e aproveitar essa situação para, ao manter sua atuação, crescer, como explicitam essas duas colocações:

> Ele [concorrente] pode pensar: 'Eu vou entrar nesse universo de sabor! (...) Não sou eu que estou na mira do canhão, eu vou trabalhar aqui no meu nicho.' E mais sódio dá mais sabor!
>
> Em algumas categorias a gente acha que vai sofrer com a concorrência. Você pega um produto e piora ele do ponto de vista de sabor para melhorar ele do ponto de vista nutricional. (...) Quando você diminui sal e gordura, você diminui nota de sabor. (...) E a concorrência vai manter o dela com sódio, o que o consumidor vai fazer?

Nas entrevistas, cinco gestores – dois de empresas brasileiras, três de estrangeiras – apontaram que a diferença entre o porte de suas organizações e de seus concorrentes leva a maneiras distintas de agir. Quatro destacaram a diferença em relação às práticas de comunicação especificamente, que podem ser lidas em suas próprias palavras:

> É uma *policy* de comunicação: até seis anos não se comunica nada, de seis a 12, comunica-se aqueles produtos que são nutricionalmente adequados.
>
> Você pode ver: o número de empresas de alimentos que divulgam no Discovery Kids, por exemplo, que tem audiência de criança bem pequeninha, é menor.
>
> Eu posso falar que ele tem ômega 3, mas eu não posso dizer o que o ômega 3 faz. (...) Existem concorrentes que falam: 'o ômega 3 resolve problema de colesterol'.

> Fala assim, abertamente [em material de ponto de venda]. São riscos que a empresa decide tomar, a [nome da empresa] não toma risco, ela é muito pela lei.
>
> Mas a gente enxerga, sim, a movimentação clara da concorrência. Nada de campanha, até porque é bastante audacioso nesse mercado, as margens são bem apertadas. A [nome da empresa] conseguiu ter musculatura para fazer isso por tamanho.

Outros dois entrevistados apontaram que o porte afeta o nível de profissionalização do setor e, assim, há questões entre as suas marcas e os competidores que estão ligadas a práticas administrativas:

> Com a comunicação a gente acaba ajudando o país a se desenvolver, porque a gente paga muito mais imposto que um cara que não tem nenhum tipo de estrutura como essa por trás. Então como é que a gente vai brigar com esse cara lá na ponta? (...) Tem um pouco dessa questão política, de fazer com que os competidores sejam paralelos.
>
> No Brasil, o produto não tem [insumo considerado pouco saudável pelo mercado consumidor], porque é ilegal. Pelo menos nas marcas regulamentadas.

Cinco dos sete gestores entrevistados trabalham em empresas de origem estrangeira. Quatro deles apontaram que as próprias corporações têm regras a serem seguidas, as quais podem ser mais rígidas que a legislação brasileira pelo fato de se basearem nas restrições de vários países, como mostram suas colocações reproduzidas a seguir. Essas imposições, por serem corporativas, acabam impactando as marcas pesquisadas e não a categoria como um todo.

> A própria [nome da empresa] tem uma autoregulamentação que dá o tônico do que a gente se propõe a ter [quanto é permitido nos produtos de açúcar, de gordura, de sal]. Os produtos para criança têm que ter no mínimo esse padrão.
>
> Principalmente fora do Brasil, a regra da empresa de restringir os canais de vendas onde há público infantil concentrado é muito forte. Principalmente para bebidas, por causa do açúcar.
>
> Nosso portfólio mundial é dividido em grupos. Tem os alimentos que são chamados de *fun for you* e os que são *good for you*. Os *fun for you* têm uma política diferente e têm que evitar, por exemplo, a venda em escolas.

As colocações apresentadas nesta subseção demonstram que, ainda que as marcas não tenham uma postura combativa com as demais da sua categoria, há um conhecimento de como os concorrentes atuam e das diferenças entre as empresas. De maneira geral, pode-se afirmar que seis dos sete gestores com quem foi realizada a pesquisa de campo identificaram que suas marcas são mais pressionadas com relação à saudabilidade por seu papel de liderança e/ou por políticas corporativas que concorrentes de menor porte, sendo que apenas o profissional da

marca com menor participação de mercado demonstrou maior rivalidade com as marcas de liderança da sua principal categoria.

### 3. 2. 6. Avaliação das ações do governo ligadas à alimentação

Uma das questões do roteiro da entrevista se referia às discussões levantadas pelo governo em torno dos alimentos com alto teor de sódio, açúcar e gordura e das bebidas com baixo teor nutricional. Abordava-se especificamente a legislação que impôs regras para a merenda escolar das escolas públicas (FNDE, 2013), o acordo para redução de sódio assinado entre empresas e governo (PORTAL DA SAÚDE, 2011; FORMENTI, 2013); e o início das discussões em torno do açúcar (BORTOLETTO, 2013). As respostas dos entrevistados foram separadas em temas, os quais estão identificados na Tabela 9.

**Tabela 9 – Aspectos com relação às ações governamentais citados pelos entrevistados**

| Aspectos com relação à redução de sódio, açúcar e gordura e restrição a bebidas de baixo teor nutricional discutidas pelo governo que foram levantados pelos entrevistados | Quantidade de citações |
|---|---|
| Sem impacto para marca | 3 |
| Realizaram alteração de produto ao consumidor final | 2 |
| Realizaram alteração de produto para mercado governamental | 1 |
| Empresa têm regras próprias rígidas | 4 |
| Identificam produtos naturalmente com excesso | 1 |
| Maior preocupação com restrição e/ou novas regras específicas de comunicação | 2 |
| Novos lançamentos de produtos alinhados à discussão | 2 |
| Segurança alimentar | 1 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados não demonstraram preocupação excessiva com relação às restrições discutidas pelo governo relativas a ingredientes que são considerados como prejudiciais à saúde se consumidos em excesso – sódio, açúcar e gordura, além de bebidas com baixo teor nutricional. Eles demonstraram conhecer as discussões, e, em geral, falaram do assunto de

maneira genérica, mais focada na categoria do que nas implicações para sua marca. Uma explicação para essa colocação é que o relacionamento com o governo, como apresentado anteriormente, é feito por meio da associação, e, assim, não está no cotidiano no gestor de marketing. Um dos entrevistados apontou diretamente que esse acompanhamento é feito por outra área. As citações abaixo são relacionadas a esse ponto:

> De forma geral, a empresa se preocupa muito com essas questões. E a gente tem determinadas *policies*, por categoria, que têm que ser seguidas. (...) Não nos afeta tanto, na categoria, mas eu vejo que é algo da empresa.
>
> Tem uma área dentro do jurídico que acompanha toda essa movimentação, projetos de lei e tudo isso.
>
> Isso [excesso de açúcar] aparece em pesquisas com consumidor, mas, de maneira geral, ele não percebe isso como problema da categoria.

Três entrevistados disseram que não haverá impactos para sua marca com a regulamentação das propostas em discussão atualmente. Dois deles gerenciam produtos que têm açúcar, mas que, segundo eles, estariam de acordo ainda que houvesse uma restrição ao ingrediente. Um deles chegou a afirmar que gostaria que a lei fosse mais rígida, pois seus concorrentes seriam mais impactados e os diferencias de seu produto ficariam mais claros:

> Para nós, seria muito bem vindo [legislação mais rígida do governo sobre teor de açúcar]. Das 300 marcas da categoria no mercado, nós somos a que tem menos açúcar refinado. (...) Se viesse uma legislação, a concorrência seria afetada diretamente e teria que responder.

O terceiro profissional que minimizou o efeito para sua marca destacou o papel das exceções e da relatividade dos conceitos do que é saudável. Seu produto, embora tenha açúcar, tem um ingrediente que é básico na alimentação infantil e, assim, normalmente acaba sendo liberado. Suas declarações relacionadas a esse aspecto são reproduzidas a seguir:

> É claro que foram surgindo várias exclusões que foram feitas ao longo do caminho. Por exemplo, tudo que é lácteo não precisa seguir o *pledge*, porque as crianças precisam de lácteos na sua alimentação.
>
> Não dá para dizer que todas as regras que estão aí estão para o bem da saúde. Tem muito *lobby*. E cada indústria defende o seu.

Analisando o portfólio completo de marcas da sua empresa, o mesmo gestor destaca que há outros itens que são realmente pouco nutritivos e aos quais a própria corporação impõe restrições. Seu produto, em comparação a esses, é melhor avaliado do ponto de vista nutricional, ainda que tenha açúcar. Essas colocações indicam que a avaliação da saudabilidade pode ser relativa.

Outro gestor fez uma colocação similar e disse que há alguns produtos da sua organização que têm problemas quando se faz uma análise de seu balanço nutricional:

> Existem produtos que a gente considera críticos do ponto de vista nutricional. Alguns desses produtos são dificílimos de tirar do mercado muito rápido, pois vendem toneladas e toneladas. (...) O consumidor está tão preparado assim para uma vida saudável?

Apenas uma das empresas da amostra vende itens de alimentação escolar para o mercado governamental, e, segundo o entrevistado, esta é uma operação importante para a organização. O gestor descreveu que foram feitas alterações nos produtos para esse mercado, já que isso foi imposto por lei – nesse caso, não fazer as mudanças impediria a participação em concorrências públicas. O gestor apontou que essas versões não foram adotadas nos itens destinados ao varejo por receio de desagradar o consumidor.

Duas empresas relataram terem feito mudanças de produto para se adequar ao acordo firmado com o Ministério da Saúde que prevê redução gradual de sódio nos próximos anos (FORMENTI, 2013). Ambas destacaram essa mudança nas embalagens. Uma delas alegou que não teve problema de aceitação, porém a outra destacou que o produto está vendendo menos do que anteriormente e o índice de reclamação aumentou.

Outro ponto levantado pelos entrevistados é que ainda há falta de consenso sobre o que é realmente saudável por parte dos órgão reguladores e profissionais de saúde. No caso das empresas estrangeiras, quatro entrevistados destacaram que elas definem regras internacionais que são seguidas em diversos mercados e suas frases são aqui reproduzidas:

> A gente segue todas as nossas policies nutricionais que, *by the way*, são mais rigorosas do que propriamente a legislação pede.
>
> Existe a preocupação com a legislação, é claro, mas existem casos em que a empresa faz por liberalidade, como no caso dos transgênicos. Embora não tenha consenso, a [nome da empresa] identifica na embalagem.
>
> O que é excesso de açúcar? Não existe um consenso, não existe um padrão, então o que se tem é alinhado com a Sociedade Brasileira de Pediatria da dieta ideal de uma criança de tantos anos e a gente procura fazer dentro disso. Tem toda uma base científica por trás, mas não é um consenso, porque o governo pode entender de um jeito completamente diferente do que a [nome da empresa] entende.
>
> O que é um critério nutricional para cada um? Então, no fim, acabou sendo (...) o perfil nutricional de cada empresa. (...) Então cada uma [empresa associada à ABIA]

> falou: 'a gente se compromete a só comunicar as marcas que cumpram esses critérios'.

Outro entrevistado ressaltou que há produtos que são salgados, doces ou gordurosas na sua origem e que alterar a composição os descaracterizaria ou é inviável tecnicamente, pois o processo de transformação exige, por exemplo, muito sal.

> Tem produtos que de forma nenhuma poderiam chegar nesse teor [de sódio, açúcar ou gordura]. Mas isso é veneno? Ele não pode ser consumido de forma nenhuma?

Esse mesmo entrevistado apontou a segurança alimentar como um outro fator que dificulta a redução de sódio e açúcar nos alimentos. Segundo ele, no exterior a cadeia de distribuição é mais profissional, mas, no Brasil, há muitos varejistas pequenos. Segundo ele, a marca, que é muito representativa em itens refrigerados, corre riscos se o consumidor tiver um problema em decorrência da má armazenagem do produto:

> Açúcar e sódio são conservantes naturais. (...) Imagina hoje, no Rio de Janeiro, 40º C, os varejistas desligam a geladeira à noite para economizar energia! Então você tem uma variação, no ponto de venda, (...) de temperatura (...), você tem que ter um pouco mais de conservantes senão você mata a pessoa de outras coisas. Tem que garantir a segurança alimentar.

Dois gestores demonstraram uma preocupação maior com restrições à comunicação dos alimentos industrializados ou às ações voltadas ao público infantil do que com as discussões sobre a redução de ingredientes que podem fazer mal à saúde. Essas colocações podem estar relacionadas ao fato da entrevista ter como ponto de partida uma campanha de comunicação de marketing. Além disso, pode-se avaliar que as mudanças de formulação encontram uma resistência do próprio mercado, o que dificulta sua implementação, enquanto a questão da comunicação é menos controversa e, assim, pode ser implantada de maneira mais rápida. De qualquer maneira, deve ser destacado que esse é um ponto que os entrevistados demonstram acompanhar e ao qual têm uma posição refratária, como mostram suas colocações:

> Existe uma lei que nos preocupa mais. (...) Ela está suspensa agora. Era uma regulamentação da comunicação, quase que dizendo como um alerta de cigarro: 'esse produto tem um teor de...'. Seria uma tarja na comunicação. (...) Imagina para o consumidor: você coloca uma tarja preta dizendo 'este produto tem alto teor de xis'. O consumidor pensa: 'peraí, eu consumi esse negócio a vida inteira, isso é veneno, não pode comer?' Cria uma confusão.

> Hoje em dia, essa [restrição aos teores de sódio, açúcar e gordura] não é a primeira preocupação que está na pauta. Nossa maior preocupação são as restrições à comunicação com crianças. Embora a gente nem fale mais com crianças, esse é um negócio que está sempre em pauta e, junto com esse projeto de lei, tem um outro de proibição de personagem e promoções.

Apenas dois entrevistados disseram ter feito extensões de marca ou lançamento de novos produtos que estão alinhados com essa discussão em torno de alimentos mais saudáveis. Um deles descreveu produtos que facilitam a preparação em casa, ou seja, embora tragam a praticidade que o consumidor valoriza, não são prontos para consumo, o que está em linha com o que o governo prega sobre bons hábitos alimentares, que é o aumento da ingestão de alimentos *in natura*. Outro entrevistado descreveu o lançamento de novos sabores, todos de fruta. As declarações abaixo versam sobre isso:

> A gente tem lançado produtos para serem preparados, dando a opção sem tempero, para a pessoa fazer em casa. (...) Tudo isso para incentivar a culinária. (...) O que eu posso é eliminar todas as etapas de pré-preparo, mas, não adianta: quando chegar o preparo, ele [consumidor] vai ter que colocar a mão na massa.

> Uma coisa importante para melhorar a vida saudável é que as pessoas têm um cardápio muito restrito. (...) As pessoas comem sempre as mesmas coisas e poucas coisas.

Um desses entrevistados, porém, destacou que algumas dessas iniciativas não estão sendo bem-sucedidas. Quanto aos novos sabores, o gestor não abordou o resultado alcançado, embora fique implícito que, atualmente, eles não são uma linha importante de receita já que têm volume de venda baixo. Seu papel, segundo o entrevistado deixa claro na citação abaixo, é compor o portfólio da marca e estar em linha com a tendência da saudabilidade:

> Na verdade, os produtos com sabor de fruta da marca não vendem. (...) É um movimento que a gente vê que tem aparecido. (...) Para você ter uma ideia, o [sabor principal] representa 92% do volume.

### 3. 2. 7. Avaliação das ações de ONGs ligadas à alimentação

O roteiro de entrevistas não falava diretamente de ações de ONGs, mas em uma delas mencionava-se que algumas têm feito um trabalho em linha com o do governo. Em nenhuma das entrevistas, porém, o profissional falou diretamente sobre essas ações. Apenas dois gestores identificaram o Instituto Alana com a ONG com atuação mais relevante, porém destacaram que monitoram, mas não se relacionam diretamente com a instituição:

> A gente só lida de forma reativa, a gente nunca faz um trabalho pró-ativo. O Instituto Alana não tem interesse em negociar, eles estão aí para atacar.

> Das ONGs, a que mais causa barulho é o Alana. A gente sempre monitora, mas nunca teve contato direto, até porque os argumentos deles são bem superficiais.

### 3. 2. 8. Existência de divergências entre desejos do consumidor final e de outros públicos

Se, por um lado, identifica-se o governo preocupado com alimentos que apresentam alto teor de sódio, açúcar e gordura e com as bebidas com baixo teor nutricional em função dos males que podem causar à saúde, por outro vê-se que as mudanças não são rapidamente implantadas pela indústria. Para incitar os entrevistados a falar sobre as demandas dos consumidores em relação aos industrializados em geral e a suas categorias e marcas especificamente, abordava-se os dados comparativos da POF 2008-2009 com a edição de 2002-2003 que indicavam que o maior índice de crescimento foi de produtos preparados e misturas industriais (R7, 2010). A Tabela 10 apresenta os pontos destacados pelos entrevistados e que estão ligados ao tema.

**Tabela 10 – Aspectos relacionados a divergências entre desejos do consumidor e de outros públicos citados pelos entrevistados**

| Aspectos relacionados a divergências entre desejos do consumidor final e de outros públicos | Quantidade de citações |
|---|---|
| Fracasso de produto reformulado | 2 |
| Dificuldade das mães de praticar alimentação saudável | 2 |
| Diferença entre discurso e prática do consumidor | 2 |
| Falta de consenso sobre saudabilidade | 4 |
| Incompatibilidade entre ser saudável e ser gostoso | 3 |
| Hábitos do consumidor brasileiro contrários ao que o governo defende | 3 |
| Necessidade de educar o consumidor | 5 |
| Investimento/crescimento em categrias que apresentam maior praticidade de consumo | 7 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma das empresas deixou claro que a saúde do negócio corre riscos quando se foca apenas no aspecto da saudabilidade, sem dosar as mudanças com a capacidade do consumidor de aderir a elas. A empresa tem capital aberto e, assim, agradar ao governo pode levar ao descontentamento do público-alvo e, consequentemente, dos acionistas. Seguem as palavras do gestor:

> A gente tem que fazer uma mudança muito gradual, e vai testando mercado, porque tem um risco financeiro para o negócio.

Essa resposta está alinhada com a teoria que descreve o conceito de marketing e a orientação para mercado e coloca que as empresas que olhassem para seus consumidores teriam melhores resultados (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990; JAWORSKI; KOLLI, 1993; DAY, 1994; 2001).

Foi citado em duas entrevistas que o próprio consumidor pode ser um empecilho para a mudança de produtos. Um dos gestores citou o exemplo de um produto que reduziu o teor de gordura e alterou a farinha para o tipo integral e começou a perder espaço para os concorrentes. A outra empresa fez alteração de sódio e gordura e, apesar de ter realizado teste prévio que apontou aceitação do mercado, está com problema de resultado de vendas, pois os consumidores reclamam da nova fórmula, como colocou o entrevistado:

> Como o produto é para crianças, a gente reformulou, diminuiu bastante gordura e sódio. Todo mundo começou a rejeitar, as vendas começaram a despencar! 'Está sem gosto, meu filho não quer mais comer! Me traz outro, eu quero o outro!'. (...) A gente começou a ter um número de reclamações muito grande.

A questão da preocupação das mães com a ingestão de comida por seus filhos ser mais relevante do que com a qualidade da refeição foi narrada por outros dois profissionais. Eles colocam que as mães, embora digam que procuram balancear a alimentação, acabam agindo de maneira diferente com alguma frequência. Segundo um entrevistado, em *focus groups* as mães relatam hábitos alimentares ideais e, em pesquisas etnográficas com as mesmas mulheres, o cardápio real da família é pouco variado e com poucos vegetais. Algumas citações sobre essa questão são reproduzidas a seguir:

> As mães têm uma preocupação com alimentação saudável, mas é bem limitado ainda. Por um lado, elas se preocupam, mas, por outro lado, por mais que a gente faça um produto reduzido em açúcar, ela bota mais um monte de açúcar em cima. [ela pensa]: 'Se, para ele [meu filho] gostar e comer, eu tenho que colocar muito açúcar, muito sal, tudo bem, porque ele estar alimentado é mais importante do que qualquer outra coisa.'.
>
> A mãe não tem consciência que seu filho está acima do peso. Elas acham que ele é fofinho, que ele é fortinho. 'O filho dos outros é gordinho, o meu é fortinho, é bem alimentado' [disseram as mães em pesquisa realizada pela marca].
>
> Verde é meleca. (...) E a mãe, na tentativa de fazer o filho comer alguma coisa, faz salsicha e macarrão todo dia! Então a mãe fala para mim: 'eu sei todos os conceitos, mas o cara não come absolutamente nada! Então para ele comer alguma coisa, eu faço o que ele quiser.'

A divergência entre o discurso e a prática, entretanto, não se restringe ao contexto de marcas que têm a mãe como compradora. Dois profissionais também descreveram esse aspecto e seu público-alvo são adultos:

> As pessoas falam para você [em *focus groups*]: 'eu me controlo' e estão devorando os brigadeiros e os refrigerantes que estão sobre a mesa! É a vida como ela é. O consumidor, por mais que ele diga que controla o peso, a alimentação, esse controle não é tão rígido.
>
> O consumidor idealiza, ele fala coisas que não faz!

Um aspecto importante ressaltado por quatro gestores e que pode ser uma explicação para essa diferença entre o que se diz e o que se pratica é a falta de conhecimento sobre o assunto e a desinformação, como esclarecem essas declarações:

> O consumidor chama proteína de carboidrato. Então as pessoas não sabem nem a diferença entre o que é uma proteína e o que é um carboidrato, imagina a diferença entre sal e sódio, que uma coisa pode ser doce, mas ter sódio!
>
> A preocupação com escolhas saudáveis chega mais na mãe. (...) O pré-adolescente começa a ter um pouco, mas é muito mais por uma questão estética, de aceitação no grupo, ele não quer ser o gordinho da turma, ele não quer ser o zoado. Ele tem uma preocupação com saúde pelo lado estético, mas ainda é uma coisa muito incipiente.
>
> A noção delas [crianças] é muito básica – isso me faz engordar, isso não me faz engordar; isso vai me dar espinha, isso não me dá espinha. É muito mais a conseqüência daquele exagero de açúcar, daquele exagero de gordura do que o conhecimento do que, sim, tem muito ou tem pouco.

Gestores descrevem que o consumidor se confunde e não tem, muitas vezes, certeza sobre as melhores escolhas. Considerando que o governo e os profissionais de saúde têm dificuldade de chegar a um consenso, pode-se compreender essa realidade descrita pelos entrevistados nas citações que seguem:

> Suco pronto cresce absurdamente. E as pessoas acham que suco pronto é a oitava maravilha do mundo, mas tem açúcar para caramba!
>
> [Para o consumidor,] ainda não se apresenta, de forma massiva, uma dualidade entre praticidade e saudabilidade. Até porque é uma categoria apoiada no leite, que é percebido como natural e saudável.
>
> Isso [falta de consenso] causa muita confusão. (...) Tem um lado que é a alimentação em cada casa. Além de não ter consenso científico, não tem consenso entre os amigos, entre as casas. Então a gente também já ouviu, ele come uma coisa na casa dele, mas vai visitar o amigo e na casa do amigo aquilo não pode. (...) São informações conflitantes que acabam não ajudando muito.

A consequência dessas dúvidas é, para um dos entrevistados, que o consumidor acaba definindo pontos extremos e, com relação a esses, não tem dúvidas, como mostram as frases

transcritas a seguir. O meio termo, porém, é confuso – e, como colocou o gestor, é nesse espaço que se encontra a maioria dos alimentos.

> A gente fez uma pesquisa em que falou com as mães e com os seus filhos e confrontou o que ambos diziam. E tinha muita coisa que os filhos diziam que as mães não sabiam que eles tinham gravado. (...) Então eles têm um discurso, um entendimento básico do que é bom e do que não é bom. Mas é uma coisa quase maniqueísta: ou uma coisa é ótima ou ela é horrível! (...) Os vilões e os bonzinhos têm uma certa clareza, mas tem muito mais coisa no meio do que nos extremos.
>
> Pensando no adolescente, a gente fez um panorama de que marcas estão na cabeça dele pensando em lanches, em comida etc. Apareceram alguns grupos bem claros. Por exemplo, [marca de salgadinho industrializado] é uma marca superforte para o pré-adolescente, mas está no *junkie* total.

Essa maneira de enxergar a questão pode ser explicada por um aspecto que foi identificado em três entrevistas, que é a percepção de que há uma incompatibilidade entre ser nutritivo e ser gostoso na mente do consumidor. Três gestores descreveram situações em que parece ser necessário escolher entre ser um opção ligada à indulgência, ao sabor, ou ser uma alternativa nutritiva e saudável:

> Essa dualidade indulgência e nutrição é um dilema da indústria de alimentos, não exclusivamente da categoria. (...) Nós vários países de atuação da marca, você tem uma escolha de posicionamento que varia entre a indulgência e a saudabilidade/nutrição.
>
> O ponto da campanha é: as pessoas acham que é tão saudável, tão saudável, que não é gostoso. Porque existe esse paradoxo já montado: então se eu tenho um produto que é saudável, eu tenho que trabalhar para dizer que ele é gostoso.
>
> [consumidor pensando]: Quando eu quero viver mais, eu vou abrir mão de um pouco de prazer. Então eu não vou comer essas coisas todas porque eu quero viver mais.

Três profissionais apontaram a questão cultural como um fator que dificulta a implantação das mudanças discutidas com o governo de maneira efetiva e ampla pela indústria. O consumidor brasileiro, segundo eles, tem um paladar acostumado ao uso intensivo de sal e açúcar. Um deles se baseava em pesquisas de mercado realizadas pela marca e também na rejeição de marcas e produtos com formulação mais saudável lançados pela empresa, enquanto os outros dois descreviam hábitos dos seus consumidores identificados em pesquisa – as declarações a seguir referem-se ao assunto:

> O brasileiro tem um gosto por coisas muito salgadas e muito doces. (...) A indústria de alimentação apanha muito do governo, mas o principal vilão – e o governo sabe disso – é o saleiro que fica em cima da mesa. (...) A gente tem um paladar muito salgado, e para reduzir esse teor de sal tem que fazer isso muito gradativamente, porque qualquer variação de 10% o consumidor não percebe; mas 15% ele fala ‘credo!, mudou, está sem gosto’.

> Quando você trabalha com um produto que a pessoa prepara e adoça, pesquisas demonstram que as pessoas gostam do [categoria] doce. (...) Se o consumidor vai adoçar mais do que seria o ideal, é algo que foge, é o gosto do brasileiro. Nordeste, por exemplo, é uma região em que as pessoas tomam ainda mais doce. E não tem como gerenciar isso.
>
> Todos os produtos da [nome da marca] foram, ao longo do tempo, calibrados para ter a maior nota de sabor. (...) E a maior nota de sabor são os produtos mais temperados!

Cinco empresas assumiram que têm um papel de educar o consumidor, sendo que quatro citações são aqui descritas:

> Outro pilar é educação alimentar. (...) A gente vai trabalhar a desmistificação, como comer de forma equilibrada.
>
> A gente tem um papel de desenvolver o paladar.
>
> A gente acha que é papel da empresa também, da marca principalmente, fazer essa ajuda para o consumidor, porque os conceitos estão muito misturados.
>
> Tudo também numa tentativa de esclarecer, porque, neste mundo do saudável, é complicado, as pessoas misturam muitos conceitos. Elas não sabem o básico.

Não fica claro, pelas entrevistas, se essa postura é motivada pelo interesse de se evitar uma regulamentação maior ou mais restritiva, mas essa é uma interpretação possível. Assim como o estabelecimento de critérios para se fazer comunicação com crianças foi definido pelas empresas (ABIA, 2009; PLEDGE, 2014) e, como colocaram dois entrevistas, isso foi feito para minimizar o risco de que a legislação impusesse a proibição, as iniciativas educativas sobre hábitos saudáveis também poderiam ser uma auto-proteção.

É interessante ressaltar que o aspecto educativo não está ligado apenas ao que é saudável ou não, mas a comer com moderação e informar o consumidor sobre a quantidade específica daquele produto que é recomendada. Quatro dos cinco entrevistados que descreveram seu papel educativo destacaram esses aspectos:

> O tamanho da porção também é uma variável que pode ser transformada. Um chocolate, se você pegar uma barra inteira, ele não está ok, mas se você educar o consumidor de uma maneira que a porção é uma fileirinha, o chocolate está ok. Então a maneira de conversar com o consumidor pode ser tanto ressaltando o lado 'eu estou ok nutricionalmente' quanto ensinando e educando qual é o tamanho da porção adequada. (...) Então não tem nenhum produto proibido.
>
> Uma das coisas que é fundamental e é super reconhecida da marca é a dose certa! (...) Então a mãe não se preocupa se tem açúcar, porque não é muito. (...) Agora tem uma movimentação importante na marca de trabalhar a dose certa de um por dia. (...) No caso específico de [nome da marca], a dose certa é fundamental e é uma das *policies*.

> As pessoas põem (...) mais uma colherada de açúcar em cima em 80% dos casos. Então o trabalho nutricional na verdade não é de ajuste de produto ou de mudança, é de orientação do tamanho da porção adequada para consumo.
>
> Tudo depende não só do que você come, mas de como você come! (...) A gente fez uma grande pesquisa com médicos e eles dizem que é isso mesmo: se você quer ter uma dieta equilibrada, como você come é muito importante, então não só o quê, mas como e a prática de esportes. Se você tiver um gasto calórico compatível, você pode até se dar ao luxo de comer um pouco mais.

Todas marcas envolvidas na pesquisa de campo têm extensões ou vem apresentando crescimento expressivo em suas versões prontas para consumo ou semi-preparadas. Esse apontamento vem ao encontro dos dados da POF que indicam a valorização da praticidade pelo mercado consumidor (R7, 2010). As palavras dos entrevistados deixam isso claro:

> Embora exista toda esse tendência de governo de ir para um lado de nada muito pronto e processado, o consumidor busca muita praticidade. A categoria [especificamente a em que a marca está presente e que é de produtos prontos para consumo] cresce em volume, em valor e a penetração aumenta. A penetração dobra – tudo bem que é pequena, sai de 1% para 4%... nem dobra é maior, aumenta bastante!
>
> As pessoas têm menos tempo e existe uma demanda de conveniência muito forte, ainda mais de produtos que possam ser consumidos *on the go*. Então é uma categoria [produto pronto para consumo] que cresce a duplo dígito enquanto que a categoria do produto principal [que requer preparo] já não cresce mais, está estável, até pelo tamanho dela, já presente em quase todos os lares no Brasil. Então essa praticidade hoje ela é prioritária na mente do consumidor.

O gestor de uma empresa que tem poucos produtos desse tipo destacou que identifica essa tendência em pesquisas de marketing e que também é demandado pelos varejistas para ter itens de preparo mais rápido:

> Está tendo uma demanda até do varejo por esses produtos [já preparados]. E se o varejo está pedindo é porque o consumidor está comprando!

### 3. 2. 9. Identificação de mudanças dos desejos do consumidor em direção à saudabilidade

Os gestores narraram, ao longo da entrevista, diversos aspectos que dificultam a aceitação do consumidor por produtos que teriam uma redução de sódio, açúcar e gordura, ingredientes que o governo busca diminuir na composição dos alimentos industrializados pelos males que causam à saúde se consumidos em excesso. Entretanto, todos os entrevistados, ao serem

questionados se percebem mudanças no mercado consumidor, apontaram que as pessoas estão mais conscientes sobre hábitos saudáveis. As colocações de alguns são descritas a seguir:

> Quando você olha uma série histórica um pouco maior, um espectro de tempo um pouco mais longo, você percebe a migração para outros produtos [que são considerados mais saudáveis].
>
> Sim, o consumidor está mudando. O que a gente vê em pesquisas recentes é que o consumidor começa a usar uma quantidade [em cada situação de consumo] menor de [categoria]. (...) Então existe essa preocupação com saudabilidade muito forte. E além dessa preocupação de 'vou consumidor uma quantidade menor', ela começa, para quem ter poder aquisitivo e um conhecimento melhor, a migrar para os [produtos] mais saudáveis.
>
> De forma geral, ele [consumidor] está mais consciente. Todo mundo está mais consciente, com hábitos de vida mais saudáveis, desde fazer exercício, ter determinados hábitos saudáveis, ter uma alimentação mais saudável. É lógico que nem sempre você consegue.
>
> É muito claro hoje que o *cool* está voltando a ser o saudável. Isso é um fator positivo a favor do produto que a gente não está explorando. (...)
>
> O consumidor sabe que o [categoria] é saudável, então ele vai se esforçar para ter esse produto em casa. E vai consumir cada vez mais.
>
> Quando você olha nos últimos cinco anos, dentro do mercado de bebidas, a gente vê categorias grandes caindo. (...) Aí você vê categorias como água de coco que, nos últimos três anos, cresce dois dígitos ao ano. Mas ainda é muito pequeno. A penetração de água de coco é: 12% dos lares brasileiros compram pelo menos uma vez por ano. É muito pouco! Refrigerante é 98%! Mas a movimentação tem acontecido.
>
> Tem bastante pessoas, pessoa física mesmo, serviços... gente que está movimentando isso via redes sociais, está influenciando outras pessoas, mas eu acho que ainda é um caminho bastante longo, porque, no fundo, as pessoas, no Brasil, têm o limite do preço.
>
> O consumidor muda, mas é um nicho ainda, é um ritmo lento, comparado com a Europa e Estados Unidos.

Identifica-se, assim, que os sete gestores descreveram que o consumidor tem mostrado, recentemente, uma tendência em direção a hábitos alimentares mais saudáveis. Essa movimentação, entretanto, tem algumas características, segundo os entrevistados que participaram da pesquisa de campo. A Tabela 11 traz os aspectos relacionados à questão que foram identificados nas entrevistas.

**Tabela 11 – Aspectos relacionados à mudança do consumidor citados pelos entrevistados**

| Aspectos relacionados à mudança do consumidor em direção a hábitos saudáveis citados pelos entrevistados | Quantidade de citações |
|---|---|
| É uma tendência | 7 |
| Comportamento diferente de acordo com poder aquisitivo do consumidor | 6 |
| Falta de informação | 4 |
| Mudança é lenta | 4 |
| Alterações no varejo comprovam mudança | 1 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Em primeiro lugar, há uma diferença relacionada ao nível de renda, segundo seis entrevistas. Destaca-se que o consumidor de maior poder aquisitivo é quem realmente demonstra a preocupação com uma alimentação mais saudável. Esse grupo ainda representa um percentual pequeno da população brasileira, é um nicho, nas palavras de alguns profissionais. As citações a seguir apresentam um extrato de suas respostas:

> De forma geral, é um assunto de que todo mundo está a par e se preocupa. Agora, na prática, talvez a diferença social faça com que uma classe coloque efetivamente algumas coisas mais em prática do que outras classes.
>
> A gente vê um consumidor de classe alta, no Brasil, mais consciente. A gente vê um consumidor europeu bem consciente, muito consciente. A gente vê, por pesquisa, que existe um consumidor de classe alta e mais jovem muito mais pró-ativo. E a gente vê alguns nichos crescendo demais.
>
> A adesão [a produtos mais saudáveis] começa pelas classes mais altas. (...) A barreira do acesso ainda é muito importante.
>
> Tem um consumidor, principalmente na classe A, de São Paulo e de grandes centros, disposto a ter uma vida mais saudável. Mas ele ainda é percentualmente pequeno.
>
> Quando eu entro com um produto mais saudável, com um preço maior, mais frescor e tal, que custa mais, não tem jeito, o consumidor não está disposto a pagar... ainda! Um nicho, a classe A está disposta a pagar, mas o resto do Brasil ainda não.
>
> Você tem um nicho que começa a olhar embalagem, ingredientes, a entender e saber ler rótulos de alimentos.

Um ponto destacado pelos entrevistados para explicar a menor preocupação das classes de menor nível de renda com a questão da saudabilidade é que, com o recente aumento de poder aquisitivo no Brasil, esse grupo ainda valoriza o fato de ter acesso a produtos que antes não conseguia consumir. Essas pessoas estão, na visão dos gestores, aproveitando o fato de poderem adquirir itens que antes eles não podiam ou cuja quantidade ou frequência de

consumo tinham que controlar em função da restrição orçamentária. Seguem suas declarações que envolvem esse aspecto:

> Você ainda tem um movimento muito forte de ascensão de classes sociais que até então não consumiam várias categorias de industrializados e passam a ter esse acesso. Para esse *target*, a questão nutricional é ainda absolutamente secundária, não tem essa preocupação e a preocupação é ter acesso e consumo.
>
> Tem uma classe CD enorme e é ali que está o problema de obesidade no Brasil, entrando nesse consumo desenfreado, nesse momento do 'agora eu posso'. A gente vê muito esse conflito: 'pô, agora que eu posso fazer churrascão todo final de semana você vai me dizer que eu não posso comer picanha e linguiça? Ah!, tá bom!'.
>
> Tem essa coisa do *boom* da classe C: eles vão tendo acesso a algumas categorias. Então antes desse povo passar a consumir refrigerante uma vez por semana, primeiro eles vão consumir todo dia para daí migrar para o suco, água de coco e tal.
>
> Uma opinião minha é que tem uma diferença de classe social muito grande. (...) Algumas classes começam a ter acesso a outras categorias que, às vezes, são categorias tidas como indulgentes. Aí eu não sei se a pessoa realmente, nesse momento em que ela está entrando, se ela tem tanto essa preocupação [com a saudabilidade do item].

Quatro gestores atribuíram um papel importante não apenas à renda, mas também à informação, como mostram suas frases reproduzidas a seguir. Renda e informação podem apresentar uma correlação positiva, como apontou um dos profissionais, entretanto, pode-se supor que, com a discussão mais frequente sobre o assunto, a conscientização e a preocupação se ampliariam ainda que a renda permanecesse estável.

> Eu acho que esse nicho [de pessoas mais preocupadas com a questão da saudabilidade] não se define tanto por renda, claro que tem uma correlação, mas eu acho que é uma questão de informação.
>
> A gente vai vendo isso permeando as outras classes, conforme a informação vai chegando, conforme o consumidor vai se adaptando.
>
> Acho que o governo tem feito um papel muito pequeno, mas você percebe, não tanto pelas agências regulatórias e mais pela imprensa, mídias, reportagens e tal sobre teor de sódio, teor de açúcar que começa a mobilizar. As pessoas começam a se preocupar mais com o nível de obesidade infantil e várias doenças relacionadas a alto teor de açúcar e sódio, gordura. Acho que a conscientização vem daí.
>
> Eu acho que a busca pelo mais saudável é devagar. Mas também por falta de interesse e estímulo. Quando a gente faz pesquisa, faz entrevistas com pré-adolescentes, o lado ecológico está bem desenvolvido. (...) Eles declaram toda uma preocupação com ecologia que a gente nem tinha muito no radar! (...) A parte da alimentação, não dá para dizer que é porque eles não têm interesse, talvez seja por falta de estímulo.

Outra característica da movimentação do mercado em direção a hábitos alimentares mais saudáveis apontada por quatro entrevistados é que ela é lenta. Um profissional que trabalha há

muitos anos com alimentos destacou especificamente o aspecto cultural da alimentação: o fato do brasileiro gostar de alimentos especialmente doces e salgados não é algo recente, mas que é passado de geração a geração. Fazer essa alteração, assim, requer tempo e, como as colocações supracitadas demonstram, passa também por divulgar mais essas informações. Ao falar sobre mudanças, o profissional colocou sua visão:

> É muito difícil mudar hábito alimentar.

Um gestor destacou que essa mudança do consumidor é perceptível em diversas categorias e fica evidente ao se olhar as ofertas de marcas e categorias no varejo:

> Quando a gente vê uma linha de [marca de sucos que se posiciona como saudável] ganhando várias prateleiras no Pão de Açúcar é porque isso está acontecendo. Eles não perdem dinheiro, se eles estão abrindo espaço... [categoria láctea que se posiciona como saudável], era uma coisinha, de repente tem muitas frentes.

### 3. 2. 10. Contexto internacional da marca ou categoria

Considerando que, das seis empresas cujos profissionais participaram da pesquisa de campo, quatro são de origem estrangeira e as duas que são brasileiras também atuam no exterior, o roteiro da entrevista abordava o cenário internacional da marca. O objetivo era investigar se havia diferenças entre as atuações nos diversos mercados em virtude das demandas dos *stakeholders* em cada local. A Tabela 12 apresenta os pontos levantados pelos entrevistados que estão relacionadas à atuação internacional da marca.

**Tabela 12 – Aspectos relacionados à atuação internacional da marca citados nas entrevistas**

| Aspectos com relação à atuação em mercados internacionais | Quantidade de citações |
|---|---|
| Marca existe apenas no Brasil | 3 |
| Produtos formulados para paladar do consumidor local | 3 |
| Na Europa e nos Estados Unidos, há um mercado maior para itens mais saudáveis | 2 |
| Legislação permite abordagens diferentes | 1 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Três das marcas envolvidas na pesquisa não estão presentes em mercados internacionais. Embora todas sejam de empresas de origem estrangeira, elas não são globais.

Das quatro marcas que existem no Brasil e em outros países, apenas uma não descreveu diferença entre produtos ou comunicação, descrevendo uma atuação global unificada. A outras três descaram que os produtos são distintos e adaptados ao paladar de cada consumidor. Uma delas destacou que essa diferença leva a posicionamentos e estratégias de comunicação diferentes, alinhadas às características funcionais do que é comercializado em cada país:

> Nós vários países de atuação da marca, você tem uma escolha de posicionamento que varia entre a indulgência e saudabilidade/nutrição. Tem alguns países (...) que tendem mais para nutrição. Historicamente, lá, a marca atende a um mercado mais sedento por produtos nutritivos e [nome da marca] cumpre esse papel. No Brasil, (...) a questão do sabor e da indulgência pesa mais e acaba definindo o posicionamento para o outro extremo. Você tem formulações diferentes também. (...) A gente não abre mão de ser o mais nutritivo da categoria em cada país.

Com relação às diferenças entre os mercados, duas marcas pontuaram que ela existe quando compara-se o paladar e os hábitos de países emergentes e de desenvolvidos, sendo citados Brasil e Rússia como exemplos do primeiro grupo e, como exemplos do segundo, os Estados Unidos e o continente europeu de maneira genérica. Segundo os gestores, nos países desenvolvidos há opções mais saudáveis pois isso agrada ao consumidor local. Um deles destacou que nos Estados Unidos, na sua categoria, encontra-se as duas opções: a mais e a menos saudável, isto é, uma com menor quantidade dos ingredientes que o governo brasileiro tenta reduzir nos alimentos industrializados, assim como outra com maior quantidade. É interessante que o entrevistado apresentou os produtos saudáveis como destinados a um nicho dos consumidores norte-americanos, assim como, nesta pesquisa, os gestores se referiram às opções mais saudáveis do mercado brasileiro como destinadas a um segmento do mercado. Ele ressaltou, entretanto, que lá o nicho é maior. As citações abaixo trazem o que foi dito sobre outros mercados em comparação ao brasileiro.

> A gente está presente em diversos países, mas nosso forte está em países emergentes, onde essa questão [discussão sobre saudabilidade e legislação sobre isso] não está tão desenvolvida ainda. (...) Na Europa, temos produtos com menos sódio, com menos gordura, feitos para paladares europeus. Só que são produtos altamente rejeitados. Quando a gente testa os produtos que a gente faz para lá no mercado brasileiro, o consumidor odeia.
>
> Nos Estados Unidos, tem categorias nossas com teores bem melhor resolvidos. São nicho lá, mas ser nicho nos Estados Unidos paga a conta! (...) E a mesma empresa tem uma marca mais saudável e uma não. Você dá duas opções para o consumidor e a que vende mais é a *standard*. Mesmo lá.
>
> Na Europa, eles usam muito produtos *blendados* [misturados]. (...) Eles usam mais essas sementes especiais.

O último ponto identificado nas entrevistas que está relacionado à atuação internacional foi descrito por um gestor de empresa estrangeira que destacou que, em relação a outros mercados em que a marca atua, a legislação aqui é mais rígida e restringe algumas proposições que poderiam ser feitas e que estão ligadas a relação do produtos com a saudabilidade:

> Em outros países, você encontra muita gente falando de muitos benefícios funcionais, desde 'tem mais antioxidantes', 'tem colágeno'. Tem uma facilidade em outros países que a gente não tem aqui de poder colocar *claims* nas embalagens e até poder misturar coisas nos produtos. (...) A gente aqui tem muito mais restrições.
>
> Para você falar qualquer coisa no Brasil, é muito rígido e você tem que ter testes clínicos no país que comprovem que você tem, efetivamente, aquele atributo.

### 3. 2. 11. Marcas ou categorias que se posicionam bem em relação à saudabilidade

Foi solicitado aos entrevistados que indicassem uma marca ou empresa, da sua categoria ou não, que, na sua opinião pessoal, estivesse bem posicionada em relação à saudabilidade, balanceando de maneira satisfatória os interesses do governo e do consumidor que haviam sido discutidos ao longo do encontro. As respostas foram variadas e a análise não foi feita de maneira a apontar marcas e empresas nominalmente com o intuito de manter sigilo, já que duas empresas se auto-citaram. A Tabela 13 traz de maneira genérica os pontos apresentados pelos gestores e relacionados à questão.

**Tabela 13 – Marcas ou empresas que se posicionam bem em relação à saudabilidade na visão dos entrevistados**

| Marcas ou empresas que se posicionam bem em relação à saudabilidade | Quantidade de citações |
|---|---|
| Marca do entrevistado | 2 |
| Empresas pequena brasileira | 1 |
| Empresa grande, global, que reformulou produtos e portfólio | 1 |
| Marca própria de varejo | 2 |
| Categoria cujo tamanho da porção é ponto importante | 1 |
| Produto lácteo de tradição | 1 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Dois entrevistados apontaram sua própria marca como de destaque em relação à saudabilidade. Uma delas descreve seu produto como o que é melhor avaliado nesse aspecto

na categoria. A outra apontou o desenvolvimento de novos produtos e também a sua regra de não direcionar a comunicação para crianças. Seguem as citações respectivamente:

> Essa dualidade indulgência e nutrição é um dilema da indústria de alimentos, não exclusivamente da categoria. Tentando olhar o equilíbrio entre essas duas coisas, eu acho que [nome da marca] é privilegiado.
>
> Desde o momento em que a gente assinou o *pledge*, a gente começou a falar com outros públicos. Essa é uma postura bastante correta. E tem os novos sabores, com base de fruta, que foi um desenvolvimento importante, embora não vendam muito.

Um entrevistado descreveu duas empresas brasileiras de pequeno porte por sua atuação focada em produtos saudáveis. Em seu apontamento, o gestor dá ênfase ao papel de ingredientes de melhor qualidade que os utilizados normalmente por empresas maiores e coloca que, a partir do momento em que o consumidor começa a entender o valor dessas opções, a indústria como um todo é cobrada:

> Acho que as empresas menorzinhas são bons exemplos. (...) O trabalho que essas empresas estão fazendo em trazer propostas e formulações melhores de produtos é muito mais caro. Muito mais caro. (...) Por exemplo, a barrinha de cereais da [nome da empresa] é feita com mel, que é muito melhor, claro, do que o xarope, do que a maltodextrina. (...) Se as pessoas não entendem que a diferença do mel para a maltodextrina é gigantesca, elas não vão pagar por isso. Quanto mais os consumidores começarem a optar por isso, a indústria em geral vai se movimentar.

Um entrevistado destacou o trabalho feito por uma grande empresa global cuja origem está associada a produtos que hoje são tidos como vilões de uma vida saudável. O gestor coloca que o negócio estava em perigo e soube se reinventar, adaptando produtos, ampliando portfólio e adquirindo empresas que tinham linhas saudáveis. Embora muitos produtos ainda sejam os mesmos, as mudanças descritas pelo entrevistado demonstram, na sua opinião, a capacidade de buscar um posicionamento mais ligado à saudabilidade:

> A [nome da empresa] é extremamente agredida por fazer salgadinho para crianças. (...) Você tem todos os assados, todas as melhorias de produto, desenvolvimento de novas linhas, menos sódio. É uma indústria que caminhou muito já. Até porque é um dos mais vilanizados. (...) Eles lidam com a visão do consumidor de que o que fazem é porcaria. Eu acho que eles estavam no limite do fim do negócio, eles precisavam fazer alguma coisa e eles caminharam, tanto é que o negócio está aí, não morreu. (...) O fato de eles ainda estarem aí demonstra que o consumidor aderiu. Porque o problema é o consumidor aderir!

Dois entrevistados apresentaram marcas de varejistas como exemplos quando questionados. Um citou uma marca francesa e o outro, uma marca brasileira. Esse último definiu que essa marca tem duas vantagens. A primeira delas é que, como ele é um varejista, tem facilidade para colocar e retirar itens do mercado, o que é bastante diferente quando os produtos são de

um fabricante, que tem de negociar com os pontos de venda. A segunda vantagem é que ela tem como essência do seu posicionamento a questão do equilíbrio, o que lhe garante facilidade para experimentar diversas categorias, não apenas alimentos.

Um único gestor citou dados de uma pesquisa feita com os consumidores da sua marca ao invés de sua opinião pessoal. Segundo ele, em um estudo de mercado realizado pela empresa, uma categoria de panificação e um produto lácteo foram identificados, pelo amostra pesquisada, como aliados de uma vida saudável. É interessante notar que um deles se destaca, de acordo com os resultados da pesquisa citada pelo gestor, não só pelas características funcionais do produto, mas também por ser uma porção pequena, o que evita o consumo em excesso. Esse ponto havia sido destacado por mais de um gestor em perguntas anteriores da entrevista realizada neste trabalho. Segue a colocação nas palavras do profissional:

> Pensando no adolescente, a gente fez um panorama de que marcas estão na cabeça dele pensando em lanches, em comida etc. Apareceram alguns grupos bem claros. Quem está num bom balanço é [nome da categoria de panificação], pois é visto como saudável e tem uma porção legal e que eles acham que estão fazendo bem para eles comendo isso. E a outra marca que goza disso também é [nome do produto, categoria lácteos].

# 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado com o objetivo de explorar com as marcas de alimentos industrializados fazem a gestão de marketing em um contexto de demandas divergentes entre os *stakeholders*. Atualmente, no mercado brasileiro, o governo tenta reduzir o teor de sódio, açúcar e gordura de alimentos industrializados e discutir o papel de bebidas de baixo teor nutricional na alimentação, enquanto o consumidor demanda praticidade e conveniência das indústrias.

Foi escolhida a gestão da comunicação de marketing como ponto inicial e central para investigação, porém as entrevistas, semi-estruturadas e com respostas abertas, permitiram a análise de dados mais amplos sobre as demandas divergentes entre *stakeholders* envolvidos com as marcas pesquisadas.

As campanhas de comunicação escolhidas pelos gestores entrevistados envolviam sempre uma propaganda televisiva, o que pode estar relacionado com o fato das marcas ocuparem da primeira à terceira posição em suas categorias principais. Apenas um profissional destacou um público diferente do consumidor final como alvo principal da campanha. O foco da ação descrita pela marca eram os *shoppers*, os pais que efetivamente compram o produto, os quais, ainda que não sejam os consumidores diretamente, são um grupo envolvido fortemente com o processo de aquisição.

Essa marca é consumida por crianças e a empresa assinou os acordos de não-comunicação com público de até sete anos de idade que foram propostos por diversas organizações na Europa em 2007 e no Brasil em 2009. Segundo o gestor, as empresas elaboraram essa auto-regulamentação de maneira a evitar que legislação se tornasse mais rígida. Esse exemplo, assim como de outra empresa que mudou seu *target* para adolescentes, mostra que interesses de *stakeholders* impactaram em decisões recentes das marcas ligadas à gestão da comunicação – neste caso, não referente ao que se fala, mas com quem.

Uma outra empresa descreveu uma campanha que está diretamente ligada à questão da vida saudável, mostrando que o contexto atual também pode impactar no conteúdo da comunicação de marketing. Segundo o gestor, embora a marca seja de expressão e bem vista pelos consumidores, era necessário ampliar as associações ligadas a ela já que a composição dos alimentos industrializados vêm sendo debatida.

As campanhas descritas envolviam, em média, três ferramentas de comunicação e poucos entrevistados descreveram outro público além do consumidor final e do *shopper*. Médicos e profissionais de saúde foram descritos em alguns casos, porém as colocações feitas demonstraram que o fato de terem sido abordados na campanha citada poderia ser visto como uma coincidência, já que as ações para o consumidor são mais freqüentes e, por esse motivo, nem sempre são acompanhadas de outras voltadas para esse grupo de *stakeholders*. Além disso, as ações de RP proativas desse tipo são sempre mais abrangentes e procuram trabalhar a categoria ou o portfólio da marca, o que justifica a descrição de que não são conduzidas diretamente pela área de marketing, mas por um outro departamento especializado.

Deve ser apontado que todos os gestores descreveram de maneira mais detalhada as ações realizadas para o consumidor do que qualquer outra. Pelas entrevistas, pode-se concluir que as ações para outros públicos são, na visão do gestor, complementares à propaganda, que foi a principal ferramenta descrita em todas as entrevistas, e ainda que muitas sejam simultâneas, na amostra da pesquisa a comunicação de marketing não pode ser descrita como integrada efetivamente, com a mesma mensagem independentemente da mídia e para diversos públicos.

Os gestores pesquisados não demonstram uma preocupação grande com ações dos competidores, embora todos tenham concordado que acompanham a sua movimentação e tenham descrito algumas ações com profundidade. Isso pode ser explicado por seu porte, já a pesquisa envolveu marcas de participação de mercado relevante em suas categorias. O fato do gestor da marca que ocupa a terceira posição em *market share* ter sido o mais enfático com relação ao monitoramento dos competidores corrobora com essa visão.

Os gestores declararam que o relacionamento com governo é feito por meio da associação da categoria e pela ABIA, sendo que a área de marketing é pouco envolvida. As ONGs também não foram identificadas como um grupo relevante para a área de marketing.

Esses dados mostram que o que o consumidor ainda é preocupação central da área nas empresas pesquisadas. Não se pode concluir, entretanto, que, na amostra deste trabalho, a gestão de marketing não leve em consideração as demandas de outros *stakeholders* além do consumidor.

Os resultados demonstram que os gestores identificam que o governo pressiona a indústria para fazer mudanças em prol de opções mais saudáveis, utilizando menos ingredientes que causam danos à saúde se consumidos em excesso. Segundo os profissionais, o porte de suas empresas e marcas faz com que sejam mais pressionados e uma preocupação é que seus competidores aproveitem para conquistar o consumidor com produtos ajustados ao paladar do brasileiro, que aprecia bastante sal e açúcar. Muitos também colocam que internamente têm regras e especificações que são seguidas e que garantem uma atuação consciente e rigorosa. Três gestores, por exemplo, apontam que suas marcas apresentam um bom equilíbrio nutricional.

Outros descreveram mudanças já realizadas em produtos, como redução de sódio e gordura. A ressalva é que, em dois casos narrados, elas foram mal-sucedidas por falta de aceitação do consumidor. Além do aspecto cultural, foi levantado que a falta de consenso sobre o que é saudável e o que não é gera confusão no consumidor – além da divergência entre os formadores de opinião, as famílias vêem as opções de maneiras distintas. Gestores colocam que os extremos são facilmente definidos, porém há falta de clareza com relação aos itens intermediários. Essa questão pode estar relacionada com o fato de haver a percepção de que há incompatibilidade entre ser nutritivo e ser gostoso, aspecto que também foi destacado pelos profissionais.

Os gestores colocam que o consumidor tem um discurso sobre hábitos saudáveis, mas a prática é diferente. No caso das mães, muitas vezes elas se preocupam mais com o filho comer do que com o que ele come efetivamente. Quanto às marcas consumidas por adultos,

seus gestores também identificam que se fala mais do que se faz. Dois motivos aparecem como os mais fortes para esse ponto, que são a valorização da praticidade e a barreira do preço, já que os produtos mais saudáveis são apontados como mais caros.

Isso não significa, porém, que não haja uma pressão também dos consumidores por saudabilidade, influenciados pela discussão levantada por outros *stakeholders*. A tendência está presente, mas é lenta. Os gestores identificam que apenas um segmento de consumidores consome itens mais saudáveis. Esse grupo é caracterizado pelo alto poder aquisitivo. As classes com nível de renda inferior, que recentemente passaram por uma melhora da situação econômica, além de não terem condições de pagar por esses produtos ainda estão descobrindo categorias a que antes não tinham acesso. Sua preocupação atual está mais relacionada à inclusão de novos produtos na sua cesta de compra do que a melhores escolhas.

As marcas que atuam em outros mercados identificam que há diferenças globalmente. Nos Estados Unidos e na Europa há produtos mais nutricionalmente balanceados, porém em países emergentes, como Brasil e Rússia, citados nas entrevistas, a questão ainda não é tão relevante.

A falta de informação é um ponto importante para a mudança, destacam os profissionais envolvidos nesta pesquisa. A preocupação do governo é válida e as empresas reconhecem que esse é um movimento presente no mercado. A implantação, porém, não parece fácil pois o consumidor, embora seja o maior beneficiário das mudanças, tem dificuldade de aceitá-las. A frase do gestor resume de maneira clara esse conflito:

> Do ponto de vista mercadológico, do ponto de vista conceitual, é nessa direção [saudabilidade] que a empresa tem que ir, mas o mercado não está pronto para receber!

Conclui-se que as áreas de marketing têm o consumidor como prioridade. Embora os gestores tenham acesso, ainda que com o auxílio de outras áreas, às demandas de outros *stakeholders* e as considerem na sua atuação profissional, essas demandas ficam em segundo plano. Conclui-se, assim, que, em contextos de demandas divergentes, as do consumidor ainda são as mais relevantes para a gestão de marketing. Isso pode ser explicado pelo fato de que o resultado financeiro é influenciado diretamente pela ação do consumidor, pela sua escolha – ou não – do produto da marca.

A disseminação da informação e do conhecimento parece ser o caminho mais curto para garantir que as propostas de governo e ONGs se tornem realidade no mercado de alimentos industrializados, pois poderia diminuir o grau de divergência entre o que esses grupos defendem e o que o consumidor valoriza. O consumidor seria conscientizado sobre as melhores escolhas e, com isso, parafraseando um entrevistado, ficaria pronto para receber as mudanças em direção à saudabilidade.

## 4. 1. Limitações

A pesquisa realizada tem caráter exploratório e foi realizada com gestores de produto, marketing ou marca de alimentos industrializados cujos produtos contêm sódio, açúcar e gordura em suas composições ou são bebidas sem valor nutricional. Esses critérios são, atualmente, os que são discutidos pelo governo no que se refere à legislação desse tipo de produto.

As organizações e os profissionais foram escolhidos de maneira não-probabilística, por critério de conveniência da pesquisadora, o que restringe os resultados encontrados ao grupo pesquisado, ou seja, eles não podem ser estendidos para todas as indústrias alimentícias nem para outros setores.

As marcas pesquisadas têm ingredientes diferentes – açúcar, sódio ou gordura – ou são bebidas sem valor nutricional e têm consumidores de perfis distintos. Por esse motivo, também não se pode generalizar os resultados como se fossem válidos para todas as organizações cujos produtos têm essa característica. Como os resultados mostram, há questões que são mais relevantes em determinado mercado, como o infantil.

Para condução da entrevista, foi escolhida pelo gestor uma campanha de comunicação da marca. O roteiro de perguntas era, consequentemente, mais voltado a ações de comunicação, o que fez com que esse aspecto da gestão de marketing fosse mais enfatizado. Embora alguns entrevistados tenham abordado decisões referentes a preço e produto, essas variáveis foram pouco exploradas.

## 4. 2. Recomendações para futuras pesquisas

Em um trabalho exploratório como este, o pesquisador não se propõe a testar ou confirmar hipóteses, mas obter *insights* e familiaridade com o assunto para dar subsídios a novas investigações. Com base nos resultados levantados na pesquisa de campo realizada, então, alguns estudos novos são propostos.

Em primeiro lugar, sugere-se que sejam investigados grupos de empresas mais homogêneos com relação ao ingrediente do produto que é passível de legislação mais restritiva. Poderiam ser investigados, por exemplo, apenas empresas de produtos com alto teor de sódio, o que permitiria entender de maneira mais aprofundada a avaliação dos profissionais sobre esse assunto. Especificamente no caso do sódio, há um acordo assinado entre indústrias e governo e o foco nessas organizações permitiria compreender um cenário em que a restrição já começou a ser implantada.

Outro aspecto que poderia ser estudado é a avaliação dos interesses conflitantes entre os desejos do consumidor e de outros *stakeholders* exclusivamente por marcas de alimentos que são voltadas para o mercado infantil. Os resultados desta pesquisa indicam que há, nesse mercado, um cenário mais complexo em virtude do desejo da mãe de que seu filho coma, mesmo que de maneira pouco equilibrada, e das restrições auto-impostas pela indústria com relação à comunicação com esse público.

A questão da regulamentação de ações de comunicação, tanto as restrições à comunicação infantil quanto a inclusão de mensagem de alerta sobre ingredientes, foi levantada por alguns entrevistados como mais crítica do que a relacionada às discussões em torno dos ingredientes que podem causar males à saúde. Uma pesquisa direcionada a esse ponto poderia identificar ações de empresas que, de maneira proativa, se antecipam para evitar um cenário de regulamentação mais rígida em relação à comunicação. Posteriormente, poderia ser feita uma investigação sobre os paralelos entre as ações ligadas à comunicação com outros aspectos da gestão de marketing.

Alguns entrevistados também descreveram situações em que produtos mais saudáveis

encontram dificuldade de aceitação no mercado. Esses exemplos apresentam uma oportunidade de se pesquisar, em casos reais e específicos, a visão conjunta de três agentes importantes no contexto de demandas conflitantes que esse trabalho descreve. Um estudo focado traria as ações da empresa e do consumidor que emergiram das questões governamentais em torno da busca por alimentos industrializados mais saudáveis.

Por fim, há empresas que oferecem soluções nutricionalmente balanceadas como maneira de não apenas atender a um nicho de consumidores, mas também por acreditar que essas soluções são mais adequadas para o bem-estar da sociedade no longo prazo, pois estimulam hábitos saudáveis. Analisar marcas de alimentos que se definam dessa maneira e entender sua posição no mercado pode trazer resultados interessantes. A pesquisa de campo realizada neste trabalho indica que elas seriam marcas de nicho e de preço elevado, mas uma investigação científica poderia, de maneira objetiva, explorar o tema sob o seu ponto de vista.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; DAY, G. S. ***Consumerism: Search for the Consumer Interest.*** New York: The Free Press, 1978.

ABERNATHY; W. J.; WAYNE, K. *Limits of the Learning Curve. In* WEITZ, B. A.; WENSLEY, R. *Strategic Marketing: Planning, Implementation, and Control.* Boston, MA: Kent Publishing Company, 1984, p. 166-183.

ABIA. 2009. Disponível em: http://www.abia.org.br/anexos/publicidaderesponsavel.pdf. Acesso em 25/06/2014.

ACHROL, R. S.; KOTLER, P. *Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium*. **J. of the Acad. Mark. Sci**., Vol 40, 2012, p. 35-52. DOI 10.1007/s11747-011-0255-4.

ALMEIDA, MARINA. Mudanças na merenda. **Revista Escola Pública**: Políticas Públicas, Abril/2014. Disponível em: http://revistaescolapublica.uol.com.br/textos/35/mudancas-na-merenda-300069-1.asp. Acesso em: 11/07/2014.

AMA. *American Marketing Association.* http://www.marketingpower.com/

ANVISA. **Informe Técnico Nº. 50/2012 – Teor de Sódio dos Alimentos Processados**. Portal da ANVISA, Agosto/2012. Disponível em: http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/9155f6804d19a2fb9bb8ff4031a95fac/INFORME+TÉCNICO+2012-+AGOSTO.pdf?MOD=AJPERES. Acesso em: 11/07/2014.

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

BEARDEN, W. O.; NETEMEYER, R. G.; HAWS, K. L. ***Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research .*** SAGE Knowledge, 2011.

BELCH, G. E.; BELCH, M. A. **Propaganda e Promoção: Uma Perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

BIGGADIKE, E. R. *The Contributions of Marketing To Strategic Management.* ***Journal of Management Review***, Vol 6 No. 4, 1981, p. 621-632.

BORTOLETTO, A. P. Açúcar nos alimentos processados: como e por que reduzir? Site **Idec**: Em Ação / Artigos, 4/07/2013. Disponível em: http://www.idec.org.br/em-acao/artigo/acucar-nos-alimentos-processados-como-e-por-que-reduzir. Acesso em: 2/07/2014.

BOYD, H. W.; WALKER, O. C. ***Marketing management: a strategic approach***. Homewood, IL : Irwin, 1990.

CLARKSON, M. B.E. *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance.* ***Academy of Management Review,*** Vol 20 No. 1, 1995, p. 92–117.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003

CONSUMIDOR MODERNO. **Alimentos *in natura* nem sempre são opção mais saudável.** Na Pele do consumidor, 26/04/2011. Disponível em: http://consumidormoderno.uol.com.br/na-pele-do-consumidor/alimentos-in-natura-nem-sempre-s-o-opc-o-mais-saudavel. Acesso em: 14/11/2013.

CONSUMIDOR MODERNO. **Açúcar é a droga mais perigosa dos tempos atuais.** Inovação: Consumo Consciente, 29/10/2013. Disponível em: http://consumidormoderno.uol.com.br/consumo-consciente/acucar-e-a-droga-mais-perigosa-dos-tempos-atuais. Acesso em: 14/11/2013.

COSTA, M. Um *fast food* em cada esquina. **O Estado de S.Paulo**: Economia, 19/11/2012.

CRESCITELLI, E; SHIMP, T. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Cengage, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2007

CRAVENS, D. W. ***Strategic Management***. Burr Ridge, IL: Irwin, 1994.

D'ANDREA, RAFAEL; CÔNSOLI, MATHEUS ALBERTO; GUISSONI, LEANDRO ANGOTTI. ***Shopper* marketing: a nova estratégia integrada de marketing para a conquista do cliente no ponto de venda.** São Paulo: Atlas, 2011.

DAY, G. S. *The Capabilities of Market-Driven Organizations.* ***Journal of Marketing***, Vol. 58, Outobro 1994, p. 37-52.

_____. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clients valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAMERON, K. *The Consumer Movement*. *In* AAKER, D. A.; DAY, G. S. ***Consumerism: Search for the Consumer Interest.*** New York: The Free Press, 1978.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U.; WEBSTER, F. *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis.* ***Journal of Marketing***, Vol. 57 No. 1, 1993, p. 23-37.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. *Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis.* ***Journal of Market-Focused Management*** , Vol 2 No. 3, 1998, p. 213-232.

ECO, U. **Como se Faz uma Tese.** São Paulo: Perspectiva, 2001.

EU PLEDGE. 2014. Disponível em: http://www.eu-pledge.eu. Acesso em 20/06/2014.

FERRELL, O. C.; GONZALEZ-PADRON, T.; HULT, G. T. M.; MAIGNAN, I. *From market orientation to stakeholder orientation.* ***Journal of Public Policy & Marketing***, Vol 29, N. 1, 2010, p. 93–96.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FNDE. **Normas mais rigorosas na alimentação escolar visam promover a saúde e evitar doenças.** Site Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação**:** Sala de imprensa / Notícias, 19/06/2013. Disponível em: http://www.fnde.gov.br/fnde/sala-de-imprensa/noticias/item/4627-normas-mais-rigorosas-na-alimentação-escolar-visam-promover-a-saúde-e-evitar-doenças. Acesso em: 2/07/2014.

FORMENTI, L. Laticínios e embutidos terão teor de sódio reduzido. **O Estado de S. Paulo**: Geral, 5/11/2013. Disponível em: http://www.estadao.com.br/noticias/geral,laticinios-e-embutidos-terao-teor-de-sodio-reduzido,1093442. Acesso em: 2/07/2014.

FREEMAN, R. E. ***Strategic management: A stakeholder approach***. Marshfield: Pitman Publishing Inc., 1984.

GARDNER, D.; THOMAS, H. *Strategic Marketing: History, Issues, and Emergent Themes. In:* THOMAS, H.; GARDNER, D. (Org.) ***Strategic Marketing and Management***, p. 17-39. New York: John Wiley &Sons, 1985.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org) **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas,** v. 35, n. 2, Mar/Abr 1995a, p. 57-63.

_____. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas,** v. 35, n. 4, Jul/Ag 1995b, p. 65-71.

HALIMA, R. B. *L'approche combinée dans la définition de l'orientation marché: Pour une réconciliation entre les deux approches culturelle et comportementale.* ***La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*****,** n° 252, Nov-Dec/2011, p. 81-88.

HERRMANN, R. O. *The Consumer Movement in Historical Perspective*. *In* AAKER, D. A.; DAY, G. S. ***Consumerism: Search for the Consumer Interest.*** New York: The Free Press, 1978.

HULT, G. T. M.; MENA, J. A.; FERRELL, O. C.; FERRELL, L. *Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework.* ***Academy of Marketing Science Rev***, 2011, 1, p. 44-65. DOI 10.1007/s13162-011-0002-5

IBGE. **Suplemento de Saúde da PNAD 2008**: De 2003 a 2008, foi de 42,5% para 54,8% o percentual de mulheres que já haviam feito mamografia. IBGE: Censo 2010 / Notícias, 31/03/2010. Acessado em: 23/09/2013. Disponível em: http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?view=noticia&id=1&idnoticia=1580&busca=1&t=2003-2008-foi-42-5-54-8-percentual-mulheres-que-ja-haviam

IBGE. **POF 2008-2009**: mais de 90% da população comem poucas frutas, legumes e verduras. IBGE: Sala de imprensa / Notícias, 28/07/2011. Acessado em: 24/07/2013. Disponível em: http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=1937

IDEC. Os segredos dos alimentos industrializados. Em Ação: **Revista do Idec** / Difícil de decifrar / edição 179, junho/2010. Disponível em: http://www.idec.org.br/em-acao/revista/144/materia/os-segredos-dos-alimentos-industrializados. Acesso em: 14/11/2013.

IDEC. Rótulo nutricional ou bicho de sete cabeças? Em Ação: **Revista do Idec** / Difícil de decifrar / edição 179, agosto/2013. Disponível em: http://www.idec.org.br/em-acao/revista/dificil-de-decifrar/materia/rotulo-nutricional-ou-bicho-de-sete-cabecas. Acesso em: 14/11/2013.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. *Market orientation: antecedents and consequences.* ***Journal of Marketing***, Vol. 57 No. 3, 1993, p. 53-70.

KLIATCHKO, J. *Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars.* ***International Journal of Advertising****, Vol* 20, No. 4, p. 483-498, 2008.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications.* ***Journal of Marketing***, Vol. 54 No. 2, 1990, p. 1-18.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. *MARKOR: A Mesure of Market orientation.* ***Journal of Marketing Research***, Vol. 30, No. 4, Nov 1993, p. 467-477.

KOTLER, P. *A Generic Concept of Marketing.* ***Journal of Marketing.*** Vol. 36, No. 2, Apr. 1972, p. 46-54.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1993.

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

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit.** Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. *Broadening the Concept of Marketing.* ***Journal of Marketing,*** Vol. 33, No. 1, Jan., 1969, p. 10-15.

KUMAR, V.; JONES, E.; VENKATESAN, R.; LEONE, R. P. *Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?*. ***Journal of Marketing***, Vol. 75, No. 1, Jan 2011, p. 16-30.

LAMBIN, J. J. ***Le marketing stratégique: Fondements, méthodes et applications***. Paris: McGraw-Hill, 1989.

LAMBIN, J. J.; CHUMPITAZ, R.; SCHUILING, I. ***Marketing-driven management: strategic and operational marketing***. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2007.

LAMBIN, J. J.; MOERLOOSE, C. ***Marketing stratégique et opérationnel: Du marketing à l'orientation-marché***. Paris: Dunod, 2012.

LESSARD-HÉBERT, MICHELLE; GOYETTE, GÉRARD; BOUTIN, GABRIEL. ***La recherche qualitative: fondements et pratiques.*** Montréal: De Boeck Superieur, 1997.

LEURS, R. *Protesting Pink: Barbie Dreamhouse Gets Fiery Welcome in Berlin.* ***Spiegel Online****: International*, 17/05/2013. Acessado em: 30/7/2013. Disponível em: http://www.spiegel.de/international/zeitgeist/protests-mar-opening-of-barbie-dreamhouse-in-berlin-a-900430.html.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. *Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework.* ***Journal of the Academy of Marketing Science.*** Vol 32, N 1, Winter 2004, p. 3-19. DOI 10.1177/0092070303258971.

MAIGNAN, I.; GONZALEZ-PADRON, T. L.; HULT, G. T. M.; FERRELL, O. C. *Stakeholder orientation: development and testing of a framework for socially responsible marketing.* ***Journal of Strategic Marketing.*** Vol 19, N 4, July 2011, p. 313-338.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MATSUNO, K; MENTZER, J. T. *The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship*. ***Journal of Marketing***, Vol. 64, Oct 2000, p. 1-16.

MATSUNO, K; MENTZER, J. T; RENTZ, J. O. . *A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales*. ***Journal of Business Research***, Vol. 58, 2005, p. 1-8

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Guia alimentar para a população brasileira: promovendo a alimentação saudável**. Brasília: Ministério da Saúde, 2005. Disponível em:

http://dtr2001.saude.gov.br/editora/produtos/livros/pdf/05_1109_M.pdf. Acesso em: 07/09/2013.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Termo de Compromisso Nº 004/2011**, 07/04/2011. Disponível em: http://189.28.128.100/nutricao/docs/geral/termo_de_compromisso_abril_2011.pdf. Acesso em: 11/07/2014.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Extrato de Termo de Compromisso**, 05/11/2013. Disponível em: http://189.28.128.100/dab/docs/portaldab/documentos/termo_nov_2013.pdf. Acesso em: 11/07/2014.

MUITO ALÉM DO PESO. **Website do projeto** Muito Além do Peso: seção Sobre, 2013. Disponível em: http://www.muitoalemdopeso.com.br. Acesso em 11/07/2014.

NARVER, J.; SLATER, S. *The effect of market orientation on business profitability*. ***Journal of Marketing***, Vol. 54 No. 4, 1990, p. 20-35.

_____. *Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley.* ***Journal of Market-Focused Management***, Vol 2 No. 3, 1998, p. 233-236.

_____. *The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication.* ***Journal of Business Research***, Vol 48, 2000, p. 69-73.

OGBONNA, B. U.; OGWO, O. E. *Market Orientation and Corporate Performance of Insurance Firms in Nigéria*. ***International Journal of Marketing Studies***; Vol. 5 No. 3, 2013, p. 104-116.

OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PORTAL DA SAÚDE. **No Dia Mundial da Saúde, governo e indústria vão reduzir sódio em alimentos**. Portal da Saúde: Notícias, 07/04/2011. Acesso em: 14/11/2013.

PRO TESTE. **Açúcar nos Alimentos Industrializados**, 2012. Disponível em: ecos-redenutri.bvs.br/tiki-download_file.php?fileId=340. Acesso em: 11/07/2014.

QUELCH, J. A. & CANNON-BONVENTRE, K. *Better Marketing at the point of purchase.* ***Harvard Business Review***, November-December 1983, p 162-169.

R7. **Brasileiro troca arroz com feijão por comida industrializada.** Notícias: Economia, 16/12/2010. Disponível em: http://noticias.r7.com/economia/noticias/brasileiro-troca-arroz-com-feijao-por-comida-industrializada-20101216.html. Acesso em: 14/11/2013.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. ***Research Methods for Business Students.*** Essex: Pearson Education Limited, 2000.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. ***Consumer Behavior.*** Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

SCHENDEL, D. E. *Strategic Management and Strategic Marketing: What's Strategic About Either One? In:* THOMAS, H. & GARDNER, D. (Org.) ***Strategic Marketing and Management***, p. 41-63. New York: John Wiley &Sons, 1985.

SELLTIZ, C. *et al*. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, Universidade de São Paulo, 1975.

SERRA, MARIA CLARA. Excesso de açúcar na mira de campanha contra a obesidade. **O Globo**: Sociedade/Saúde, 10/01/2014. Disponível em: http://oglobo.globo.com/sociedade/saude/excesso-de-acucar-na-mira-de-campanha-contra-obesidade-11259757. Acesso em: 11/07/2014.

SOARES, EVELYN. Projeto de lei que proíbe venda de salgadinhos na escola gera debate. **O Globo:** Sociedade/ Educação, 23/08/2013. Disponível em: http://oglobo.globo.com/sociedade/educacao/projeto-de-lei-que-proibe-venda-de-salgadinhos-na-escola-gera-debate-9670613. Acesso em 14/11/2013.

STEINMAN, C; DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. *Beyond market orientation: when customers and suppliers disagree.* ***Journal of the Academy of Marketing Science.*** Vol. 28 No 1, Winter 2000, p. 109-120.

SCHELLER, FERNANDO. Mercado Publicitário avança 6,8% em 2013. **O Estado de S.Paulo**, 24/02/2014. Disponível em: http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,mercado-publicitario-avanca-6-8-em-2013-imp-,1133887. Acesso em 20/06/2014.

SVENSSON, G. *Re-evaluating the marketing concept.* ***European Business Review***, Vol. 13, No. 2, 2001, p. 95–101.

TAGHIAN, M. *Marketing planning: Operationalising the market orientation strategy.* ***Journal of Marketing Management***, Vol. 26, Nos. 9–10, August 2010, p. 825–841.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. *Evolving to a New Dominant Logic for Marketin.* ***Journal of Marketing***, Vol. 68, January 2004, p. 1–17.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

WEBSTER, F. E. *The Changing Role of Marketing in the Corporation*. ***Journal of Marketing***, Vol. 56 No. 4, 1992, p. 1-17.

_____. *Marketing IS management: The wisdom of Peter Drucker*. ***Journal of the Acad. Mark. Sci.***, Vol. 37, 2009, p. 20-27.

WILKIE, W. L. & MOORE, E. S. *Expanding our understanding of marketing in society.* ***Journal of the Academy of Marketing Science,*** Vol 40, 2012, pp. 53–73.

YOU TUBE. Busca: **Muito Além do Peso**. Links considerados: filme oficial, com 269 mil visualizações, disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=8UGe5GiHCT4; e link com 512 mil visualizações contendo o filme original, disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=TsQDBSfgE6k. Acessos em: 11/07/2014.

ZEBAL, M. A.; GOODWIN, D. R. *Market orientation and performance in private universities*. ***Marketing Intelligence & Planning***, Vol. 30 No. 3, 2012, p. 339 – 357.

# APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista

**Apresentação:**
i) Nome da empresa;
ii) Nome do entrevistado;
iii) Cargo;
iv) Marca sob sua gestão;
v) Categorias em que a marca está envolvida e em que o gestor tem impacto nas decisões de comunicação.

**Perguntas:**
1. Por favor, faça uma apresentação das peças de comunicação da marca recentes (escolhidas pelo entrevistado para condução da entrevista).

2. Comente um pouco sobre o contexto de criação e veiculação desta campanha e seus objetivos.

3. Qual era o público-alvo central da campanha? A campanha era focada apenas no mercado consumidor ou houve outras ações para outros públicos? E como política de comunicação da empresa?

4. Houve alguma ação da concorrência, pré ou pós-campanha? Como a marca lida com os competidores?

5. Senado e Câmara estão analisando a proibição da venda de alimentos com alto teor de sódio, açúcar e gordura, além de bebidas de baixo valor nutricional em escolas. As escolas públicas têm restrição de alimentos que podem oferecer aos alunos. Houve também um acordo do Ministério da Saúde com a indústria para redução do sódio em alimentos industrializados nos próximos anos. Uma discussão similar com relação à redução de açúcar já começou. Como vocês avaliam essas questões? Isso, de alguma forma, impactou nesta campanha? Ou nas últimas? E em outras decisões de marketing?

6. Por outro lado, o consumidor busca praticidade e, como indicam os números da POF, nos últimos anos caiu o consumo de arroz e feijão e subiu o de industrializados. Vocês identificam tensão entre as pressões do governo e ONGs e o que o consumidor quer? Como lidam com isso?

7. (Se empresa estrangeira ou brasileira com atuação internacional) A campanha caberia em outros mercados em que a marca está presente? Se não, por quê? Como é esse contexto em outros mercados internacionais?

8. Vocês identificam algum concorrente que equaliza bem essa tensão entre o ideal saudável e o viável na sua categoria? Qual o porte dessa empresa? Como eles atuam?

9. Vocês acham que o consumidor está mudando em função dessas discussões? Vocês identificam alterações nas preferências e no modo de consumo das suas categorias em virtude dessas discussões em torno do que é saudável?