

Nadia Kassouf Pizzinatto  
(Organizadora)

# MARKETING FOCADO NA CADEIA DE CLIENTES

ANDREA KASSOUF PIZZINATTO  
ANTONIO CARLOS GIULIANI  
ANTONIO LOPES CORDEIRO  
ATÍLIO GARRAFONI JUNIOR  
CARLOS ALBERTO ZEM  
FLÁVIO ROBERTO ROSOLEN  
HÉLIO OLIVA DO AMARAL SANTADE  
JACKSON TOTA  
JOSÉ FRANCISCO CALIL  
LUCINÉIA FERNANDA BARBOSA BELLUCA  
LUIZ MOISÉS RIBEIRO  
MÁRIS DE CÁSSIA RIBEIRO  
NADIA KASSOUF PIZZINATTO  
NILVO APARECIDO COLUCCI  
OSVALDO ELIAS FARAH  
PAULO DUARTE GAVIÃO  
PAULO EDUARDO RÉCCHIA  
SÉRGIO RODRIGUES KINOUCI  
TERESA DIAS DE TOLEDO PITOMBO

UNIVERS. METODISTA PIRACICABA  
MARKETING FOCADO NA CADEIA DE CLI  
PIZZINATTO, NADIA KASSOUF



1840126437

Ex. 5

ACERVO TAQUARAL

editora  
**atlas**

# Sumário

---

*Apresentação*, xvii

- 1 Do marketing de massa ao foco no cliente (*Andrea Kassouf Pizzinatto, Carlos Alberto Zem e Nadia Kassouf Pizzinatto*), 1
  - 1 Introdução, 1
  - 2 Marketing: conceitos iniciais, 1
    - 2.1 A troca ao longo da história econômica, 3
    - 2.2 Troca: o elemento essencial do marketing, 6
    - 2.3 Análise dos demais elementos de marketing, 6
    - 2.4 Aplicações não lucrativas do conceito de marketing, 7
  - 3 Marketing: evolução e focos, 8
    - 3.1 Marketing de massa: o foco em produção, produto e vendas, 8
    - 3.2 Foco no cliente: a derivação do marketing de segmentos, com foco em marketing e valor, 11
    - 3.3 Foco no cliente e marketing societal, 16
    - 3.4 Foco no cliente e marketing individualizado, 16
  - 4 Analisando focos e etapas de evolução do conceito de marketing, 17
    - 4.1 É o fim do marketing de massa?, 17
    - 4.2 Do marketing de massa ao foco no cliente, 18
    - 4.3 Relacionando o marketing voltado ao valor com o marketing individualizado e marketing holístico, 19
  - 5 Considerações finais, 19
- Referências bibliográficas*, 20

# Do marketing de massa ao foco no cliente

# 1

Andrea Kassouf Pizzinatto  
Carlos Alberto Zem  
Nadia Kassouf Pizzinatto

## 1 INTRODUÇÃO

O marketing é a área da administração que gerencia relações da empresa com o mercado; entretanto, conceitualmente, vem passando por evoluções derivadas em sua aplicação, das quais o foco no cliente é a mais atual. Este capítulo introduz o leitor ao tema do estudo, mostrando como a área de marketing evoluiu até chegar ao foco no cliente. Analisa o marketing como a área da administração propulsionada nas relações de troca entre organizações e seus mercados. Primeiramente, apresentam-se alguns dos principais conceitos do marketing, após o que contextualiza o surgimento de suas bases sob a ótica de um de seus elementos, a troca, estudando-a em detalhes, bem como os demais elementos conceituais de marketing.

A evolução do marketing ao foco no cliente constitui a análise central do capítulo. O foco representa as orientações empresariais (voltadas a produção, produto, vendas, marketing e marketing voltado ao valor) numa relação com a evolução nas fases do marketing de massa, de segmento e marketing individualizado.

Neste capítulo, o foco no cliente amplia seu conceito: ao segmento-alvo do mercado incorpora os demais *stakeholders* (públicos com os quais a organização tem contato). A essência do capítulo está em mostrar o foco no cliente como a diretriz mais atual das ações de marketing num mundo altamente competitivo, interligado informacional e eletronicamente.

## 2 MARKETING: CONCEITOS INICIAIS

A American Marketing Association (AMA) definiu, no idos de 1960, um conceito para marketing, classificando-o como “o desempenho de atividades co-

merciais que direcionam o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”.

Em 1965, a Ohio State University conferiu um avanço à definição de marketing conferido da AMA:

“o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços” (COBRA, 1997, p. 23).

Tais definições mostraram-se limitadas por não reconhecer o papel que o marketing tinha em identificar e analisar as necessidades do cliente, assegurando o fluxo de informações necessárias para adequar os produtos e os serviços da empresa às expectativas do consumidor, bem como por limitar-se apenas às organizações com fins lucrativos (BOONE e KURTZ, 1998, p. 6).

Desta forma, a AMA, mais tarde, substituiu sua definição, conceituando marketing como “processo de planejar e executar a concepção, o estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos, e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (CHURCHILL JR. e PETER, 2003, p. 4).

O papel do marketing proposto seria o de identificador das necessidades não satisfeitas, disponibilizando no mercado, *a posteriori*, produtos ou serviços que proporcionassem a satisfação dos consumidores e, ao mesmo tempo, gerassem resultados aos acionistas, colaborando para melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade como um todo (COBRA, 2003, p. 35).

Uma abordagem simples, porém com muita propriedade, compreende o marketing, de acordo com Richers (2000, p. 5) como “a intenção de entender e atender o mercado”, pois antes de atender ao consumidor é preciso compreender o que ele deseja.

Por sua vez, isto será possível através de um conjunto de esforços criativos e táticos, que devem ser utilizados para adaptar o produto ou serviço ao cliente, com o objetivo de conservar e torná-lo leal (GIULIANI, 2003, p. 9). Nesse processo, consideram-se, além do produto, os demais elementos componentes do conceito de marketing: necessidades, desejos, demanda, trocas, mercados, valor e satisfação, canais de marketing, praticantes do marketing, relacionamentos e redes (KOTLER, 2000, p. 30).

Por fim, a AMA (2004) reviu seu conceito, redefinindo o marketing como uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar o valor para o consumidor e gerenciar o relacionamento com ele, objetivando gerar benefícios para a organização e seus *stakeholders*.

Oficializou-se, então, o foco no cliente, na preocupação com a entrega de valor e a gestão do relacionamento com o consumidor.

## 2.1 A troca ao longo da história econômica

A compreensão do marketing requer o exame dos fatores que determinaram sua evolução: uma análise das fases da história econômica que caracterizaram o desenvolvimento da sociedade demonstra a importância da troca, elemento básico de suas definições (KOTLER, 2000, p. 25-33).

Na fase econômica da subsistência, a responsabilidade pela produção cabia à própria família: era da auto-suficiência; nesta fase, havia a ausência do elemento troca. Na posterior, direcionada ao consumismo primitivo, ocorria a união das famílias para a execução comum de tarefas que, após concluídas, teriam seu produto final repartido entre a comunidade. A troca do excedente do próprio trabalho das sociedades primitivas caracterizou a fase da simples troca, motivada, particularmente, pela especialização econômica que levou ao comércio, passando a ocorrer nos mercados locais em decorrência do cenário descrito. Neste contexto surgiram feiras, barracas, lojas, bazares, entrepostos, enfim, praças de mercado. Era a economia de mercado pautada no sistema de escambo (troca), numa produção essencialmente artesanal, sob medida ou encomenda. Figuravam o oleiro, ferreiro e alfaiate, entre outros, e os demais consumidores que, nas praças de mercado, trocavam mercadoria por mercadoria (SINGER, 1993, p. 41).

Com o progresso das cidades, ocorreu maior intensificação do comércio, o que permitiu aos artesãos especializados em determinados ofícios o abandono da agricultura de subsistência, para exploração de seus ofícios em comércio próprio (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 22).

Na era pré-industrial, os negócios eram feitos de forma individualizada, com os artesãos conhecendo pessoalmente as preferências e os gostos de todos os seus clientes; a base dos negócios estava concentrada no relacionamento. "Os consumidores passaram a dizer aos produtores o que queriam consumir e as mercadorias eram elaboradas sob encomenda" (COBRA, 1992, p. 30).

Os agentes da época mantinham em atividade um programa de satisfação do cliente, assim como um compromisso com seu próprio sistema de fidelização: embora empiricamente, trabalhavam com um "banco de dados" mental, tratando cada cliente de maneira diferenciada, em função do que se sabia sobre ele (PEPPERS e ROGERS, 1994, p. 20).

A fase da economia monetária, advinda posteriormente, traduziu-se como uma solução para resolver impasses na troca, particularmente quando os bens oferecidos em troca por outros eram de valores diferentes e indivisíveis. Desenvolveu-se um meio comum de troca que assumia diversas formas empregadas

como dinheiro na época até a sua efetiva adoção, como favas, anzóis, pérolas, contas, sementes de cacau, chá, pimenta, carneiros, porcos, vacas e escravos, entre outros.

*“Quando se passou para a mineração de metais, estes pouco a pouco substituíram outros artigos como padrão de valor. O cobre, o bronze, o ferro e finalmente – devido à sua cômoda representação de grande valor em pequeno espaço e peso mínimo – a prata e o ouro tornaram-se o dinheiro do gênero humano. O advento de um meio circulante comum apressou o ritmo do comércio e proporcionou uma base ainda mais durável para a operação de mercados locais” (KOTLER, 2000, p. 30).*

A partir deste contexto, marcado pela especialização, mercados locais e adoção do dinheiro como elemento nivelador nas trocas, as pessoas começaram a produzir não apenas para a auto-suficiência econômica, mas também para o ganho, caracterizando a fase do capitalismo primitivo.

A fase da produção em massa foi estimulada pelo rápido crescimento da população mundial, desenvolvimento das cidades e domínio da especialização econômica sob a auto-suficiência, além de outras invenções que vieram a facilitar o dia-a-dia das pessoas, como meios de transporte e de comunicação.

As empresas começaram a orientar-se pela produção em grande escala, desenvolvendo novos métodos para melhorar a produtividade no trabalho.

No final do século XVIII, na Grã-Bretanha, as descobertas da fusão do ferro pelo uso do carvão mineral em vez do dispendioso carvão vegetal e da energia do vapor para mover máquinas ao invés da força dos homens, animais ou ventos, além do investimento no desenvolvimento de novas tecnologias, visando aumentar a produção e reduzir custos, levaram ao surgimento da Revolução Industrial, dividindo os homens em empregados e empregadores (WILLIAMS, 1975, p. 114).

O aumento da produtividade levou a um nível maior da concorrência, proporcionando uma evolução da tecnologia e do modo de produção. O que mudou não foi o fato de surgirem novas tecnologias, mas a velocidade e o ritmo dinâmico das mudanças.

De acordo com Naisbitt e Aburdene (2001, p. 17), “países saem da obscuridade de uma economia agrícola para o primeiro plano em pouquíssimo tempo, alavancados por atividades focalizadas em alta tecnologia”, provocando mudanças nas características do trabalho e trabalhador.

Com o advento da era industrial, concentrou-se a demanda do consumidor em produtos feitos em massa, levando à redução dos custos em comparação aos produtos feitos artesanalmente.

Como consequência, a influência que o pequeno proprietário exercia sobre as compras dos clientes foi reduzida, de maneira que as empresas industriais produziam seus produtos em grandes quantidades antes de vendê-los aos clientes, e não mais simultaneamente ao que eles desejavam, conforme métodos passados (ZANOTTA e ZANOTTA, 2001, p. 123).

Diferentemente da economia caracterizada pelo escambo (produção contra um pedido), a produção em massa introduziu o conceito de mercado, embora os consumidores ainda não fossem vistos como o centro nevrálgico da empresa.

Em decorrência desse processo, entrou-se na fase da sociedade afluyente, caracterizada por uma quantidade substancial de pessoas que dispunham de excedente financeiro em relação ao conjunto de suas necessidades e desejos, atendidas por amplo conjunto de organizações.

Em resumo, na articulação de todas essas fases econômicas, é possível providenciar sua divisão em duas eras: a pré-industrial e a industrial, cujas diferenças mais marcantes podem ser observadas no Quadro 1.1.

Quadro 1.1 Comparativo da era pré-industrial com a era industrial.

<b>Era pré-industrial</b>	<b>Era industrial</b>
<b>Foco:</b> produção artesanal	<b>Foco:</b> produção em massa
<b>Características</b>	<b>Características</b>
Contato direto com todos os clientes, estabelecendo uma comunicação pessoal.	Clientes em grande número e desconhecidos, com ausência de contato direto, trabalhando com clientes anônimos, dentro de uma comunicação impessoal.
Produtos feitos sob encomenda, em conjunto com a demanda.	Produtos produzidos em grandes quantidades antecipadamente à demanda.
Atendimento das necessidades individuais de todos os clientes.	
Preço de venda acordado com cada cliente.	Preço estabelecido com base nos custos de matéria-prima, mão-de-obra e lucro da empresa.
Entrega do produto diretamente ao cliente e no prazo acordado.	Entrega do produto em locais de grande concentração de clientes.

Fonte: Zanotta e Zanotta. In: LAS CASAS, A. I. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 122.

“Não era mais suficiente gerar mercados e hábitos de compra massificados. Não havia mais clientes em profusão, com necessidades ainda não atendidas.

*Na verdade, o desenvolvimento tecnológico acelerado – que acabou por intensificar cada vez mais a concorrência – conseguiu fazer com que o mercado acabasse por ser abastecido de maneira mais ou menos homogênea” (VILHENA, 2003. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br>>).*

Diante disso, evidenciou-se a necessidade de gerenciar o processo da troca, base do conceito de marketing.

## 2.2 Troca: o elemento essencial do marketing

Qualquer compreensão que se faça sobre marketing deve, antes, percorrer os caminhos que levam ao conceito de troca. Aliás, é em função deste contexto que seu conceito se articula, pois o marketing consiste em “atividades desenvolvidas para gerar e facilitar trocas que pretendem satisfazer as necessidades e desejos humanos” (ETZNEL, WALKER e STANTON, 2001, p. 4).

Numa troca, uma pessoa oferece algo – produto ou serviço –, na expectativa de receber algo em troca que seja de sua preferência. Assim, conforme aponta Giuliani (2003, p. 12), “a troca é entendida como o ato de obter o objeto desejado através do oferecimento de algo em retribuição”, devendo ser mais um processo do que um acontecimento. Sua ocorrência exige o envolvimento de duas partes, possuindo algo que seja de interesse de ambas para oferecimento na troca. Cada parte deve desenvolver mecanismos para comunicar sua oferta, entregando-a para outra parte. Ambas têm a liberdade para aceitar ou recusar a oferta, com a articulação de negociações se for preciso (LAMB JR., HAIR JR. e McDANIEL, 2004, p. 6).

As trocas podem ser traduzidas sob formas monetárias e não monetárias. Quando se chega a um acordo numa troca, efetiva-se o processo da transação (COBRA, 2003, p. 10). Por exemplo: numa transação comercial, o vendedor oferece produtos ou serviços em troca de dinheiro; numa transação de emprego, o empregado oferece sua força de trabalho em troca de salário e o empregador, em contrapartida, recebe serviços produtivos; na transação civil, a polícia oferece serviços de proteção aos cidadãos em troca de impostos.

É em função deste contexto que “organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos” (CHURCHILL JR. e PETER, 2003, p. 4).

## 2.3 Análise dos demais elementos de marketing

No conceito do marketing são articulados diversos elementos centrais; além da troca, incluem-se mercados-alvo, necessidades, desejos, demanda e oferta, valor e satisfação, relacionamentos, canais de marketing, ambiente e composto de marketing.

Associando a evolução do sistema econômico aos elementos do marketing, pode-se dizer que a economia de subsistência atendia às necessidades da população, pois este elemento está associado às necessidades básicas. Tudo que as pessoas não obrigatoriamente necessitam constitui os desejos. A procura de produtos ou serviços, seja por necessidade ou desejo, constitui a demanda. Os produtores providenciam a oferta de tudo que é demandado, buscando que a oferta tenha valor para os clientes, na medida em que lhes traga satisfação. Nas transações realizadas, formam-se relacionamentos duráveis. Os produtos são distribuídos via canais adequados, num ambiente em que as organizações enfrentam a concorrência e atendem à demanda adaptando produtos, preços, promoções e o próprio ponto-de-venda.

Com um novo panorama de mercado, a questão básica da gestão do marketing passou a ser a identificação e o desenvolvimento das melhores ofertas a seus diferentes mercados: passou-se a valorizar mais os instrumentos de planejamento, já que se acirrava a competição pelos mercados.

Atualmente, as empresas estão até convidando clientes a participar do processo de desenvolvimento de seus produtos e serviços, com o propósito de obter cada vez mais informações sobre seus gostos e preferências.

## 2.4 Aplicações não lucrativas do conceito de marketing

Muito embora exista uma associação direta do marketing a organizações com fins lucrativos, concentradas em produtos e serviços, sua dimensão vai além desta fronteira, permitindo sua aplicação num horizonte mais amplo, conforme Quadro 1.2.

Quadro 1.2 Modalidades de marketing sem fins lucrativos.

<b>Tipo</b>	<b>Descrição de Funções</b>
De pessoa	Esforços destinados a cultivar a atenção, o interesse e a preferência de um público-alvo com relação a uma pessoa.
De lugar	Atrair pessoas, empresas ou investimentos a determinada área geográfica (cidades, estados e países), destacando seus benefícios e vantagens.
De causas e idéias	Promover a identificação de idéias e propostas a determinadas questões sociais e causas.

Tipo	Descrição de Funções
Institucional	Influenciar pessoas e organizações para que aceitem objetivos de outras organizações, recebam serviços ou destinem contribuições.
De evento	Aumentar a conscientização pública e/ou associar/reforçar a imagem a atividades esportivas, de patrocínio, culturais ou beneficentes.

Fonte: Boone e Kurtz, 1998, p. 13.

As modalidades de marketing listadas no Quadro 1.2 apresentam algumas diferenças em relação ao marketing de fins lucrativos, como, por exemplo, o público-alvo. No caso, o marketing sem fins lucrativos é dirigido a públicos múltiplos, há dificuldade no controle da organização, interferência de uma fonte de contribuição, dificuldade na mensuração do desempenho e falta de uma estrutura organizacional clara (BOONE e KURTZ, 1998, p. 17-18).

Para cada modalidade de marketing devem ser criados projetos com ações adequadas ao seu perfil. Assim, organizações com ou sem fins lucrativos devem desenvolver estratégias para satisfazer a necessidades e desejos.

### 3 MARKETING: EVOLUÇÃO E FOCOS

O marketing tem evoluído por fases sucessivas, cada uma delas refletindo um foco, concentrado num tipo de orientação empresarial.

Algumas empresas acompanharam tal evolução, outras, entretanto, ainda estão concentrando esforços nos enfoques iniciais, dada a filosofia de gestão com que guiam seus negócios.

3 4 Assim, o foco de cada orientação empresarial (produção, produto, vendas, marketing e marketing voltado ao valor) está sendo articulado em sintonia com uma correspondente evolução do marketing (marketing de massa, marketing de segmento e marketing individualizado, no sentido prático de que o foco, em termos gerais, corresponda ao propósito de cada fase. É a progressão uniforme do marketing de massa até chegar ao marketing individualizado (RAPP e COLLINS, 1999, p. 55).

#### 3.1 Marketing de massa: o foco em produção, produto e vendas

Cada orientação empresarial traz em seu conteúdo um conjunto de características que se distinguem e, às vezes, assemelham-se entre si.