

**ENSAIO TEÓRICO: APROXIMANDO A ABORDAGEM HOLÍSTICA DO MARKETING E
GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS**

ANDRÉ LUIS GAMBETTA MAFRA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

MANOELA SILVEIRA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

ENSAIO TEÓRICO: APROXIMANDO A ABORDAGEM HOLÍSTICA DO MARKETING E GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS

RESUMO

A evolução das abordagens de marketing se encaminhou de forma a resultar em uma abordagem holística, a qual entende que tudo importa e o todo é maior que soma das partes, que dentro do marketing significa envolver todos os processos que de algum modo, exercem uma atividade chave para o desempenho do marketing e da empresa. Outra área de conhecimento que está em constante desenvolvimento é a gestão de cadeias de suprimentos, na qual novas práticas para melhorar seu desempenho, eficiência e efetividade surgem constantemente, assim como novas maneiras de olhar a relação entre seus membros. Em ambas, há ênfase na entrega de valor ao consumidor final, e conseqüentemente o aumento da preocupação em relação as responsabilidades éticas, sociais e ambientais. O ensaio revela que mesmo o Marketing Holístico e a Gestão de Cadeias de Suprimentos sendo abordagens distintas, elas apresentam algumas aproximações entre si, tais como: tais como: foco no cliente, integração dos processos, geração e entrega de valor, gestão da demanda, cocriação, relacionamento com parceiros e clientes e sustentabilidade.

Palavras chave: marketing holístico, gestão de cadeias de suprimentos, cadeia de valor, relacionamento.

ABSTRACT

The evolution of the approaches to marketing has shifted towards a holistic approach, in which it is understood that everything matters and that the whole is greater than the sum of the parts, which within marketing means involving all the processes that somehow exercise a key activity to marketing and company performance. Another area of knowledge that is in constant development is the management of supply chains, in which new practices to improve their performance, efficiency and effectiveness constantly appear, as well as new ways of looking at the relationship between its members. In both, there is an emphasis on delivering value to the final consumer, and, consequently, increasing concern about ethical, social and environmental responsibilities. The essay reveals that although Holistic Marketing and Supply Chain Management are two different approaches, they present some similarities between themselves, such as: focus on the client, process integration, generating and offering value, demand management, co-creation, relationships with partners & clients and sustainability.

Key words: holistic marketing, supply chain management, value chain, relationship.

1. INTRODUÇÃO

É imperativo para a sobrevivência e competitiva das organizações que estas tenham uma visão holística do seu negócio. Várias abordagens conceituais têm em sua essência a perspectiva holística incorporada em seus conceitos, uma destas é a Gestão de Cadeias de Suprimento - GCS. Outra área da administração que também tem uma linha de pensamento que reconhece a necessidade de se olhar a realidade da organização de forma totalitária e não segmentada é o marketing, com o marketing holístico.

Essas duas áreas da administração, como as demais, se inter-relacionam e contribuem uma para o desempenho da outra. O valor do marketing na gestão da cadeia de suprimentos já foi levantado anteriormente, Jüttner, Godsell e Christopher (2006), abordam um novo modelo de negócios emergente, baseado em um estreito alinhamento entre as competências do marketing e da cadeia de suprimentos, por meio dos quais são relacionados aos ciclos de vida do produto e do gerenciamento da cadeia de demanda.

Em se tratando do marketing, a sua visão tradicional, cumprindo seu papel no processo de venda, não se aplica em economias distintas, constituídas por diferentes perfis de pessoas, desejos e percepções de qualidade e valor (KOTLER E KELLER, 2013). Ao pensar em cadeias de suprimento uma nova abordagem do marketing se mostra mais adequada, o holístico. Esta traz o marketing como parte do gerenciamento de uma cadeia de valor, neste sentido, Kotler e Keller (2013), argumentam que o processo de entrega de valor se inicia antes da criação do produto, continua durante seu desenvolvimento e se estende mesmo após o seu lançamento no mercado. Ambas referências abordam novos modelos de negócios e trazem a percepção da importância da integração entre marketing e GCS.

Para estruturar práticas de marketing holístico exige-se a integração do gerenciamento das demandas dos clientes, alocação de recursos tanto internos quanto externos e colaboração e integração sistemática entre as unidades (MUNÉVAR, 2013). Não muito diferente, para a implementação da GCS pressupõe a identificação dos membros da cadeia de suprimentos com os quais tem-se uma ligação importante, dos processos que precisam ser interligados com cada membro chave, e definir o grau de integração a ser aplicado a cada processo de ligação (LAMBERT, COOPER, PAGH, 1997).

A percepção da possível existência de pontos congruentes entre essas abordagens, leva a construção deste ensaio teórico, que tem como objetivo discorrer acerca da aproximação entre marketing holístico e Gestão de Cadeias de Suprimentos, na tentativa de levantar os elementos comuns destas duas abordagens. Para este fim, é apresentada uma breve introdução sobre o marketing holístico e GCS, e na sequência as aproximações entre as abordagens são identificadas e discorridas.

2. MARKETING HOLÍSTICO

A evolução e aplicação dos conceitos de marketing para o mundo dos negócios, mostram que a disciplina desempenha um papel significativo e predominante na sociedade. Essas evoluções demonstram que as diferentes abordagens são afetadas pela contínua transformação do ambiente, e que atualmente, dá ênfase para a sociedade. O que é excepcionalmente valioso, pois as teorias e práticas de uma disciplina, devem ser relevantes para empresários, profissionais, acadêmicos e comunidade. (TÉLLEZ, 2017).

Os conceitos e definições de marketing não constituem simplesmente blocos de construção da teoria e representações abrangentes de fenômenos. Eles apresentam as principais ferramentas para compreender, questionar e comparar a natureza e o papel das ações de marketing e do comportamento do consumidor em diversas sociedades, culturas e economias

assíncronas (PATSAOURAS, 2019). Para Vaitone e Skackauskiene (2019), as incertezas sobre a econômica global, os desafios e as mudanças no cenário da responsabilidade social corporativa estão pressionando os gerentes a incorporar sustentabilidade no desempenho do composto de marketing, sendo que o marketing tradicional não é mais capaz de resolver todos os problemas dos mercados modernos.

O campo de estudos de marketing em relação a responsabilidade social corporativa evoluiu de uma ampliação da disciplina, do gerenciamento estratégico que busca criar diferenciação, e que resultava em um mercado fechado na década de 60, para o gerenciamento de relacionamentos, que traz benefícios para todas as partes interessadas, melhorando significativamente o desempenho das organizações e ampliando o conceito de marketing para tudo o que envolve certos riscos de troca. (TÉLLEZ, 2017). Nesse sentido é necessário estender o conceito de marketing para uma perspectiva holística, o ponto de partida de qualquer processo de marketing deve-se originar com base na perspectiva do cliente, com o ponto de vista do consumidor final (SVENSSON, 2001).

Em complemento, o conceito de marketing holístico, baseia-se no desenvolvimento, projeto e implementação de programas de marketing, processos e atividades que reconheçam sua amplitude e interdependência (CARASILA, 2008). Portanto, partindo da premissa de que tudo importa, é necessário uma perspectiva ampla e integrada do marketing. O essencial valor de uma abordagem holística do marketing é envolver todos os processos, parceiros e clientes, que de alguma forma desempenham um papel estratégico nas atividades do marketing. A perspectiva holística estabelece condições para satisfazer as expectativas de todos eles, gerando efeitos importantes como o sentimento de lealdade ou empatia. (BARUK, 2013).

Com isso, as empresas devem entender o que significa ter compromisso com o cliente, que tipo de experiência esse consumidor terá ao consumir os produtos e serviços da empresa, na perspectiva de determinar quais tipos de valor percebido formam a base desse engajamento, que é um antecedente importante da lealdade do cliente. O dever de satisfazer não só as necessidades dos consumidores, mas também se comprometer com seus anseios e gerar valor para os clientes, surgiram novas perspectivas em relação a função do marketing nas empresas. Em particular, o compromisso é conhecido como o componente principal da manutenção de relacionamentos de longo prazo entre uma empresa e seus clientes; assim, a lealdade é formada e fortalecida pelo comprometimento (Gustafsson *et al.* 2005).

Para Tsai (2005), com base no paradigma experiencial, a comunicação integrada no marketing reconhece a dinamicidade na construção de experiência de consumo, e exige, portanto, um gerenciamento holístico da experiência do consumidor, durante todo o processo de gerenciamento de marketing e comunicação. Pressupõe-se, assim, que todos os esforços devem ter como objetivo a criação de uma estrutura holística de valor da marca, que corresponda às expectativas e aspirações dos consumidores nos níveis cognitivo, afetivo e social. Neste mesmo sentido, de acordo com Same e Larimo (2012), o marketing centrado no cliente, de experiências relevantes e significativas, é holístico e leva em consideração aspectos cognitivos, afetivos e atraentes do ponto de vista da experiência de consumo.

Produtos originários de um canal de marketing representam um certo valor de satisfação, do ponto de vista do marketing holístico, somente quando os esforços das empresas alcançam a aprovação e satisfazem os valores existentes no mercado do consumidor final é que o valor da satisfação é alcançado e que eles contribuem para gerar valor ao canal de marketing, o valor da satisfação é definido pelo cliente não pela empresa. O canal de marketing é proposto tendo o mercado consumidor como o ponto de partida, não como o final. Ao compreender que o valor da satisfação é definido no mercado consumidor final, as empresas podem melhorar sua vantagem competitiva se forem capazes de perceber que têm que ajustar suas atividades de negócios para esses valores de satisfação que estão ou vão estar no mercado consumidor final. (SVENSSON, 2001).

O conceito holístico de marketing compreende que todos os aspectos importam, incluem-se produtos, colaboradores, concorrentes e inclusive o ambiente ao redor. Sendo necessário uma perspectiva mais ampla e integrada, que define uma empresa como um todo e não apenas uma corporação. Nesta visão, deve-se levar em conta a integração de vários outros elementos, como consumidores, fornecedores e demais partes interessadas e impactadas pelas atividades da empresa (SULIVYO; SISWOKO; TEGOR, 2019), este modo de olhar a empresa se aproxima do entendimento de cadeia de suprimentos.

De fato, a principal contribuição da estrutura do marketing holístico é integrar o desempenho na estrutura básica de marketing e expandir o escopo de performance da organização, como vendas, lucros, participação de mercado, entre outros. Incluindo questões importantes, como ética, preocupação com bem-estar e meio ambiente (JHA, 2012). Conforme Achrol e Kotler (2011), as funções do marketing e o valor agregado estão se aproximando do consumidor, esse processo pode ser um avanço para um futuro, em que há uma aproximação dos meios de produção e do consumo. Ainda segundo os autores haverá cada vez mais importância ligada ao bem-estar, tanto do consumidor quanto da sociedade, e não somente ao bem-estar da gestão de marketing.

Neste contexto, o marketing holístico visa unir diferentes processos, atividades e demandas do marketing, através de uma visão 360°, em que todos os setores da empresa estão relacionados à execução do negócio, sabendo da importância de cada um de forma individual, mas, também, reconhecendo que determinado negócio não podem ser entendidos somente por suas partes isoladas, e sim pela soma de todas as partes que fazem parte do processo.

3. GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS (GSC)

Em um contexto, no qual a competitividade não se dá somente na esfera entre negócios, mas entre cadeias, na busca constante em dar aos clientes aquilo que desejam e com maior rapidez e assertividade, as diferentes formas de integração vertical são meios para esta realização, por possibilitar uma melhor coordenação dos fluxos de materiais e informações, e dos relacionamentos entre diferentes agentes. A cadeia de suprimento é uma dessas formas de integração vertical, que quando gerenciada podem elevar o desempenho dos seus membros individualmente e da cadeia como um todo.

Para o Conselho dos Profissionais de Gestão de Cadeias de Suprimentos – CSCMP (COUNCIL, 2013), a Gestão de Cadeias de Suprimentos- GCS abrange o planejamento e o gerenciamento de todas as atividades envolvidas em fornecimento e aquisição, conversão e todas as atividades de gerenciamento de logística, além de incluir a coordenação e colaboração com parceiros do canal, que podem ser fornecedores, intermediários, serviços de terceiros, fornecedores e clientes. O GCS oferece a oportunidade de capturar a sinergia da integração e gerenciamento intraempresarial e interempresarial, dando ênfase na necessidade de coordenação interfuncional e interfirmas (VIANA et al. 2014). Assim a GCS é uma forma de gerenciar negócios e seus relacionamentos (COOPER, LAMBERT. 2000), com foco no atendimento das necessidades dos clientes (MENTZER et al., (2001)

Vale ressaltar a necessidade da estruturação de relacionamentos interorganizacionais condizentes com as necessidades e objetivos da cadeia de suprimento (VIANA et al. 2014), uma vez que esta é tida como um gerenciamento de múltiplos relacionamentos na cadeia de suprimentos, não sendo apenas uma cadeia de negócios com relacionamentos individuais, mas uma rede de vários negócios e relacionamentos (COOPER, LAMBERT. 2000). Neste contexto de relacionamentos, a função de integração tem a responsabilidade de ligar as funções e processos de negócios dentro e entre seus membros (COUNCIL, 2013), sendo que para a concretização dessa integração, é necessário identificar as atividades chave que agregam valor

ao negócio da empresa, e qual o real impacto dessas atividades na cadeia de suprimentos (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997).

A GCS nas empresas parte de uma visão mais abrangente do negócio como um todo, na qual os processos chave de uma organização passam a ser observados e gerenciados por um aspecto mais macro (VIANA *et al.*, 2014), tendo como um dos principais resultados a geração de valor na forma de bens e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final (CHRISTOPHER,1999). No entanto, para alcançar esse objetivo e também gerar vantagem competitiva, são necessárias o que Li *et al.* (2006) chama de práticas de Gestão de Cadeias de Suprimento, definidas como um conjunto de atividades desempenhadas por uma organização para promover uma gestão efetiva da cadeia de suprimento. São elas a parceria estratégica com fornecedores, relacionamento com cliente, compartilhamento de informação e a qualidade desta informação compartilhada e a postergação - prática de levar uma atividade para um ou mais elos em direção ao final da cadeia. Essas práticas, quando adotadas pelas organizações têm o potencial de gerar vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional, tanto o financeiro quanto o de marketing (LI, *et al.*, 2006), possibilitando o aumento de valor entregue ao cliente.

4. MARKETING HOLÍSTICO X GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A conceitualização da Visão Holística do marketing e de GCS traz o cliente como foco para atuação da empresa e cadeias. Para Mentzer *et al.* (2001), na GCS os processos são direcionados ao atendimento das necessidades dos clientes e caracterizam a forma como os produtos/serviços se movimentam ao longo da cadeia de suprimentos e como a empresa está organizada. No campo do marketing, Kotler e Keller (2013), trazem uma visão de marketing holístico que converge com os princípios da GCS, para os autores, do ponto de vista do marketing holístico, observa-se a integração das atividades de exploração, criação e entrega de valor, com o objetivo de construir relações de longo prazo com os principais interessados.

O alinhamento das estratégias de marketing e a gestão da cadeia de suprimentos pode contribuir para que as empresas alcancem seus objetivos de entregar o maior valor aos clientes finais, conseguindo assim desfrutar de uma maior vantagem competitiva frente os seus concorrentes. Observa-se que a questão da vantagem competitiva está no cerne do campo da estratégia empresarial, no qual se discute como as empresas devem se comportar para atingi-la e quais os fatores influenciam a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações. (VIANA *et al.* 2014). No campo do marketing holístico, conforme Ramaswami *et al.* (2008), os processos principais de uma empresa como o desenvolvimento de novos produtos, gerenciamento de relacionamento com clientes (CRM), gestão da cadeia de suprimentos (GCS), assim como outros processos da empresa, precisam estar vinculados às habilidades para detectar e apreender oportunidades e ameaças, bem como habilidades para criar vantagem competitiva, melhorando continuamente, combinando, reconfigurando e protegendo a empresa e seus recursos.

Neste mesmo sentido Carasila (2008) aponta no marketing holístico o objetivo de edificar relacionamentos mutuamente satisfatórios e de longo prazo com grupos chave, entre eles cliente (CRM), fornecedores e distribuidores que fazem parte da GCS e o gerenciamento de relacionamento com parceiros, (PRM). O objetivo da construção dessa rede de marketing é justamente melhorar os recursos da empresa, construindo fortes laços econômicos, técnicos e sociais entre os grupos.

Relacionamentos de longo prazo entre empresas, que fazem parte de uma rede como a cadeia de suprimentos, também é algo destacado tanto em marketing holístico quanto em GCS. Para Munévar (2013) utilizar um novo paradigma de marketing, o holístico, é um conceito

dinâmico derivado da possibilidade de interatividade entre firmas, clientes e colaboradores atualmente disponível pelas novas tecnologias. Esse novo paradigma agrega o melhor do marketing tradicional, com as capacidades de desenvolver relações mutualmente satisfatórias de longo prazo.

Jüttner, Godsell e Christopher (2006), enfatizam uma abordagem alinhada de gerenciamento de processos, em que o termo cadeia de demanda é proposto. A cadeia de demanda concentra-se no alinhamento dos processos de gerenciamento de marketing e da cadeia de suprimentos e adota uma visão de desenvolvimento de competências de longo prazo. Enfatizando esse alinhamento, Carasila (2008) aponta que desenvolver um esquema para levar a prática do marketing holístico, requer integrar a gestão da demanda dos clientes, a alocação de recursos internos e externos e a colaboração sistemática entre as unidades.

A integração dos processos de negócio de uma empresa com o objetivo de agregar valor para o cliente é outro objetivo descrito tanto no marketing holístico quanto na GCS. Jüttner, Christopher e Baker (2007), descrevem que no nível de integração corporativa na GCS, os objetivos corporativos e os objetivos do negócio ou unidade operacional estão alinhados para a criação de valor para o cliente e o acionista. De modo similar, Forero (2013), aponta que o marketing holístico levanta o papel de identificar, criar e entregar valor ao cliente como um processo contínuo. Também incentiva o repensar das estruturas organizacionais, focando em estruturas integradas e centradas nos processos, nas quais a base do trabalho é a cooperação entre áreas, divisões e grupos.

A percepção de valor é outro elemento em comum na GCS e marketing holístico, na área de gestão de cadeias de suprimentos, Anderson e Narus (1998), apresentam que compreender o valor nos mercados de negócios e fazer negócios com base no valor entregue, proporciona aos fornecedores os meios para obter um retorno equitativo por seus esforços. Em sua essência o gerenciamento de valor para o cliente é oferecer valor superior e obter um retorno equitativo, ambos os quais dependem da avaliação do valor. Ainda em GCS Lambert, Cooper e Pagh (1997), apontam que o gerenciamento da cadeia de suprimentos é a integração dos principais processos de negócios, do usuário final aos fornecedores, que fornecem produtos, serviços e informações que agregam valor aos clientes e outras partes interessadas. Evans e Berman (2001) relacionam que as empresas de uma cadeia de entrega de valor específica precisam reconhecer as necessidades do cliente, a posição de cada uma no canal de distribuição, os principais impulsionadores da cadeia de valor, as relações do canal e as possibilidades de parceria, o valor total do cliente e os custos totais do cliente, e a importância do valor percebido.

Já na área de marketing Kotler e Keller (2013), abordam que o valor percebido pelo cliente, se baseia na diferença entre o valor que o consumidor obtém, e o custo que o cliente está disposto a arcar pelas diferentes opções possíveis. Os autores, ainda, trazem que o marketing holístico aborda três questões básicas de valor. A exploração de valor que consiste em como uma empresa pode identificar novas oportunidade de valor; criação de valor que aborda as maneiras que uma empresa pode criar novas ofertas de valor de forma eficiente e promissora; e entrega de valor, que trata como uma empresa pode entregar novas ofertas de valor com mais eficiência, utilizando suas capacidades e infraestruturas.

Do processo de gerar valor ao cliente, fornecedores e consumidores podem contribuir na cocriação para melhorar o desempenho do produto e a experiência do consumidor, para Lacoste (2016), na inovação orientada à sustentabilidade o ciclo de vida do produto é expandido para incluir toda a cadeia de suprimentos, e tanto o fornecedor quanto o consumidor final são analisados e incluídos no ciclo de concepção. Esse processo de envolvimento pode ajudar a melhorar ou reprojeter o produto, além de catalisar melhorias na funcionalidade do produto.

Neste mesmo contexto, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016), afirmam que em uma visão ampliada do marketing na economia digital, há uma tendência em estratégias de cocriação no desenvolvimento de produtos e serviços, por meio do envolvimento dos consumidores finais,

desde o estágio de concepção, assim, as empresas podem aprimorar seus índices e resultados. Para o cliente a cocriação oferece a possibilidade de personalizar e customizar produtos e serviços, as empresas tendem a emponderar seus consumidores com o objetivo de gerar valor para si e o cliente. Ramaswamy (2011), sugere ainda, que a experiência do cliente é essencial na geração de valor para empresa. Com significativas mudanças nos modelos de negócio e na sociedade a cocriação, que consiste na prática de desenvolver sistemas, produtos ou serviços através da colaboração com clientes, fornecedores, parceiros, funcionários e demais partes interessadas é uma exigência para inovação, estratégia e liderança executiva.

Percebe-se que tanto na gestão de cadeia de suprimentos quanto no marketing holístico, a importância da geração e percepção de valor, e a relevância do cliente não só como consumidor, mas também como peça importante na inovação, processos e desenvolvimento de produtos e serviços de uma empresa. Com um maior protagonismo do consumidor, outras formas de geração de valor precisam ser exploradas, entre elas o relacionamento e práticas sustentáveis, outros dois pontos de alinhamento entre as teorias.

Em marketing holístico, o relacionamento é um de seus pilares, o conceito de Ramaswami, *et al.* (2008) enfatiza a importância do relacionamento com o cliente, que por sua vez é um dos pilares do marketing holístico, que traz em seus elementos dentro do marketing de relacionamento, não só a relação com o cliente, mas também com parceiros, empregados e investidores. Ainda em relação ao relacionamento com o cliente, como uma forma de integração na gestão de cadeia de suprimentos, na qual o marketing tem um papel fundamental Min e Mentzer (2000) desenvolvem uma estrutura conceitual integrativa que reconhece o papel do marketing na GCS e argumentam que o marketing de relacionamento e a GCS não são separados. Os autores completam que o marketing de relacionamento ajuda a alcançar os objetivos da GCS, como eficiência (ou seja, redução de custos) e eficácia (ou seja, atendimento ao cliente) por meio de uma maior cooperação em relacionamentos inter-firmas de longo prazo entre os parceiros da cadeia de suprimentos. Na mesma linha Žugić (2016) aborda que o marketing de relacionamento, como parte importante do conceito holístico de marketing, baseia-se especificamente no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo nos níveis micro e macro.

Para Parvatiyar e Sheth (2001), o gerenciamento de relacionamento com o cliente é uma estratégia abrangente no processo de aquisição, retenção e parceria com clientes seletivos para criar valor superior para a empresa e o cliente. Envolve a integração de marketing, vendas, atendimento ao cliente, e as funções da cadeia de suprimentos da organização para obter maior eficiência e eficácia na entrega de valor ao cliente. Acrescentando ainda as tecnologias de comunicação entre canais, que oferecem grande oportunidade para melhorar a eficiência e a eficácia da cadeia de suprimentos (LAMBERT; STOCK; ELLRAM, 1998). Se o fluxo de comunicação em toda a cadeia for otimizado, todos os membros poderão conseguir vantagem competitiva e melhorar o atendimento ao cliente.

Tanto em marketing holístico quanto na gestão de cadeias aborda-se questões relativas à sustentabilidade. Sob uma perspectiva holística, o marketing sustentável baseia-se na premissa de que sociedade e marketing estão posicionados em uma transição fundamental, entre dois paradigmas, um centrado no ser humano (antropocêntrico), e outro na natureza (biocêntrico). Por um lado, há uma capacidade escassa de recursos, do outro, consequências ecológicas de uma sociedade de consumo em massa. Assim, em um novo ponto de vista do marketing, a sustentabilidade em marketing tem origem onde o marketing começa, no início do ciclo de desenvolvimento do produto, e encerra onde termina o marketing, no descarte e nos efeitos causados pelos detritos do consumo. (ACHROL; KOTLER, 2011). Frente o alto crescimento da demanda, e o impacto do excesso de consumo, deve-se ter uma visão ampliada dos *stakeholders*, elevando o marketing à um nível sustentável.

Já no bojo da GCS, a sustentabilidade passa a ser incorporada a partir do reconhecimento de que as organizações são responsáveis não só pelo seu desempenho ambiental e social, mas também os de seus fornecedores e parceiros (SEURING *et al.*, 2008), uma vez que as ações individuais de um membro, tem reflexo na cadeia como um todo. Essa preocupação com os membros, e com as suas ações sob aspecto social e ambiental, é fundamental nas cadeias de suprimento sustentáveis.

Seuring e Müller (2008), definem a gestão da cadeia de suprimento sustentável como o gerenciamento de fluxos de material, informação e capital, bem como a cooperação entre as empresas ao longo da cadeia de suprimentos, ao mesmo tempo em que alcança objetivos nas três dimensões, do desenvolvimento sustentável, ou seja, econômico, ambiental e social, em consideração aos requisitos do cliente e demais *stakeholders*. Nesse mesmo sentido, a definição de gestão de cadeia de suprimento sustentável para Carter e Rogers (2008), é a integração estratégica e transparente, com o alcance das metas sociais, ambientais e econômicas de uma organização, na coordenação sistêmica dos principais processos de negócios entre instituições, para melhorar o desempenho econômico de longo prazo de cada empresa e suas respectivas cadeias de suprimentos.

Na Gestão de Cadeias de Suprimentos, a preocupação com questões éticas, sociais e ambientais, também está afetando a maneira de se pensar novos modelos de negócio, de acordo com Schenkel *et al.* (2015), pode-se identificar quatro tipos diferentes de valores a serem agregados em Cadeias de Suprimentos de Ciclo Fechado e Logística Reversa, sendo, o valor econômico, o ambiental, o da informação e o valor para o cliente. Portanto o valor gerado para práticas sustentáveis da cadeia de suprimentos vai além da simples geração benefícios econômicos. Do mesmo modo em marketing holístico Carasila (2008) argumenta que o marketing holístico incorpora o marketing socialmente responsável e, assim, coloca uma grande ênfase em preocupações amplas, no contexto ético, ambiental, legal e social das atividades e programas de marketing.

A adoção de práticas sustentáveis, tanto do marketing quanto da GCS, em parte, deve-se ao ajuste das empresas para atenderem consumidores mais conscientes quanto suas práticas de consumo. Essa visão diferenciada é essencial para desenvolver ainda mais o alinhamento entre marketing e GCS como um fenômeno interdisciplinar, e de fundamental importância nas estratégias de integração e geração de valor, tais abordagens estão alinhadas com as proposições de valor da empresa e promovem uma interação estreita entre marketing e GCS. (JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007).

O Quadro 1 traz o paralelo construído entre as duas abordagens estudadas, destacando-os, foi possível construir pontos de convergência entre marketing holístico e GCS.

Quadro 1 – Pontos de convergência entre marketing holístico e GCS

	MARKETING HOLÍSTICO	GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS
Foco no cliente	O ponto de partida de qualquer processo de marketing, deve-se originar com base na perspectiva do cliente, com o ponto de vista do consumidor final. (SVENSSON, 2001)	Nas cadeias de suprimentos, os processos são direcionados ao atendimento das necessidades dos clientes. (MENTZER <i>et al.</i> 2001)

Integração dos processos	Em marketing holístico a integração das funções organizacionais ao marketing tem a finalidade de detectar, criar, entregar, promover e compartilhar valor com todos os participantes. (JHA, 2012)	A GCS é uma função de integração, com a funções de aproximar os principais processos dos negócios dentro e entre empresas, de maneira coesa, a fim de gerar alto desempenho. (COUNCIL, 2013).
Geração e entrega de valor	O marketing holístico levanta o papel de identificar, criar e entregar valor ao cliente como um processo contínuo. (FORERO, 2013)	O gerenciamento da cadeia de suprimentos fornece produtos, serviços e informações que agregam valor aos clientes e outras partes interessadas. (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1997)
Gestão da demanda	Para estruturar práticas de marketing holístico exige-se a integração do gerenciamento das demandas dos clientes, alocação de recursos tanto internos quanto externos e colaboração e integração sistemática entre as unidades. (MUNÉVAR, 2013)	Um estreito alinhamento entre as competências do marketing e da cadeia de suprimentos, entre os quais são relacionados aos ciclos de vida do produto, é o gerenciamento da cadeia de demanda. (JÜTTNER; GODSELL; CHRISTOPHER, 2006)
Cocriação	Em uma visão ampliada do marketing na economia digital, há uma tendência em estratégias de cocriação no desenvolvimento de produtos e serviços, por meio do envolvimento dos consumidores finais, desde o estágio de concepção. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016)	Na inovação orientada à sustentabilidade o ciclo de vida do produto é expandido para incluir toda a cadeia de suprimentos, e tanto o fornecedor quanto o consumidor final são analisados e incluídos no ciclo de concepção. (LACOSTE, 2016)
Relacionamento com parceiros e clientes.	A importância do relacionamento com o cliente, é um dos pilares do marketing holístico. Não só a relação com o cliente, mas também com parceiros, empregados e investidores. (RAMASWAMI <i>et al.</i> 2008)	O marketing de relacionamento ajuda a alcançar os objetivos da GCS, como eficiência (ou seja, redução de custos) e eficácia (ou seja, atendimento ao cliente) por meio de uma maior cooperação em relacionamentos interempresariais de longo prazo. (MIN; MENTZER, 2000)

Sustentabilidade	O marketing holístico incorpora o marketing socialmente responsável e, assim, coloca uma grande ênfase em preocupações amplas, no contexto ético, ambiental, legal e social das atividades e programas de marketing. (CARASIL, 2008)	Identifica-se quatro tipos diferentes de valores a serem agregados em Cadeias de Suprimentos de Ciclo Fechado e Logística Reversa, que abrangem valores intangíveis e tangíveis para múltiplos atores, como os fabricantes, clientes, fornecedores, o meio ambiente e a sociedade em geral. (SCHENKEL <i>et al.</i> 2015)
------------------	---	--

Em um primeiro momento, relação entre marketing e cadeia de suprimentos pode parecer distante, no entanto, os elementos comuns apresentados revelam como elas se aproximam, sendo eles: ter seus objetivos a entrega de valor e satisfação dos clientes; dependência da integração de processos e atividades chave para um desempenho otimizado; a cocriação; a valorização do relacionamento entre clientes e fornecedores, e a inclusão da sustentabilidade no olhar do marketing e da gestão da cadeia de suprimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teve como objetivo discorrer acerca da aproximação entre marketing holístico e Gestão de Cadeias de Suprimentos, na tentativa de levantar os elementos comuns entre essas duas abordagens. Após análise pôde-se verificar que existem elementos comuns em ambas. No que diz respeito ao marketing holístico, percebe-se que há uma interpretação mais ampla de sua funcionalidade, ultrapassando as funções de um departamento isolado, para assumir um papel mais relevante na empresa, papel este, que deve ser desenvolvido de maneira integrada e de igual importância, com a intenção da geração de valor para clientes, empresa e parceiros, sem deixar de lado questões relacionadas a responsabilidade social, cultural e ambiental dos impactos da atividade da empresa.

Dentro da GCS o marketing é visto como um processo chave que precisa ser integrado a cadeia de suprimentos. Essa integração, assim como com outras funções são fundamentais para o alcance dos objetivos da cadeia. Em se tratando de objetivos da GCS tem-se a geração de valor, tanto para o cliente, como para os demais membros, assim como para o marketing holístico. Este é um dos elementos em comum identificados ao longo deste trabalho.

Além da busca pela geração e entrega de valor ao cliente, os outros elementos identificados foram o foco no cliente, a integração dos processos, a gestão da demanda, a cocriação, o relacionamento com clientes e fornecedores, e a sustentabilidade. Estes elementos evidenciam que o emprego das duas teorias de forma prática, contribui para concepção e entrega de bens e serviços de maneira mais eficiente e eficaz, promovendo vantagem competitiva da cadeia de suprimentos, gerando valor para o consumidor e demais membros da cadeia.

Essas duas abordagens têm potencial contributivo uma a outra. Na área de marketing verifica-se a necessidade de se voltar mais atenção para a importância da cadeia de suprimentos para negócio, o que influenciaria diretamente os pilares do marketing holístico, bem como o composto do marketing tradicional. Em GCS, cabe buscar compreender como o marketing holístico pode influenciar cada parte da cadeia, desde a origem até o ciclo de vida final do produto.

A relevância e contribuição deste ensaio se assenta na falta de estudos que trabalhem essas duas abordagens, sendo também a sua limitação. Limitação que leva a necessidade de

novos estudos que busquem aprofundar esses conceitos e relações, assim como, construir novas construções teóricas que incorporem uma abordagem a outra, sendo estas as sugestões de novas pesquisas.

6. BIBLIOGRAFIA

ACHROL, Ravi; KOTLER, Philip. (2011). **Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium**. Journal of the Academy of Marketing Science.

ANDERSON, James C., and James A. NARUS. **Business Marketing: Understand What Customers Value**. Harvard Business Review, 1998, p. 53. Gale Academic OneFile, <https://linkgale.ez89.periodicos.capes.gov.br/apps/doc/A53221398/AONE?u=capes&sid=AO NE&xid=4c089ce3>. Accessed 06 May 2020.

BARUK, Agnieszka. (2013). **Outer personal marketing as the element of the holistic orientation of organization**. Marketing of Scientific and Research Organisations.

CARASILA, Andrés Milton Coca. **El concepto de Marketing: pasado y presente**. Revista de Ciencias Sociales, v. 14, n. 2, 2008.

CARTER, Craig; ROGERS, Dale. (2008). **A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 38. 360-387.

CHOI, H., Ko, E., KIM, E.Y. and MATTILA, P. (2015), **Fashion Brand Authenticity in Product Management**. J Prod Innov Manag, 32: 233-242. doi:10.1111/jpim.12175

CHRISTOPHER, Martin; RYALS, Lynette. **Supply chain strategy: its impact on shareholder value**. The international journal of logistics management, v. 10, n. 1, p. 1-10, 1999.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D.M.; PAGH, J. D. **Supply chain management: more than a new name for logistics**. The International Journal of Logistics Management, Henley-on-Thames, Oxfordshire, England, v. 8 n. 1, p. 1-14, 1997.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS – CSCMP. (2013). **Supply Chain Management - Terms and Glossary**. Disponível em: <https://cscmp.org/CS CMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921> Acesso em: 12 fev. 2020.

EVANS, Joel; BERMAN, Barry. (2001). Conceptualizing and Operationalizing the Business-to-Business Value Chain. Industrial Marketing Management. 30. 135–148. 10.1016/S0019-8501(00)00139-5.

FORERO, Diana. (2013). **Mercadeando causas ambientales**. Panorama. 1. 10.15765/pnrm.v1i2.269.

- FRAJ, Andres E.; MARTINEZ, Salinas; E., MATUTE, Vallejo, J. (2009). **A multidimensional approach to the influence of environmental marketing and orientation on the firm's organizational performance.** *Journal of Business Ethics*, 88(2), 263–286.
- GUSTAFSSON, Anders; JOHNSON, Michael; ROOS, Inger. (2005). **The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention.** *Journal of Marketing - J MARKETING*. 69. 210-218. 10.1509/jmkg.2005.69.4.210.
- JHA, M. (2012). **Holistic Rural Marketing.** *International Journal of Rural Management*, 8 (1–2), 121–132.
- JÜTTNER, Uta; CHRISTOPHER, Martin; BAKER, Susan. (2007). **Demand Chain Management-Integrating Marketing and Supply Chain Management.** *Industrial Marketing Management*.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. (2016). **Marketing 4.0: Moving from traditional to digital.** John Wiley & Sons.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2013.
- KOZLENKOVA, Irina V. & HULT, G. Tomas M. & LUND, Donald J. & MENA, Jeannette A. & KEKEC, Pinar, 2015. **The Role of Marketing Channels in Supply Chain**, Elsevier, vol. 91(4), pages 586-609.
- LACOSTE, Sylvie. (2016). **Sustainable value co-creation in business networks.** *Industrial Marketing Management*.
- LAMBERT, Douglas M.; James R. STOCK; Lisa M. ELLRAM. (1998), **Fundamentals of Logistics. Management**, Boston, MA.
- LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C. **Issues in supply chain management.** *Industrial marketing management*, v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. **Supply chain management: implementation issues and research opportunities.** *International Journal of Logistics Management*, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998a.
- LI, S.; Ragu-Nathan, B.; Ragu-Nathan, T.S.; Subba Rao, S. **The impact of supplychain management practices on competitive advantage and organizational performance.** *Omega* 34 (2006) 107 – 124
- MENTZER, J.T., DEWITT, W., KEEBLER, J.S., MIN, S., NIX, N.W., SMITH, C.D. and ZACHARIA, Z.G. (2001), **DEFINING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.** *Journal of Business Logistics*, 22: 1-25.
- MIN, S. and MENTZER, J. (2000), **"The role of marketing in supply chain management"**, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30 No. 9, pp. 765-787.

MUNÉVAR, Juan. (2013). **El marketing holístico en la oferta de prestación de servicios de salud en Colombia**. Panorama. 1. 10.15765/pnrm.v1i1.274.

PARVATIYAR, Atul, SHETH, Jagdish. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. Journal of Economic and Social Research. 3. 1-34.

PATSIAOURAS, Georgios. (2019). **Marketing concepts can have a life of their own: Representation and pluralism in marketing concept analysis**. Marketing Theory. 147059311986593. 10.1177/1470593119865932.

RAMASWAMY, Venkat. (2011). **It's about human experiences... and beyond, to co-creation**. Industrial Marketing Management.

RAMASWAMI, Sridhar, SRIVASTAVA, Rajendra, BHARGAVA, Mukesh. (2008). **Market-Based Capabilities and Financial Performance of Firms: Insights into Marketing's Contribution to Firm Value**. Journal of the Academy of Marketing Science.

SAME, Siiri; LARIMO, Jorma. (2012). **Marketing Theory: Experience Marketing and Experiential Marketing**.

SCHENKEL, M.; CANIELS, M. C. H.; VAN DER LAAN, E. (2015). **Understanding value creation in closed loop supply chains—Past findings and future directions**. Journal of Manufacturing Systems.

SEURING, Stefan; MÜLLER, Martin. (2008). **From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management**. Journal of Cleaner Production. 16. 1699-1710.

SEURING, Stefan; SARKIS, Joseph; MÜLLER, Martin; RAO, Purba. (2008). **Sustainability and Supply Chain Management — An Introduction to the Special Issue**. Journal of Cleaner Production - J CLEAN PROD. 16. 1545-1551.

SULIVYO, Lod; SISWOKO, Riyan; TEGOR, Tegor. (2019). **The Effectiveness of Holistic Marketing and Word-of-Mouth Communication on Purchasing Decision at Pt Asuransi Central Asia Branch Office of Tiang Bendera West Jakarta**. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding.

SVENSSON, G. (2001), **Re-evaluating the marketing concept**, European Business Review, Vol. 13 No. 2.

TÉLLEZ, Sanclemente J.C. (2017). **Marketing and Corporate Social Responsibility (CSR). Moving between broadening the concept of marketing and social factors as a marketing strategy**. Spanish Journal of Marketing - ESIC. 21. 10.1016/j.sjme.2017.05.001.

TSAI, Shu-peí. (2005). **Integrated marketing as management of holistic consumer experience**. Business Horizons.

VAITONÉ, Vilkaitė Neringa & SKAČKAUSKIENĖ, Ilona. (2019). **Green marketing orientation: evolution, conceptualization and potential benefits**. Open Economics. 2. 53-62. 10.1515/openec-2019-0006.

VIANA, Fernando, BARROS Neto, José, AÑEZ, Miguel. (2014). **Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva: um modelo de análise a partir da teoria baseada em recursos**. Revista Ciências Administrativas.

ZUGIC, Jelena. (2016). **A holistic approach to marketing in Montenegrin banks**. Marketing (Beograd. 1991).