Raimar Richers

O QUE É MARKETING

12ª edição

editora brasiliense

Copyright © by Raimar Richers. 1981
Nenhuma parte desta publicação pode ser gravada,
armazenada em sistemas eletrônicos, fotocopiada.
reproduzida por meios mecânicos ou outros
quaisquer sem autorização prévia da editora.

Primeira edição, 1981
18ª reimpressão. 2001

Revisão: José E. Andrade
Fotos de capa: Carlos Amaro
Capa: 123 (antigo 27) Artistas Gráficos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP. Brasil)

Richers, Raimar. 1926-
O que é marketing *I* Raimar Richers. — 15. ed. — São Paulo :
Brasiliense, 1994. — (Coleção primeiros passos; 27)

ISBN 85-11-01027-0 l.

Marketing I.Título. II. Série.

94-3060 CDD-658.8

Índices para catálogo sistemático:
I. Marketing : Administração de empresas 658.8

editora brasiliense s.a.
Rua Airi, 22 — Tatuapé
CEP 03310-010 — São Paulo — SP
Fone e Fax (11)218.1488
E-mail: brasilienseedit@uol.com.br
Home page: www.editorabrasiliense.com.br

ÍNDICE

— Por que Marketing?..... 7
— A Empresa e o Marketing..... 11
  — Marketing ou mercadologia?..... 14
  — Uma definição do Marketing..... 16
— Um Sistema Integrado de Marketing..... 20
  — Os 4 As e o instrumental de Marketing 23
  — As finalidades básicas do Marketing... 25
  — Sumário..... 28
— A Função Análise..... 30
  — A pesquisa de mercado..... 31
  — Modelo de um SIM..... 38
  — Sumário..... 44
— A Função Adaptação..... 45
  — O composto de apresentação..... 46
  — O lançamento de produtos novos..... 50
  — O ciclo de vida dos produtos..... 55
  — Sumário..... 62

[pág. 05]

— A Função Ativação..... 63
  — Problemas de distribuição e logística.. 68
  — Problemas referentes à venda pessoal 74
  — Problemas referentes à publicidade.... 80
  — Sumário..... 88
— A Função Avaliação..... 91
  — As áreas de enfoque da avaliação..... 93

— Regras do jogo de auditoria..... 97
— Sumário..... 101
— Obras citadas no texto..... 104
— Indicações para leitura..... 106

[pág. 06]

http://groups.google.com/group/digitalsource

POR QUE MARKETING?

Hoje a palavra “Marketing” circula no Brasil com quase a mesma frequência e intensidade que expressões como democracia e goiabada. Isso não foi sempre assim. Há uns trinta anos — apenas! — praticamente ninguém conhecia a expressão.

O que aconteceu no Brasil que explicasse esta integração tão rápida do Marketing no vocabulário popular? Creio que tenham sido primordialmente três fatores. O primeiro e principal é o verdadeiramente revolucionário processo de substituição de importações que o país atravessou ao longo dos últimos três decênios e que o transformou numa nação das mais industrializadas do mundo. Ao longo deste processo, não só adotamos tecnologia inovadora, como também novos métodos e sistemas administrativos, entre eles o Marketing. O segundo fator está ligado à difusão da inovação **[pág. 07]** através de escolas superiores e de cursos especiais, em cuja vanguarda encontra-se (modéstia à parte) a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, e que formaram muitos milhares de jovens administradores, uma boa parte dos quais agiu e ainda age como missionários nas nossas empresas ao divulgarem e aplicarem conceitos mais modernos, como o de Marketing.

Finalmente, acredito que uma terceira razão está associada ao sistema de comunicações, tanto da mídia impressa e falada, quanto também da ação das agências de publicidade que usam — e às vezes abusam — da palavra “Marketing” para um monte de coisas que ela é ou não é.

A consequência de tudo isto é que o Marketing veio para ficar. Mas isto não basta, nem necessariamente satisfaz. É preciso também que ele seja utilizado com eficácia, o que equivale a dizer que as instituições que o

adotam como técnica ou filosofia aprendam a explorar as suas potenciais possibilidades como um conjunto de instrumentos que, acima de tudo, contribuem para aumentar a produtividade e rentabilidade das empresas.

O principal intuito deste livro consiste em mostrar alguns caminhos que podem conduzir a empresa a atingir este alvo de um desempenho mais satisfatório através da aplicação do instrumental de Marketing. Por esta razão o livro é quase que integralmente voltado a uma abordagem pragmática. **[pág. 08]** No entanto, não desprezo a teoria, não apenas por ser a base intelectual de toda a investigação (inclusive aquela que realimenta e enriquece os nossos esforços pragmáticos), mas também por nos ajudar a criar estruturas que congregam elementos, não só pela conveniência, como também pelo rigor da lógica — e isto pode ser extremamente útil.

Dai, o texto define todos os conceitos básicos que utilizamos, além de partir de um esquema conceituai através do qual procuramos “amarrar” a totalidade dos elementos analíticos e operacionais de um sistema do Marketing. Este esquema é obrigatoriamente teórico por ser “geral” ou por independer de uma dada empresa e/ou setor de atividades. Mas a sua finalidade é totalmente voltada à operacionalização.

Talvez devido à minha convicção de que o Marketing, quando “bem” aplicado, é sobremaneira útil à empresa, o presente livro não se contenta em esboçar apenas técnicas e métodos, mas, por vezes, é propositadamente provocador. O que mais espero é que ele sirva de fonte de inspiração para gerar mudanças e inovações nas empresas brasileiras. Evidentemente, ele poderá, na melhor das hipóteses, dar apenas as primeiras “cutucadas” neste sentido ao propor teses, indicar alguns caminhos e sugerir a leitura de livros mais extensos e/ou especializados.

Para isto, nas Indicações para Leitura, ao final deste volume, figura uma bibliografia de livros- **[pág. 09]** texto básicos que tratam da maioria dos tópicos discutidos neste livro em maior detalhe. **[pág. 10]**

A EMPRESA E O MARKETING

Mesmo a mais fértil das mentes humanas não seria capaz de descrever, ou apenas classificar, o que representam as empresas numa sociedade industrial moderna quanto à diversidade de suas funções, áreas de atuação, localização, seus tamanhos, princípios operacionais ou quaisquer outras variáveis que as distinguem entre si. E, no entanto, a vasta multiplicidade destas organizações não impede que, em termos estruturais, elas sejam bem semelhantes. E que, por mais ramificadas que sejam as suas divisões e seus setores, sua estrutura básica parta de um conceito simples. Há sempre, como sugere a Figura 1, uma “célula” central que é responsável pela coordenação de todas as funções principais da empresa e que se congregam em torno de apenas três ou quatro áreas de responsabilidade administrativa: primeiro, o setor de **[pág. 11]** produção, que combina as matérias-primas e outros recursos para gerar os produtos; segundo, o setor comercial ou de vendas, encarregado de colocar esses produtos no mercado, e, terceiro, o setor administrativo que reúne (por vezes separadas em duas áreas) as responsabilidades de coordenação dos recursos humanos e da administração dos recursos econômicos e financeiros da empresa.

A estrutura e as funções básicas de *uma* dessas quatro células-máter é o objeto precípuo do presente trabalho. Trata-se do Setor de Vendas, por vezes também denominado Setor Comercial e que, cada vez mais nas empresas modernas, assume o nome de Divisão, Departamento ou Setor de Marketing.

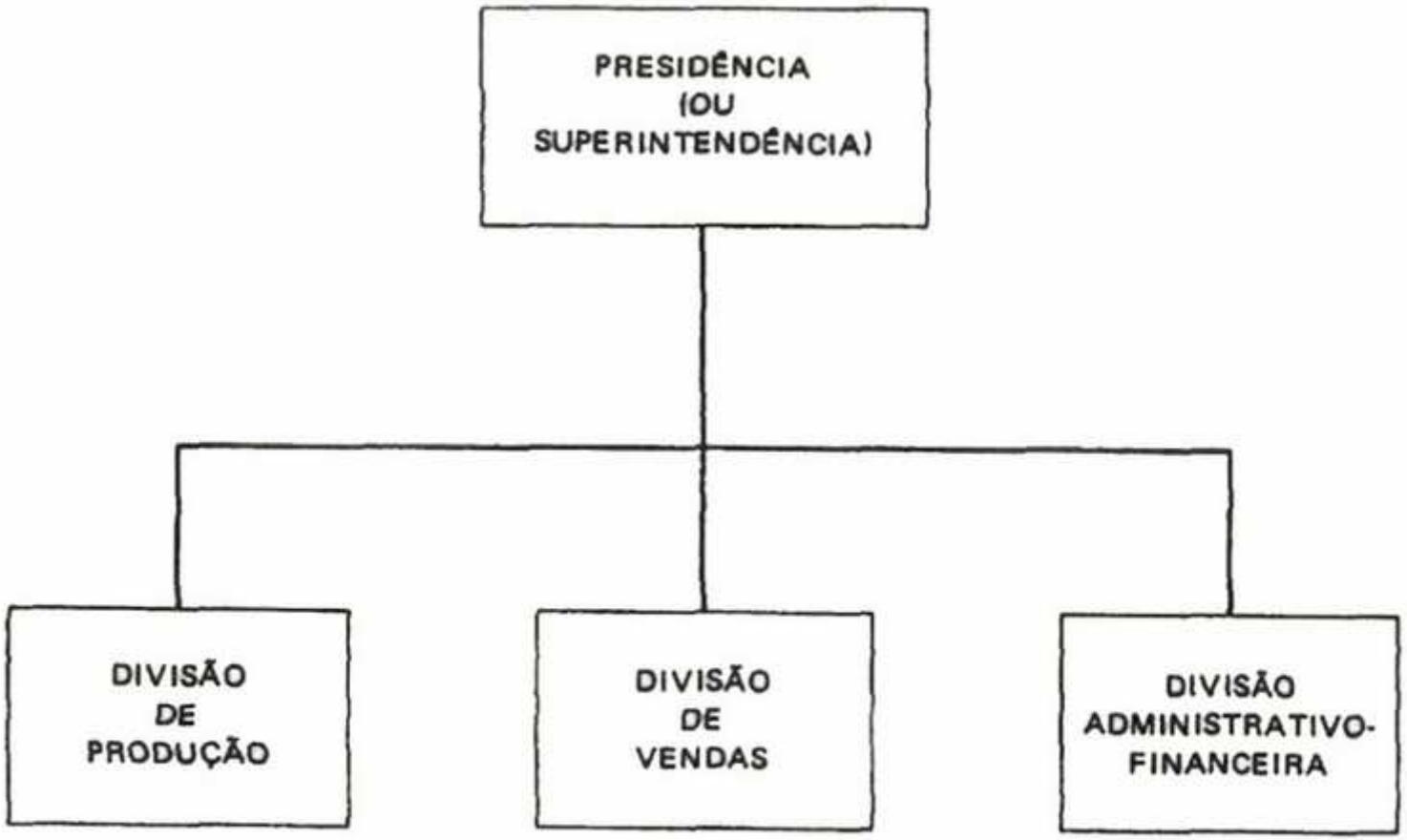


Fig. 1 – O organograma básico de uma empresa.

Dai já surge uma primeira pergunta: o que distingue o Marketing de vendas? Na realidade são uma variedade de aspectos que serão abordados ao longo deste livrinho, mas, em resumo, podemos dizer que o Marketing é um conceito mais amplo do que vendas, sobretudo quanto à gama de responsabilidades dos que dirigem um setor comercial numa empresa moderna. Por exemplo, além das funções de transação de bens ou serviços (compra e venda), o homem de Marketing é responsável também pela realização de pesquisas de mercado, pela formulação e execução de uma política de produtos, pela escolha e o controle de um sistema adequado de distribuição física dos produtos sob sua responsabilidade, pela divulgação e promoção **[pág. 13]** de seus produtos, bem como o controle dos resultados de suas transações comerciais. No fundo, Marketing nada mais é do que o esforço contínuo de coordenar estas variáveis a partir de determinados objetivos voltados à transação de bens e serviços, a fim de atingir o aproveitamento máximo dos recursos à sua disposição.

O que o presente livro pretende, acima de tudo, é descrever e ilustrar um sistema conceituai e operacional simples voltado à integração desses recursos, e que qualquer empresa possa adaptar à sua própria realidade, não importa o seu tipo, tamanho ou localização.

Marketing ou mercadologia?

O berço do Marketing se encontra indiscutivelmente nos EUA. A sua difusão pelo mundo foi relativamente lenta. Mesmo na Europa, o Marketing só começou a ser aceito após a Segunda Guerra Mundial.

Quanto ao Brasil é possível identificar uma data específica da introdução do conceito de Marketing na nossa sociedade empresarial e acadêmica. Ao menos formalmente, o termo “Marketing” começou a ser empregado entre nós a partir do exato momento em que uma missão norte-americana, chefiada pelo professor Karl A. Boedecker, começou a organizar os primeiros **[pág. 14]** cursos de administração na recém-criada Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

Isto foi em meados de 1954. Na época tínhamos dúvidas de que uma palavra tão nitidamente estrangeira, além de longa, pudesse ser difundida no Brasil. Foi um típico erro de Marketing que nos levou (o autor desse trabalho era então assistente da missão americana) a ir à busca intensa de um nome adequado que traduzisse o conceito e seu conteúdo para o vernáculo. “Mercadologia” foi o termo infeliz encontrado após infindáveis discussões que um observador de fora provavelmente teria classificado de “tipicamente acadêmicas”.

Durante um bom número de anos, as expressões “mercadologia” e “mercadização” (a última como o ato de mercadizar) dominaram o cenário semântico desta área administrativa no Brasil, mas, com o tempo, a expressão “Marketing”, mais incisiva e internacionalmente reconhecida, se impôs contra esses dois termos algo artificiosos. Citamos esta passagem da introdução do Marketing no Brasil não apenas como uma curiosidade histórica, mas também para afirmar: Marketing e Mercadologia são sinônimos e poderão, portanto, ser utilizados como expressões intercambiáveis. **[pág. 15]**

Uma definição do marketing

Apesar de sua juventude, o Marketing já passou por uma série de fases conotativas bem distintas e em parte até divergentes. Houve épocas em que as definições se concentravam nos aspectos primordialmente legais, relacionados à transferência de posse quando da compra e venda de bens. Em outras ocasiões, a ênfase fora dada a aspectos relacionados à distribuição, sobretudo quando, nos EUA, surgiram conflitos entre os interesses de poderosos grupos de produtores e distribuidores de bens. Durante muito tempo prevaleceu como definição mais divulgada a da Associação Americana de Marketing (AMA), que caracterizava esta área como abrangendo todas as atividades que envolvem o fluxo de bens e serviços entre o produtor e o consumidor. Mas essa definição não resistiu às críticas de inúmeros representantes, não só do mercado acadêmico, como

também dos praticantes de Marketing. Ela deu lugar a uma interpretação mais ampla e mais voltada a dois aspectos primordiais: à responsabilidade das funções administrativas dentro do processo de Marketing na empresa (o chamado *Managerial Marketing)* e à abordagem sistêmica que se preocupa com a integração ordenada entre os diversos instrumentos que participam de um processo mercadológico qualquer.

A mais recente das modificações conceituais **[pág. 16]** do Marketing surgiu em consequência das repercussões dos movimentos consumiristas mundiais, de um lado, e, do outro lado, do reconhecimento de que o conceito de Marketing poderia ter aplicação e utilidade em áreas não necessariamente restritas à atuação das empresas privadas. Sob essas influências, o conceito ampliou-se para abranger áreas de ordem macro (como algumas das funções de um Estado moderno ou de uma comunidade social), bem como as atividades de organizações que não necessariamente visassem lucros nas suas transações, tais como igrejas, hospitais ou partidos políticos. Desde então, o Marketing ampliou os seus horizontes para além das empresas particulares, e tornou-se uma atividade-irmã de funções sociais, como a prática e o planejamento urbano.

A nossa maneira de interpretar o Marketing no presente trabalho não se descuida desta maior amplitude do conceito moderno da área, mas a nossa ênfase é primordialmente voltada à empresa e sobretudo às responsabilidades de executivos que administram recursos limitados à luz de objetivos pré-determinados e voltados ao convívio com um meio ambiente em constante transformação. Nossa definição também é sistêmica por levar em conta a necessidade de um constante entrosamento racional entre os diversos instrumentos que fazem parte da execução de um determinado plano de Marketing na prática administrativa. **[pág. 17]**

A partir dessas considerações, definimos Marketing como sendo *as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos.* O núcleo desta definição é a idéia da troca ou do intercâmbio de quaisquer tipos de valores entre partidos interessados. Essa troca pode

envolver objetos tangíveis (tais como bens de consumo e dinheiro) e intangíveis (como serviços ou mesmo idéias). Mas, por mais ampla que possa ser a gama dos objetos transacionados, não é qualquer tipo de troca que merece ser caracterizado como mercado lógico. Por exemplo, a troca de informações não planejada entre duas agências noticiosas não tem para nós conotação mercadológica. Para que isto ocorra, deve haver o intuito da continuidade no processo de troca entre os partidos, ou seja, ela deve ser ao mesmo tempo intencional, sistemática e voltada a uma expectativa de resultados previsíveis, sejam eles quantificáveis ou não. Desta maneira, uma empresa que se dedica regularmente à oferta e transação de produtos, ou serviços, exerce uma função mercadológica tão indiscutível quanto, digamos, uma instituição beneficente voltada à busca ordenada de fontes para doações que ela encaminha a públicos-alvo pré-definidos. Mas a "troca" de presentes de Natal entre os membros de uma família não é uma ação mercadológica. **[pág. 18]**

Partimos desta conceituação para, nos próximos capítulos, responder sobretudo à seguinte pergunta: que tipos de funções são exercidas por um homem típico de Marketing, que instrumentos ele tem á sua disposição para exercê-las e de que maneira ele pode coordenar esses instrumentos para atingir os seus objetivos sem desperdiçar recursos? **[pág. 19]**

UM SISTEMA INTEGRADO DE MARKETING

Para implantar o conceito de Marketing numa situação específica é conveniente que a empresa parta de um modelo comportamental que lhe sirva de base para o seu planejamento e para todas as suas decisões de médio a longo alcance. Alguns anos atrás desenvolvemos um modelo simples que se destina a esse preceito e que, desde então, nos serviu, não somente como um instrumento de ensino, mas acima de tudo para a aplicação da filosofia de Marketing em empresas brasileiras (Richers, 1972).*

A Figura 2 descreve a essência desse modelo. A sua idéia central é que as responsabilidades administrativas de uma equipe de Marketing giram em torno de quatro funções básicas denominadas **[pág. 20]** "4 As". Em resumo e pela ordem lógica de sua aplicação, estas funções são:

a) *análise,* para compreender as forças vigentes no mercado em que opera ou pretende operar a empresa no futuro;

b) *adaptação,* ou o intuito de ajustar a oferta da empresa — ou seja, as suas linhas de produtos e/ou serviços — às forças externas detectadas através da Análise;

c) *ativação,* como o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja os mercados pré-definidos e seja adquirido pelos compradores com a frequência desejada; e

d) *avaliação,* que se propõe a exercer controles sobre os processos de comercialização e de interpretar os seus resultados a fim de racionalizar os futuros processos de Marketing.

---

* Vide relação dos livros, citados no texto, no final deste volume.

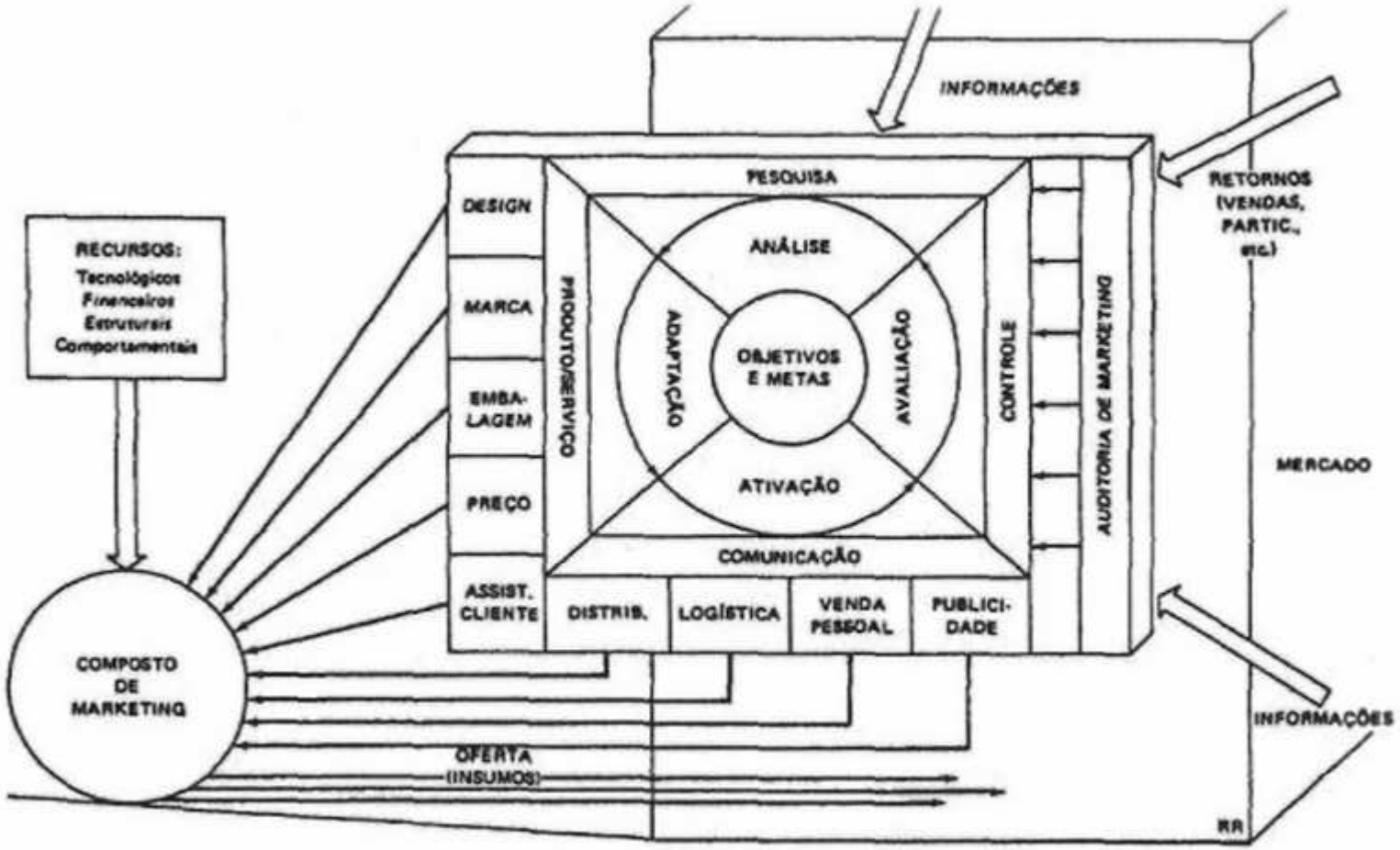


Fig. 2 – Abordagem sistêmica dos 4 As.

Para dar unidade de intuito e de ação a estas quatro funções, bem como para coordenar as atividades mercadológicas com as atividades das outras áreas funcionais da empresa, os 4 As devem girar em torno de uma definição prévia dos objetivos e das metas (subobjetivos quantificados) que o setor estabeleceu em concordância com os alvos globais da empresa. Portanto, objetivos e metas formam o “núcleo” do processo aqui descrito e são também a base para o planejamento de Marketing. **[pág. 22]**

Os 4 As e o instrumental de marketing

Em termos estruturais, os 4 As podem ser classificados em dois grupos. A Análise e Avaliação constituem funções de *staff* ou de apoio às outras duas funções. Estas são exercidas por homens de linha, diretamente envolvidos na execução das tarefas mercadológicas voltadas ao dia-a-dia.

Para cada uma das 4 funções, o Marketing desenvolveu um instrumental apropriado e muito versátil em termos de técnicas, métodos e sistemas profissionais. Assim, as duas funções auxiliares Análise e Avaliação operam essencialmente com o levantamento e a interpretação de informações provenientes do mercado, que são processadas através de um conjunto de métodos possivelmente integrados num sistema denominado SIM: Sistema de Informações Mercadológicas.

O instrumental básico da função Adaptação é composto do design, da marca, da embalagem, do preço e da assistência aos clientes, cujo conjunto é frequentemente denominado Composto de Apresentação. Por sua vez, o instrumental da Ativação, que se congrega no chamado Composto de Comunicação, envolve as áreas e os instrumentos de distribuição, logística, venda pessoal e publicidade.

A combinação racional entre os dois subcompostos (de apresentação e de comunicação) é **[pág. 23]** denominada *Marketing Mix* ou *Composto de Marketing.* Administrar esse composto, dentro do objetivo geral de otimizar os recursos à sua disposição, é a responsabilidade máxima do principal executivo de Marketing numa empresa. Para atingir esse objetivo, cabe ao

setor comercial da empresa dosar e combinar cada um dos instrumentos á sua disposição de tal forma que o composto de Marketing torne-se “irresistível” para o mercado, ou seja, que a oferta do conjunto de bens e serviços da empresa condiga plenamente com os desejos do seu mercado em potencial. Na Figura 2 esta idéia da irresistibilidade do composto de Marketing é sugerida por uma bola que a empresa “coloca” num plano inclinado que leva a oferta, sem esforços adicionais, aos seus destinos ou mercados pré-definidos.

Para que isso possa acontecer, incontáveis possibilidades de combinação entre os elementos do composto de Marketing são imagináveis, mas certamente algumas dessas combinações são muito mais adequadas do que a maioria das outras. A essência do talento do homem de Marketing consiste em encontrar combinações racionais e adequadas à relação produto/mercado sob seu controle. Dizem muitos livros que isto é uma arte. Certamente não é uma ciência, porque nos faltam os elementos para criar modelos de investigação e aplicação que praticamente assegurassem o sucesso da ação mercadológica por antecipação. **[pág. 24]** Cada situação é substancialmente diferente de todas as outras situações e requer a sua própria “mixagem” de instrumentos.

Mas, se ainda não existem modelos satisfatórios para a montagem do composto como um todo, dispomos ao menos de métodos e técnicas que são aplicáveis a parcelas do processo total de Marketing e que se referem, por exemplo, à melhor combinação entre os diversos produtos de uma linha ou à forma mais racional de distribuir produtos dentro de uma área geográfica. Por conseguinte, na prática administrativa, o melhor caminho a seguir para se chegar a um *Marketing Mix* satisfatório consiste em montar uma série de subcompostos que operam com opções controláveis através de métodos e sistemas mais ou menos “científicos”, mas cuja coordenação depende, em última análise, de decisões pessoais e subjetivas, derivadas muito mais do talento e da experiência do que de métodos pré-testáveis de decisão administrativa.

As finalidades básicas do marketing

Por mais complexo e envolvente que seja esse processo de escolha e dosagem do composto de Marketing, ele sempre gira em torno de duas finalidades primordiais: uma delas consiste em detectar oportunidades de mercado ou a existência **[pág. 25]** de demandas inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes, seja da própria empresa e/ou de seus concorrentes. Essas oportunidades são denominadas “nichos” mercadológicos. A outra finalidade consiste em preencher esses nichos com o mínimo de recursos e custos operacionais.

Ao tentar executar essa dupla tarefa de detectar e satisfazer oportunidades de mercado, o mercadólogo se inspira, com grande frequência, num princípio consagrado da sua profissão e que podemos resumir da seguinte maneira: “Para ser bem sucedido como empresário, procure sempre adaptar os recursos controláveis da organização (sobretudo as linhas de produtos e a estrutura administrativa) às forças incontroláveis do mercado, e evite tentar modificar as forças externas que fogem do seu controle”. Para ilustrar isto através de um exemplo algo simplório, mas ilustrativo: se você acaba de inventar um carro esporte anfíbio e conversível, mais veloz e versátil do que qualquer modelo até hoje lançado no mercado, não espere vender mais do que um punhado de exemplares, simplesmente porque a demanda de veículos não mais se inclina para esse tipo de produto. No momento, seria melhor inventar um automóvel que conjugue um altíssimo coeficiente de economia de combustível com um alto grau de eficácia. Em outras palavras, é uma ilusão aceitar a tão difundida hipótese de que **[pág. 26]** qualquer produto tecnologicamente funcional seja vendável no mercado, contanto que o produtor o promova com a devida intensidade. O consumidor é certamente receptivo a novas idéias, mas não engole qualquer prato que se coloque à sua frente, por mais apetitoso que possa ser.

Creio que é virtualmente impossível superestimar a *dupla* função do Marketing de detectar e de preencher oportunidades de mercado com um

mínimo de recursos. Ao menos no Brasil, pouca ênfase é dada à integração do instrumental que se utiliza de variáveis das duas funções. Atribuo esta deficiência sobretudo à uma compreensão inadequada (ou talvez incompleta) do conceito de Marketing, ao introduzi-lo na organização, por parte da cúpula administrativa e/ou da diretoria comercial de muitas empresas que, ao invés de adotarem uma filosofia de Marketing, procuram antes tirar proveito de um ou outro dos seus instrumentos na procura de soluções de problemas específicos e monetários. Por exemplo, para tirar real proveito do conceito integrado de Marketing, não basta que a empresa crie um setor de pesquisa de mercado ou que passe a adotar um plano de publicidade. Tanto o uso da pesquisa quanto a aplicação de programas de publicidade só começam a contribuir efetivamente ao processo de racionalização mercadológica quando fazem parte de um conjunto de instrumentos em boa parte intercambiáveis entre si. Assim, por exemplo, **[pág. 27]** a venda pessoal pode, até certo ponto, substituir a propaganda e/ou a promoção, e vice-versa. Da mesma maneira, o melhor composto de apresentação resulta da avaliação contínua de todos os seus instrumentos básicos e de seu confronto com os sistemas de distribuição e de comunicação à disposição na empresa.

Sumário

Resumindo o exposto no presente capítulo à sua essência, podemos dizer que o comportamento básico do executivo de Marketing e de sua equipe gira em torno das seguintes sete diretrizes:

1) *objetivo:* saiba o que você quer como empresa frente às oportunidades do seu mercado;
2) *análise:* descubra se e até que ponto os seus objetivos são aceitáveis pelo mercado;
3) *recursos:* assegure os meios para agir racionalmente em direção ao atingimento dos objetivos escolhidos;
4) *adaptação:* ajuste a sua oferta ao mercado para torná-la mais facilmente

aceitável;

5) *ativação:* ofereça os seus produtos e serviços nos pontos, nas épocas e sob condições adequadas à sua demanda;

6) *avaliação:* exerça controles contínuos sobre as suas ações mercadológicas; e **[pág. 28]**

7) *feedback:* utilize o que lhe ensinou a experiência para aumentar a eficácia de processos futuros.

Nos próximos capítulos discutiremos cada um desses pontos em maior detalhe e ilustraremos a sua aplicação através de exemplos reais. **[pág. 29]**

A FUNÇÃO ANÁLISE

À primeira das quatro funções de Marketing denominamos Análise. Ela pode ser definida como sendo o processo contínuo de investigação das condições que determinam a localização, a natureza, o tamanho, a direção e a intensidade daquelas forças vigentes no mercado que interessam à empresa comercialmente.

A essência da Análise é a busca e o processamento sistemático de informações. Mas não de quaisquer informações; somente aquelas que se referem a experiências registradas e úteis ao processo decisório. Toda e qualquer informação que serve “apenas” para ampliar os horizontes do conhecimento (e que é a essência da investigação científica) pouco ou nada interessa ao homem da prática. Este se interessa pela informação que lhe é útil de alguma maneira para **[pág. 30]** reduzir os riscos das suas decisões. Por conseguinte, quando falamos de Análise referimo-nos exclusivamente ao levantamento e à interpretação de informações que visam a facilitar algum processo decisório específico.

Frisamos esta distinção entre informações procuradas para aprofundar o conhecimento humano e aquelas que se destinam a facilitar processos decisórios, porque muito dinheiro inútil é gasto em empresas por falta de uma separação clara entre esses dois objetivos.

A pesquisa de mercado

A função Análise é exercida através de um único instrumental: a pesquisa de mercado. Esta, todavia, abrange hoje uma gama tão ampla de

técnicas, métodos e sistemas que sempre existem pelo menos duas ou três maneiras adequadas para investigar um dado problema de Marketing. Portanto, uma das qualificações que o executivo de Marketing deve possuir é saber escolher entre aquelas formas de investigação que lhe prometem oferecer melhores resultados dentro das opções metodológicas à disposição e das limitações de seus recursos para resolver os seus problemas de investigação de mercado, mesmo que ele próprio não seja um especialista em pesquisa.

Na prática administrativa muitas das tarefas **[pág. 31]** de investigação são delegadas pelas empresas a agências especializadas no ramo, sobretudo quando as pesquisas envolvem o levantamento e a interpretação de dados primários (conduzidos para fins específicos pré-determinados) que, além do uso de técnicas mais sofisticadas, exigem um pessoal especializado, como entrevistadores e supervisores de campo, além de técnicos estatísticos, programadores e analistas de dados, que frequentemente não se justifica manter no quadro de funcionários de uma empresa. Em contrapartida, as análises que implicam sobretudo a coleta e interpretação de dados secundários (disponíveis no mercado e na empresa, como estatísticas oficiais e históricos de vendas) podem e devem ser processadas normalmente por pessoas ligadas ao *staff* da própria empresa, não tanto por exigirem um menor conhecimento de técnicas mais sofisticadas, mas sobretudo por congregarem aqueles tipos de informações que a empresa deveria manter continuamente em dia.

Essas informações envolvem tipicamente o acompanhamento dos resultados de vendas realizados nos diversos segmentos de mercado, confrontos dos movimentos de venda da empresa e os seus principais concorrentes (por exemplo, em termos de participação de mercado), a evolução dos custos e despesas de venda, além de informações básicas de ordem econômica e social sobre as principais áreas geográficas em que opera **[pág. 32]** a empresa. As fontes desses dados secundários são em parte internas (como arquivos de vendas passadas, sondagens realizadas pelo corpo de vendedores, relatórios contábeis e financeiros), em parte de

ordem externa (de fontes como o IBGE, a Fundação Getúlio Vargas, secretarias do sistema federal, prefeituras, alguns institutos de pesquisa privados e/ou públicos, associações de classe, sindicatos, órgãos do sistema financeiro e bancário, empresas de consultoria, os próprios clientes e fornecedores, algumas empresas de utilidade pública, revistas especializadas, relatórios e balancetes, bem como a imprensa periódica e seus arquivos).

Apesar de dispormos de uma gama relativamente ampla e versátil de dados, é muito comum que o nosso administrador se queixe das deficiências e limitações dos dados secundários existentes no Brasil. Contudo, sem querer alegar que o Brasil seja um país particularmente bem suprido de informações oficiosas confiáveis, a nossa experiência demonstra claramente que, na maioria dos casos, o problema é muito menos de escassez e precariedade de dados do que de despreparo dos executivos e de seu *staff* em saber levantar e sobretudo utilizar as informações à disposição. Só raras vezes interessa um elevado grau de precisão estatística, quando se trata de informações destinadas a facilitar um processo decisório no meio empresarial. Muito mais importante são **[pág. 33]** ordens de grandezas e, acima de tudo, tendências e direções. Ou seja: pouco importa saber se o potencial de mercado para um determinado produto na área do Grande Salvador representa 47,3% ou 55,8% da área litorânea da Bahia; basta saber que gira em torno da metade do segmento geográfico em questão e sobretudo se está ou não em crescimento.

No Brasil pouco se sabe sobre os hábitos de pesquisa de mercado adotados pelas nossas empresas, se bem que não tenhamos dúvidas de que não é apenas o tamanho da empresa e o vulto das suas ambições mercadológicas que determinam a maior ou menor intensidade de dedicação à pesquisa, mas antes as suas atitudes e expectativas com respeito a esse instrumental para ajudá-los nas decisões de maior envergadura. Mesmo no país em que o hábito da pesquisa deve ser de longe o mais difundido no mundo, ou seja, nos EUA, ainda predominam entre as empresas as técnicas e os métodos que exigem um menor grau de

preparo técnico e que, por conseguinte, tendem a ser os menos dispendiosos. A Figura 3 reflete isso com clareza, além de oferecer uma visão resumida da ampla gama de oportunidades técnicas de que dispomos hoje em dia para equacionar e resolver problemas de investigação de mercado. Não nos é possível, dentro dos limites deste pequeno trabalho, entrar em considerações de ordem técnica quanto a esses **[pág. 34]**

TIPOS E MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS PELAS 269 EMPRESAS DA AMOSTRA	**% DA AMOSTRA TOTAL QUE USA A TÉCNICA**
A. *Coleta de Dados:*	
Análise de dados secundários, de associações de classe, etc.	88%
Análise de dados históricos da empresa	87
Entrevistas pessoais	76
Sondagens pelo telefone	74
Sondagens por mala direta	70
Entrevistas grupais	47
Painéis de consumidores	31
Store Audits	28
B. *Pesquisas de Campo:*	
Projetos experimentais informais	35%
Testes de mercado	35
Análises de estilos de vida	25
Simulações	21
Projetos experimentais formais	16
Técnica de Delphi	14
C. *Sistemas de Amostragem:*	
Amostras randômicas simples	63%
Amostras estratificadas	53
Amostras por cotas	37
Amostras por julgamento	35
Amostras por aglomeração (*clusters)*	34

D. *Análises Estatísticas:*	
Medidas de dispersão	58%
Análises de regressão/correlação	56
	[pág. 35]
Intervalos de confiança	55
Análises de séries temporais	49
Testes estatísticos de significância	46
Análises de variança	26
Análises da fatores	23
Análises de *clusters*	18
Escalonamento multidimencional	16
Análises discriminatórias	14
Análises Bayesianas	12
Análises canônicas	03
E. *Sistemas de Mensuração:*	
Diferencial Semântico	30%
Técnicas de projeção psicológica	17
Escalas de Likert	16
Escalonamento multidimencional	16
Técnicas de Q-Sort	09
Escalas de Thurstone	07

FONTE: **Barnett A. Greenberg *et al.,* "What Tecnniques are Used by Marketing Researchers in Business?", *in Journal of Marketing.* vol. 41, nº 2. abril. 1977.**

Fig. 3 — Técnicas de pesquisa em maior uso em empresas norte-americanas.

métodos, mas referimos o leitor à breve seleção bibliográfica em Indicações para Leitura, no final deste livro, que lhe indicará fontes valiosas para aprofundar o seu conhecimento nesta e em outras áreas abordadas apenas sumariamente no nosso trabalho. **[pág. 36]**

Aqui o que convém frisar é que o hábito da investigação mais ou menos formal deve ser criado cautelosamente cultivado numa empresa para que dele se tire o proveito econômico em si implícito no seu potencial

técnico e inclusive criativo. Raras vezes justifica-se uma atitude que aplica ou contrata pesquisas extemporaneamente apenas para lançar luz sobre um determinado problema do momento. O desejável é encarar a pesquisa como um investimento, mesmo que primordial-mente intangível, semelhante ao investimento aplicado na formação de recursos humanos ou na pesquisa tecnológica destinada à melhoria dos produtos.

Para criar este hábito a empresa precisa, além da predisposição básica de sua cúpula administrativa em investir nesta área, procurar caminhos que a conduzam à criação de um sistema próprio de investigação e que deriva dos seus objetivos mercadológicos a médio e longo prazos e que visa a supri-las, a qualquer momento, com os dados necessários para facilitar decisões sem incorrer em desperdícios de recursos técnicos e financeiros. Em outras palavras, o que se sugere é que a empresa disposta a adotar a função Análise como uma das suas responsabilidades administrativas básicas, monte aos poucos o que se denomina um sistema de informações mercadológicas (SIM). **[pág. 37]**

Modelo de um SIM

Por um SIM entendemos um conjunto integrado de coleta de dados, modelos e instrumentos, parcialmente computerizados, que uma empresa reúne e integra para facilitar as suas ações de adaptação ao seu meio ambiente.

A montagem de um SIM não precisa seguir regras muito rígidas. Ela é primordialmente uma função dos objetivos (mercadológicos e gerais) da empresa, do ramo de atividade em que ela opera, do seu tamanho (natureza e amplitude), de seus planos e dos recursos que está disposta a investir na sua criação. Importante apenas é que haja um intuito dos responsáveis pela montagem do SIM em criar um sistema integrado de informações que atenda às necessidades mercadológicas atuais e sobretudo previsíveis da empresa e que não se perca em minúcias de ordem técnica e instrumental que não contribuam ao processo decisório em

potencial.

O SIM é comparável a uma geladeira que uma dona-de-casa abastece e à qual ela recorre em função da sua programação do consumo alimentar da família ao longo de um determinado período (digamos uma semana) e cujas “entradas” e “saídas” ela controla em termos das refeições a serem preparadas e do orçamento caseiro à sua disposição. Em outras palavras, um SIM que supre apenas o gelo para as bebidas das visitas **[pág. 38]** de fim de semana constitui um desperdício por ser subaproveitado quanto à sua capacidade; mas um desperdício ainda maior é tentar transformar o depósito de suprimentos num frigorífico com capacidade de abastecer a família durante meses a fio. Antes do evento do computador como um equipamento de uso frequente em escritórios, os maiores problemas que costumávamos encontrar nas empresas nesta área era a escassez e “bagunça” de seus dados. Hoje o problema tende a ser quase o inverso: há relatórios abundantes de dados, mas quase ninguém os utiliza.

A melhor maneira para se montar um SIM ao longo do tempo consiste em criar subsistemas inicialmente isolados, cada um destinado a atender determinados objetivos de coleta de informações e que, com o tempo, são integrados entre si através de um banco de dados composto de duas partes centrais. Uma delas arquiva e acumula informações levantadas com objetivos específicos em vista (como, por exemplo, uma pesquisa motivacional junto a um determinado segmento de consumidores potenciais) e que se espera possam ser úteis em épocas futuras para outros tipos de decisões. A outra diz respeito a informações que a empresa acumula e reavalia continuamente (como, por exemplo, a sua evolução de vendas por clientes ou segmentos) e às quais deve-se ter acesso contínuo. Normalmente **[pág. 39]** só o segundo tipo de informação deve ser computerizado e mesmo assim somente a partir de um programa de planejamento e controle do qual se tem certeza de que pelo menos alguns executivos se utilizarão com regularidade.

A Figura 4 apresenta um modelo simples de um SIM destinado a uma empresa média ou grande brasileira. Esse modelo integra vários

subsistemas de informação cujas principais características descrevemos a seguir.

Um dos subsistemas é voltado à coleta e interpretação de informações relacionadas ao meio ambiente que interessa à empresa. Subdividimos esse sistema em duas partes. Uma delas conjuga dados do macroambiente, que poderão incluir informações pertinentes à economia como um todo (como tendências de crescimento do PNB, etc.), à estrutura social (como classes sócio-econômicas e a mudança do seu poder aquisitivo), ou dados sobre o ramo de atividades em que opera a empresa (sobretudo quanto ao seu dinamismo de crescimento), informações regionais (digamos, dados sobre investimentos infra-estruturais de interesse para a empresa), informações sobre a evolução tecnológica do ramo da empresa (por exemplo, no exterior), dados sobre a legislação fiscal e geral (seja em termos restritivos, seja quanto a incentivos) e informações de ordem ecológica (por exemplo, da CETESB).

Além das informações sobre o macroambiente, **[pág. 40]** convém coletar dados sobre o que denominamos o microambiente, ou seja, todas as áreas de relacionamento direto para com a empresa, mas que pertencem ao seu mundo externo, tais como: seus concorrentes, determinados segmentos de mercado de maior interesse para o futuro, os fornecedores, as vias de comunicação, os clientes e o sistema financeiro. Dentre estas informações as que normalmente mais importam para o processo decisório são as referentes aos principais concorrentes da empresa.

Os principais objetivos da coleta de informações ambientais costumam ser o de manter a empresa continuamente informada sobre as oportunidades que surgem no mercado, bem como sobre as ameaças que podem criar barreiras aos seus planos e, finalmente, as tendências externas que ela deve acompanhar para poder dimensionar os seus planos de expansão e de diversificação.

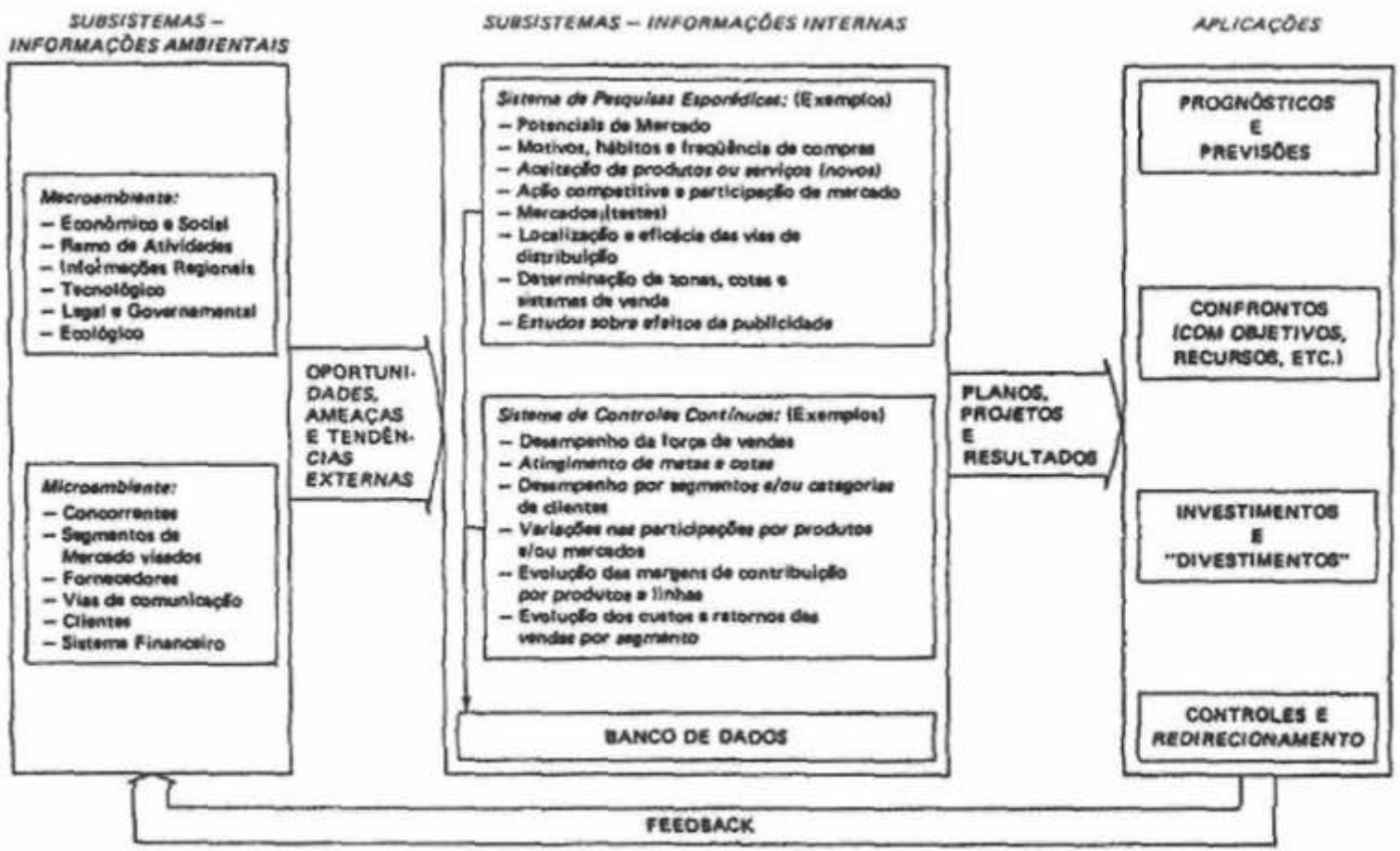


Fig. 4 – Elementos típicos de um sistema de informações de marketing (SIM).

O segundo subsistema recomendado refere-se a informações internas. Ele também se divide em duas partes, uma delas composta das pesquisas esporádicas que a empresa resolve executar ou contratar de terceiros para atender à quantificação de problemas específicos (como os mencionados como exemplos na Figura 4), a outra destinada a mantê-la informada, a qualquer momento, sobre o andamento dos seus negócios (também exemplificados na Figura 4).

O conjunto ou partes específicas desses subsistemas **[pág. 42]** devem constituir as fontes primordiais para a preparação de planos e projetos destinados, por exemplo, ao lançamento de novos produtos, à busca de novas fontes de suprimento, à conquista de novos mercados, à ampliação da rede de distribuição e de abastecimento das vias, à diversificação de linhas ou quaisquer outros projetos de interesse para a empresa. Ademais, esses dados constituem a base para a avaliação contínua dos resultados de suas operações mercadológicas.

As aplicações típicas de um SIM, como o descrito nestas páginas, se destinam às seguintes quatro áreas:

1) prognósticos e previsões, tanto para as atividades operacionais em andamento quanto para novos planos;
2) confrontos entre planos de expansão e parâmetros que possam contribuir a esses planos e/ou impor-lhes restrições, não necessariamente relacionados à área de Marketing, como, por exemplo, a disponibilidade de recursos financeiros;
3) decisões voltadas a investimentos de médio e longo alcance, como a montagem de uma nova fábrica e linha de montagem, ou, ao contrário, referentes a “divestimentos”, ou seja, à liquidação parcial de patrimônios face a situações de contração da demanda ou de escassez de recursos;
4) controle de todas as atividades básicas em andamento **[pág. 43]** na empresa e que pode conduzir ao redirecionamento dos seus destinos e recursos.

A esse último aspecto voltaremos no capítulo sobre a função Avaliação.

Sumário

Através da Análise, a empresa procura manter-se em dia quanto às oportunidades, ameaças, mudanças e tendências do seu mercado. Esta função administrativa pode ser conduzida sem um plano específico em mente e de acordo com as necessidades que surgem no dia-a-dia. Preferível é, todavia, organizar a função Análise a partir de objetivos pré-definidos e dentro de um contexto metodológico específico. O SIM conduz a empresa a esse tipo de organização racional.

Quaisquer que sejam os métodos e sistemas que a empresa adota para manter-se informada, é preciso que ela formule diretrizes seguras quanto à coleta e triagem de suas informações. Para nós a principal destas diretrizes afirma: organize apenas aquelas informações que certamente ou muito provavelmente constituem bases valiosas para a tomada de decisões, regulares ou não, de pelo menos um dos setores operacionais da empresa. **[pág. 44]**

A FUNÇÃO ADAPTAÇÃO

Pela ordem cronológica, a segunda das quatro funções básicas do Marketing *é* denominada Adaptação. Ela envolve todas as atividades da empresa que visam a ajustar as características da sua oferta (produtos e serviços) às forças vigentes no mercado. É sobretudo através da Adaptação que a empresa procura atender ao princípio mencionado no Capítulo 3 e que recomenda a adequação das forças controláveis internas às forças incontroláveis do meio ambiente. Não fosse esta preocupação básica do homem de Marketing, não haveria a necessidade da função Análise, pois ela constitui a principal fonte de inspiração para os caminhos de adaptação ao mercado.

Através da Adaptação, os setores de Marketing e industrial da empresa criam o que os economistas **[pág. 45]** chamam de utilidade de forma. Para isso a empresa dispõe de um instrumental que se compõe dos cinco elementos seguintes: design, marca, embalagem, preço e assistência aos clientes. A combinação desses instrumentos, aplicada a uma determinada linha de produtos, ou mesmo a produtos específicos, é por vezes chamada de composto de apresentação. Este, por sua vez, é um subcomposto do *Marketing Mix* que discutimos no Capítulo 3.

O composto de apresentação

O que talvez mais distinga o homem de Marketing do homem tradicional de vendas é o seu profundo envolvimento na política de produtos da sua empresa. Isto frequentemente gera conflitos internos, sobretudo com

a área de engenharia de produtos e de fabricação, mas constitui uma variável inevitável da filosofia de Marketing.

A principal área de conflito entre os executivos de Marketing e de produção costuma ser a maneira como eles encaram o produto quanto aos seus padrões de qualidade. Para o mercadólogo, qualidade intrínseca de um produto não necessariamente coincide com a sua capacidade de satisfazer os padrões ótimos de desempenho tecnológico viáveis dentro da capacidade produtiva e dos recursos da empresa. Para melhor atender à **[pág. 46]** demanda o mercadólogo, por vezes, pleiteia uma redução desses padrões técnicos de qualidade, se isto para ele implica em vantagens como, por exemplo, a possibilidade de uma redução do preço que torna o produto mais competitivo.

Através de um pequeno exemplo demonstraremos o que se entende pelo composto de apresentação dentro dos cinco instrumentos antes citados. Imaginemos que uma empresa produtora de aparelhos de som, digamos a Gradiente, pretenda lançar um novo modelo de *receiver.* Suponhamos ainda que a função Análise revelou um excelente potencial para um aparelho com determinadas características tecnológicas, incluindo duas faixas AM e FM, leitura digital de sintonia e programas memorizados, e cujo preço permaneça na faixa entre 2 modelos já disponíveis do mercado, sendo um deles de um dos seus principais concorrentes. Se a empresa adota a filosofia de Marketing, estas variáveis são encaminhadas para a engenharia do produto, a quem cabe preparar o modelo condizente com essas especificações “ditadas” pelo mercado disponível.

Assim, o composto de apresentação consiste no esforço de ajustar as características facilmente aparentes de um produto, inclusive as de ordem cronológica, às prioridades da demanda, preferencialmente dentro de determinados “nichos mercadológicos” (estes são oportunidades de mercado inadequadamente preenchidas pelos produtos **[pág. 47]** disponíveis, seja de concorrentes ou da própria empresa). Por exemplo, quando a Danone lançou a primeira linha de iogurtes com frutas no Brasil ela obteve sucesso imediato porque veio a preencher um nicho

mercadológico.

Dentro deste contexto, os cinco instrumentos acima citados exercem as seguintes funções primordiais no esforço de Adaptação:

a) o *design* parte de especificações tecnológicas, matérias-primas, capacidade instalada, maquinaria, ferramental e outros elementos de ordem técnica disponíveis na fábrica, mas propõe modificações do conceito tecnológico dos produtos em função de informações colhidas no mercado;

b) a *marca* exerce uma multiplicidade de funções, a saber: (1) ela identifica a origem do produto e com isso simplifica o seu manuseio e a sua comunicação; (2) ela serve para protegê-lo contra imitações, sobretudo quando determinados traços do produto são patenteáveis; (3) ela é a forma mais direta de diferenciar o produto de seus concorrentes diretos; e (4) ela constitui a base semântica mais direta para firmar e promover a imagem do produto;

c) a primeira idéia que costuma surgir na mente quando se fala em *embalagem* é a da necessidade de oferecer proteção ao produto. Esta foi e continua a ser uma de suas funções, mas ela é hoje talvez a menos significativa sob o **[pág. 48]** ângulo do homem de Marketing. Tanto a embalagem, como frequentemente também a rotulagem, podem contribuir para realçar produtos (por exemplo, nas prateleiras dos supermercados), fortalecer a imagem do seu conteúdo (perfumes são um bom exemplo), promover a sua venda (“leve três, pague dois”), facilitar o manuseio do produto (como no caso do aerosol), oferecer vantagens econômicas (como a garrafa “família” da Coca-Cola) e para promover produtos (por exemplo, através de logotipos e cores sugestivas);

d) o *preço* é outra variável que, para o mercadólogo, exerce uma função bem mais ampla do que a mera identificação do montante em dinheiro que deve ser desembolsado para a compra de um produto. O empresário o utiliza primordialmente para dois fins: um deles é tentar desencorajar os seus concorrentes, o outro é realçar valores subjetivos da sua oferta. No primeiro caso, ele se utiliza de meios que todos nós conhecemos,

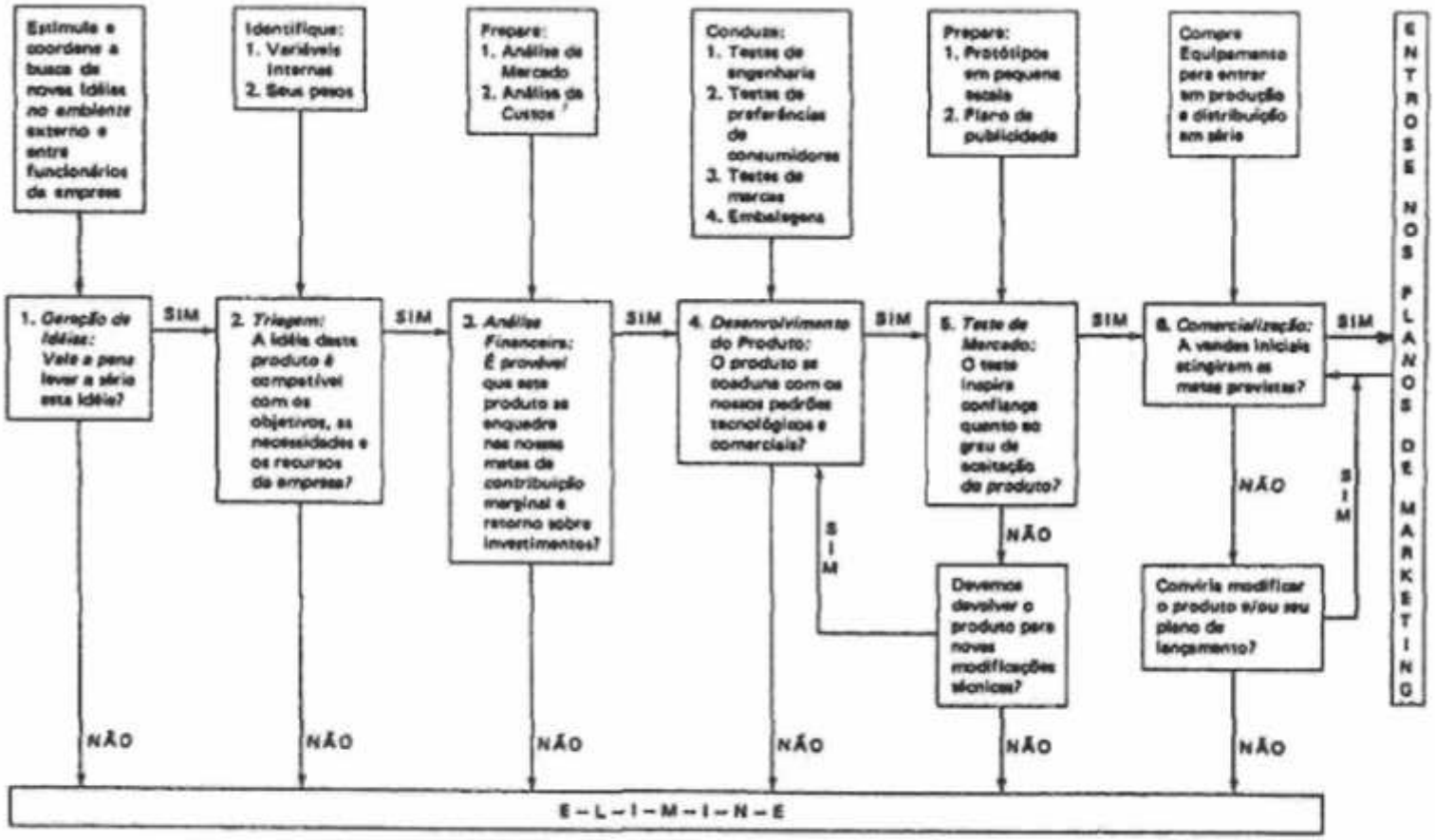
como descontos, pagamentos a prazo, financiamentos e ofertas especiais — que, por vezes, implicam até em “sacrifícios”, ao oferecer determinados bens abaixo do seu custo real com o intuito de atrair consumidores para o estabelecimento comercial que o promove;

e) finalmente, *assistência ao cliente* pode ser uma das variáveis cruciais do composto de apresentação. **[pág. 49]** A sua importância aumenta á medida que o funcionamento adequado de um produto ou serviço depende de conhecimentos específicos que o consumidor médio não tem. Nesses casos, a assistência pode ser a variável mais importante para se realizar ou não uma venda. Obviamente, isso se aplica muito mais aos bens industriais (mas também a determinados tipos de serviços) do que à maioria dos bens de consumo.

O lançamento de produtos novos

À medida que uma economia se desenvolve em termos industriais e que a concorrência nos seus diversos setores torna-se mais acirrada — o que *é* claramente o caso do Brasil —, as empresas precisam enfrentar, cada vez mais, um dilema inescapável: de um lado, a necessidade de lançar novos produtos no mercado é crucial para o crescimento ou até a sobrevivência da organização; de outro lado, quanto maior for o esforço nesse sentido dentro de cada setor, tanto mais arriscado torna-se cada um dos lançamentos.

Não temos dados a respeito do coeficiente de falhas de novos lançamentos entre nós. Mesmo nos EUA, esses dados são relativamente escassos e bastante controvertidos. Lá fala-se entre 30 a 80% de produtos não sucedidos entre os lançados, **[pág. 50]** dependendo do ramo de atividades, mas também dos critérios sobre o conceito “falha”.



FONTE: Adaptado de Philip Kotler, Marketing Management, Analysis, Planning, and Control, Prentice-Hall, E. Cliffs, 1967, 2ª edição, p. 506.

Fig. 5 – Visão sumária de um processo de decisão para o lançamento de produtos novos.

Em 1965, a empresa Booz, Alle & Hamilton publicou um estudo sobre o assunto que ainda hoje é a principal fonte de dados empíricos sobre os problemas relacionados ao lançamento de produtos novos. Philip Kotler (1967) resumiu esses critérios num quadro que reproduzimos na Figura 5, com algumas adaptações. A idéia central do modelo consiste em conduzir processos de lançamento através de seis etapas cautelosamente executadas e entrosadas entre si para gastar o mínimo de recursos e tempo e aumentar as probabilidades de sucesso à medida que o produto vai passando pela triagem das diversas fases.

Deste e de outros estudos, conjugados à nossa própria experiência, podemos tirar algumas recomendações de ordem pragmática que resumimos abaixo:

a) jamais cogite lançar um produto, por mais promissor que possa parecer, sem que ele se enquadre nos objetivos estratégicos e mercado-lógicos gerais da empresa;

b) desde o início do processo, procure identificar o tipo de inovação a que pertence o lançamento, a partir das três seguintes categorias: uma simples mudança quanto à apresentação um produto já existente (por exemplo, um televisor com um novo tipo de painel); uma inovação funcional diferenciadora com relação aos produtos **[pág. 52]** existentes (uma bicicleta com câmbio diferenciado); ou uma inovação “revolucionária” que introduz algo virtualmente novo no mercado (como recentemente o vídeo-cassete). Lembre-se que, á medida que a inovação progride ao longo desta escala, o potencial de retornos financeiros aumenta, contanto que haja uma aceitação rápida no mercado, o que tende a não acontecer quando se trata de algo que “assusta” o consumidor, por mais útil que lhe possa ser a inovação. Ademais, as reais inovações atraem evidentemente um maior número de concorrentes mais rapidamente. Portanto, um alto grau de sigilo, a busca de proteção através de patentes e campanhas maciças de divulgação e de informação se tornam tão mais necessárias no lançamento quão mais autenticamente inovadores forem os produtos;

c) quanto mais originais forem os produtos novos em relação aos produtos existentes no mercado, tanto mais difícil costuma ser a avaliação do seu possível grau de sucesso, por motivos como: os testes de mercado são mais difíceis face à falta de experiência, tanto dos que os conduzem, quanto dos respondentes que deles participam; esses produtos implicam frequentemente a mudança de hábitos de consumo que tendem a ser imprevisíveis, além de lentos;

d) mesmo que isso implique em alguma perda do sigilo, normalmente associado a um novo **[pág. 53]** lançamento, pense muitas vezes antes de tomar a decisão de lançar uma inovação *sem* um ou vários testes de mercado (normalmente à base de protótipos). Esses testes não são apenas uma fonte para avaliar a receptividade do produto em si, mas também para introduzir modificações que talvez o salvem de uma falha;

e) jamais introduza um produto novo sem alguma forma de planejamento. Ao adotar um esquema como o descrito na Figura 5, empreste uma ênfase muito grande às fases iniciais do processo (de 1 a 3), não apenas por serem bem menos dispendiosas do que as fases posteriores, mas também porque a experiência demonstrou que uma proporção bem elevada das deficiências que tornam uma inovação economicamente desinteressante se revela nestas três fases;

f) o entusiasmo constitui uma parcela fundamental integrante do processo de inovação, por ser este um processo essencialmente criativo. Todavia, não deixe o entusiasmo no comando da execução do processo. À medida que esse progride, as idéias devem ceder lugar à razão fria;

g) não deixe o tecnólogo tomar conta do processo de inovação do produto, pois ele tenderá a confundir melhorias tecnológicas ao longo do processo com um crescente índice de aceitação de mercado. De outro lado, também não delegue a função de inovação exclusivamente **[pág. 54]** aos homens de pesquisa de mercado, não só porque é provável que lhes falte conhecimento e experiência técnica para conduzir as correções ao longo do processo, mas também porque existe uma alta probabilidade de que a cautela comande o seu raciocínio ao ponto de sufocar idéias

potencialmente férteis. Geralmente a melhor forma de conduzir os testes é formar uma equipe, composta de especialistas em várias áreas e com personalidades distintas, cada uma com funções específicas previamente definidas, e que é coordenada por um executivo experiente que não teme nem a inovação nem o conflito entre cabeças divergentes;

h) mesmo que a sua empresa não tenha tido muita sorte com o processo inovatório, porque a maioria dos projetos não passou das suas fases iniciais e/ou porque uma boa parte dos lançamentos não surtiu os resultados esperados, jamais desista da convicção de inovar continuamente, pois a ausência de um espírito pioneiro numa empresa é uma garantia para o seu gradual afastamento do mercado.

O ciclo de vida dos produtos

A principal razão da necessidade de constantes inovações é a própria dinâmica do mercado propulsada por mudanças nos desejos e hábitos dos consumidores **[pág. 55]** e pela pressão competitiva que estimula a oferta de novas opções de produtos e serviços, frequentemente a preços reais decrescentes e valores adicionados em ascensão, graças à inovação tecnológica conjugada aos efeitos da curva de experiência, que provocam uma redução dos custos de muitos dos produtos e serviços da sociedade moderna.

Uma das consequências inevitáveis desse dinamismo do mercado é que a totalidade dos produtos está sujeita a um ciclo de vida, à semelhança de um organismo vivo. Dependendo do tipo de produto e do grau de lealdade com que os consumidores a ele se prendem, esse ciclo é mais ou menos extenso, mas nenhum produto escapa ao seu destino a longo prazo.

Como demonstra a Figura 6, o ciclo de vida de um produto é divisível em quatro fases bem estanques: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Durante a fase introdutória o produto deve se “impor” ao mercado, o que normalmente implica a conquista da adesão daquilo que o psicólogo social Everett Rogers (1962) denominou de “inovadores”, ou pessoas

dispostas a testarem novas idéias. As vendas costumam ser muito lentas nesta fase, mas à medida que os inovadores aceitam o produto, eles desencadeiam um processo de difusão de inovações que faz com que o produto seja comprado em quantidades crescentes por um número crescente de **[pág. 56]** pessoas, ao menos durante um certo período, para depois sofrer quedas consecutivas na sua demanda. A teoria da difusão de inovações presta apoio ao conceito do ciclo de vida do produto, através de argumentação psicológica do comportamento que faz com que a curva da demanda, de qualquer produto, se assemelhe a uma curva normal ao longo do tempo.

Na prática, contanto que um produto consiga vencer a fase crítica de introdução, ele tem boas possibilidades de entrar na fase de crescimento, que se caracteriza por uma evolução acelerada das suas vendas até atingir um patamar de maturidade quando as vendas se estabilizam. Finalmente, o produto deixa de atrair a atenção dos consumidores e entra em declínio.

O conceito do ciclo de vida não apresenta muita utilidade para efeitos de prognósticos de venda, em parte porque a extensão dos ciclos varia enormemente em função dos tipos de produtos, em parte porque o que mais interessaria ao homem de decisão é praticamente impossível na grande maioria dos casos, ou seja, prever quando e com que intensidade deverão ocorrer os pontos de quebra ou de transição de uma para outra fase. No entanto, um mercadólogo experimentado no seu ramo de atividade geralmente consegue identificar em que fase se encontram os diversos produtos de suas linhas, o que lhe ajuda a tomar algumas decisões bastante úteis. **[pág. 58]**

A curva de evolução das vendas de um produto, ao longo do ciclo, é acompanhada por uma curva de lucratividade que, todavia, nunca é paralela ao movimento do faturamento. Durante a introdução, os lucros são nulos ou mínimos, mas tendem a aumentar e atingir o seu auge durante a fase de crescimento. Já na fase de maturidade os esforços para manter o produto no mercado tendem a exercer uma pressão baixista sobre as margens, pressão essa que evidentemente se intensifica durante o declínio, de modo

que muitos produtos que ainda permanecem no mercado nesta fase final já são deficitários.

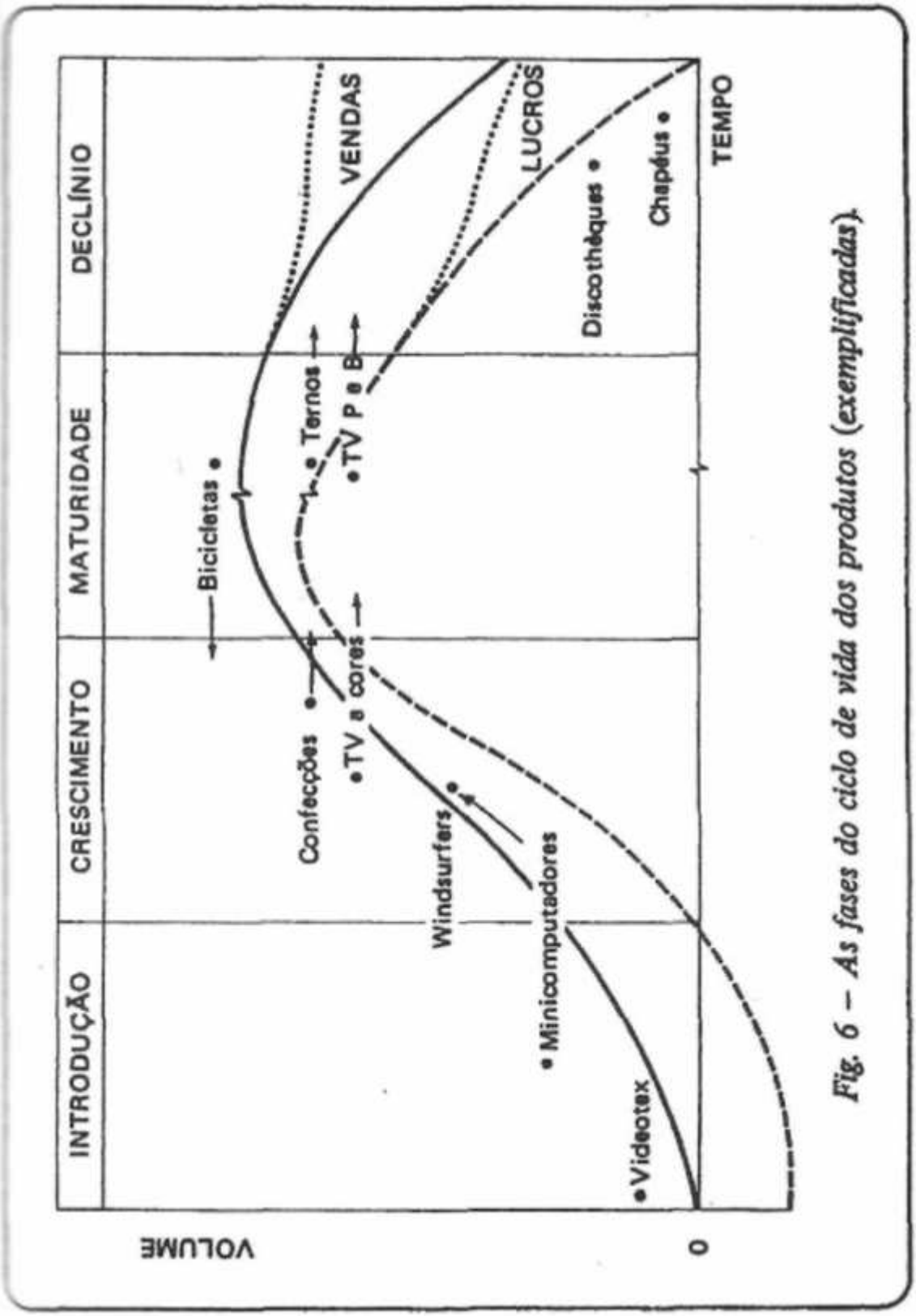


Fig. 6 – As fases do ciclo de vida dos produtos (exemplificadas).

Verdadeiramente lucrativo o produto costuma ser apenas na sua fase de crescimento. É então, portanto, quando a empresa dispõe dos recursos e de tempo para pensar em inovações que no futuro venham a substituir produtos que hoje se movimentam na crista da onda.

Por vezes é possível "esticar" o ciclo além do seu período normal de vida através de esforços promocionais e/ou de modificações na apresentação o que é indicado pelas linhas pontilhadas na Figura 6. Há exemplos clássicos de tentativas bem sucedidas deste chamado *market stretching,* como o do nylon, que teria atingido o seu ponto de saturação em torno de 1962 se o seu produtor (a Dupont) não tivesse direcionado o produto do seu mercado original (o militar) para novos usos (na indústria têxtil e de pneus, sobretudo), **[pág. 59]** o que lhe deu um impulso de vendas verdadeiramente revolucionário.

Talvez um dos exemplos mais sugestivos de "esticagem" do ciclo de vida é praticado pela indústria de fumos. A Souza Cruz já salvou várias de suas marcas (entre elas as de maior aceitação, como o Continental e o Hollywood) ao acrescentar um filtro ao cigarro tradicional. Isto aconteceu numa primeira fase da substituição de hábitos de consumo entre os fumantes. Numa segunda fase, que vivemos hoje, uma técnica semelhante está sendo utilizada ao se lançar produtos "suaves" no mercado, mantendo as mesmas marcas que antes tinham "apenas" um filtro para atender à preocupação do fumante quanto à sua saúde. Neste caso o produto sofreu uma modificação, o que nem sempre é preciso para salvá-lo. Por vezes um redirecionamento para novos segmentos de mercado pode surtir efeitos altamente compensatórios, como no caso do leite condensado que, ameaçado por inovações de alimentação infantil (como o leite em pó e de longa vida), só não foi eliminado do mercado porque a Nestlé soube dirigir o produto para novas finalidades (como receitas e doces). Quem chamou atenção para este exemplo foi Buarque de Almeida (1980), em palestra recente sobre o tema ciclo de vida, mas quem, com muita razão, aponta o caráter excepcional deste tipo de caso. No nosso entender, só compensa fazer um esforço de "esticagem" **[pág. 60]** quando a empresa realmente

descobre novas aplicações para um produto em declínio e quando ela não se preparou em tempo para substituí-lo no mercado.

Há produtos que são “empurrados” para fora do mercado por outro que passam a ter a preferência dos consumidores. Mencionamos dois exemplos na Figura 6. Um deles é a TV preto e branco, que entrou numa fase de maturidade mais rapidamente devido à TV a cores. Outros exemplos são os ternos para cavalheiros cuja queda de demanda foi provavelmente acelerada pela rápida ascensão das confecções masculinas.

No nosso entender, é perigoso, por ser geralmente inútil, tentar combater esse tipo de tendência, sobretudo quando a mudança dos hábitos já atingiu a “maioria retardatária”, na expressão de Rogers, ou seja, quando a grande maioria dos compradores em potencial, e entre eles os líderes de opinião, já não mais adquire o produto em questão.

Há situações, no entanto, onde determinados produtos revertem de uma fase posterior para uma fase anterior devido a mudanças do ambiente, incontroláveis pela empresa, ou do próprio ramo de atividade. A Figura 6 menciona um desses casos (bicicletas), cuja demanda recebeu um impulso inesperado no mundo devido à associação de dois fatores favoráveis: a escassez de energia e a valorização do esporte como medida **[pág. 61]** de defesa da saúde.

A principal regra derivável do fenômeno do ciclo de vida é facilmente enunciada, se bem que de difícil aplicação. Ei-la: procure entrar mais cedo do que a maioria dos seus concorrentes naquelas inovações do seu ramo que o mercado tende a aceitar com entusiasmo, e caia fora do mercado como um dos primeiros do seu ramo quando os seus consumidores o abandonam em favor de produtos substitutivos. Em outras palavras: se a Ramenzoni tivesse compreendido e aplicado esta regra há alguns decênios atrás e transformado a sua fábrica de chapéus numa fábrica de confecções, todos nós talvez usássemos hoje jeans de marca Ramenzoni.

Sumário

Em muitas empresas a função Ativação ocupa uma posição muito destacada, não só em termos de aplicação de recursos tecnológicos e financeiros, como também quanto à dedicação e formação dos seus recursos humanos. E isto por boas razões. A linha de produtos da empresa não é apenas o seu cartão de visita para o seu mercado potencial, ela também é a sua arma mais poderosa para atingir os seus objetivos e impor-se frente aos seus concorrentes. **[pág. 62]**

A FUNÇÃO ATIVAÇÃO

A título de recapitulação citemos um breve exemplo: imaginemos que alguém o incumbiu de montar um programa de Marketing para uma empresa a partir do conceito dos 4 As. Imaginemos ainda que, durante uma fase inicial, a sua preocupação concentrou-se em reavaliar a linha de produtos da empresa à luz de informações objetivas colhidas no mercado (Análise) e que isto o levou a reformular esta linha para melhor adequá-la às mudanças observadas na demanda (Adaptação). Suponhamos, finalmente, que, em consequência deste trabalho, a empresa conseguiu tornar a sua oferta bem mais competitiva e adequada aos desejos dos seus compradores potenciais. Mas isto não bastaria para completar o ciclo mercadológico. Falta ainda, como próximo passo, reavaliar e possivelmente **[pág. 63]** reestruturar os meios de comunicação da empresa. Esta função é que denominamos Ativação.

Dentro de uma visão algo mais genérica e abstrata podemos dizer que a Ativação abrange todas as atividades que visam à satisfação das utilidades de tempo, local e posse de um produto ou serviço.

Enquanto a Adaptação está primordialmente preocupada em aumentar a utilidade de forma de um produto, a Ativação se concentra na criação ou no refinamento de outros tipos de utilidades, como tempo e local, visando colocar o produto à disposição do comprador na hora e no lugar em que este mais o deseja. Por exemplo: uma caixa de fósforos só adquire utilidade de forma a partir do momento em que as suas matérias-primas foram transformadas em palitos facilmente incandescentes. No entanto, a utilidade de forma de um fósforo torna-se praticamente nula se esse não está disponível em um grande número de pontos de venda de fácil acesso para o

comprador. Em maior ou menor grau, esta condição de fácil e rápido acesso se aplica à totalidade dos bens e serviços oferecidos numa economia de livre iniciativa.

Finalmente, mesmo um alto grau de utilidade de forma, tempo e local, associado a um bem, não é suficiente para que esse seja adquirido regularmente. O fumante que prefere acender o seu cigarro com um isqueiro não comprará fósforos. Quanto mais intenso for o desejo do **[pág. 64]** consumidor de usufruir do domínio de um determinado produto — ou quanto maior for a utilidade de posse associada a esse bem — tanto mais propenso ele estará a atribuir-lhe um valor ou preço elevado, ou desviar-se do seu caminho "normal" para procurá-lo.

O *status* que hoje é mencionado com tanta frequência, como um elemento dinamizante da demanda, é uma das expressões mais representativas da utilidade de posse. Por exemplo, quantos fumantes utilizam isqueiros não tanto porque lhes parece ser a forma mais racional e conveniente de acender cigarros, mas primordialmente porque o isqueiro tem para eles uma conotação afetiva, inconsciente talvez, representada por valores como o machismo, o poder ou o *status* social? Somos todos mais ou menos vítimas desses valores não necessariamente aparentes e facilmente explicáveis em termos de argumentos racionais. O bom mercadólogo sabe descobrir e explorar esses valores em benefício da sua empresa.

Reportando-nos mais uma vez à Figura 2, lembramos que a Ativação é exercida através de um instrumental que é denominado composto de comunicação e que faz parte do conceito mais amplo do *Marketing Mix.*

Os elementos básicos desse composto são a distribuição, a logística, a venda pessoal e a publicidade, que podemos definir como sendo:

a) distribuição: é a escolha, o atendimento e o **[pág. 65]** controle dos intermediários que conduzem os produtos do produtor ao consumidor;

b) *logística:* é a escolha e entrega de lotes econômicos de suprimentos (matérias-primas, produtos, etc.) em localizações pré-determinadas (como depósitos, armazéns, lojas, fábricas, etc.) nas quantidades, épocas e condições desejadas pelo intermediário ou usuário;

c) *venda pessoal:* é o preparo e a organização dos recursos humanos que se dedicam regularmente à oferta de idéias, bens e/ou serviços com o intuito de realizar trocas através de contatos pessoais;

d) *publicidade:* é a comunicação, através de meios impessoais (impressos e eletrônicos), destinada a informar, divulgar e promover a oferta de idéias, bens e/ou serviços por parte de um patrocinador identificado.

A principal tarefa e "arte" da função ativacional consiste em conjugar elementos selecionados destas quatro funções básicas para formar um conjunto econômico de coordenação voltado à satisfação contínua das utilidades de tempo, local e posse dos compradores de uma dada linha de produtos. A tarefa de se aproximar à otimização do composto de comunicação é extremamente trabalhosa face às incontáveis alternativas de combinação aplicáveis a uma dada situação real. Ela torna-se ainda mais complexa porque as suas variáveis exógenas — ou seja, a linha de produtos **[pág. 66]** e o mercado — estão sujeitas a constantes flutuações.

Uma forma racional para enfrentar este problema na prática consiste em desenvolver um composto entre si para, com o tempo, formar uma unidade racional mais complexa e integrada.

Não temos a pretensão de entrar nas minúcias de um projeto de criação do composto de comunicações, pois para isto não haveria espaço. Ao invés, o que pretendemos fazer é levantar algumas das questões-chave que costumam surgir na prática administrativa quando uma equipe de Marketing é incumbida de montar ou de racionalizar um sistema de comunicações. Dividiremos estas questões em três partes referentes: (1) à distribuição e logística; (2) à venda pessoal; e (3) à publicidade.

As nossas respostas às questões levantadas serão sumárias e, ao menos em parte, consciente-mente provocativas. Não é nosso intuito tentar esgotar cada um dos assuntos, mas sensibilizar os nossos leitores para as questões e motivá-los a procurarem fontes adicionais que lhes dêem respostas mais minuciosas, sobretudo quanto à utilização de técnicas e métodos que vêm de encontro à solução dos problemas levantados.

Eis, portanto, as questões: **[pág. 67]**

Problemas de distribuição e logística

1) O *que é uma via de distribuição e que tipos de vias existem?* Uma via ou um canal de distribuição é um conjunto de instituições interligadas entre si que conduzem os fluxos de movimentação física dos produtos, bem como os fluxos de serviços, de informações, de promoção e de pagamentos entre os produtores e usuários ou consumidores finais desses produtos ou serviços.

   Distinguem-se dois tipos de vias num determinado sentido: o direto e o indireto. No primeiro caso, o próprio produtor se encarrega do contato com o seu mercado potencial, podendo, para isso, usar de meios de comunicação pessoal ou impessoal, conforme demonstra a Figura 7 na sua parte superior. Na parte inferior dessa figura mencionamos as formas mais comuns de via indireta que envolvem apenas dois ou três tipos de intermediários, dentre os quais se destacam agentes (que podem ou não assumir o título da transação), atacadistas ou distribuidores (que lidam com grandes volumes que são redistribuídos a um número menor de varejistas). Estes, por sua vez, expõem e oferecem os produtos em seus pontos de venda diretamente aos consumidores finais. Há muitos outros tipos de intermediários, como representantes, **[pág. 68]** concessionários, cooperativas, *brokers,* corretores, lojas de desconto, lojas de departamento, empresas que operam com Marketing direto, grupos voluntários (ou associações de varejistas que congregam funções de interesse comum) e alguns outros. Por vezes um produtor pode utilizar sistemas mistos de distribuição, por exemplo, quando se utiliza de filiais regionais que atendem a varejistas e diretamente a determinados consumidores nas regiões sob seu controle.

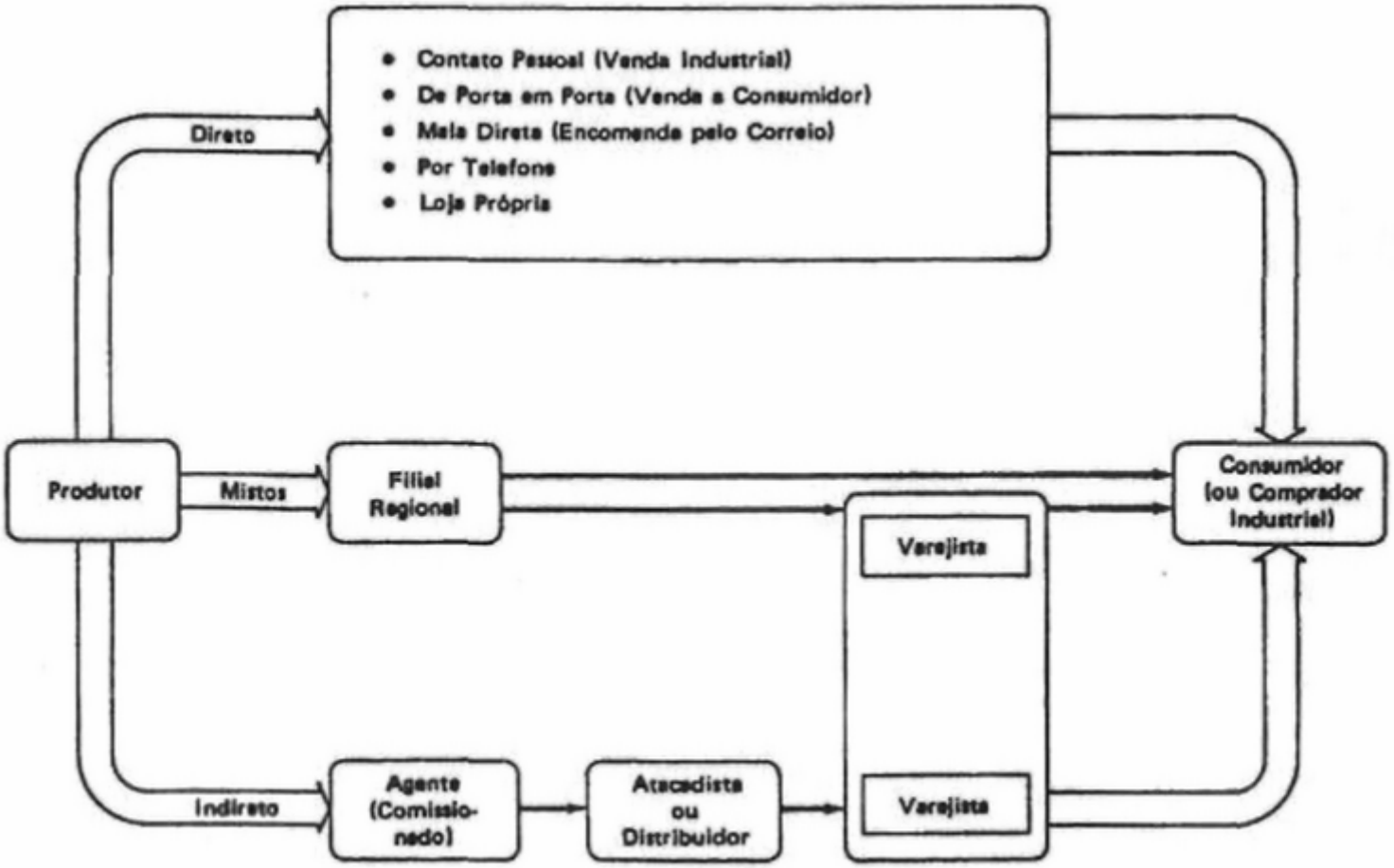


Fig. 7 – Sistemas de distribuição diretos e indiretos.

2) *Qual é a melhor via: direta ou a indireta?* A escolha depende de uma série de fatores interdependentes. Normalmente, o produtor prefere uma via muito curta ou até venda direta quando prevalecem as seguintes condições: (1) o poder aquisitivo de cada comprador individual, bem como o vulto de suas encomendas médias, é elevado; (2) um número substancial de visitas resultam em vendas efetivas; (3) há a conveniência ou até necessidade de demonstrações pessoais por parte de vendedores especialmente treinados para esta função; (4) os compradores potenciais estão localizados próximos entre si; (5) os clientes necessitam de serviços diretos para poderem utilizar os produtos adequadamente (como, por exemplo, a instalação e manutenção de máquinas); e (6) o produto precisa estar disponível rapidamente para poder ser **[pág. 70]** vendido. Quanto mais as condições de mercado se afastam destas condições tanto mais indireta e longa tende ser a via.

   Evidentemente, para o produtor a maior vantagem do uso de vias diretas é a possibilidade de exercer um maior grau de influência e controle sobre a venda e tudo que a acompanha, como o uso de materiais promocionais ou até a política de preços. Em contrapartida, a via direta é de longe a mais onerosa. Face a esses prós e contras ela é utilizada primordialmente na venda de bens industriais e de serviços caros, mas há exceções, como o famoso exemplo da Avon, que distribui produtos cosméticos de porta em porta.

3) *Quando a empresa opta pela distribuição indireta, quais costumam ser os principais critérios de seleção quanto aos tipos de intermediários?* Esta é uma pergunta de múltiplas implicações, entre as quais convém destacar os dois aspectos seguintes:

   a) a questão da *intensidade de distribuição.* Existem, em tese, três modalidades, a saber: (1) a distribuição intensiva, que se utiliza de um máximo de pontos de venda (típico para os chamados bens de conveniência que são adquiridos com frequência por um grande número de compradores); (2) o seu oposto, ou seja, a distribuição exclusiva, realizada **[pág. 71]** através de contratos de exclusividade

entre produtores e intermediários (como, no caso, os concessionários da indústria automobilística); e (3) situações intermediárias denominadas distribuição seletiva, onde apenas alguns intermediários dentro dos possíveis são escolhidos para representar as marcas dos produtores (como no caso de eletrodomésticos ou de móveis). Ê importante que a empresa se defina em termos de diretrizes quanto a essas três modalidades a partir de considerações como cobertura geográfica a ser atingida, tipos de estabelecimento disponíveis nas diversas áreas geográficas, sistemas utilizados pela concorrência e evidentemente os custos relativos de cada sistema para atingir as suas metas de vendas;

b) a questão da prioridade por um dado *sistema operacional de distribuição* que, por sua vez, abre muitas perspectivas e que Kotler (1967) aborda sob os três aspectos seguintes que resumem muito bem as múltiplas opções: (1) a determinação dos objetivos e das limitações dos canais, que inclui uma análise das características dos clientes em termos de números, dispersão geográfica, frequência de compras e outros fatores; das características dos produtos, como volumes a serem transportados, possibilidades **[pág. 72]** de padronização, perecibilidade e valor unitário; das características dos intermediários, sobretudo quanto às forças e fraquezas de diversos tipos de intermediários preparados para lidar com os produtos em questão; das características da concorrência a partir da política de enfrentá-la diretamente ou, ao contrário, evitar um confronto direto nas vias; das características da própria empresa, que inclui o seu tamanho, seu poder econômico e financeiro, o *Mix* de produtos e a natureza da combinação da sua oferta, experiências passadas e as diretrizes de Marketing de uma maneira geral; das características do ambiente como condições econômicas, ecológicas e as determinações legais; (2) o levantamento das principais alternativas de escolha dos canais, que inclui primordialmente a análise dos tipos de intermediários desejáveis, do número de pontos de venda a serem

atingidos e das funções e responsabilidades a serem assumidas formalmente pelos vários tipos de membros das vias escolhidas; (3) a avaliação das principais alternativas disponíveis, que envolve a análise de critérios econômicos de controle e de adaptação, dos quais a primeira evidentemente é a mais importante. Ela necessariamente deve tentar determinar quais são as melhores relações entre volume esperado de vendas **[pág. 73]** e seus custos para os diversos tipos de vias sob consideração.

4) *Quais são as principais componentes de um sistema de logística voltado à produtividade mercadológica? O* núcleo de um sistema logístico é composto de cinco elementos, a saber: decisões referentes à localização, ao transporte, aos estoques, à comunicação nas vias e ao movimento de materiais. É a partir desses cinco elementos que um dos seus especialistas mais reconhecidos, D. Bowersox (1972), desenvolveu o seu sistema.

Problemas referentes à venda pessoal

A venda pessoal, como vimos, abrange todas as responsabilidades da organização e equipe de vendas incumbida de “fechar negócios”. Algumas de suas questões operacionais mais prementes costumam ser as seguintes:

1) *Quais são as principais medidas que uma empresa deve tomar para montar uma equipe eficaz de vendedores?* A maioria dos textos que lida com esta pergunta (e são muitos!) cita as seguintes variáveis como cruciais: (1) uma definição clara dos objetivos de Marketing e da contribuição que a força de vendas pode e deve dar para atingi-los; (2) dados objetivos sobre a relação entre produtos e os segmentos **[pág. 74]** geográficos do mercado que devem ser atingidos e que permitem determinar o tamanho ideal da força de vendas; (3) descrições sumárias, mas bastante explícitas, das funções básicas dos diversos membros da equipe (como vendedores, supervisores, promotores e suas relações para com a gerência); (4) o recrutamento ou a procura cautelosa de

candidatos às posições a serem preenchidas através de contatos com agências especializadas, anúncios em jornais, entrevistas em faculdades e outros meios; (5) a seleção dos candidatos através de entrevistas e testes; (6) bons programas de treinamento de vendas com o intuito de familiarizar os vendedores com a empresa, seus objetivos, seus produtos, suas maneiras de agir e as principais características dos seus clientes e concorrentes, além de prepará-los para se tornarem cada vez mais eficientes e motivados, seja na apresentação, seja no fechamento e acompanhamento do ato de venda; (7) um método de remuneração que seja justo e motive a equipe a manter um alto padrão de desempenho; (8) um mecanismo de supervisão e motivação contínuo, intimamente ligado aos programas de treinamento; e (9) um sistema de controles integrado ao SIM e à auditoria mercadológica (que discutiremos no capítulo 7).

2) *Por que gastar dinheiro com o treinamento de vendas?* A não ser que seja mal preparado **[pág. 75]** e executado, um programa de treinamento se faz pagar rapidamente, não só porque fortalece a posição e portanto a eficácia do vendedor perante o cliente, graças ao seu melhor conhecimento de causa, mas também porque o treinamento gera e reforça uma série de aspectos motivacionais como segurança, autoconfiança, lealdade e a capacidade do vendedor de avaliar seus clientes potenciais com maior precisão, o que lhe facilita moldar a sua argumentação de venda à luz desses conhecimentos. Talvez o principal pré-requisito para poder tirar maior proveito do treinamento, em muitas das nossas empresas, consista no abandono da ficção de que os bons vendedores são “natos” e não precisam de muitos apoios para serem bem sucedidos. A prática demonstra que essas duas premissas são quase sempre falsas. É como afirma José Lemos (1980), um homem de muita experiência na área: “Há pouquíssimos vendedores muito bons, há alguns bons e predominam os regulares” (p. 71). E ao que Ronald de Carvalho (1980) acrescenta: “O vendedor carrega o nome da empresa” (p. 83).

3) O *que é um bom vendedor?* Genericamente falando, é um homem que domina o instrumental abreviado como AIDAS, que consiste em: assegurar ATENÇÃO, provocar INTERESSE, gerar DESEJO, induzir à AÇÃO e levar o cliente à SATISFAÇÃO. Há um consenso **[pág. 76]** também no sentido de que o bom vendedor reúne duas qualidades centrais, a saber: (1) empatia, ou a habilidade de se identificar com os sentimentos do cliente; e (2) impulso do ego, ou a sensação de necessidade pessoal de fechar o negócio, não apenas pelo dinheiro a ser ganho.

   As características de temperamento e aptidão que conduzem a essas qualidades são controvertidas e não muito claras, se bem que provavelmente não fujam muito dos seguintes seis fatores citados por Staud e Taylor (1965): experiência anterior, amabilidade e capacidade de comunicação, maturidade, capacidade de liderança, aparência e treinamento.

4) *Quais são os fatores que mais motivam os vendedores?* A remuneração é o motivo mais frequentemente citado e discutido entre nós. Ela é claramente essencial para atingir um determinado nível de satisfação, mas, acima desse nível, ela ocupa uma posição motivacional cada vez mais reduzida. Uma escala de motivação amplamente aceita é a de Maslow (1954), apesar de não ser nem nova, nem voltada exclusivamente ao vendedor. Para Maslow existe uma hierarquia de necessidades humanas que se substituem à medida que estão sendo satisfeitas, ao longo da seguinte progressão: necessidades fisiológicas básicas, segurança ou a liberdade de preocupações quanto a incertezas, **[pág. 77]** a sensação de “pertencer” e ter relações sociais, estima e auto-respeito, sensação de realização *(achievement)*, conhecimento e compreensão, e finalmente beleza ou estética. Uma discussão desses fatores (além de incontáveis outros aspectos sobre a administração da força de vendas) pode ser encontrada no livro de Still e Cundiff (1969).

5) *Qual é a melhor maneira para remunerar os vendedores?* Em termos absolutos, esta maneira em si não existe. O que se pode afirmar,

todavia, é que cada um dos sistemas conhecidos tem o condão de atingir em maior ou menor grau os objetivos centrais da administração de vendas, seja do ponto de vista do vendedor (que procura salário, estabilidade, segurança e genericamente os fatores de Maslow acima citados), seja da empresa (que visa eficácia, baixos índices de rotação, um sistema de fácil administração, integração e lealdade do corpo de vendas, etc.). Nogueira Cobra (1981), que analisou esse fenômeno em termos da realidade brasileira, afirma, por exemplo, que o sistema puro de salários fixos é recomendável apenas em situações de venda fácil ou de demanda reprimida, enquanto que o simples pagamento de comissões é aconselhável primordialmente às pequenas e médias empresas de baixo volume de vendas ou para a abertura de territórios, bem como para vendedores sem vínculos empregatícios. **[pág. 78]** Já a combinação de salários fixos com a comissão sobre vendas se justifica sobretudo em empresas que possuam desafios de vendas e a necessidade de ter vendedores estáveis. Cobra não a recomenda para empresas com altos desafios de Marketing, para os quais ele aconselha antes uma combinação entre salários fixos e um sistema de pontos atribuídos a determinadas funções e/ou resultados esperados, como cobrança, abertura de novas contas, economias de custos e a superação das cotas pré-estabelecidas.

6) *Como pode-se manter os custos de vendas dentro de padrões econômicos e controláveis?* A partir de um sistema que parte de fatores exógenos que constituem parâmetros de comparação da eficácia das vendas (como os potenciais relativos por território e zona), conjugados a dados derivados da experiência. Como exemplo de um sistema eficaz mencionamos o da Companhia Industrial e Comercial Brasileira de Produtos Alimentares (NESTLÉ) que, de acordo com José Lemos (1980), opera com um conjunto de cálculos de ponto de equilíbrio, cujos principais insumos são: os custos de uma visita; os custos da organização de venda, de distribuição e do faturamento; os custos dos vendedores; o número de vendedores; o número médio de visitas por dia

e a contribuição marginal esperada de cada venda. **[pág. 79]** A fonte citada na bibliografia exemplifica como esses fatores são combinados para calcular diversos pontos de equilíbrio que constituem a base para a avaliação dos desempenhos e da determinação de novas metas (pp. 73/74).

Problemas referentes à publicidade

A terceira componente vital de um bom composto de comunicações é determinada pelos instrumentos da publicidade, que abrangem a propaganda (que se utiliza da mídia impressa e eletrônica), a promoção de vendas e as relações públicas.

Entre os problemas mais discutidos e controvertidos desta área, destacamos os seguintes:

1) *Quais são os principais objetivos da publicidade?* Toda e qualquer campanha de publicidade gira em torno de um objetivo ou uma combinação dos três objetivos seguintes: (1) ampliar a demanda; (2) tornar a demanda mais inelástica (ou menos sensível a aumentos de preços); e (3) apoiar os esforços de venda pessoal. Esses objetivos se aplicam tanto ao estímulo da demanda primária (referente a classes de produtos como “chocolate é alimento”), quanto ao estímulo da demanda seletiva (de marcas específicas como “dê um Sonho de Valsa da Lacta para a sua namorada”). A partir destes **[pág. 80]** objetivos gerais, a empresa pode e deve desenvolver mais específicos, tais como a idéia de fortalecer a imagem de suas marcas, canalizar determinadas mensagens a segmentos pré-determinados, reforçar certas atitudes dos consumidores potenciais, combater a concorrência mais ou menos diretamente, atrair pessoas a visitarem determinados locais (como feiras ou exposições), reforçar as compras de impulso em pontos de vendas, e inúmeros outros. Como em outras áreas da administração mercadológica, aqui também vale ressaltar a importância da definição clara de objetivos como primeiro mandamento de um plano de

publicidade econômico, eficaz e controlável.

2) *Quais são as principais etapas de um plano publicitário e quem deve ser responsável pela sua execução e seu controle?* Um plano típico deve abarcar, no mínimo, as seguintes quatro fases: (1) definição dos objetivos à luz da estratégia de Marketing e das funções específicas da comunicação impessoal dentro desta estratégia, que inclui aspectos como determinação dos públicos-alvo, definição dos principais temas e tipos de mensagem a serem usadas e escolha do tipo de mídia a ser empregado; (2) a elaboração do plano de mídia, ou seja, do composto de veículos publicitários impressos e/ou eletrônicos que mais se prestam para atingir os objetivos; (3) a elaboração de um **[pág. 81]** orçamento que especifica verbas por mídia, região e produtos; e (4) a determinação dos meios de controle de avaliação dos resultados esperados.

   Graças à existência de muitos profissionais competentes e o elevado número de agências de publicidade profissionais no Brasil, a tarefa de preparação técnica de um plano de publicidade não constitui mais problema entre nós. Mais delicada é a questão quanto à responsabilidade de execução e controle deste plano. Muitas empresas, sobretudo aquelas que se sentem despreparadas para exercer funções de Marketing sem auxílio externo, delegam esta função à sua agência, determinando apenas as verbas. Ao proceder desta maneira, a empresa corre o risco elevado de desintegrar as funções de comunicação de Marketing, pois uma agência nem tem obrigação de elaborar, nem se pode esperar dela que esteja em condições de elaborar, um plano integrado de comunicações que atribua pesos adequados às funções de venda pessoal ou mesmo de distribuição e/ou de logística. Portanto, no nosso entender, a responsabilidade pela execução e o controle das quatro fases acima resumidas é indelegável.

3) *Quais são os melhores critérios para determinar as verbas de publicidade?* Inicialmente é preciso reconhecer que não existe um único meio plenamente satisfatório, sobretudo devido à **[pág. 82]** dificuldade de se avaliar os retornos da publicidade. Por conseguinte, a maioria das

empresas utiliza métodos empíricos que se baseiam em critérios como: (1) uma percentagem fixa sobre as vendas passadas ou estimadas para o período de apropriação; (2) um montante totalmente subjetivo alocado em função daquilo que alguém com poderes julga ser necessário, suficiente e economicamente justificável para ser atribuído à publicidade; (3) o método da paridade competitiva, que se baseia nas taxas "costumeiras" aplicadas na setor ou ramo de atividade e/ou entre os principais concorrentes da empresa.

Um quarto método empírico, e talvez o melhor deles, é o que Joel Dena (1951) descreveu em sua obra clássica sobre economia administrativa e que ele denominou "método de objetivos e tarefas" (pp. 370/72). Este parte de metas de vendas por territórios e produtos e delega a função de atribuir objetivos específicos de publicidade, bem como a tarefa de levantamento da mídia e de seus custos, aos próprios executivos responsáveis pela execução dos planos (como gerentes de produtos e gerentes regionais). Essas estimativas são posteriormente comparadas, refinadas e constituem a base para um plano final de execução orçamentária. Para nós, este método pode oferecer excelentes resultados, tanto operacionais **[pág. 83]** quanto motivacionais, sobretudo quando é coordenado por um líder natural e quando parte de um "breviário de diretrizes" que estabelece normas e padrões sem "amarrar" os executivos a princípios inflexíveis.

Ao longo dos anos foram também desenvolvidos alguns métodos quantitativos de determinação de verbas baseados, por exemplo, em técnicas de programação linear, bayesiana e de simulação. A utilidade e eficácia desses métodos não depende tanto das suas vantagens e limitações metodológicas, mas muito mais dos dados de que as empresas dispõem para poder aplicá-los. Portanto, aconselhamos à empresa que procure desenvolver um ou dois desses métodos ao longo dos anos, a partir do momento em que se sente suficientemente segura em poder avaliar os riscos inerentes ao uso de métodos mais sofisticados cujos custos, por sinal, tendem a cair rapidamente com a

evolução tecnológica na área de processamento de dados.

4) *Existem critérios confiáveis para a composição racional da mídia destinada a determinada campanha?* O confronto direto entre várias opções distintas de mídia (por exemplo, entre televisão e rádio), bem como a escolha entre opções dentro de um determinado tipo de mídia (custo por inserção em várias revistas) é viável até certo ponto e é necessário que seja **[pág. 84]** feito. Existem alguns critérios que facilitam essa tarefa, como a relação entre custo por mil e número de audientes, a comparação entre os GRPs *(gross rating points)* de programas de TV, ou o chamado "custo por mil", que compara revistas distintas em função dos custos de seus anúncios por página (ou fração) e a sua circulação. Até lá, tudo bem. A coisa, no entanto, começa a se complicar quando o plano procura avaliar fatores relacionados ao possível retorno das diferentes mídias, particularmente em relação aos seguintes quatro fatores: (1) a exposição de um anúncio (a mensagem *pode* ser vista ou ouvida?); (2) a percepção (a mensagem *será* vista ou ouvida?); (3) a retenção (quanto da mensagem será retido, quanto será esquecido?); e (4) o impacto (qual será percentagem das mensagens retidas que causará reações favoráveis por parte da audiência atingida?).

   Aqui, mais ainda do que na pergunta anterior (por se tratar de uma tarefa mais restrita), vale a sugestão de que a empresa se utilize de processos eletrônicos para estimar a melhor composição da mídia (entre os quais preferimos a simulação), não tanto para chegar a conclusões precisas e incontestes, mas com o duplo intuito de tornar o composto de mídia mais racional do que se fosse determinado por meios exclusivamente subjetivos, e de aprender **[pág. 85]** a coletar informações para efeito de controles posteriores e da montagem de campanhas futuras.

5) *Como se compara a evolução da publicidade no Brasil frente à de outros países, sobretudo os industrialmente avançados?* A publicidade é inegavelmente o instrumento de Marketing mais antigo que se utiliza no Brasil com bastante regularidade.

   Alguns dos principais traços da publicidade brasileira são os seguintes,

em confronto com os de outros países:

a) somente os EUA aplicam cerca de 2% do seu PNB em publicidade. Na maioria dos outros países industrializados essa taxa gira em torno de (ou fica algo abaixo de) 1%. O Brasil se inclui nesta relação, sendo que a taxa cresceu consecutivamente de cerca de 0,6%, no início da década de 60, para atingir 1%, pela primeira vez, em 1978 e, desde então, tende a se estabilizar ou até mostrar uma ligeira tendência de declínio;

b) há no Brasil de 700 a 1000 agências que se dedicam à publicidade (dependendo do critério que se aplica à definição de "agência"), mas menos de 50 dessas empresas tiveram uma receita individual, em 1979, de 1 milhão de dólares ou mais, sendo que a maior delas faturou 22,2 milhões de dólares. Esta mesma tendência de concentração se encontra em **[pág. 86]** outros países;

c) os ramos de atividade que mais costumam gastar em publicidade no mundo inteiro costumam ser os produtores de bens alimentícios, de higiene e conservação, de bebidas (alcoólicas e/ou não), de fumo e de produtos farmacêuticos. As empresas que mais se utilizam da publicidade tendem a se repetir no mundo, contanto que sejam empresas multinacionais presentes em muitos países;

d) quanto à alocação das verbas de publicidade entre os diversos tipos de mídia disponíveis, o padrão brasileiro desvia bastante dos modelos predominantes em outros países. Entre nós, de longe o principal veículo é a televisão (com 36 a 40% das verbas globais anuais), seguida pelos jornais (cerca de 25%), pelo rádio (em torno de 18%), pelas revistas (12%), o *outdoor* e cinemas (com baixas parcelas). Tanto nos EUA quanto na Europa predomina a imprensa, com 30 a 40% das verbas, dependendo do país e da época, seguida pela mídia eletrônica que, somada (TV e rádio), atinge o mesmo faturamento que a totalidade dos jornais, nos EUA, enquanto que na Europa representa muito menos. Em parte, a predominância da televisão no Brasil pode ser em parte atribuída à nossa estrutura sócio-econômica

distinta (como o baixo índice de leitura da população), **[pág. 87]** em parte também à maior agressividade das redes de televisão, mais protegidas pelas leis do que em outros países, associadas à predileção de muitas agências por esse veículo, mas em parte também à falta de planejamento e controle das próprias empresas. Uma das consequências desse problema é o baixo índice de exploração de veículos por vezes altamente eficazes em relação aos seus custos, como, sobretudo, a mala direta (que, nos EUA, ocupa o segundo lugar do faturamento global) e a promoção de vendas, que permitem um direcionamento mais direto e seguro para segmentos pré-determinados, mas exigem um trabalho intenso de planejamento, execução e controle bem menos rentável para as agências do que o uso de mídias mais prestigiosas.

Esperamos que as respostas às questões acima, sumárias que sejam, ajudem os nossos leitores a avaliarem alguns dos problemas que o administrador da prática administrativa enfrenta ao compor um composto de comunicação.

Sumário

Mesmo o mais útil dos produtos não se vende a não ser que o seu produtor consiga "levá-lo" aos compradores em potencial e o torne atraente **[pág. 88]** através da comunicação. A função Ativação se encarrega desta dupla tarefa dentro do composto de Marketing. Vimos, no presente capitulo, que o exercício desta função é complexo, em parte porque o instrumental à disposição é vasto e variado, em parte também porque as possibilidades de combinação de suas componentes são ilimitadas.

Para nós, o melhor caminho para se aproximar de um composto ótimo de comunicação consiste na preocupação constante da equipe de Marketing em "construir" parcelas ou módulos facilmente integráveis, para, aos poucos, refinar o sistema e intensificar a interligação entre as partes.

Como poderá funcionar isto na prática administrativa? Um caminho

operacional simples seria o seguinte: alguém encarregado do planejamento e do controle de Marketing (como um setor interno de assessoria da presidência, ou uma equipe de consultores externos) desenvolve um modelo-padrão de programação e racionalização, a partir da realidade pesquisada da empresa (como seus pontos fortes e fracos, suas linhas, seus potenciais de mercado, etc.), e que tem por objetivo principal atingir uma integração gradativa das diversas unidades do modelo. A idéia não é tentar atingir esta integração de uma só vez, mas de manter peças operacionais estanques para cada uma das principais áreas de responsabilidade desde já, a partir de algumas normas e padrões **[pág. 89]** que, aos poucos, facilitem a sua interligação. As áreas de responsabilidade são as que conjugam recursos que, no dia-a-dia, trabalham juntos para alcançarem determinadas metas mercadológicas. Elas incluem, por exemplo: (1) a gerência e as equipes de venda; (2) as gerências de produto; (3) o setor de publicidade; (4) o setor encarregado da racionalização da distribuição e/ou da (5) logística. **[pág. 90]**

A FUNÇÃO AVALIAÇÃO

À última das quatro funções que compõem o sistema de Marketing abordado neste livro denominamos Avaliação. Entendemos por ela a preocupação contínua do administrador mercadológico de melhorar a relação custo/benefício das atividades sob seu controle.

Procuramos dar uma conotação ampla ao conceito da Avaliação, que não só inclui um “estado de alma” do homem de ação à busca de melhorias de desempenho das suas funções, mas que também abrange a elaboração sistemática de métodos e técnicas destinadas a mensurar os resultados de determinadas ações com o intuito de recomendar melhorias que contribuam para um maior grau de eficácia de futuros processos de mercadização.

O conceito de Avaliação é semelhante mas não **[pág. 91]** idêntico ao de controle. Este é aplicável a qualquer setor administrativo da empresa, enquanto que a Avaliação se refere exclusivamente ao setor de Marketing. Dentro deste setor, todavia, ele é mais amplo do que a conotação comum dada ao controle nas empresas. Avaliação abrange obrigatoriamente: (1) a determinação de padrões de controle; (2) o acompanhamento sistemático dos desvios entre os resultados de certas ações mercadológicas e os seus padrões; e (3) a recomendação de ações corretivas, derivadas da observação dos desvios e que visam melhorias no desempenho de Marketing.

Referindo-nos mais uma vez à Figura 2, podemos constatar que a função Avaliação é exercida através de um instrumental denominado auditoria mercadológica. Esta surgiu inicialmente nos EUA com o intuito de avaliar empresas em apuros, mas no decorrer dos anos foi-se ampliando para tornar-se aplicável a qualquer empresa. Apesar de ainda ser algo

controvertida, podemos descrever a auditoria mercadológica como sendo o exame periódico, formal e imparcial de *todas* as operações de Marketing de uma empresa, a partir de seus objetivos e padrões de desempenho, e abrangendo todos os processos e métodos bem como as pessoas e estruturas envolvidas na implantação das diretrizes de Marketing.

Para atingir esta amplitude e regularidade no hábito do controle mercadológico, a empresa **[pág. 92]** precisa preparar-se durante muitos anos.

As áreas de enfoque da avaliação

Para se chegar aos poucos a um Sistema de Auditoria Mercadológica (e que denominaremos SAM), a empresa deverá proceder passo a passo, procurando desenvolver processos de avaliação que se referem a determinadas áreas, inicialmente as que oferecem os maiores problemas de desempenho. Todas estas tentativas parciais de avaliação podem conduzir a um sistema integrado ao longo do tempo, contanto que partam sempre dos objetivos e das diretrizes mercadológicas que norteiam o comportamento mercadológico da empresa como um todo.

Isto implica obrigatoriamente as seguintes premissas: (1) a empresa precisa definir o que ela pretende controlar e avaliar (como desempenho da força de vendas, relações entre potenciais e cotas, etc.); (2) é preciso ter decorrido um período mínimo em que as funções a serem avaliadas possam se desenrolar para serem controladas; (3) para este período e sua avaliação é preciso ter padrões de controle que sirvam como base de confronto entre “o planejado e o executado” (como metas de venda, número de visitas, verbas, etc.); (4) a empresa precisa dispor de meios (pessoas, técnicas e possivelmente equipamentos) **[pág. 93]** para poder confrontar as expectativas com os resultados do desempenho ao longo do período; (5) a empresa deve estabelecer normas quanto aos desvios aceitáveis entre o esperado e o realizado (porque uma concordância total entre os dois quase nunca é atingida, nem isso é recomendável na maioria dos casos); (6) o

grau dos desvios entre o planejado e o realizado deve oferecer um indício quanto às funções que merecem ser investigadas com maior ou menor minúcia, a fim de (7) detectar as causas de eventuais falhas ocorridas ao longo do sistema que sirvam de base para (8) formular recomendações.

Convém ressaltar que a natureza dessas recomendações não necessariamente se restringe a “ações corretivas”, mas pode perfeitamente envolver sugestões voltadas à manutenção ou até ao fortalecimento de determinadas funções, pois um bom SAM não revelará apenas os fracos, mas também os fortes da ação mercadológica.

Três são as áreas que merecem especial atenção pelos responsáveis da montagem de um SAM. São elas: (1) a avaliação do desempenho do SIM; (2) a avaliação do desempenho da organização de vendas e de seus componentes humanos; e (3) a avaliação da produtividade mercadológica ou da relação entre insumos e resultados mensuráveis de algumas das funções de Marketing.

Para se poder avaliar um SAM é preciso ter um SAM. A idéia central consiste em focalizar **[pág. 94]** eventuais pontos frágeis do SIM, submetê-los a um teste e formular recomendações. Assim, por exemplo, partindo da nossa Figura 4 (do capítulo 4), as seguintes questões poderiam ser levantadas e investigadas formalmente: que tipos de dados a empresa levantou nesses últimos anos sobre os subsistemas ambientais, que fontes ela utilizou, que métodos ela empregou para torná-los úteis à organização e que resultados ela atingiu em termos de oportunidades e/ou ameaças detectadas e de tendências projetadas? Quantas pesquisas foram conduzidas no ano passado, com que objetivos em mente e quais foram os seus usos, benefícios e desperdícios para a empresa? Dos sistemas de controles contínuos de que nós dispomos, quais têm sido aqueles que mais contribuíram para a melhoria dos nossos planos de ação e quais deveriam ser reformulados, ampliados ou delimitados?

Desse tipo de pergunta podemos inferir que existe uma íntima relação entre o SIM e o SAM. Em boa parte, eles utilizam o mesmo banco de dados, mas os seus objetivos primordiais são distintos. Enquanto o SIM é

primordialmente voltado à prestação de informações voltadas ao planejamento e a novas conquistas de mercado, o SAM se propõe a aumentar a eficácia e evitar o desperdício de recursos.

A segunda área de interesse especial para o SAM é a própria organização de vendas ou de **[pág. 95]** uma parte dela, como, por exemplo, uma gerência regional. Ao se voltarem a aspectos estruturais da empresa, os auditores de Marketing exercem funções mais de aconselhamento do que de auditoria no sentido mais restrito da expressão (e que necessariamente envolve o processamento de muitos dados). Como conselheiros, os auditores conduzem entrevistas e, por vezes, se envolvem em programas de treinamento, por exemplo para reduzir conflitos em áreas particularmente sensíveis da administração, como os frequentes desentendimentos entre representantes da área de Marketing e da engenharia de produtos, quando do lançamento de inovações no mercado. Uma outra área fértil para o auditor é a reavaliação das funções dos gerentes de produto, que, por vezes, pode conduzir a importantes modificações, sobretudo as que visam a reduzir a tão discutida discrepância entre as múltiplas responsabilidades de um gerente de produto e o grau limitado de autoridade que frequentemente lhe é permitido exercer.

Talvez a tarefa mais delicada e importante que pode ser exercida por um auditor de Marketing na área de organização consista em levar a “mensagem” do Marketing aos homens de venda. Muito frequentemente estes resistem à idéia de aceitar os métodos de trabalho e a própria filosofia de Marketing. Claramente, a melhor forma para se tentar transpor esse tipo **[pág. 96]** de obstáculo é o treinamento e este pode, com algumas vantagens, ser conduzido pelos homens que “mexem” em todas as áreas do Marketing e que tipicamente são os auditores, sejam eles funcionários da empresa ou consultores contratados.

Regras do jogo de auditoria

Ao se introduzir um sistema integrado de controles na empresa,

convém observar algumas regras empíricas, como as seguintes:

a) não há controle adequado sem a definição prévia de objetivos e metas mercadológicas, bem como a determinação de padrões de desempenho a serem atingidos ao longo de períodos pré-especificados e dentro de desvios mínimos e máximos aceitáveis para a administração;

b) a escolha desses padrões é uma função das metas mercadológicas da empresa, pois o que deve ser controlado não são quaisquer variáveis quantificáveis ou não, mas exclusivamente a relação entre o que se planejou e o que se realizou;

c) determinados tipos de variáveis praticamente se impõem à maioria das empresas como padrões (como a relação entre receitas e despesas de venda), outros são menos óbvios (como talvez o controle das despesas de vendas por km **[pág. 97]** rodado). O importante na escolha não é ter muitos critérios de controle, mas o número necessário para poder avaliar o desempenho das principais funções operacionais, em relação aos principais objetivos;

d) além das variáveis “óbvias”, a escolha dos padrões depende, em parte, do tipo de negócio a que se dedica a empresa. Por exemplo, no varejo variáveis como a rotação de estoques, as margens unitárias por tipos de produtos e o aproveitamento do espaço nas prateleiras dos pontos de venda são mais importantes do que na indústria, que antes enfatiza variáveis como as discutidas ao longo do presente capítulo;

e) além da escolha das variáveis em si, o mais importante critério de triagem é a possibilidade de conjugá-las e combiná-las entre si, porque os indícios quanto às possíveis causas de desempenhos insatisfatórios (ou mesmo satisfatórios) surgem com muito mais clareza quando da combinação de variáveis do que quando se analisa um fator após o outro, isoladamente;

f) o principal ponto de referência para avaliar o desempenho são os desvios (ou as variações) que se constata entre as metas planejadas e seus padrões e o realizado durante períodos pré-determinados (como um ano, meses, ou mesmo semanas). Esses desvios nos indicam com clareza

[pág. 98] quais foram as áreas mais afetadas e em que medida houve mudanças no desempenho, mas nada nos dizem *diretamente* sobre as possíveis causas desses desvios;

g) a finalidade precípua da função Avaliação não é apenas exercer controles mais ou menos rígidos, ou mesmo montar um SAM, mas usar o instrumental de controle para reavaliar e possivelmente reformular diretrizes mercadológicas que se justificam a partir da investigação contínua dos desempenhos das principais áreas de Marketing. Para tal é preciso descobrir as possíveis causas dos desvios constatados. Isto pode ser feito através de uma multiplicidade de métodos e meios, desde a realização de pesquisas de campo, até o simples contato com pessoas que têm algo a informar sobre os processos em andamento. Normalmente, a melhor combinação parece-me ser aquela que parte da interpretação de dados estatísticos disponíveis, para depois formular hipóteses quanto ás causas dos desvios, e que conduzem a sugestões quanto a ações corretivas que são levadas a grupos de pessoas e/ou indivíduos que podem fornecer informações para confirmar, modificar e enriquecer as suposições. Geralmente, esses indivíduos são pessoas ligadas ao “campo”, como gerente de produtos, supervisores de venda, membros da própria equipe de vendedores, clientes e mesmo concorrentes; **[pág. 99]**

h) a ação corretiva deve sempre partir de duas premissas básicas. Uma delas aceita os padrões como válidos e aplica medidas a partir dos desvios constatados. A outra coloca dúvida nos próprios padrões e se concentra na melhoria de sua seleção, combinação e aplicação;

i) ao se montar um sistema de controles integrados, finalmente destinados a criar um SAM racional e operacional para a empresa, o principal objetivo é claramente o controle. No entanto, a empresa jamais deve se esquecer da íntima relação existente entre controle e planejamento. Isto implica a alta conveniência de se integrar os elementos do SAM com o instrumental à disposição voltado a outros objetivos. Entre eles destacamos o SIM discutido no capítulo 4, mas também outros eventuais

instrumentais de planejamento, como o de produtos e linhas (por exemplo, através da montagem de port-fólios), dos sistemas de logística e de distribuição, e dos meios voltados ao incentivo das comunicações pessoais e impessoais que abordamos no capítulo anterior.

Genericamente falando, podemos concluir que a Avaliação exerce o papel de policiamento do setor de Marketing — mas, esperemos, num sentido construtivo, qual seja o de detectar e indicar caminhos para o aumento de produtividade. **[pág. 100]**

Sumário

Graças ao rapidíssimo desenvolvimento da tecnologia de levantamento e processamento de dados a custos decrescentes — que envolve não só uma maquinaria cada vez mais simplificada, como também um *software* cada vez mais versátil — podemos perfeitamente imaginar uma era, não muito distante, em que as “pré-decisões” administrativas serão tomadas por computadores ou seus sucessores. A idéia não é tão remota assim se imaginarmos que, além do progresso tecnológico, haverá também um rápido avanço dos sistemas de informação. Isto gerará bancos de dados cada vez mais complexos e sobretudo confiáveis, que alimentarão sistemas e memórias que acumularão uma infinidade de opções de análise e que, um dia, serão capazes de formular “propostas” a executivos quanto a medidas a serem tomadas.

Não creio que a humanidade jamais chegue ao ponto de *substituir* o processo de decisão criativa por qualquer máquina ou sistema. Mas a própria criatividade pode ser auxiliada por sistemas de seleção eletrônica que processarão muito mais dados do que a mente humana jamais seria capaz de coordenar racionalmente. Portanto, parece provável que, dentro em breve, teremos a tecnologia capaz de avaliar incontáveis opções táticas, ou mesmo estratégicas, a partir da combinação **[pág. 101]** de dados, todas elas ao menos aproximadamente racionais e que facilitarão as tarefas de prognósticos, decisões administrativas e seus controles.

Ao atingirmos este “admirável mundo novo” teremos condições de criar SIMs, SAMs e outros bichos semelhantes voltados à integração das informações. Com isto não acabará a necessidade de tomada de decisões que envolvem riscos de consequências imprevisíveis, nem acabará a concorrência. Em sua essência, a única coisa que mudará será a capacidade de algumas empresas de tomarem decisões mais racionais do que outras dentro do seu ramo e setor. E isto lhes dará algumas vantagens bem substanciais.

Mas, antes de chegarmos a esta maravilhosa época em que executivos deleguem uma parte de suas funções de investigação de alternativas à máquinas quebrantáveis mas nunca mal-humoradas, temos muito que andar. Até lá teremos que nos contentar com montar sistemas mais simples, a fim de não ficar nas últimas posições da corrida competitiva. Tecnicamente, isto implica a possibilidade, acessível a qualquer empresa, de montar, passo a passo, pequenos sistemas de informação que, no decorrer do tempo, se integrem em alguns poucos sistemas maiores, com finalidades mais amplas e sobretudo interligáveis, que, finalmente, desemboquem num sistema geral.

O presente capítulo partiu dessa premissa **[pág. 102]** de construção gradativa de subsistemas, focalizando, para a área de controles mercadológicos. funções que nos parecem ser primordialmente úteis na busca e montagem desses modelos parciais. Acima e além de seus aspectos de ordem técnica ou mecânica, procuramos enfatizar a idéia de que a função Avaliação só tem utilidade para a empresa desde que ela nos ajude a encontrar meios para melhorar o desempenho de áreas especificas da ação mercadológica e com isso contribuir para o aumento da produtividade do *Marketing Mix* como um todo. **[pág. 103]**

OBRAS CITADAS NO TEXTO

Capítulo: **Um Sistema Integrado de Marketing**

— Richers, R., “Um Conceito Funcional de Integração Mercadológica”, *in* Richers, R. (coord.). *Ensaios de Administração Mercadológica,* Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1972 (1ª edição).

— Richers, R.. “Afinal, o que é Marketing?“, *in Exame,* julho, 1974.

Capítulo: **A Função Adaptação**

— Booz, Allen & Hamilton, Inc., *Management of New Products,* Nova Iorque, 1965.

— Buarque de Almeida, E., “Uma Política de Produtos para a Década de 80”, *in Mercado Global,* Ano VII, n? 46, 1980.

— Kotler, P. — Vide Indicações para Leitura.

— Rogers, E. M., *Diffusion of Innovations,* The **[pág. 104]** Free Press, Nova Iorque, 1962.

Capítulo: **A Função Ativação**

— Bowersox, D. J., *Logistical Management,* Macmillan, Nova Iorque, 1972.

— Carvalho, R., “Comunicação como Instrumento Estratégico da Ação Mercadológica”, *Mercado Global,* Ano VII, nº 46, 1980.

— Dean J., *Managerial Economics,* Prentice-Hall, New Jersey, 1951.

— Kotler, P. — Vide Indicações para Leitura.

— Lemos, J.., “A Intuição, as Vendas e o Marketing”. *Mercado Global,* Ano VII, nº 46, 1980.

— Lima Figueiredo, N. de, “Panorama da Propaganda Brasileira”, *in* Simões, E. e Simões, R. (coord.). *Comunicação Publicitária,* Atlas, S. Paulo,

1976.

— Maslow, A. H., *Motivation and Personality,* Harper e Row, Nova Iorque, 1954.

— Nogueira Cobra, M. H., *O Sistema de Remuneração da Força de Vendas como Vetor de Marketing.* Dissertação de mestrado apresentada à EAESP/FGV, (mimeo.). São Paulo, 1981.

— Staudt, T. A. e Taylor, D. A. — Vide Indicações para Leitura.

— Still, R. R. e Cundiff, E. W., *Sales Management Decisions, Policies and Cases,* 2ª ed., Prentice-Hall, New Jersey, 1969. **[pág. 105]**

INDICAÇÕES PARA LEITURA

A. Livros-texto disponíveis em português:

— Boyd, H. W. e Massy W. F., *Administração de Marketing,* Saraiva, São Paulo, 1978.

— EAESP (Professores do Depto. de Mercadologia), *Administração Mercadológica: Princípios e Métodos,* Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2ª edição. 1975.

— Cundiff, E. W., Still, R. R. e Govoni, N. A. P., *Marketing Básico: Fundamentos,* Atlas, São Paulo, 2ª tiragem, 1979.

— Holloway, R. J. e Hancock, R. S., *Marketing para o Desenvolvimento,* Livros Técnicos e Científicos, Rio de Janeiro, 1973.

— Howard, J. A., *Gerência de Marketing,* Pioneira, São Paulo, 1970.

— Kotler, P., *Administração de Marketing, Análise, Planejamento e Controle,* 3 volumes e edição **[pág. 106]** compacta (1 volume) *Marketing,* 1980, Atlas, São Paulo, 1974.

— McCarthy, E. J., *Marketing Básico, Uma Visão Gerencial,* Zahar, Rio de Janeiro, 1976.

— Simões, R., *Marketing Básico.* Saraiva, São Paulo. 1976.

— Stanton, W. J., *Fundamentos de Marketing,* Pioneira, São Paulo, 1980.

B. Livros-texto em línguas estrangeiras:

— Kollat, D. T. Blackwell, R. D. e Robeson, J. F., *Strategic Marketing,* Holt, Rinehart and Winston, Nova Iorque, 1972.

— Lazer, W., *Marketing Management, a Systems Perspective,* John Wiley, Nova Iorque, 1971.

— Staudt, T. A. e Taylor, D. A., *A Managerial Introduction to Marketing,* Prentice-Hall, N. J.. 1965.

C. Coletâneas de artigos:

— Britt, S. H. e Boyd Jr., H. W., *Marketing, Gerência e Ação Executiva,* McGraw-Hill, São Paulo, 1981.

— Richers, R., *Ensaios de Administração Mercadológica,* 2ª edição revista e ampliada, FGV, Rio de Janeiro, 1978. **[pág. 107]**

Sobre o autor

Raimar Richers é Professor-Fundador e Titular da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. É formado em Economia pela Universidade de Berna, onde obteve o grau de doutor. Nos Estados Unidos especializou-se em Administração de Empresas em Harvard e na Michigan State University, onde obteve o titulo de “Master of Arts”.

Foi professor-visitante das seguintes instituições: Universidade de Munique, Michigan State University e London School of Business.

Suas publicações abrangem as áreas de Marketing. Estratégia Empresarial e Desenvolvimento Econômico e Social. Vários de seus artigos foram publicados nos Estados Unidos, na Alemanha Ocidental e no Japão.

Desde 1955 presta assistência técnica a empresas médias e grandes, sendo sócio da organização Raimar Richers, Consultores Associados e Desenvolvimento Empresarial S/C Ltda. É autor de *O que é Empresa* (Brasiliense).

Caro leitor:

As opiniões expressas neste livro são as do autor, podem não ser as suas. Caso você ache que vale a pena escrever um outro livro sobre o mesmo tema. nós estamos dispostos a estudar sua publicação com o mesmo titulo como “segunda visão”