

A PROGRAMAÇÃO DO ESFORÇO MERCADOLÓGICO

Luiz Carlos Bresser-Pereira

Revista *Marketing* n°. 7, vol. II, 1968: 24-32.

Um programa mercadológico é um instrumento para se pensar com antecedência, para se estabelecer com clareza objetivos e estratégias, para se coordenar e equilibrar recursos humanos e materiais de modo a maximizar os resultados com o emprego de um mínimo de esforços; é um meio de se distribuir responsabilidades, de se controlar e reavaliar atividades.

A alternativa para a programação do esforço mercadológico é o oportunismo. De acordo com este ponto de vista, o administrador de vendas não deveria programar sua ação, mas preocupar-se, antes de mais nada, com as ações de seus competidores e as tendências a curto prazo do mercado, de forma a estar preparado para agir assim que necessário. A fraqueza de tal abordagem é evidente. Implica em encarar o mercado de uma forma defensiva, ao invés de agressiva. Provavelmente levará o administrador a tomar medidas desorganizadas, sem orientação definida nem equilíbrio. O ponto de vista oportunístico, no entanto, apresenta uma qualidade básica; é uma indicação clara de que a mais importante característica formal que um programa mercadológico deve ter é a flexibilidade, a capacidade de se adaptar a situações novas.

Programar sua ação é, portanto, a única alternativa que resta ao administrador mercadológico, é uma condição essencial para tornar sua ação eficiente nas empresas modernas. Neste artigo estudaremos, de forma condensada, os principais aspectos da programação mercadológica. Analisaremos o processo de programação, verificaremos quais as principais decisões sobre o composto mercadológico a serem tomadas, examinaremos os fatores, as variáveis independentes, que condicionam o programa, e finalmente apresentaremos um modelo de programa mercadológico.

O processo de programação

O processo de programação pode ser dividido em quatro partes: determinação dos objetivos; decisões sobre as diretrizes e o composto mercadológico; elaboração do orçamento; e especificação das táticas de vendas a serem adotadas. A fim de programar o esforço mercadológico o administrador não deverá seguir, necessariamente, essa seqüência de ações, mas é provável que seu trabalho seja facilitado se ele assim o fizer.

1. Determinação precisa dos objetivos mercadológicos. Esses objetivos deverão ser definidos com muita clareza. O objetivo geral pode ser o de aumentar as vendas de uma quantia “x” durante o período programado (geralmente, mas não obrigatoriamente, um ano ou uma estação). Mas finalidades mais específicas podem ser estabelecidas como, por exemplo, introduzir um novo produto no mercado, ou iniciar vendas em uma nova área, ou criar uma imagem especial para a marca do produto.

2. Precisas sobre as diretrizes e o composto mercadológico. Esta é a fase essencial da programação do esforço mercadológico. As relações existentes entre diretrizes e composto mercadológico são mais ou menos as mesmas que as existentes entre um plano e um programa. Um plano é um documento mais geral, que se limita a definir os objetivos a serem atingidos e os principais meios que serão usados; um programa entra mais em pormenores, estabelece o que será feito, por quem, quando e de que forma. Da mesma forma, as diretrizes mercadológicas estabelecerão as orientações básicas, as estratégias fundamentais a serem seguidas; o composto mercadológico será o resultado das diretrizes previamente definidas, será uma tentativa de se atingir um “optimum” (ou melhor, um “satisfatório”, já que é impossível saber quando atingimos o “optimum”) equilíbrio dos esforços mercadológicos.

3. Elaboração do orçamento mercadológico. Desde que as principais decisões a respeito do composto mercadológico já foram tomadas, é agora possível decidir, em primeiro lugar, qual será o orçamento mercadológico total, e em segundo lugar, que recursos serão atribuídos a cada uma das áreas de ação que constituem o composto mercadológico – à propaganda, às vendas pessoais, à promoção de vendas, etc. Nas áreas mais importantes, geralmente na da propaganda, será conveniente produzir um programa e um orçamento particulares, que se enquadrem na programação mercadológica geral.

4. Especificação das táticas de vendas. Este é o último passo no processo de programação. Agora que os objetivos, as diretrizes, o composto mercadológico e o orçamento estão determinados, é possível planejar pormenorizadamente cada uma das ações a serem executadas, quem deverá se encarregar delas, como, onde e quando

deverá se encarregar, definindo-se sempre o grau de liberdade que os executores deverão ter para se adaptar às circunstâncias imprevistas.

Decisões sobre o composto mercadológico

Este é o passo crucial no processo e programação. O problema fundamental do administrador, nesta fase, é o de tomar decisões de forma a lograr uma combinação ótima de esforços “inputs”. Seu objetivo geral é maximizar seus resultados com o emprego do mínimo de esforços.

As decisões sobre o composto mercadológico serão tomadas como resposta a cinco perguntas: o que vender? – a que corresponderão as decisões sobre o composto produto-serviço; a quem vender? – relativa ao composto de compradores; e como vender? – correspondente às decisões sobre o composto de distribuição e o composto de comunicações; por quanto vender? – que incluiu as decisões sobre preço; e, que informações adicionais são necessárias? – abrangendo as decisões sobre pesquisa de mercado.

a) O que vender?

1. Composto produto-serviço. As decisões tomadas neste setor dizem respeito à determinação de que produtos serão vendidos e de que serviços serão oferecidos. Aqui serão considerados problemas relativos à diferenciação de produto, à diversificação da produção, ao aperfeiçoamento de produtos, à pesquisa sobre produtos.

b) A quem vender?

2. Composto de compradores. Aqui se decide a respeito de uma combinação ótima de compradores ou fregueses para a empresa. Alguns fregueses (como alguns produtos) serão mais lucrativos do que outros. Nesta área serão tomadas decisões a respeito do tipo de freguês que se deverá procurar entrar em contato preferentemente, levando-se em consideração que há um custo envolvido em cada contato, que a margem obtida poderá variar de comprador para comprador, que a probabilidade de êxito de cada contato poderá variar amplamente de um tipo de freguês para outro, etc. Por exemplo, nesta área deverá se decidir: se uma loja de aparelhos domésticos deverá dirigir-se mais ao público feminino ou ao masculino; se um distribuidor de peças para automóveis situado em São Paulo deverá ou não, e em que grau, procurar vender para o Nordeste; se uma fábrica de peças para automóveis deverá dirigir seu esforço de vendas mais para os montadores ou para o mercado de reposição.

c) Como vender?

3. Composto de distribuição. Neste setor cabe decidir sobre as vias de distribuição, o transporte, a armazenagem, o financiamento das vendas, e os serviços, entre os quais a assistência técnica. Deverá o produto ser vendido diretamente aos consumidores, ou distribuído através de intermediários? Que método de transporte deverá ser usado? Será necessário financiar os fregueses? Em que medida? Para ser distribuído, deverá o produto ser embalado? Qual será a embalagem mais apropriada? (A embalagem será também uma parte do composto de comunicações quando seu objetivo for também o de atrair a atenção e o interesse dos compradores). Que tipo de assistência técnica deverá ter o produto? São questões desse tipo que, decididas de forma equilibrada, constituirão o composto de distribuição.

4. Composto de comunicações. O objetivo, nesta área do composto mercadológico, é o de informar e influenciar o freguês a fim de que ele compre. Porque mais visível, este aspecto é o mais conhecido do esforço mercadológico. Os principais instrumentos neste campo são a propaganda – um meio de comunicação em massa -, a venda pessoal – um sistema de comunicações de pessoa para pessoa, em que a mensagem é individualizada tendo em vista as necessidades específicas daquele que a recebe – e a promoção de vendas – um sistema intermediário de comunicações entre propaganda e vendas pessoais, que abrange exposições, feiras, concursos, selos comerciais, liquidações, contatos pessoais sem objetivo de venda, etc. Em primeiro lugar será necessário tomar decisões sobre o equilíbrio em que esses meios deverão ser usados. Que parte dos recursos destinados a fazer face à necessidade de comunicações deverão ser usados em propaganda, em vendas pessoais, em promoção de vendas? Em segundo lugar, serão tomadas decisões em cada uma dessas áreas. Propaganda, por exemplo, é frequentemente um instrumento de comunicações tão importante e complexo, que exigirá um subprograma especial. Será necessário tomar decisões a respeito do tema central de vendas, sobre as diretrizes a serem aplicadas à redação dos textos, sobre a veiculação (“média”) a ser usada. Neste último setor surgirão problemas como: que parcela da verba de propaganda dedicar a jornais, e a que jornais, a revistas, e a que revistas, à televisão, ao rádio, aos cartazes, aos folhetos? Geralmente uma agência de propaganda será usada, e uma importante questão a ser respondida é a de que agência escolher. Em certos casos particulares o uso dos serviços de uma agência não será aconselhável, e isto precisa ser resolvido. Na área das vendas pessoais, surgirão problemas de seleção, treinamento, motivação e controle de vendedores. Surgirão também questões relativas às quotas de vendas, às zonas de venda. A escolha da marca para novos produtos e sua embalagem são outros problemas que surgem dentro do composto de comunicações. Além da escolha, outros problemas surgirão em relação às marcas. Que imagem dar a elas? A quais delas (se houver mais de uma) dar mais ênfase? Na área de promoção de vendas há também uma enorme quantidade de problemas que possivelmente terão que ser resolvidos. É um meio de comunicações com o público mais individualizado, mais direto do que a

propaganda, sem ser tão individualizado, tão direto quanto a venda pessoal. Inclui, praticamente, todos os tipos de comunicação com o público que não tenham características nem de propaganda, de comunicação em massa, nem de venda pessoal.

d) Por quanto vender?

5. Determinação de preço. Em uma economia não inflacionária esse setor, que tem uma importância fundamental no composto mercadológico, já apresenta problemas os mais difíceis de serem resolvidos. A primeira decisão a ser tomada neste setor é a de se estabelecer diretrizes de se usar os preços como uma arma competitiva ou não. Mesmo que se estabeleça uma diretriz deste tipo, porém, modificações nos preços terão sempre que serem feitas: aumentos, diminuições, ofertas especiais. Será preciso também decidir que preço estabelecer para um novo produto. Se se tratar de um fabricante cumprirá decidir se seus preços no varejo serão tabelados ou não. Outro problema importante é o da imagem de qualidade que um produto adquire em função de um preço maior ou menor. Isto sugere que as decisões sobre preços terão que ser tomadas, não só em função das relações entre a oferta e a procura, ou em relação aos custos, mas também em relação à imagem do produto. Mas se em uma economia não-inflacionária já há toda esta serei de decisões mercadológicas a serem tomadas no setor dos preços, os problemas se multiplicam em uma economia inflacionária como a brasileira. Decisões terão então que ser tomadas sobre a frequência e o grau dos reajustamentos. Deverão (e poderão) ser remarcados os preços das mercadorias em estoque quando o preço das novas mercadorias compradas é aumentado pelos fornecedores? A resposta a esta pergunta pode parecer fácil, mas, na realidade, em uma economia inflacionária, o administrador mercadológico trabalha no campo da determinação e preços como um grande número de incógnitas.

e) Que informações adicionais são necessárias?

6. Pesquisa de mercado. A rigor, as decisões sobre pesquisa de mercado devem preceder quaisquer outras do composto mercadológico. É com base nas informações obtidas na pesquisa que será possível decidir sobre que produto produzir, como distribuí-lo, por que preço, etc. É preciso não esquecer, porém que grande parte da pesquisa de mercado é realizada informalmente. Sem usar dos métodos formais de pesquisa de mercado, o administrador mercadológico observa o mercado, participa dele. E a maioria de suas decisões é baseada em um conhecimento do mercado obtido dessa maneira. Muitas vezes, porém, esse tipo de conhecimento não é suficientemente completo nem preciso. Impõe-se, então, a obtenção de informações adicionais através de pesquisas de mercado formais. Se a empresa já está funcionando, é preciso incluir na programação mercadológica a área das pesquisas com seu respectivo orçamento. É preciso decidir que informações adicionais são necessárias e como obtê-las. Poderão

ser realizadas pesquisas de consumidor (hábitos, atitudes e motivos do consumidor), pesquisas de produto (para definir melhor o composto produto-serviço), e análises de vendas e de mercados (estrutura do mercado, quem dele participa, em que proporção, relação entre oferta e procura, etc.).

As variáveis independentes

Até agora falamos a respeito de quais decisões deverão ser tomadas para a elaboração da programação mercadológica e em que seqüência. Nada foi dito, porém, sobre como tomar essas decisões – como decidir sobre que produtos deverão ser produzidos, que tipo de consumidores deverão ser visados pelo esforço mercadológico, como deveriam ser os produtos distribuídos, que importância deveria ser dada à propaganda, às vendas pessoais, etc., etc. A questão, agora, é: de que depende o programa mercadológico? Ou, em outras palavras, o programa mercadológico é função de três variáveis independentes: do que queremos (objetivos); do que é (fatores limitativos do ambiente) e do porque é (modelos teóricos).

a) O que queremos:

Objetivos gerais. Em um certo sentido, os objetivos são uma parte integrante do programa mercadológico, em outro sentido eles são um fator externo que determinará parcialmente o mesmo programa. Esta segunda alternativa tem por base o fato de que todo comportamento humano é dirigido para objetivos, é fruto de um processo de motivação. Nestes termos, as decisões "intermediárias" de que se compõe um programa mercadológico são tomadas em função da decisão "final", ou seja, do objetivo que se pretenda alcançar. A hipótese subjacente a este tipo de raciocínio é a de que o administrador é um ser cujo comportamento se pauta, ou pelo menos procura se pautar, por critérios racionais, em que o ajustamento dos meios adotados aos fins visados é essencial. Será com base em seus objetivos gerais (lucro, crescimento da empresa, prestígio e poder pessoal, etc.) que o administrador realizará a determinação precisa dos objetivos mercadológicos que farão parte integrante do programa.

b) O que é:

Fatores limitativos do ambiente. Por fatores limitativos do ambiente se entendem aqueles fatos relativos ao produto ou ao mercado que influenciam as decisões mercadológicas. Esses fatores são limitativos porque, até um certo ponto, obrigam os administradores mercadológicos a se aterem a eles quando tomam suas decisões. São fatores ambientais porque eles existem no ambiente da decisão, eles

constituem os elementos sobre os quais é tomada a decisão. Apresentaremos em seguida simplesmente uma lista desses fatores, classificados em duas categorias básicas: características do produto e características do mercado. Esta classificação não pretende ser rigorosa; na enumeração das características limitamo-nos apenas às mais importantes. Sem dúvida, outras classificações poderiam ser adotadas.

1. Características do produto

a) bens de consumo, bens de produção, matérias-primas, peças, bens de uso comercial e industrial; b) bens duráveis e bens de consumo imediato; c) produtos altamente técnicos e complexos ou produtos simples e padronizados; d) produtos que podem ser facilmente diferenciados da concorrência através de características próprias, marca, ou que não podem ser diferenciados; e) produtos de compra freqüente ou eventual; f) qualidade e preço do produto; g) vantagens e desvantagens sobre produtos similares; etc.

2. Características do mercado.

2.1. Características dos consumidores ou compradores. a) compradores classificados por sexo, idade, classe social, renda, religião, profissão, educação, região de residência, setor industrial, etc.; b) hábitos dos consumidores (freqüência de compra, número de unidades compradas de cada vez, costume de fazer levantamentos de preço antes de comprar ou não, etc.); c) importância relativa da compra no orçamento do consumidor; d) lealdade do consumidor em relação à marca; e) compra de tipo racional ou emotivo; f) atitudes e motivos do comprador (fatores psicológicos, sociológicos e econômicos que influenciam a compra), etc.

2.2 Características dos distribuidores: a) tipos de intermediários disponíveis para realizar a distribuição do produto (atacadistas, varejistas com seus diversos tipos, representantes, corretores); b) práticas comerciais, motivações e atitudes dos distribuidores, etc.

2.3. Características dos concorrentes. a) número e tamanho dos competidores; b) reputação dos competidores; c) concorrência perfeita, concorrência monopolística (diferenciação através de marca, etc.) ou oligopólio como forma dominante de mercado; d) como os concorrentes competem (em preço? quantidade? serviço? propaganda?); e) respectivas participações no mercado; etc.

2.4. Situação da oferta e da procura. a) elasticidade da procura; b) mercado comprador ou vendedor; c) tendências cíclicas e sazonais da oferta e da procura; d) previsões de venda para o setor industrial e a empresa.

2.5 Recursos com os quais o programador pode contar. A) recursos humanos (gerentes de vendas, supervisores, vendedores, pessoal de propaganda e

promoção de vendas, etc.), sua quantidade e qualidade; b) recursos financeiros; c) capacidade de produção a curto prazo.

c) Porque é:

Modelos teóricos. Os modelos teóricos constituem o terceiro tipo de variável independente da programação mercadológica. As decisões do administrador mercadológico não podem ser função apenas dos objetivos gerais que se pretendem atingir e dos fatores limitativos do ambiente (características do produto e do mercado). Ele precisa, além disso, de modelos teóricos que lhe permitam relacionar de forma coerente as características do produto e do mercado com as decisões do programa mercadológico.

Um modelo é um esquema interpretativo abstrato e simplificado da realidade. É geralmente constituído de uma série de generalizações em forma de previsão. No caso dos modelos mercadológicos, teríamos, por exemplo, generalizações como estas: quanto mais alta for a classe social dos consumidores potenciais, mais sensíveis serão eles à propaganda que desperte suas necessidades de prestígio; ou então, quanto mais tipicamente oligopolístico for um mercado, mais prejudicial tenderá a ser a concorrência em preços. Essas generalizações poderiam ser multiplicadas indefinidamente. Nelas sempre se estabelece uma relação funcional entre uma característica do mercado ou do produto, e as conseqüências previstas das mesmas. Dessas generalizações em termos de causa e efeito, que reunidas e sistematizadas constituem modelos, podem ser derivadas generalizações normativas, que orientarão o administrador mercadológico a programar sua ação. Por exemplo, as generalizações normativas correspondentes àquelas generalizações em forma de previsão que apresentamos acima seriam, respectivamente: quanto mais alta for a classe social dos consumidores potenciais, mais dirigidos para as necessidades de prestígio e posição social deverão ser os apelos de propaganda; quanto mais tipicamente oligopolista for um mercado, mais deverão as empresas participantes evitar a guerra de preços.

Para realizar a programação mercadológica, portanto, o administrador deverá usar modelos teóricos. Os fatores limitativos do ambiente só têm sentido e podem ser usados se compreendidos dentro do contexto de um ou mais modelos mercadológicos, que integrem e sistematizem os conhecimentos atuais sobre mercadologia. Esses modelos deverão ser suplementados pelos modelos da teoria econômica e pelos modelos da teoria do comportamento humano (modelos psicológicos e sociológicos particularmente) que servem de base para os primeiros. Além disso, o administrador mercadológico deverá dispor de um modelo e pesquisa de mercado que oriente na busca de mais fatos sobre o produto e o mercado, e de modelos de tomada de decisão, que lhe facilitem a tomada de decisão em ambiente de incerteza.

A programação do esforço mercadológico é portanto a única alternativa ao oportunismo, à improvisação no setor de vendas da empresa. No processo de programação, inicialmente estabelecem-se os objetivos precisos que se desejam atingir; em seguida, são tomadas decisões sobre o composto mercadológico que procurem responder às seguintes perguntas: o que vender? (composto produto serviço); a quem vender? (composto de compradores); como vender? (composto de distribuição e composto de comunicações); por quanto vender? (determinação de preços) e que informações adicionais são necessárias (pesquisa de mercado). Podemos então, com base nessas decisões, preparar o orçamento do programa mercadológico, e finalmente realizar a especificação das táticas que deverão ser usadas no mercado.

A programação mercadológica constitui-se, pois, de decisões sobre os objetivos, sobre o composto mercadológico, sobre o orçamento e sobre as táticas a serem usadas no mercado. Essas decisões, e particularmente as decisões sobre o composto mercadológico são as variáveis dependentes da programação. Elas são função das variáveis independentes, dos objetivos gerais, que permitem a definição dos objetivos específicos do programa, dos fatores limitativos do ambiente (das características do mercado e do produto), e dos modelos teóricos usados pelo administrador, os quais, em última análise, constituem a soma de sua cultura e particularmente de seus conhecimentos sobre mercadologia.