

# AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR DE VENDAS SOB O IMPACTO DE NOVOS CONCEITOS

HAROLDO BARIANI

“A vida intelectual do homem consiste quase que completamente na substituição de uma ordem conceitual por uma ordem perceptiva, da qual provém originariamente sua experiência.”

WILLIAM JAMES

Aos leitores desta revista e àqueles homens de negócio que já tiveram alguma ligação com a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, deve ter causado estranheza a utilização do neologismo *mercadologia* pelos docentes daquela Escola. Essa estranheza decorria do fato de ver uma nova designação para uma atividade que já tinha, aparentemente, conceitos próprios firmados, reconhecidos e entendidos por todos, quais sejam os das palavras venda e comércio.

A criação de um neologismo, por parte dos membros do Departamento de Mercadologia daquela Escola não era, contudo, preciosismo ou sofisticação acadêmica, mas tinha um objetivo definido: o de permitir aos administradores brasileiros aumentar a eficiência de suas empresas, através de melhor compreensão do mercado e dos fenômenos que nêle se verificam.

A todo homem de negócios que, além das atividades rotineiras no exercício de sua função, dedique algum tempo

para examinar as mutações pelas quais vem passando a administração de empresas, não deve ter passado despercebida a crescente influência que os problemas relacionados com o setor "comercial" das empresas vêm ganhando em relação às demais áreas funcionais, tais como, produção, finanças, relações industriais etc.

Essa crescente influência tem como causa fundamental a transição por que vem passando a economia brasileira daquilo que é comumente chamado de "mercado vendedor" para uma fase de "mercado comprador", isto é, de uma economia caracterizada por uma demanda superior à oferta para uma situação inversa.

Essa situação de superação da procura pela oferta, que em outros países de economia de mercado já se verificou há algum tempo, vem assumindo no Brasil importância cada vez maior atingindo aos poucos um número cada vez mais elevado de ramos industriais e, nos grandes centros urbanos, provocando intensa concorrência entre o comércio varejista.

O propósito do presente artigo é o de examinar a natureza das funções do administrador ou executivo de vendas de empresas industriais, face a essas modificações que vêm ocorrendo no mercado, e demonstrar a utilidade prática de considerá-las à luz de novos conceitos.

#### O CONCEITO DE MERCADOLOGIA

Por que o neologismo mercadologia?

Em 1954, ao iniciar as suas atividades, a própria Escola de Administração de Empresas de São Paulo usava a expressão "Distribuição e Vendas" para designar aquilo que os povos de língua inglesa denominavam "marketing".

Essa denominação, contudo, era insatisfatória porque não conseguia ser suficientemente ampla para abranger o conceito de "marketing" e porque as duas palavras, quando examinadas separadamente, têm conceitos restritos e ligei-

ramente diferentes daquele que se procurava. Senão vejamos:

*Distribuição:* a própria Comissão de Definições da American Marketing Association recomenda a utilização da palavra distribuição como sinônimo de "marketing". Entretanto, essa palavra, no seu sentido econômico, já tem o seu conceito consagrado, ou seja "a divisão dos resultados da produção entre os fatores que contribuem para o processo produtivo ou entre as pessoas que controlam estes fatores". (1) Essa razão tornava desaconselhável o seu uso.

*Vendas:* o conceito de vendas é restrito e se aplica com maior propriedade ao "processo pessoal ou impessoal de assistir e/ou persuadir um comprador potencial a adquirir um bem ou serviço, ou reagir favoravelmente a uma idéia que tenha significação comercial para o vendedor". (2)

Essa é a razão que levou os professores da EAESP a optar por um neologismo, ao qual se pudesse dar um conceito suficientemente amplo que abrangesse tôdas as atividades mais diretamente ligadas ao esforço de levar os bens dos produtores até às mãos dos consumidores finais. Êste é o conceito de mercadologia oficialmente adotado pela American Marketing Association, ou seja: "mercadologia (marketing) compreende tôdas aquelas atividades que dirigem o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores finais". (3)

Robert E. Kenyon Jr. analisando o conceito de vendas e de mercadologia nos permite compreender melhor a natureza da mercadologia. Diz êle: "vendas, usualmente, significa a obtenção de pedidos e a execução de ativida-

---

1) U. H. Kinter, *Economia: Princípios e Problemas*, Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, novembro de 1962, pág. 319.

2) *Glossário de Mercadologia*, Departamento de Mercadologia da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1962, pág. 58.

3) "Report of the Definitions Committee", American Marketing Association, *The Journal of Marketing*, Vol. XIII, n.º 2, outubro, 1948.

des diretamente relacionadas com os vendedores na obtenção de maior volume de vendas. Mercadologia significa a utilização de todos os recursos de uma empresa para obtenção de lucros através de um volume adequado de vendas". (4)

#### INFLUÊNCIA SÔBRE A ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

O conceito de mercadologia, que começou a desenvolver-se nos Estados Unidos por volta de 1910, (5) provocou profundas alterações nas funções do administrador de vendas em particular e sôbre a organização das empresas em geral.

Ao executivo ou gerente de vendas, antes do aparecimento do conceito de mercadologia, cabia a execução das seguintes funções:

- a) planejamento do esforço de vendas que consistia, principalmente, na tarefa de determinar territórios de vendas, determinação do número de vendedores e sua distribuição entre os vários territórios e a organização do roteiro a ser percorrido pelos mesmos;
- b) administração do pessoal de vendas que compreendia, principalmente, as tarefas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, controle e avaliação do corpo de vendedores.

Ao surgir o conceito de mercadologia, o executivo ou gerente de vendas, que antes estava geralmente colocado no nível médio da hierarquia das empresas, teve as suas funções consideravelmente ampliadas e ascendeu ao esca-

---

4) Robert E. Kenyon Jr., "Advertising and the Marketing Concept" em E. J. Kelley and W. Lazer, *Managerial Marketing*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1958, pág. 36. Notar que para este autor o conceito de vendas é ainda mais restrito do que o do Glossário de Mercadologia, pois se aplica apenas à venda pessoal.

5) Vide Robert Bartels, *The Development of Marketing Thought*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill., 1962.

lão superior da administração. (6) O Quadro 1 mostra as funções que passaram para a área de influência do administrador mercadológico e a maneira como essas funções eram executadas anteriormente.

Por que algumas funções que pertenciam tradicionalmente a outras áreas funcionais da empresa passaram para a esfera de influência do departamento de Mercadologia? Por que algumas funções que não eram executadas passaram a sê-lo dentro do mesmo departamento? Por que as atividades que tradicionalmente pertenciam ao Departamento de Vendas foram reformuladas e ampliadas? Essas são as perguntas que procuraremos responder, à medida que examinarmos cada uma das novas funções do departamento de vendas sob a influência do conceito de mercadologia.

QUADRO 1: AS NOVAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR DE VENDAS SOB O IMPACTO DO CONCEITO DE MERCADOLOGIA

<i>Funções</i>	<i>Situação anterior</i>
Planejamento do produto	sob a área de influência do setor de produção, que a executava inteiramente voltada para os aspectos técnicos, relegando a um segundo plano ou ignorando os aspectos mercadológicos do produto
Investigação do mercado	função negligenciada ou executada em bases subjetivas pela cúpula administrativa da empresa
Seleção das vias de distribuição	decidida arbitrariamente ou segundo o costume do ramo industrial pela cúpula administrativa da empresa
Determinação de preços	Sob a esfera de influência do setor financeiro e orientada por aspectos internos da empresa sem consideração maior pelas suas repercussões no mercado
Esfôrço promocional	função tradicional da área de vendas porém reformulada a consideravelmente ampliada

6) Para uma excelente discussão das causas que influíram sobre as transformações verificadas no mercado e a ascensão hierárquica do administrador de vendas, vide Raimar Richers, "A Emancipação do Administrador Mercadológico", REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, Vol. I, N.º 1, maio-agosto, 1961, págs. 35-56.

## PLANEJAMENTO DO PRODUTO

Quando uma economia se desloca de uma situação de mercado vendedor para a de mercado comprador, a conhecida frase de Henry Ford “todo comprador poderá adquirir o seu automóvel da cor que desejar desde que seja preta”, que representava uma concepção de produção adequada à sua época, torna-se impraticável. Quando o esforço de uma empresa, face a um mercado potencialmente amplo onde a oferta é reduzida, se concentra em resolver os problemas de produtividade, a fim de oferecer a maior quantidade possível de bens ao preço mais reduzido possível, é justificada a preocupação do fabricante em procurar oferecer um produto que seja mais viável do ponto de vista da produção, isto é, que propicie um mínimo de dificuldades técnicas dentro de um máximo de padronização.

Entretanto, quando a relação oferta-procura se torna equilibrada, é natural que se desenvolva no consumidor aquilo que o Prof. Raimar Richers (7) chamou de “espírito seletivo”, isto é, o desejo de adquirir produtos com características capazes de lhe dar alguma individualidade. É recomendável, portanto, do ponto de vista da empresa, que nessa situação econômica o fabricante procure ajustar melhor o seu produto às manifestações do desejo do consumidor e, em alguns casos, antecipar-se mesmo àquelas manifestações. O problema passa a ser o de colocar no mercado um produto mais “vendável”, ao invés de um produto que possa ser mais facilmente fabricado.

Nessa situação, o administrador mercadológico, pelo seu contato mais direto com o mercado e com a obrigação de interpretar as necessidades, desejos, hábitos e conveniências do consumidor, passa a exercer uma influência cada vez maior sobre as características do produto, tais como, forma ou desenho, cor, tamanho, embalagem, níveis de qualidade etc. Essa função de planejamento do produto corresponde aquilo que os povos de língua inglesa chamam de “merchandising”.

---

7) Raimar Richers, *op. cit.*, pág. 52.

Passaremos a citar resumidamente os principais problemas com que se defronta o administrador mercadológico em relação ao planejamento do produto: qualidade do produto — forma — cores — embalagem — marca e política de marcas — número e variedade de produtos na linha — adição de novos produtos na linha de produção — corte de produtos da linha de produção.

#### INVESTIGAÇÃO DO MERCADO

A transição de um mercado vendedor para um mercado comprador implica em um maior cuidado dos administradores da empresa quanto a “vendabilidade” de seus produtos. Fabricar quantidades maiores do que o mercado está em condições de absorver, poderá comprometer seriamente o destino da empresa; por outro lado, fabricar quantidades insuficientes para atender à demanda poderá resultar em desperdícios, notadamente dos esforços promocionais que num mercado altamente competitivo implicam em custos elevados.

A fim de que quantidades “certas”, do produto “certo”, ao preço “certo”, no lugar e tempo “certos”, possam ser fabricadas e vendidas, torna-se necessário conhecer-se as características do mercado, em termos de população, sexo, grupos de idade, poder aquisitivo etc.; torna-se necessário conhecer e avaliar também os concorrentes existentes e em potencial. Para obter-se essas informações começa a desenvolver-se a prática da pesquisa mercadológica. Essa função que não era executada pelas empresas, ou era de maneira subjetiva e inadequada, passa para a esfera de influência do administrador mercadológico que lhe imprime um caráter mais objetivo pela aplicação de critérios científicos.

Surgem daí, conceitos como os de potencial de mercado, previsão de vendas e quotas de vendas. (8) O primeiro,

---

8) Leo G. Erickson, “Potencial de Vendas: Conceito e Determinação”, *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS*, Vol. I, N.º 2, setembro-dezembro, 1961, págs. 85-106.

para medir a oportunidade de vender; o segundo, para servir ao planejamento global de tôdas as atividades da empresa e o terceiro, para medir objetivamente a eficiência das várias unidades de vendas, tais como, distritos, filiais, vendedores individuais etc.

Com o desenvolvimento e a generalização do uso da pesquisa mercadológica e com o aperfeiçoamento das técnicas utilizadas, procura-se conhecer o mercado não apenas quantitativamente, mas também qualitativamente, isto é, a investigação dos motivos e hábitos de compra dos consumidores. Para tanto surge a pesquisa motivacional, incorporando conceitos e técnicas de outras ciências sociais, tais como a psicologia, a psicologia social, a sociologia, a antropologia social etc. Após um período de grandes debates onde a pesquisa motivacional é considerada ora como uma panacéia capaz de resolver todos os problemas, ora como pura charlatanice, vem a mesma colocar-se no seu devido lugar, sendo mais ou menos reconhecidos o seu alcance e as suas limitações.

#### SELEÇÃO DAS VIAS DE DISTRIBUIÇÃO

Um sistema de produção em massa exige uma extensa rede de intermediários para levar o produto a todos os pontos do mercado e colocá-los à disposição do consumidor onde e quando este o desejar. Antes do aparecimento do conceito de mercadologia, as decisões sobre a distribuição do produto eram em geral, feitas pela cúpula administrativa da empresa, obedecendo a critérios arbitrários, isto é, freqüentemente decidia-se sobre o problema sem nenhuma consideração relevante ou, simplesmente, fazendo aquilo que empresa do mesmo ramo ou de ramos similares faziam.

O acirramento da competição causada pela mudança no mercado, traz a planificação do processo de distribuição do produto em bases econômicas e estratégicas, levando em conta não apenas o volume que seria obtido em cada

uma das várias alternativas de distribuição e o custo incorrido em se obter êsse mesmo volume, mas também as vantagens de ordem estratégica dessas várias alternativas de distribuição, notadamente a cooperação promocional dos intermediários .

Os problemas de ordem estratégica na solução das vias de distribuição tornam-se, todavia, ainda mais complexos com o aparecimento de grandes estabelecimentos varejistas, principalmente aqueles em cadeia, que com um poder econômico-financeiro igual ou superior ao de muitos fabricantes, vinha desafiar o contrôle do mercado exercido por êstes . Com isso, a competição ganha uma nova dimensão, não mais se realizando apenas entre as firmas industriais do mesmo ramo, mas também entre estas e os estabelecimentos comerciais . Para contornar em parte essa dificuldade muitos fabricantes passam a dar maior ênfase aos processos de distribuição extensiva, seletiva e exclusiva que são diferenciadas sobretudo pelo grau de contrôle sôbre os intermediários .

E o administrador mercadológico, um homem de capacidade e habilidade consideravelmente maiores do que o antigo administrador de vendas, utilizando-se de novos conhecimentos e de novos instrumentos de ação, colocado na cúpula administrativa das empresas, é chamado a enfrentar e resolver êsses problemas .

De forma sumarizada os principais problemas que enfrenta o administrador mercadológico nessa área de decisões são: 1.º) seleção das vias de distribuição baseada numa combinação dos seguintes fatores: natureza do produto e da linha de produtos, natureza e extensão do mercado, vias de distribuição existentes, vias de distribuição de produtos comparáveis, avaliação das possibilidades de volume de vendas, de custos e lucros para cada via alternativa; 2.º) decisão sôbre o número e qualidade de revendedores; 3.º) determinação do tipo de cooperação promocional que pode ser esperada de cada via e 4.º) determinação da forma de assistência a ser dada às vias .

### DETERMINAÇÃO DE PREÇOS

Tradicionalmente a fixação dos preços de vendas era decisão que cabia ao administrador financeiro da empresa que, quase sempre, para chegar a essa decisão, utilizava-se do custo de produção como fator determinante.

Dois fatores principais contribuem decisivamente para trazer à área de influência do administrador mercadológico as decisões sobre preços. O primeiro é a importância do preço como um dos principais elementos de concorrência entre as firmas, concorrência essa que num mercado comprador é das mais intensas. O segundo decorre de uma nova concepção das bases de determinação de preços, onde o custo não é o único fator relevante. Na realidade, essa nova concepção de preços apóia-se sobretudo na oportunidade de venda, isto é, na procura, sendo posteriormente corrigida pelos fatores concorrência (existente e potencial) e custos. Em outras palavras, o preço tem que ser determinado na conjugação destes três fatores principais: procura-concorrência-custo.

O administrador mercadológico pelo profundo conhecimento que deve possuir do mercado, não apenas em seus aspectos quantitativos, mas também dos qualitativos, e também por estar em melhores condições para avaliar os esforços e as reações dos competidores, encontra-se em melhor posição para decidir sobre o assunto, trabalhando em estreita colaboração com o administrador financeiro.

Dois outros fatores podem ser apontados para justificar a influência que o administrador mercadológico deve exercer sobre a determinação dos preços. A primeira é que esta função é, até certo ponto, uma consequência de suas decisões e recomendações quanto ao produto e suas características. Um outro fato é que a moderna estratégia de competição é feita com base em uma combinação dos seguintes elementos: produto — preço — promoção — vias de distribuição, que devem estar perfeitamente harmonizados para oferecer condições de competir com êxito.

Problemas típicos com que se defronta o administrador mercadológico nessa área são: preços que provoquem a maximização de lucros — considerações sobre o lucro a curto e a longo prazo — considerações sobre lucros sob a influência de margens unitárias pequenas mas grande volume de vendas ou de margens unitárias elevadas e pequeno volume de vendas — critérios de determinação de preços — estrutura de preços da linha de produtos — manutenção de preços de revenda — estrutura de descontos (descontos de quantidade, descontos para pagamento à vista, descontos funcionais, descontos geográficos, descontos promocionais).

#### ESFÔRÇO PROMOCIONAL

Sob o impacto do conceito de mercadologia, a função tradicional do departamento de vendas — provocar a ação de compra — tem que ser reformulada e ampliada.

As técnicas e a utilização da propaganda e da promoção de vendas se desenvolvem e se aperfeiçoam, vindo a complementar e/ou a substituir a venda pessoal que era geralmente a principal forma de esforço promocional.

Para aqueles produtos que são consumidos em massa, isto é, produtos que têm alto índice de compra, que são de valor unitário relativamente baixo e que são consumidos em todos os pontos do mercado, a venda pessoal seria um processo antieconômico, enquanto que a propaganda é capaz de provocar a ação de compra a um custo relativamente baixo. Todavia, ela não tem a agressividade e o poder de persuasão que possui a venda pessoal, razão pela qual passa-se a utilizar as técnicas de promoção de vendas, que são formas de dar maior eficiência à propaganda.

Para aqueles produtos que não obedecem às condições acima e onde a venda pessoal continua a ser o principal fator para provocar a ação de compra, como equipamentos industriais, por exemplo, cabe à propaganda e as técnicas de promoção de vendas complementar a ação do vendedor,

fazendo com que êste encontre maior receptividade para a sua argumentação de vendas .

O planejamento do esforço de vendas ganha assim novas dimensões e a função tradicional do administrador de vendas é aperfeiçoada pela substituição de concepções mecanicistas, baseadas nas teorias de F.W. Taylor, pelas concepções de outras ciências sociais como as mencionadas anteriormente .

#### O "NÔVO CONCEITO MERCADOLÓGICO"

Tivemos até aqui a oportunidade de expor, de maneira bastante sucinta e compatível com os limites de um simples artigo, o conceito de mercadologia e o seu impacto sôbre as funções do administrador de vendas . Se levarmos em consideração o atual estágio de desenvolvimento industrial do país e o conseqüente grau de competição, poderemos concluir que uma adequação do departamento de vendas mais ou menos paralela à acima exposta será capaz de dar-lhe condições de funcionamento mais eficiente e de proporcionar-lhe um maior rendimento .

Precisamos, contudo, ter em conta que no Brasil as coisas se sucedem rapidamente . Ramos industriais até há pouco inexistentes, como o dos aparelhos eletrodomésticos ou o da indústria automobilística, tornam-se em curto espaço de tempo altamente competitivos .

A explicação para êsse processo acelerado de desenvolvimento, capaz de em poucos anos tornar a oferta de determinados bens igual ou mesmo superior à procura, pode ser encontrada, entre outras, nas seguintes razões: 1) na possibilidade de nos valermos dos erros e acertos das experiências de outros países, 2) na relativa facilidade de obtermos o "know-how" especializado, 3) na facilidade com que técnicos e operários brasileiros assimilam novas e mais aperfeiçoadas técnicas de produção e, por último, 4) no comportamento típico do consumidor brasileiro que procura seguir o padrão de consumo de povos mais desenvolvidos .

Por êsse motivo, acreditamos que o nosso intento não estaria completo se não apresentássemos uma visão do que está para acontecer num futuro próximo, quando vários serão os ramos industriais onde a competição se fará sentir de maneira a mais intensa possível, obrigando os administradores de empresas que nêles operam a orientar as suas atividades de acôrdo com o "nôvo conceito mercadológico" que passaremos a expor.

Por volta de 1950, começou nos Estados Unidos a surgir entre os círculos acadêmicos e entre as empresas mais progressistas, os contornos daquilo que viria a ser chamado o "nôvo conceito mercadológico".

Êsse nôvo conceito desenvolveu-se a partir do seguinte:

1 — Começava-se a notar, entre os círculos acadêmicos, a insuficiência da definição oficial de mercadologia adotada pela American Marketing Association e transcrita no início dêste artigo.

As críticas àquela definição baseavam-se no fato de que o "processo mercadológico" se iniciava antes mesmo dos produtos serem fabricados e não terminava quando o produto chegava às mãos do consumidor final, conforme a definição oficial sugeria.

O processo mercadológico, na realidade, precedia a fabricação do produto, pois para assegurar a sua ampla aceitação no mercado era preciso determinar que tipos de necessidades, materiais, ou psicológicas, possuía o consumidor e quais os produtos que poderiam satisfazê-los; ou então, quais as características que precisavam ser incorporadas a produtos já conhecidos para que êles melhor se adequassem às necessidades do consumidor.

Essas investigações que visavam levantar as necessidades reais e potenciais dos consumidores passaram, sob a supervisão do administrador mercadológico, a ser realizadas pelo setor de pesquisa de mercado do Departamento de Merca-  
dologia das empresas, trabalhando em estreita colabora-

ção com o responsável pelo setor de planejamento do produto e freqüentemente assessorados por psicólogos, sociólogos e outros cientistas. Dessas investigações resultaram numerosas inovações, tais como, alimentos pré-preparados, ou aperfeiçoamentos tais como o controle remoto sem fios nos aparelhos de televisão.

Da mesma forma, o processo mercadológico não terminava com a venda do produto ao consumidor final. Isso porque, freqüentemente, após a venda era necessário assegurar ao consumidor a satisfação com o produto, não só através de bons níveis de qualidade como também através do oferecimento de garantias, serviços de assistência técnica ou manutenção de peças para reposição.

2 — Enquanto isso ocorria nos setores acadêmicos, os homens de empresa se viam de um lado a braços com o problema da atualização constante dos seus produtos, através da incorporação de novas conquistas científicas, ao que eram levados pela sempre crescente competição. Por outro lado, enfrentavam o problema da diversificação das operações com a introdução de novos produtos que viessem substituir àqueles que na sua linha de fabricação estavam se tornando obsoletos. Era, para exemplificar, o caso de empresas como as que fabricavam aparelhos e lâminas de barbear e que prometiam substituí-los em breve pelos barbeadores elétricos.

Para promover a essa diversificação era preciso, sobretudo, uma “filosofia” que orientasse as decisões. A formulação do “novo conceito mercadológico” que vinha sendo desenvolvido pelos acadêmicos era essa “filosofia” necessária.

Esse novo conceito mercadológico, que surgia como resultado das pressões das duas forças acima descritas, pode ser assim enunciado:

*o consumidor é o centro de operações da empresa e toda a organização deve funcionar tendo em vista satisfazê-lo.*

Essa nova “filosofia” teve importantes implicações para as tarefas do administrador mercadológico, enquanto causou uma quase revolução na forma de se encarar a organização de uma empresa. Examinemos o impacto do “novo conceito mercadológico”.

#### IMPACTO SOBRE A ORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Dentre as inúmeras conseqüências trazidas pelo novo conceito mercadológico para a empresa como um todo, podemos destacar as seguintes:

- 1 — As empresas industriais têm que ser consideradas, primeiramente, como organizações mercadológicas. Isso significa que os administradores modernos têm que ser aquilo que tão bem se exprime na expressão inglesa “marketing oriented”. Essa “orientação mercadológica” tem como implicação o fato de que a empresa deve colocar em primeiro lugar, como ponto central de todas as suas operações, o mercado, isto é, o conjunto de compradores e consumidores finais na área geográfica em que vende os seus produtos. Em segundo lugar, vem a organização mercadológica que serve a esses mercados e, finalmente, as outras áreas em que se divide a administração, tal como produção, finanças, relações industriais etc. Isso não significa, entretanto, que os especialistas destas últimas áreas tenham as suas funções diminuídas de importância ou relegadas a um segundo plano. Pelo contrário, elas representam até um desafio maior à sua capacidade, talento e engenhosidade.
- 2 — Uma outra conseqüência é a de terem as empresas de procurar nas necessidades, desejos e hábitos do consumidor a inspiração para as suas atividades, através de um contato *contínuo e sistemático* com o mercado, e a necessidade de organizar-se de maneira a permitir um máximo de flexibilidade, tanto das instalações produtivas, máquinas e equipamentos, como de seu pessoal técnico e administrativo.

- 3 — Há ainda a dificuldade de se situar a empresa num determinado ramo industrial. A diversificação dos produtos a que leva o “nôvo conceito mercadológico” é de tal forma que aqueles que são incluídos na linha de fabricação não se limitam ao ramo tradicional em que a empresa opera. Ao contrário, avançam por outros ramos, tendo como critério principal de inclusão na linha de fabricação a potencialidade de um mercado amplo que permita exploração lucrativa. No Brasil isso pode ser ilustrado com a implantação da indústria automobilística, que por representar uma ótima oportunidade de investimentos, fez com que empresas dos mais variados ramos e não apenas dos ramos afins, instalassem subsidiárias ou simplesmente incorporassem à sua linha de fabricação o setor de autopeças. Exemplos como o da Walita, que operava somente no ramo de eletrodomésticos, ou da Probel, que operava somente no ramo de móveis, ilustram a afirmativa.

#### IMPACTO SOBRE AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

O impacto do “nôvo conceito mercadológico” sobre as funções do administrador mercadológico, que substituíra o administrador de vendas com o advento do conceito de mercadologia, fez com que a sua importância no quadro hierárquico das empresas se acentuasse ainda mais. Ao mesmo tempo, provocou uma reavaliação que resultou em melhor adequação do conceito às suas funções. Assim podemos ver as funções do administrador mercadológico colocadas em três principais categorias:

- 1 — avaliar as oportunidades oferecidas pelo mercado com o intuito de estabelecer os objetivos que devem ser alcançados pela empresa.
- 2 — organizar os programas mercadológicos como *meios* para se atingir os objetivos que foram traçados, como consequência da avaliação das oportunidades oferecidas pelo mercado.

- 3 — mobilizar os recursos humanos e financeiros colocando-os dentro de uma estrutura formal que possibilite a eficiente implementação dos programas mercadológicos.

O Quadro 2 (9) indica quais os instrumentos de que se utiliza o administrador mercadológico para executar as suas funções, bem como quais são os resultados a que elas conduzem.

QUADRO 2: FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR MERCADOLÓGICO, INSTRUMENTOS DE QUE SE SERVE PARA DESEMPENHÁ-LAS E RESULTADOS QUE OBTÉM

<i>Funções</i>	<i>Instrumentos</i>	<i>Resultados</i>
avaliação das oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>— investigação, através da pesquisa de mercado das necessidades, desejos, hábitos e conveniências do consumidor</li> <li>— determinação do potencial de mercado através da análise quantitativa e dos estudos da motivação dos consumidores</li> <li>— testes pilotos de mercado</li> <li>— análise da concorrência e estabelecimento da previsão de vendas</li> <li>— estabelecimento de quotas de vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>estabelecimento dos objetivos a serem alcançados</li> </ul>
estudos dos meios para se alcançar os objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>— planejamento do produto e da linha de produtos</li> <li>— estudo das vias de distribuição</li> <li>— determinação do preço e da estrutura de preços</li> <li>— determinação do esforço promocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>programas mercadológicos</li> </ul>
mobilização de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>humanos</i>: recrutamento, seleção e treinamento do pessoal</li> <li>— <i>financeiros</i>: determinação do volume de investimentos e financiamento da expansão do mercado</li> <li>— <i>formais</i>: estrutura mais adequada da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>organização</li> </ul>

9) Baseado em um esquema de planejamento desenvolvido no artigo "The Challenge of Marketing Management", publicado em E. J. Kelley and W. Lazer, *op. cit.*, pág. 199.

## TRÊS EXEMPLOS PRÁTICOS

A seguir, iremos descrever ligeiramente três casos ocorridos com empresas brasileiras que parecem ilustrar, até certo ponto, aquilo que vimos expondo no artigo, ou pelo menos, uma certa orientação mercadológica por parte dos administradores das referidas empresas. O autor recolheu as informações de fontes públicas, tais como o noticiário de jornais e revistas especializadas e através da própria propaganda das firmas. (10) Conseqüentemente, essas observações podem estar de acôrdo com os fatos ou ligeiramente distorcidas. O autor também não teve meios de verificar em que medida a sua interpretação está de acôrdo com aquilo que as empresas haviam planejado conscientemente. Êsses exemplos foram selecionados ao acaso dentre muitos que serviriam para o mesmo fim e que são de conhecimento daqueles que se interessam pelo problema.

## PRIMEIRO CASO

O primeiro caso ilustra as mudanças operadas na atuação de uma firma no mercado, partindo da identificação das seguintes condições:

- 1 — elevação do padrão de vida do povo brasileiro;
- 2 — aumento do grau de sofisticação do consumidor nacional;
- 3 — ausência de competidores “agressivos” no mercado.

O exemplo refere-se a uma das maiores e mais antigas firmas da indústria têxtil que fabricava vários modelos

---

10) No primeiro caso, além das fontes mencionadas o autor teve a oportunidade de ouvir uma palestra proferida por um dos administradores da empresa sobre as modificações feitas.

de cobertores de qualidade inferior, a fim de servir os consumidores de poder aquisitivo menor. Os seus produtos eram distribuídos para todo o território nacional, através de representantes da fábrica que vendiam aos atacadistas. A firma, aparentemente, jamais fizera qualquer propaganda junto ao público consumidor.

Há cerca de dois ou três anos, a empresa verificou que o padrão de vida da população brasileira havia se elevado de forma considerável, notadamente em certas áreas do País. Esse aumento do poder aquisitivo, acompanhado por uma ampla disseminação do sistema de compras a prestação, permitia ao consumidor um grau maior de sofisticação nas compras que executava. Verificou, ainda, que nenhuma outra empresa concorrente estava executando um trabalho "agressivo" de conquista do mercado.

A partir desses dados básicos, a empresa promoveu uma reformulação de suas operações. Através de uma pesquisa que tinha como objetivo determinar a imagem que o consumidor possuía de um cobertor de qualidade, verificou que poucos eram os que estavam em condições de distinguir a qualidade de um bom produto, que no caso é obtida pela proporção de lã empregada. O consumidor na impossibilidade de julgar o cobertor de qualidade por esse processo, avaliava a mesma em função da largura e da aparência do tecido usado como debrum, à volta do cobertor e ao "toque", ou maciez do tecido. Verificou também que quase nenhum consumidor pedia uma determinada marca de cobertor, limitando-se a ouvir as ponderações do balconista.

De posse dessas informações, a firma lançou uma linha de cobertores de qualidade média, dando ao tecido empregado um "toque" agradável e fazendo largos debruns de nylon. Passou a fabricar essa nova linha de cobertores em côres modernas, compatíveis com as novas idéias de decoração.

Ao mesmo tempo em que operava essas mudanças no produto, alterou vários elementos do seu programa mercadológico. O processo de distribuição sofreu modificações, passando a firma a vender nos grandes centros diretamente ao varejista, através de um corpo de vendedores próprios. O esforço promocional, que até então se havia limitado à ação dos representantes junto aos atacadistas e que era de alcance limitado pois uns e outros trabalhavam com inúmeros outros produtos, recebeu nova ênfase através dos vendedores próprios que passaram a trabalhar com um novo sistema de remuneração e de quotas de vendas e suplementado por uma bem executada campanha de propaganda que visava influenciar os consumidores e levá-los a pedir pela marca nos estabelecimentos varejistas.

Uma parte do esforço promocional se destinava aos varejistas, mostrando as vantagens de trabalhar com os produtos da empresa e estimulando-os a capitalizar sobre a propaganda ao consumidor feita pela firma, através de esforços promocionais próprios.

Embora a campanha de propaganda se concentrasse no período de inverno e aos meses que o antecediam, usando como veículos as revistas nacionais e "outdoors" localizados próximos aos estabelecimentos que revendiam o produto, pois ambos permitiam excelente reprodução de cores, era conduzida, durante o ano inteiro, uma campanha de fixação da marca, através de um inteligente aproveitamento da lei que obriga as estações de televisão a "mandarem os meninos para a cama" às 21 horas.

Diante do sucesso alcançado e da perspectiva de competidores imitarem as suas ações, a empresa já possui novas idéias capazes de permitir a manutenção da liderança conquistada, tais como, o lançamento de cobertores tratados pelo processo "sanitized" e cobertores de efeito decorativo capazes de substituir, durante o dia, as colchas normalmente usadas para decorar a cama.

## SEGUNDO CASO

O segundo caso ilustra a confiança de uma firma na sua habilidade mercadológica diante de um mercado potencialmente amplo e dominado por uma única empresa.

Uma das mais conhecidas empresas que fabrica uma bebida à base de chocolate, para ser usada como alimentação infante-juvenil suplementar, introduziu, há pouco, em sua linha de fabricação palhinhas de aço utilizadas na limpeza doméstica.

Embora o novo produto introduzido na linha possa causar surpresa pois não possui nenhuma ligação ou paralelismo com os seus atuais processos produtivos, tanto de matérias-primas como de máquinas e equipamentos, possui, entretanto paralelismo mercadológico, pois pode ser vendido através do mesmo corpo de vendedores e através das mesmas vias de distribuição utilizadas para o produto anteriormente fabricado.

A estratégia mercadológica fundamental que foi utilizada pela empresa é a da diferenciação do produto. De fato, o novo produto ao contrário dos demais existentes no mercado, dispensava o uso de sabão ou pastas normalmente utilizados com as palhinhas de aço, pois já vinha impregnado com um sabão especial. Não só o produto era diferenciado como também a embalagem, pois aquele vinha embalado em saquinhos plásticos em dois tamanhos, possivelmente determinados em função do consumo médio de famílias mais ou menos numerosas e do intervalo de tempo com que uma dona de casa costuma adquirir o produto.

O seu preço era ligeiramente superior ao do principal concorrente, possivelmente para justificar a falta de necessidade de outros produtos como sabão ou pastas, e para capitalizar sobre o fator "prestígio", pois em uma economia inflacionária o consumidor tende a relegar o preço a uma condição secundária e passa mesmo a encarar preços mais altos como consequência da melhor qualidade do produto.

## TERCEIRO CASO

O terceiro caso ilustra a conquista do “contrôle do mercado” através da imposição da marca ao consumidor.

O comércio de calçados se caracteriza por um absoluto domínio do mercado pelas lojas varejistas que, ao adquirir o produto do fabricante, exigem que a sua marca apareça em primeiro plano. Isso faz com que poucos consumidores saibam quem fabrica o calçado que usa. As únicas exceções a essa regra eram a dos fabricantes que praticavam a integração vertical, isto é, que possuíam desde os cortumes para a preparação do couro até os estabelecimentos varejistas próprios que revendiam os calçados.

Há poucos anos uma empresa fabricante de calçados resolveu mudar essa situação e conseguir o controle do mercado. Para tanto, utilizou-se da única coisa capaz de convencer os varejistas de calçados, isto é, a “pressão dos consumidores”.

Para tanto, iniciou uma bem executada campanha de propaganda que não só por suas características, como também pelas do produto anunciado, que era moderno e de acordo com as tradições de elegância do homem de hoje, causava um grande impacto no consumidor despertando-lhe o desejo de adquirir o produto.

Entretanto, um dos fatos que intrigava os estudiosos é que essa propaganda não indicava onde o produto poderia ser adquirido, o que parecia se constituir num desperdício.

O desperdício resultaria do fato de que o consumidor que desejasse adquirir o produto e não sabendo onde fazê-lo, dirigir-se-ia a várias casas de calçado a fim de encontrá-lo. Ora, entrando em uma casa que não revendia aquela marca, o consumidor se exporia às técnicas de venda do lojista que, não a possuindo, procuraria vender-lhe outra. Se o consumidor conseguisse resistir ao primeiro lojista, certamente seria difícil resistir ao segundo e ao terceiro,

a menos que desistisse de encontrar a marca que desejava e voltasse aborrecido para casa. Assim, dêse ponto de vista, a campanha era um desperdício.

Poderemos perguntar, entretanto, o que aconteceria ao dono da casa de calçados que visse diariamente um grande número de compradores se dirigirem ao seu estabelecimento e procurar por uma determinada marca de calçados que ele não possuía? Certamente iria tratar de encontrar o produtor e adquirir uma certa quantidade. Era êsse o objetivo da firma fabricante e, sob êsse ponto de vista a campanha foi um sucesso, pois paulatinamente os varejistas começaram a revender juntamente com as suas marcas, a do referido fabricante.

O sucesso de tal ação da firma está levando inúmeros outros industriais do ramo a adotar essa mesma técnica e, possivelmente, iremos assistir num futuro próximo aquilo que podemos chamar de uma revolução no comércio de calçados, que era um dos poucos ramos onde o "contrôle do mercado" pertencia aos comerciantes e não aos fabricantes.

#### CONCLUSÕES

No presente artigo procuramos demonstrar como as modificações que vêm se registrando no mercado brasileiro fazem com que o conhecimento de novos conceitos seja de importância prática fundamental para o administrador de empresas em geral e para o administrador de vendas em particular.

Os três casos descritos procuram ilustrar a conveniência de uma "orientação mercadológica", de acordo com os conceitos expostos no artigo, para servir de guia às decisões dos administradores sobre as operações de sua empresa.

No primeiro caso, pudemos verificar uma modificação substancial na forma de operar de uma empresa, que levou a

uma integração das principais funções que devem estar sob a orientação do administrador mercadológico. Essas funções: planejamento do produto e da linha de produtos, vias de distribuição, preço e esforço promocional, foram coordenados a partir das condições do mercado e deram margem a mudanças na estrutura organizacional da empresa.

O segundo caso reflete também uma orientação mercadológica se bem que de maneira mais sutil. A empresa verificou que o seu crescimento e expansão — e por conseguinte o aumento de seus lucros — estavam ameaçados pois o seu produto tradicional vinha enfrentando a cada dia uma concorrência maior. Para atender àqueles objetivos introduziu um produto que embora se afastasse drasticamente dos já fabricados, poderia ser vendido através das mesmas vias de distribuição, através do mesmo corpo de vendedores e utilizando-se dos mesmos veículos de propaganda. Além disso, o novo produto era de baixo preço de venda, consumido freqüentemente por um grande número de consumidores e possuía apenas um único competidor de tamanho, poder financeiro e habilidade mercadológica considerável.

O terceiro caso demonstra, entre outras coisas, que a orientação mercadológica pressupõe não apenas a integração e coordenação dos elementos internos de uma empresa, mas também os elementos externos, notadamente do processo de distribuição e grau de controle do produto no mercado.

Esperamos que o presente artigo possa de alguma maneira orientar o administrador de empresas sobre o impacto das mudanças que estão se verificando no mercado brasileiro e capazes de afetar a lucratividade de suas organizações, a menos que estejam dispostos a compreender esse mercado e a ele adequar convenientemente não apenas as funções do administrador de vendas como também as operações de toda empresa.

## NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- C. C. Slater, "Marketing Decision Making: A Managerial Revolution Under Way", em R. S. Hancock (redator), *Dynamic Marketing for a Changing World*, American Management Ass., Chicago, Ill., 1961.
- E. J. McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill., 1960.
- Eugene Kelley e William Lazer, (redatores), *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill., 1958.
- J. G. McLean, "The Responsibility of Marketing Management", em R. L. Clewett (redator), *Marketing's Role in Scientific Management*, American Marketing Ass., Chicago, Ill., 1957.
- R. J. Keith, "An Interpretation of the Marketing Concept", em L. H. Stockman (redator), *Advancing Marketing Efficiency*, American Marketing Ass., Chicago, Ill., 1959.
- Robert Bartels, *The Development of Marketing Thought*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill., 1962.
- S. R. Bernstein, "The Editor Looks at the Marketing Concept", em W. K. Dolva, (redator), *Marketing Keys to Profits in the 1960*, American Marketing Ass., Chicago, Ill., 1960.
- W. M. Stuart, "Intergrated Marketing", em L. H. Stockman (redator), *Advancing Marketing Efficiency*, American Marketing Ass., Chicago, Ill., 1959.