

Integrated marketing (revised and abridged)

Por B.G.S., James. Pelican Library of Business and Management, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex, England, 1972. 404 p. Bibliografia sob a forma de "sugestões para outras leituras", índice remissivo alfabético. Brochura. 60 p.

Doze e meio por cento desse livro são dedicados à mercadologia industrial, e isso me levou a adquiri-lo, além do subscrito "revisto e abreviado" após o título. O interesse de um professor de administração de materiais por mercadologia é evidente — de um lado o comprador, de outro o vendedor. Na escola graduada de administração da Harvard o ensino de "compras" passou por diversas fases, sendo ensinado agora como "compras e vendas industriais". De um lado, a fixação e preços de serviços etc., de outro a aquisição de bens e serviços. Assim, os Profs. Corey e England (O método de compras) ensinavam juntos os cursos, um "compras" e Corey, "vendas". O Prof. Corey inclusive é autor de uma extraordinária obra: **The development of markets for new materials.** (Harvard Business School, Div. of Research, 1956.) Também na Inglaterra há uma

permanente pesquisa na área, haja vista a coletânea **The marketing of industrial products**, de Aubrey Wilson, publicado primeiro pelo Hutchinson Co. e, posteriormente, em brochura pela Pan Books, Ltd. em 1972. Esse livro, com 344 páginas, parece ser mais especializado. Finalmente, Theodore Levitt estudou **Industrial purchasing behavior, a study of communication effects** (Harvard). A Irwin publicou um livro de Alexander, R. S. et alii. **Industrial marketing**, e com isso, exceto por muitos artigos, estaria esgotada a bibliografia que interessa ao administrador geral.

O fato de o livro de James estar abreviado não é um defeito, mas uma virtude, pois em lugar de se destinar ao ignorante simples de **marketing**, destina-se ao ignorante graduado, aquele que já conhece as definições fundamentais. Em nenhuma parte do livro foi sentida a falta de maiores detalhes.

Inicialmente, deve ser dado o sumário do livro, para mostrar sua complexidade:

1. A natureza do problema
 - 1.1 A natureza e a intensidade do problema de mercadologia
 - 1.2 Conceito e função de mercadologia
 - 1.3 Mercadologia científica
 - 1.4 Tomada de decisões em mercadologia
2. O quadro de referência de mercadologia
 - 2.1 Introdução
 - 2.2 Os fatores dados — éticos
 - 2.3 Os fatores dados — econômicos
 - 2.4 Os fatores dados, sociais
 - 2.5 Outros fatores dados
3. A base de uma estratégia de mercadologia
 - 3.1 Pesquisa mercadológica
 - 3.2 Motivação
 - 3.3 A classificação básica de bens
4. A estratégia da mercadologia
 - 4.1 A mistura de produtos — **marketing mix**
 - 4.2 Política de vendas e planejamento da promoção
 - 4.3 As partes constituintes de

uma política de vendas

- 4.4 Política de preços
 - 4.5 As partes constituintes do planejamento de promoção de vendas
 - 4.6 Orçamento de vendas
5. Mercadologia industrial
 6. Para onde vai a mercadologia

Nota-se um sumário compreensível, interessante e moderno. Infelizmente, o desenvolvimento é no nível de pessoas "práticas" ou de nível gerencial geral — basta ver a parte de "política de crédito". Realmente, hoje é possível a tomada de decisões racionais, sobre as alternativas entre cortar o crédito de um freguês, e expor-se a perdê-lo para a concorrência, que eventualmente poderá atendê-lo, ou se expor ao risco de não receber pagamento e perder os custos diretos, os impostos, etc. Um tratamento matemático é útil e desejável. No entanto, o autor fica exclusivamente no cálculo de quanto pode ser economizado recebendo "à vista", e o "custo de crédito comparado com o custo de publicidade", maiores "descontos à vista", e "redução de preços à vista". De qualquer maneira, somente as duas páginas dedicadas por James parecem insuficientes.

Também no estudo da distribuição, o livro peca por insuficiência, pois depois de partir para um estudo do capital de giro imobilizado, não trata o problema quantitativamente, mas só qualitativamente. Aliás, talvez tenha se baseado nisso o comentário, na revista **International Management**, sobre o livro de James, "undiluted with gimmicks and slick techniques". Infelizmente estas técnicas hoje são necessárias, ensinadas, e muito bem, na Grã-Bretanha, e não podem faltar num livro de mercadologia.

Mas há muitos pontos positivos neste livro, principalmente por sua filosofia básica, que é "conseguir e manter liderança num mercado competitivo". O livro, antes de tudo, trata de conceitos e

análise; não trata de listagens estatísticas ou cálculos. Procura integrar as atividades da empresa no meio socioeconômico. Procura também integração total de todas as funções da empresa a favor de um programa político mercadológico. O estudo, que agrada especialmente nesse livro, com ressalva feita à falta de quantificação matemática, é a demonstração de que mercadologia deve trabalhar com eficácia. A eficácia é um estudo de custo-benefício, em vez de simples eficiência, isto é, produtividade de vendas. Assim, o livro procura chegar à maximização de lucros, em lugar de simples vantagens competitivas, conseguida pela política de expansão de vendas e da participação no mercado.

A natureza do problema de mercadologia é definida dentro do contexto socioeconômico como o resultado das forças que têm de vender e fazer pessoas comprar, o que não afeta os povos que não podem comprar. Assim, pela necessidade de **marketing**, o produto é concebido, produzido e mantido, para assegurar a boa vontade do freguês. Mercadologia assim se define como “manter a boa vontade do freguês real ou potencial, ativando todas as funções da empresa com essa finalidade”. O autor estuda bem o problema da durabilidade, obsolescência acelerada, e possibilidade de propor a compra, em relação ao padrão de vida do comprador. O autor até dá uma listagem de atividades mercadológicas socialmente benéficas — vender seguros, automóveis seguros, pão enriquecido, etc. O resenhista tem certas dúvidas — mas se isso satisfaz a consciência de alguém, por que discutir? Posteriormente o autor estuda a pesquisa motivacional e a ética — ou então a política da “caixa grande para pouco conteúdo” tão bem representada pelo cereal do café da manhã, ou pelo detergente. Qual a dona-de-casa que consegue ler, sem lente de aumento ou bifocais,

as letras e os números de 0,5 mm que dão o peso, de acordo com a lei, em letra laranja em fundo vermelho, ou azul escuro em fundo azul celeste? Na p. 63 encontra-se uma rápida menção de “bens industriais e política governamental”.

Para poder falar de pesquisa de mercado em 28 páginas, o autor não usou nenhuma fórmula — mas só conceitos — o que está dentro do plano do livro, proposto pelo autor. O capítulo sobre classificação de bens não trata da costumeira classificação, mas de uma divisão em bens em consumidor e industrial, e bens de consumo e duráveis. Finalmente, inventa bens “condustriais” que são produtos de consumidor que têm alcançado grande semelhança e possibilidade de substituição de um pelo outro — e que devem então ser vendidos como se fossem bens industriais, convenientes, baratos e duráveis.

O **marketing mix** é definido como maximização da produção (**output**) para determinada quantidade de insumos (**input**) do negócio para a obtenção do mais alto faturamento por unidade de custo necessário para obter tal faturamento. Não se interessa em maximizar vendas, mas em maximizar lucro. O autor continua definindo **selling mix** como sendo anúncios, promoções especiais, nome comercial, embalagem, venda pessoal, relacionamento com distribuidores, etc. Evidentemente faltam alguns elementos para chegar ao “**promotional mix**” em sentido lato dos americanos, que incluem garantia, mala direta, etc. nessa mistura.

Na estratégia de mercados o autor coloca algumas afirmações que são estranhas; assim, na p. 162 encontra-se: “mesmo na área industrial é possível colocar um teor emocional dentro de um produto bem projetado. Quando num mercado industrial diversos fornecedores têm alcançado semelhança nos as-

pectos racionais de seus produtos e serviços, é possível influenciar a escolha final de um produto ou por meio de um apelo emocional, e este pode ser conseguido por cor, acabamento ou mesmo pela forma do produto, dando vantagens óbvias em brochuras, exposições, anúncios, manuais, etc. A manutenção recebe as indicações da pesquisa motivacional sobre como ser incluída dentro do produto já no seu projeto, por exemplo: pela facilidade de acesso que diminui o medo da inconveniência...”

O autor entra numa discussão relativamente longa sobre a redução e simplificação de linhas de produto, com o balanço entre diversificação e especialização. Tanto este assunto, quanto qualidade, distribuição, etc., são tratados só qualitativamente, não quantitativamente.

Onze linhas somente sobre “distribuição e segmentação”, insuficientes na opinião deste resenhista. Melhor é o estudo da “segmentação e preço que o mercado deixar”. Mas, mais uma vez, não há exemplo do desenvolvimento da teoria de cobertura dos custos fixos pelo segmento baixo e largo do mercado.

Considero o capítulo sobre o planejamento da promoção de vendas muito prático, útil e interessante. A integração de “marca-registrada”, embalagem, custo-eficiência, coordenação e controle das despesas, segmentação de anúncios, etc. é completa de um ponto de vista descritivo. No entanto, Bursk, na sua coletânea **New decision maketing tools for manager**, artigos da **Harvard Business Review**, dá um tratamento mais quantitativo ao problema.

Finalmente, na p. 285 se encontra o primeiro gráfico “percentagem perdida por qualquer motivo devido à embalagem, contra o custo de embalagem”.

O segundo gráfico aparece somente no capítulo de or-

çamento, p. 326, sendo o ponto de paridade relativo à capacidade da fábrica. Fora isso, nada de novo no capítulo sobre o orçamento.

Após muitas referências em outros capítulos, James chega à mercadologia industrial afirmando que inicialmente a separação poderia ser considerada um exagero, pois a análise básica do potencial do mercado é a mesma, qualquer que seja a natureza do produto. Mas o autor mostra o que ele chama de idiosincrasia do mercado industrial. No entanto, aceitando ou não a pouca diferenciação desejada pelo autor, ela existe, e fica abundantemente clara nos parágrafos dedicados aos seguintes tópicos:

A economia e o mercado industrial

A demanda derivada do mercado industrial

A maior complexidade da política de produto no mercado industrial

O mercado industrial está mais claramente demarcado

Problemas especiais de pedidos e capacidade em indústrias de equipamentos de capital

No mercado industrial não há atomização do consumidor — os pedidos são mais importantes

A política de vendas industriais é mais importante que o planejamento da promoção de vendas

O mercado industrial possui maior inércia entre comprador e vendedor

O mercado industrial está exposto a pressões recíprocas, isto é, reciprocidade

O consumidor industrial é conhecedor do assunto e motivado racionalmente

O mercado industrial possui mais rígidas especificações de qualidade

O mercado industrial possui maior motivação de preço

O mercado industrial possui maior controle de compras

O mercado industrial possui maior medo de quebras, exige

garantias reais, inclusive de desempenho

O crédito industrial pode ser diferente

O distribuidor industrial pode ser diferente

A pesquisa do mercado pode ser diferente

O comprador industrial pode ser especializado, e a organização de compras industriais é diferente.

Finalmente, James verifica se o comprador industrial também não pode comprar irracionalmente, tal qual a dona-de-casa. Chega à conclusão de que o medo de ser responsabilizado por quebras e defeitos de máquinas pode tornar as compras irracionais, apesar de tudo.

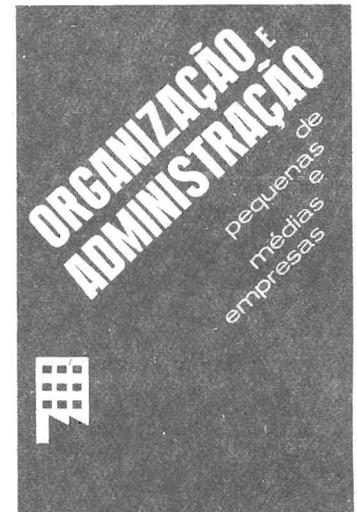
O "Destino de mercadologia" é o último capítulo e nada contribui de essencialmente novo, falando da crescente quantificação.

Resumir esse livro é impossível, pois trata de toda a área da mercadologia — mas não quantitativamente. Ele é uma leitura amena, sem o humor seco chamado britânico, que facilitaria seu uso. Como livro instrutivo, informativo e interessante, propicia conhecimentos sobre **marketing** a gerentes de compras, de produção e financeiros — sem tendências matemáticas. Pode ser recomendado para eles, sem reserva. Como livro-texto não o recomendaria, só é leitura suplementar. ■

Kurt E. Weil

Organização e administração de pequenas e médias empresas

Por José Geraldo de Lima e Joaquim de Lima Delgado. São Paulo, Editora Atlas, 1974.



Os autores publicaram esta obra com o objetivo de a) posicionar problemas gerenciais e financeiros com as quais se deparam dirigentes de pequenas e médias organizações; b) oferecer modelos básicos de soluções alternativas para a organização do trabalho administrativo; c) enfatizar problemas de pessoal; d) facilitar a elaboração de manuais de trabalho; e, principalmente e) possibilitar a atuação da organização administrativa a fim de que possam ser atendidas novas necessidades decorrentes do processo de desenvolvimento da empresa.

Este trabalho é fruto da experiência profissional dos autores, que não só se prende às funções acadêmicas, mas também à consultoria industrial e de pesquisas realizadas com a participação de consultores especializados nas áreas de administração geral, **marketing**, produção, contabilidade e finanças, e assuntos fiscais.

Os temas são apresentados em oito partes distintas, de forma clara e bastante acessível ao