

1. A estrutura organizacional;
2. Planejamento de mercado e processamento de informações;
3. Como o estudo foi conduzido;
4. Discussão

John U. Farley e
James Hulbert*

SISTEMAS DE PLANEJAMENTO MERCADOLÓGICO DE UMA FIRMA MULTINACIONAL SEDIADA NO BRASIL

* Professores da Escola Superior de Administração de Empresas, Universidade de Colúmbia. Os autores agradecem a colaboração dos executivos da companhia estudada, que preferem permanecer anônimos. Os Profs. Raimar Richers e Eduardo Buarque de Almeida, da Fundação Getúlio Vargas, prestaram indispensável colaboração no preparo e início do estudo, e a capacidade de Camila Pinto de Moraes, como entrevistadora e lingüista foi vital.

O estudo teve o apoio da Ford Foundation através de um Fundo Especial para Pesquisa da Companhia Multinacional, e do Fundo de Pesquisa do Corpo Docente da Escola Superior de Administração de Empresas da Universidade de Colúmbia.

R. Adm. Emp., Rio de Janeiro,

À medida que firmas brasileiras — especialmente aquelas com vários produtos e/ou vários mercados — constroem organizações mercadológicas modernas, várias perguntas devem ser respondidas:

- a) De que forma o gerente de produto, o executivo de *marketing*, que tem responsabilidade específica pelo desenvolvimento sadio do mercado para um produto específico, ou grupo de produtos, funciona como parte da organização? Os tipos de estruturas de administração de mercado, caracteristicamente usados em países mais industrializados, terão boa aceitação no desenvolvimento industrial brasileiro? Até que ponto poder-se-ão esperar modificações?
- b) De que forma os sistemas que governam atividades de planejamento de mercado diferirão daqueles usados por companhias estabelecidas em países mais desenvolvidos?
- c) Como as organizações mercadológicas que tratam primariamente com produtos industriais diferirão daquelas que tratam primariamente com produtos vendidos diretamente ao consumidor final, à medida que este se torna mais sofisticado?

Tentando inicialmente responder essas perguntas, este estudo examina como uma série de problemas de mercado interno está sendo resolvida pela organização de sistema de planejamento de mercado de uma firma multinacional sediada no Brasil. Embora respostas definitivas para as perguntas formuladas não possam ser fornecidas pelo estudo de um único caso, será possível fazer comparação direta entre os métodos dessa organização brasileira e descrições semelhantes existentes para firmas multinacionais nos Estados Unidos e Reino Unido. As atividades dessa firma internacional sediada no Brasil são amplas, incluindo *commodity trading*, *marketing* de vários tipos de produtos e consumidores e firmas industriais, e exportação de mercadoria e produtos manufaturados para o consumidor. Para fins de comparação com trabalho anterior, enfatizam-se formas básicas de organização e os dois sistemas mais importantes que governam a coordenação de atividades mercadológicas a curto prazo, que também já foram estudados em ambientes mais industrializados: 1. previsão a curto prazo e planejamento de mercado para um ano; 2. métodos de mudança de preços, que são usados continuamente para o ajuste a curto prazo do fluxo de vendas do produto.

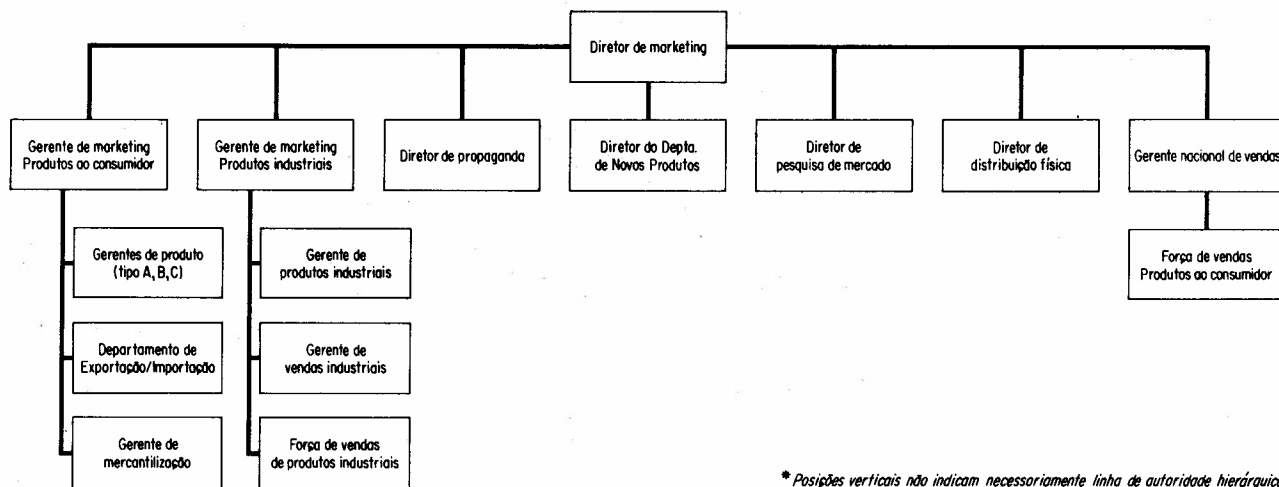
1. A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O quadro 1 é a versão simplificada da estrutura da organização mercadológica. Como acontece em modernas organizações mercadológicas, existe uma linha hierárquica de vendas e propaganda, desenvolvimento de novos produtos, pesquisa de mercado e distribuição física que da mesma forma tem direção especializada.

15(1): 7-14,

jan./fev. 1975

Quadro 1 - Organização do Departamento de Marketing*



* Posições verticais não indicam necessariamente linha de autoridade hierárquica

Gerentes de produto são responsáveis pela coordenação de esforços de mercado para apoiar um produto ou grupo deles.

Das companhias que estudamos esta é particularmente interessante em virtude da maneira com que as atividades mercadológicas industriais e para o consumidor são desenvolvidas paralelamente, cada uma sob a direção de um gerente de *marketing*. Uma vez que ambos os tipos de produtos utilizam a mesma matéria-prima e equipamento de produção em várias instâncias, certos problemas de planejamento de *marketing* bastante in-comuns surgem. Por exemplo, uma diferença importante entre os grupos industrial e consumidor está na profundidade da gerência do produto. Os 14 produtos industriais básicos são todos administrados por um gerente de produto. Em contraste, existem vários deles para o consumidor, sendo que cada um é responsável por todos os aspectos de *marketing* de um grupo de produtos que engloba mais de uma marca, de modo que a especialização de atividades de comercialização ainda não alcançou o ponto de designação de um gerente para uma marca específica. Forças de vendas separadas para produtos industriais e para o consumidor são organizadas geograficamente. Esta organização mista, geográfica-produto é típica de muitas organizações de venda.

Deve ser notado que organizações de *marketing* desenvolvem-se tipicamente com o tempo e estão sujeitas a reorganização periódica — particularmente na área de produto — de modo que o que apresentamos é um “instantâneo” de um estado avançado da evolução gradual, mas planejada, de uma companhia de *trading* para uma companhia de *marketing*. Organogramas não mostram muito bem como uma organização é formada para desenvolver tarefas de maior importância. Para chegar-se a essa compreensão torna-se útil estudar alguns tipos de decisão importantes, mas repetitivos, que a organização toma.

2. PLANEJAMENTO DE MERCADO E PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES

A parte mais importante do *marketing* moderno é o planejamento de mercado coordenado, a curto prazo (de modo geral um ou dois anos) por classe de produto e freqüente por mercado de uso final. Em grande parte planejamento envolve toda a organização de *marketing* na coleta de dados corretos e relevantes e no seu processamento em forma útil. Sistemas que produzem ajustes contínuos ou periódicos dos planos — através de aprovação de ajustes táticos de preço para assegurar blocos de ordens adicionais, por exemplo — também requerem acesso rápido de muitos gerentes a dados relevantes e corretos a respeito de modificações a curto prazo em condições de concorrência e reações esperadas para tais mudanças.

É importante, por várias razões, a compreensão dos sistemas de processamento de informação e regras de decisão usadas nessas atividades de planejamento de mercado. Em primeiro lugar, através da compreensão de como a companhia realmente “funciona”, como os gerentes de linha e analistas de sistema podem tratar de maneira mais realista com as estruturas de mercado de oligopólio — tanto diferenciadas (produtos com marca) ou indiferenciadas (bens de consumo). Tal compreensão poderá mais tarde facilitar o desenvolvimento de sistemas de apoio de decisões mais apropriados, algumas vezes envolvendo sistemas de informação computarizados ou automatizados. A importância de se enquadrar o desenvolvimento do sistema às necessidades da firma é amplamente reconhecida,¹ e estudo cuidadoso e descrição de sistemas existentes — muitas vezes bastante eficientes — são de grande valia.² Em segundo, sistemas de planejamento muitas vezes desenvolvem-se de maneira pragmática e gradativa, tanto em termos de atividades como na responsabilidade dos indivíduos envolvidos. Assim sendo é importante voltar atrás periodicamente e ver como um sistema funciona em termos de coordenação interna. Através do isolamento de tipos e fontes

de informação usada problemas reais ou potenciais em vários pontos de decisão e negociações entre grupos podem ser identificados, e passos demorados ou menos produtivos no processo podem ser modificados. Em outras palavras, para introduzir-se modificações é vital que se tenha uma visão clara e organizada de como as coisas estão sendo feitas atualmente.

Apesar do reconhecimento da importância de descrições de sistemas operacionais de informações e de decisão de planejamento de *marketing*, e do fato de que tal pesquisa foi há muito tempo sugerida por pesquisadores operacionais³ e cientistas do comportamento,⁴ apenas recentemente apareceram trabalhos empíricos sistemáticos;⁵ e tentativas de construção de estruturas mais gerais⁶ também têm sido retardadas.

No Brasil, devido ao considerável interesse por sistemas de informação⁷ e processos de decisões empresariais,⁸ deveriam os gerentes de *marketing* brasileiros poder aproveitar imediatamente o material desenvolvido em outros países, desde que estes possam ser traduzidos de maneira significativa para o ambiente brasileiro.

3. COMO O ESTUDO FOI CONDUZIDO

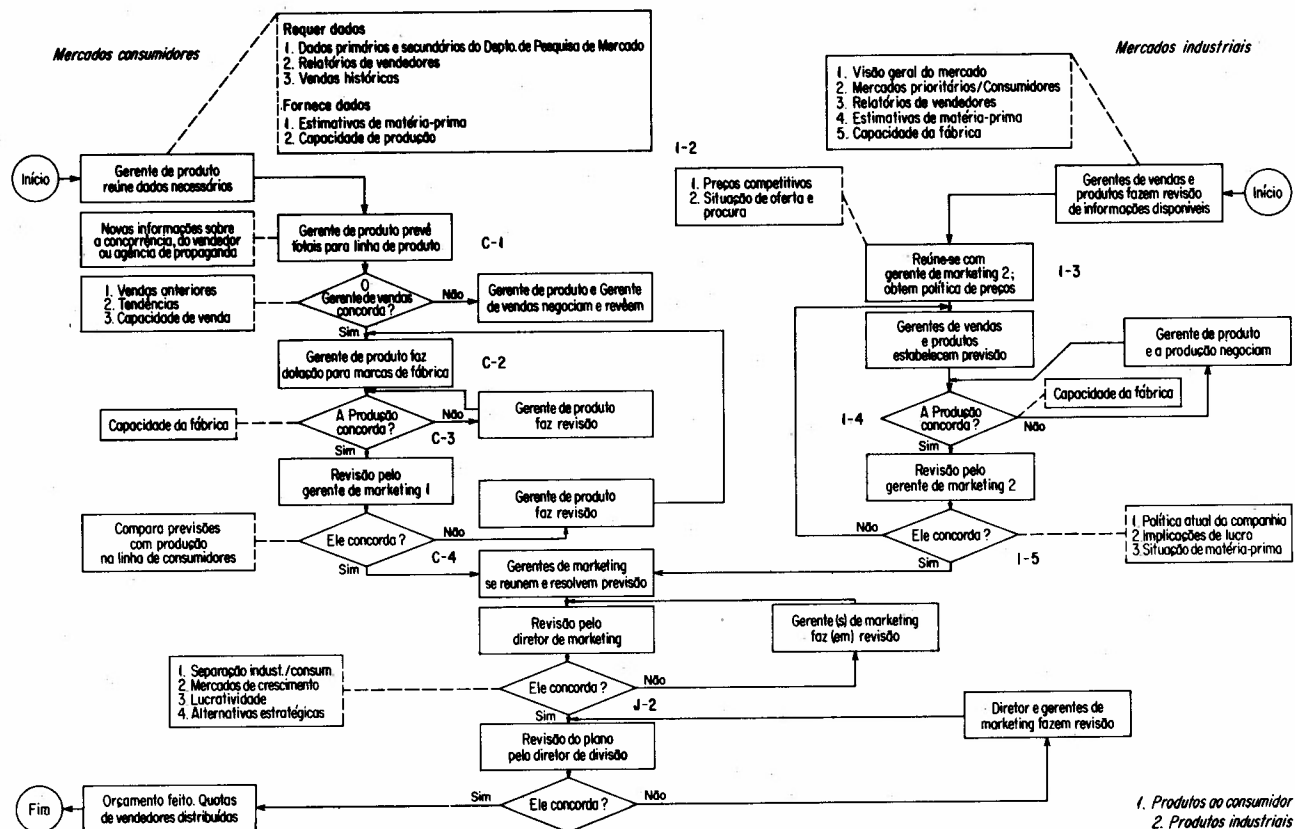
Este estudo foi feito inteiramente dentro da firma brasileira referida anteriormente. Métodos de entrevista semi-estruturados⁹ desenvolvidos especialmente para análise de sistemas de decisões nos Estados Unidos e Reino Unido foram usados para a execução de fluxogramas, que descrevem os métodos dessa firma, em par-

ticular para o desenvolvimento de planos operacionais de *marketing* e de táticas estratégicas de preço. Séries sucessivas de entrevistas com gerentes envolvidos nos processos estudados foram usadas para construir e verificar os fluxogramas descrevendo os métodos. Embora um organograma como o examinado anteriormente seja em muitos aspectos estático, fluxogramas descrevendo esses sistemas de decisão oferecem um quadro mais dinâmico de como a organização opera. Mesmo assim, naturalmente, os sistemas de decisão por si só também crescem organicamente, e os fluxogramas são também "instantâneos" da operação de sistemas em um ponto no tempo. Da mesma forma os fluxogramas não podem indicar a quantidade substancial de comunicação informal e de constante consulta que ocorrem à medida que o processo de planejamento caminha.

3.1 O sistema anual de previsão

Previsões a curto prazo são o centro de todo sistema de planejamento de mercado. Elas estabelecem objetivos quanto a quantidade e preço para vários produtos a serem vendidos durante o período de planejamento — geralmente um ano em termos de operações, com tentativas de previsões também preparadas para um ano ou dois no futuro. Para essa firma, três previsões a curto prazo são efetuadas: uma mensal, baseada em projeção estatística simples; uma corrente trimestral, atualizada mensalmente; e uma anual preparada uma vez por ano. Entre essas, a preparação da previsão anual é a mais in-

Quadro 2 - O sistema de previsão a curto prazo



interessante, por várias razões. As para prazo mais curto são em verdade projeções para planejamento de produção, e o método de preparo é geralmente uma versão simplificada e condensada dos sistemas usados anualmente. O período compreendido na previsão anual, em contraste, é bastante longo para envolver questões tanto de estratégia como de mudanças radicais em táticas de mercado. E também, o uso virtualmente universal (em produtos, companhias, indústrias e países) de ciclos anuais de orçamento de *marketing* significa que previsões anuais fornecem uma base particularmente boa para comparação de sistemas de planejamento em situações diferentes.

O quadro 2, visão geral desses sistemas anuais de previsão, indica algumas diferenças entre os métodos usados no desenvolvimento de previsões para consumidor e industrial, de modo que nossa descrição deve ser dividida em duas partes. Os elementos do quadro 2 estão codificados de tal forma que um dado passo pode ser referido através de um número de código — 13 por exemplo, refere-se ao passo da preparação de previsões industriais, que envolve uma reunião entre o gerente de vendas e o de produtos com o de *marketing* para saber quais são as estratégias de preço antecipadas.

3.1.1 Preparação de previsões para produtos industriais

O processo de desenvolvimento de previsões anuais de vendas para produtos industriais é essencialmente sintético — isto é, é formado de elementos de vendas esperadas de produtos-chave a clientes-chave. É de responsabilidade conjunta do gerente de vendas industriais e do gerente de produtos industriais. Informações gerais sobre condições de oferta e procura, níveis competitivos de preços, e consideração cuidadosa de clientes e mercados individuais, baseada em dados recebidos de vendedores e outras fontes, são informações importantes para a previsão de volumes esperados (I-1 e I-2). Claramente volumes de previsão devem sempre refletir algumas expectativas de níveis de preço; e volumes em mercados industriais, para produtos homogêneos, são sempre mais sensíveis ao preço a curto prazo do que em mercados de consumidor, refletidos em freqüentes negociações de transação-a-transação. As políticas antecipadas de preço para o ano seguinte são fornecidas pelo gerente de *marketing* (I-3), constituindo uma contribuição-chave para o processo de planejamento. Esse passo — de tornar as políticas de preço explicitamente disponíveis — é uma força particular desse sistema de previsão, sendo freqüentemente ignorado nos estágios iniciais ou em níveis mais baixos de outras organizações por causa da preocupação com a possibilidade de escape de dados para os competidores. Mas, freqüentemente, previsões de vendas de produtos industriais são desenvolvidas sob suposições *ceteris paribus* implícitas, que podem até variar entre os participantes no processo, algumas vezes com conseqüências infelizes sobre a exatidão das previsões e planos associados.

Após tomarem conhecimento da política de preços os gerentes de produtos e o de vendas desenvolvem estimativas de volume para cada produto por cliente-chave, as quais são depois aprovadas para assegurar que a capacidade de produção está disponível (I-4). As pre-

visões são então revistas pelo gerente de *marketing* industrial (I-5), que verifica sua conformidade com a política de preços e prioridade de serviço ao cliente. Nesse ponto os planos-previsões das divisões industrial e de consumidor são coordenados, e as implicações de lucro da combinação antecipada de produtos e possíveis conflitos das previsões são resolvidos (J-1). Em algumas companhias esse passo é minimizado pelo diretor de *marketing* que prepara uma linha de planejamento, traçando políticas da companhia a respeito de preço, crescimento, etc., para o ano seguinte, como base para o planejamento. Mas essa prática não é observada aqui.

3.1.2 Consumidor

Como é geralmente o caso de produtos para o consumidor, a responsabilidade primária pelo preparo da previsão anual é do gerente de produto, uma vez que as previsões são agregadas, em vez de por cliente-chave e as colaborações de vendedores são menos importantes do que no caso de produtos industriais. Pesquisas de mercado também tem uma função mais importante na parte de produtos ao consumidor, em razão do grande potencial de compradores, em comparação com o mercado de produtos industriais. A pesquisa de mercado está-se tornando cada vez mais complexa e sofisticada à medida que os mercados respectivos desenvolvem consumidores cada vez mais sofisticados, produzindo desta forma necessidade de dados mais complexos a respeito das características dos compradores, freqüência de compra, etc. Dados são colhidos de documentos internos, de dados comerciais e de estudos especiais. Na parte do consumidor essas previsões “de cima para baixo” tendem chegar a níveis cada vez mais baixos de agregamento por marca e produto. O primeiro passo é elaborar previsões preliminares por amplas classes de produtos, e cada gerente de produto reúne-se com o gerente nacional de vendas (C-1) para obter sua concordância com as estimativas, ajustadas se necessário, para essa concordância. A preocupação principal do gerente de vendas é quanto à capacidade — isto é, se sua força de vendas poderá manter o nível previsto; ele também se preocupa se as estimativas são razoáveis em vista das vendas passadas e de sua perspectiva dos negócios.

Quando as previsões para as classes de produtos obtêm concordância, o gerente de produto designa partes da previsão agregada para cada marca de sua linha (C-2). Antes de enviar as previsões resultantes ao seu gerente de *marketing*, ele é responsável por certificar-se de que a capacidade de produção necessária também estará disponível (C-3). O gerente de *marketing* para produtos ao consumidor (C-4) também faz ajustes, para assegurar consistência às previsões dos outros gerentes de produto, e então, estas estão prontas para serem combinadas com as previsões para produtos industriais.

3.1.3 Combinação de previsões para produtos industriais e ao consumidor

O fato de muitas instalações de produção serem usadas tanto para produtos industriais como para o consumidor significa que a combinação e reconciliação das previsões

individuais, revistas conjuntamente pelos gerentes de *marketing* dos dois grupos, é essencial (J-1). Nesse ponto, naturalmente, a maior parte dos conflitos interorganizacionais (tais como o uso das instalações) ou desacordos (como entre as estimativas dos vendedores e as dos gerentes de *marketing*) já foi basicamente solucionada, e os volumes estão muito mais próximos de um nível planejado do que, simplesmente, de um nível de previsão. A preocupação principal do diretor de *marketing* é com relação às implicações das previsões para a estratégia de crescimento da firma. objetivos de lucratividade (J-2), e alternativas estratégicas para aqueles englobados na previsão. Esta é uma revisão de máxima importância, já que é o ponto em que estratégia e política de operação se encontram e, também, uma vez que a previsão de vendas é o principal componente que determina os níveis de vendas empregados nas atividades de orçamento que se seguem. Se o diretor não está satisfeito por alguma razão, as previsões são devolvidas aos gerentes de *marketing* para revisão. Quando o diretor aprova a previsão, o diretor de divisão faz outra revisão contra estratégias de longo prazo; após sua aprovação, orçamentos são determinados e cotas de vendas para gerentes e vendedores são distribuídas para o próximo ano. De certa forma é incomum que a participação da força de vendas seja limitada aos estágios iniciais do processo de planejamento e que disponha de pouca margem para revisão nesse passo final tão importante de determinação de cotas, que a afeta tão diretamente.

3.2 O sistema de preços

Um segundo componente importante da maioria dos sistemas de planejamento de vendas é que projete níveis esperados ou “normais” de preços. Entretanto, o estabelecimento de preços deve incluir também provisões para mudanças a curto termo, táticas, ou “ajustadoras”, para melhorar as vendas a curto prazo se o desempenho não acompanha o plano; ou para aumentar os preços, ou ser mais seletivo na aceitação de pedidos quando as condições de mercado são favoráveis. Este sistema é basicamente um mecanismo de *feedback*, uma vez que responde às mudanças sugeridas pelo meio-ambiente, em contraste com o sistema de previsões, que é basicamente um sistema de planejamento iniciado repetidamente de acordo com métodos prefixados.

3.2.1 Preços industriais

Certas características qualitativas do processo tornam o sistema de preços industriais mais complicado do que parece ser. Em primeiro lugar, listas de preços variam muito menos em quantidade, e menos freqüentemente, do que as condições de vendas equivalentes — por exemplo, termos de crédito associados a uma oferta e cliente particular que geralmente oferecem meios eficientes, embora invisíveis, de manipulação de preços “reais”, transação por transação. Em segundo, preços (e/ou crédito) são usados como um instrumento de política para reduzir ou aumentar a lista de clientes a

serem servidos, de acordo com condições de demanda, particularmente porque a companhia, sempre que possível, prefere vender a mercados consumidores. Um fluxograma não pode captar tais detalhes sutis, embora possa dar uma boa idéia das atividades em cada nível do processo.

Sugestões que iniciam considerações a respeito de ajuste de preços (parte I-1), podem envolver características tanto do produto quanto do consumidor — condições gerais do mercado do produto e ofertas dos competidores, a visão própria do cliente a respeito de negócios ou seu padrão de pagamentos, por exemplo. O vendedor é, desta forma, a fonte principal de informações sobre preços; a aquisição de dados para a tomada de decisão sobre preços envolve a coordenação da administração e da gerência de vendas. O gerente de produto e o de vendas, conjuntamente, avaliam a validade de uma mudança de preço (ou termos de crédito ou outra variável tática, como termos de entrega) (parte I-2), sendo o gerente de produto, primeiramente responsável pelo desenvolvimento de uma recomendação (parte I-3). Para o preparo dessa recomendação, discute com seu gerente de *marketing* a respeito de políticas gerais de preço/credito e política com respeito a um cliente em particular (parte I-4). Essa discussão ajuda a evitar conflitos óbvios — por exemplo, entre preços industriais e para o consumidor e/ou volumes oferecidos em comparação ao que pode ser produzido — que podem ocorrer quando a recomendação é avaliada mais tarde.

O gerente de *marketing* industrial reexamina a proposta aplicando critérios semelhantes na avaliação da recomendação. Isso ilustra o princípio de redundância no processamento de informação, que foi observado em outros lugares, particularmente em conexão com os sistemas de decisão relacionados à determinação de preços.¹⁰ Tal redundância é, de modo geral, uma característica desejável em decisões táticas arriscadas com impacto potencialmente amplo, tais como preço, que devem ser freqüentemente tomadas sob grande pressão de tempo. A redundância ajuda a evitar erros e também a assegurar conformidade de táticas de preços com a política de preços mais ampla e com uma avaliação realista das condições do mercado. O gerente de *marketing* também é responsável pela consideração da capacidade de provisão de matéria-prima, ao avaliar a recomendação, caso volumes substanciais de vendas, maiores do que o planejado, estejam contidos na recomendação.

Como ocorre com a maioria dos oligopólios indiferenciados, preços e termos do crédito são modificados mais freqüentemente no mercado industrial do que no de consumidor devido a negociações de transação-a-transação, comuns em *marketing* industrial. Conseqüentemente, o gerente de *marketing* industrial e o de produto tendem a ter maior responsabilidade em tática de preços do que os encarregados por produtos para o consumidor. No setor industrial preço e termos de crédito diferem substancialmente entre uma venda e outra, mas aumentos e modificações na lista de preço são pouco freqüentes, o que sugere o motivo pelo qual normalmente se encontra maior descentralização em decisões sobre preços em operações industriais do que ao consumidor.

3.2.2 Preços para produtos ao consumidor

Grande parte das atividades de preço no setor industrial toma a forma de ajustes em preços e/ou termos para clientes individuais — em outras palavras, é um tipo “refinado” de sistema de ajuste de preços.¹¹ No setor do consumidor, mudanças de preço tendem a ser amplas, refletindo mudanças percebidas em condições agregadas de mercado e que afetam igualmente tanto os consumidores intermediários como os finais. O sistema de preços, para produtos ao consumidor é dessa forma análogo a um sistema de mudança na lista de preços, que afeta de maneira semelhante amplas classes de clientes. Apesar disso, a estrutura do sistema é de várias formas bastante comparável àquela usada para ajustes de preços no setor industrial.

Em mercados consumidores, as *dicas* mais importantes na consideração de uma mudança de preços são as modificações indicadas no volume de vendas da companhia e de suas concorrentes, ou mudanças nos preços das concorrentes. Preços e volumes são observados ao nível de vendas a varejo através de relatórios dos vendedores, bem como através de serviços de dados externos, como as auditorias varejistas de A. C. Nielsen. Se ocorre uma mudança em um desses dados, o gerente de vendas imediatamente reúne as informações mais recentes sobre preços e volumes de venda da firma e dos concorrentes (C-1). Embora haja considerável urgência, esse passo de coleta de dados não envolve extrema pressão de tempo, como ocorre frequentemente no setor industrial. Por outro lado essa coleta de dados é absolutamente essencial, uma vez que, sem dados corretos os preços para varejo podem sair da linha e assim permanecerem por longos períodos de tempo.

A natureza do processo pelo qual o gerente de produto avalia a necessidade de mudança de preço (C-2) difere se para mais ou para menos. Por exemplo, quando as vendas da companhia estão a frente dos níveis planejados ainda há suficiente capacidade de produção para atender à procura superior ao plano, raramente ela lideraria uma elevação de preços. Em verdade, a companhia geralmente lidera essa elevação apenas quando age de maneira preemptiva baseada em informações fidedignas de que um concorrente importante está planejando um aumento (C-3). Se a companhia não prevê tal fato e se vê frente a um aumento concretizado por um concorrente, é quase certo que ela acompanhará o concorrente (C-4). Tal preconceito estrutural contra liderança em aumento de preços certamente não é incomum entre grandes oligopólios, e um estudo documentou a tendência em detalhes.¹²

A recomendação do gerente de produto é revisada pelo de *marketing* (produtos ao consumidor) (C-5) para avaliar o efeito provável de modificação proposta de utilização de capacidade, bem como as implicações da recomendação nas vendas e preços de subprodutos e outros produtos relacionados. Este passo é mais complexo do que no setor industrial, onde um gerente de produtos é responsável por todos os produtos e dessa forma é capaz de considerar as inter-relações entre produtos ao tomar uma decisão de preço. Os gerentes de produto para o consumidor, responsáveis apenas por uma parte da linha de produtos ao consumidor, e

principalmente tentando alcançar objetivos para os seus próprios produtos, requerem coordenação para evitar subotimização. Esse papel é desempenhado pelo gerente de *marketing* (produtos ao consumidor). À medida que organizações como esta amadurecem, a necessidade de coordenação mais especializada pode surgir — para especialistas, por exemplo, cuja única responsabilidade é conservar os volumes planejados e capacidade disponível de produção na linha certa.¹³

Quando o gerente de *marketing* (produtos ao consumidor) finalmente concorda com uma proposta adequadamente revisada, o diretor de *marketing* determina o preço através de aceitação ou rejeição das recomendações. Os critérios usados por ele são idênticos àqueles que usa para decisões sobre preços de produtos industriais; nesse nível, as relações entre os grupos de *marketing* ao consumidor e industrial, e as inter-relações entre os vários produtos são as preocupações principais.

4. DISCUSSÃO

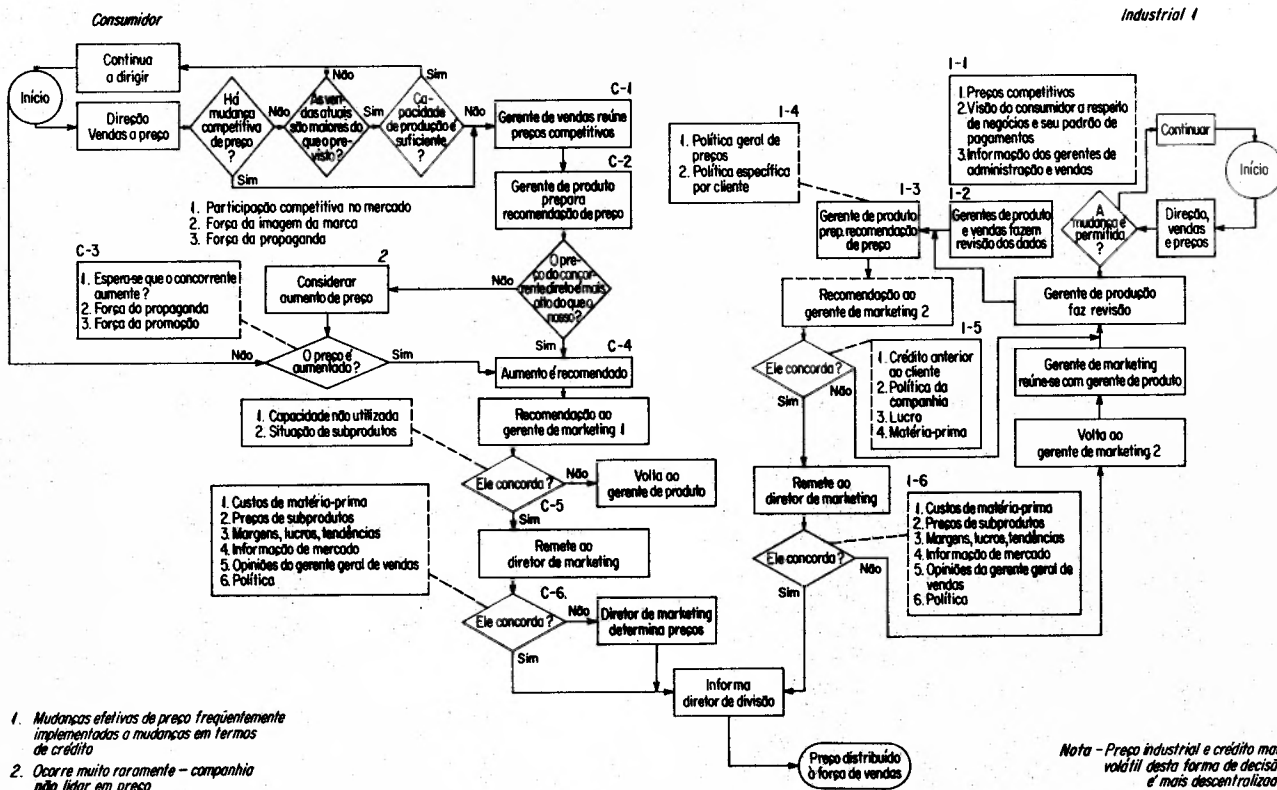
Essas descrições rápidas dos sistemas de preço e previsão usados por uma firma sediada no Brasil, com multiplicidade de produtos, mostram paralelos importantes com os sistemas preparados para servir aos mesmos propósitos, estudados nos Estados Unidos e Reino Unido. Além disso, os papéis dos executivos de *marketing* nesses sistemas são, claramente, semelhantes àqueles descritos em estudos anteriores; e a estrutura da organização de *marketing* é também bastante semelhante. Apesar de diferenças significativas devido à natureza dos mercados servidos, mesmo as organizações de *marketing* ao consumidor e industrial dessa firma em particular, passaram por planejamento e decisões de preços usando sistemas bastante semelhantes. Coordenação entre produtos é aqui, como em outros casos, uma das responsabilidades mais importantes da organização de *marketing* industrial. Neste caso, a situação é mais complexa porque os produtos industriais da firma são constituintes intermediários de produtos vendidos ao consumidor e, conseqüentemente, utilizam o mesmo equipamento de produção. O risco de subotimização dentro de mercados ou produtos é minimizado através da certeza de que todas as decisões importantes a respeito de preços e volumes são examinadas pelo diretor de *marketing* que é responsável por ambos os setores, o que ajuda a evitar o problema de um dos gerentes de *marketing* ou qualquer um dos de produto tentar alcançar seus próprios objetivos independentemente dos outros. O diretor de *marketing* tem sorte, entretanto, porque mercados estabelecidos para produtos industriais permitem-lhe aplicar critérios de lucratividade de mercado a decisões relacionadas com o setor, para as quais deve dirigir esforços de produtos e vendas a um certo tempo. Para muitas firmas apenas preços de transferência parcialmente artificiais são disponíveis para a realização dessa escolha.

A coleta e processamento de dados para sistemas de preços e previsão são de certa forma mais simples para o setor industrial do que para o setor de produtos ao consumidor, onde a hierarquia de distribuição mais complexa e a extensa distribuição geográfica de clientes

aumentam as necessidades de dados, tanto para a previsão como para decisões de preços. De certa forma, entretanto, o número e a variedade de consumidores intermediários e finais significam que uma política de preços mais uniformes é possível e, de certo modo, uma necessidade para propósitos administrativos em mercados de consumidor. Em contraste, o menor número de consumidores-chave de grande porte e bem informados, e uma estrutura mais simples de distribuição de muitos mercados industriais tornam possível e competitivamente necessário um sistema tático flexível de preços encontrado em quase todos os mercados industriais, particularmente aqueles com poucas firmas fabricando, essencialmente, produtos semelhantes. Os complexos dados históricos contendo informação de preços altamente desagregada — muitas vezes transação-por-transação que são provavelmente necessários para o deliberador de preços industriais, são muito menos

necessários para decisões de preços no setor do consumidor, onde mudanças de preços tendem a ser uniformes e infrequentes. Para ambos os setores, no entanto, é essencial a presença de informações de *marketing* para a obtenção de *feedback* rápido e correto a respeito de preços competidores. Um número de fatores sugere não ser muito viável depender unicamente dos vendedores, executivos e dados internos como fonte exclusiva de tal informação,¹⁴ e a companhia (quadro 3) aumenta essa fonte através de relatórios da agência de publicidade, pesquisa de mercado e fontes de pesquisa comercial. A responsabilidade do diretor de *marketing* é muito grande em ambos os sistemas apesar de essas atividades representarem apenas pequena parcela de suas múltiplas obrigações; é portanto vital que ele tenha acesso fácil a dados recentes, corretos, parcialmente processados para uma decisão, e às pessoas responsáveis por tal processamento.

Quadro 3 — O sistema de preços



O processo giratório usado para previsão provê um sistema, visando ao futuro, para assegurar que a previsão e o plano sejam revisados freqüentemente. Embora isto pareça elementar, não é incomum descobrir-se que o processo não está presente em sistemas de planejamento de *marketing*, de modo que os planos de *marketing* freqüentemente se tornam obsoletos progressivamente à medida que o tempo passa.

As paralelas na organização de *marketing* de produtos para o consumidor e industriais deram também

exemplo interessante de um dos efeitos de especialização na responsabilidade pelo manuseio de informação. No setor do consumidor encontram-se vários gerentes de produto, cada um com número limitado de marcas na mesma classe de produtos. O setor industrial tem um gerente de produto responsável por todos os produtos. Tanto na previsão e nas decisões de preço, o gerente de *marketing* para produtos ao consumidor se preocupa de maneira vital com a interação entre elementos da linha de produtos, certificando-se de que recomendações de

gerentes de produto individuais não tenham efeitos adversos nos outros produtos. No setor industrial, essas tarefas de coordenação são executadas pelo gerente de produto antes do preparo de uma recomendação, e o gerente de *marketing* (produtos industriais) se preocupa mais com a possibilidade de que preços diferentes possam levar à degeneração de preços entre produtos, mercados, clientes ou classes de usuários.

À medida que o mercado brasileiro aproxima-se mais das características de um mercado comprador, em oposição a um mercado vendedor, a importância da função de *marketing* provavelmente continuará aumentando. Firms, como a estudada, continuarão a crescer em direção a uma mais completa orientação de *marketing* e ainda maior especialização de funções. Esta por sua vez, leva a maior ênfase em sistemas de comunicação e informação dentro da organização de *marketing*. Nossas comparações dessa organização com outras estudadas nos Estados Unidos e Reino Unido indicam que modelos de organizações de *marketing* e processos de decisão de países mais industrializados têm clara relevância na função de guia desses desenvolvimentos.

1 Amstutz, Arnold E. The marketing executive and management information systems. *Proceedings*, Conferência de Outono, Associação Americana de Marketing, p. 69-86, 1966.

2 Ver, por exemplo, Farley, John U.; Howard, John A. & Hulbert, James. Organizational approach to an industrial marketing information system. *Sloan Management Review*, v. 13, p. 35-54; outono, 1971, e Hulbert, James; Farley, John U. & Howard, John A. Information processing and decision making in marketing organizations. *Journal of Marketing Research*, v. 9, p. 75-7, Feb. 1972.

3 Churchman, C. West; Ackoff, Russel L.; & Arnoff, E. Leonard. *Introduction to operations research*. New York, John Wiley & Sons, 1957.

4 Strauss, George. Tactics of lateral relationship: the purchasing agent. *Administrative Science Quarterly*, v. 7, p. 161-86.

5 Ver Farley, Howard e Hulbert, J. op. cit.; Capon, Noel e Hulbert, J. Decision systems in industrial marketing: an empirical approach. *Proceedings*, American Institute for Decision Sciences (Instituto Americano de Ciências de Decisão), p. 112-7, Nov. 1972; E Capon; Noel, Farley; John U. & Hulbert, James. *Pricing and forecasting in oligopoly*. Trabalho apresentado na Universidade de Colúmbia, 1973. Brandes, Ove & Zackrisson, Uno. A model for evaluation consulting firms. *Industrial Marketing Management*, v. 2, p. 25-34, 1972.

6 Howard, John A.; Hulbert, J. & Farley, John U. *Planning and feedback responses to the market: behavioral perspectives on information system design*. Trabalho apresentado na Universidade de Colúmbia, 1972. Howard, John A. & Morgenroth, William M. Information processing model of executive decision. *Management science*, v. 14, p. 416-28.

7 Bratz, Valmor A. Sistemas de informação gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, v. 11, n. 3, p. 21-9, set. 1971. Lima, Alberto de Oliveira. Sistemas de informações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 10, n. 3, p. 193-301, set. 1970.

8 Bertero, Carlos O. A evolução do poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 8, n. 29, p. 24-44, dez. 1968. Lima, Alberto de Oliveira & Power, Andrew F. Pesquisa mercadológica no Brasil, estágio atual e tendências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 11, n. 1, p. 65-74, mar. 1971.

9 Hulbert; Farley & Howard, op. cit.

10 Id., *ibid.*

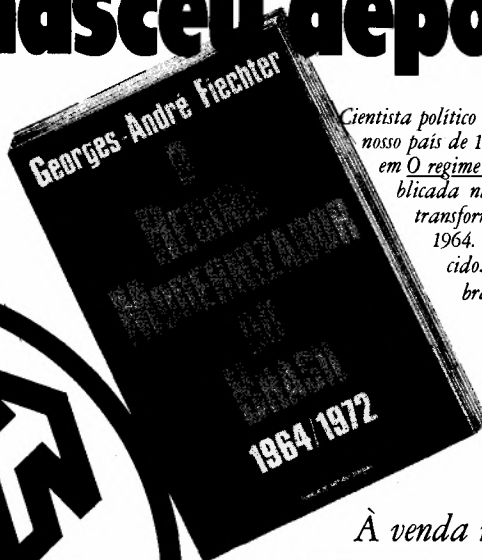
11 Id., *ibid.*

12 Howard e Morgenroth, op. cit.

13 Ver Capon, Farley e Hulbert, op. cit., ou Farley, Howard e Hulbert, op. cit.

14 Howard e Morgenroth, op. cit.

em cada 4 brasileiros 1 nasceu depois de 1964



Cientista político e homem de empresas Georges-André Fiechter viveu em nosso país de 1964 a 1972. E exatamente este período que ele analisa em *O regime modernizador do Brasil*, cuja primeira edição foi publicada na Suíça. Testemunha e intérprete, Fiechter estuda as transformações sofridas pela sociedade brasileira a partir de 1964. Quando 1/4 de nossa população ainda não tinha nascido. Uma oportuna meditação sobre o chamado milagre brasileiro.

Livrarias da FGV:
Praia de Botafogo, 188
Av. Graça Aranha, 26 - Lojas C e H - Rio de Janeiro
Av. Nove de Julho, 2029 - São Paulo
Super Quadra Sul, 104, Bloco A - loja 37 - Brasília

À venda nas principais livrarias. Cr\$ 35,00