

AUDITORIA EM MARKETING*

ALBERTO DE OLIVEIRA LIMA FILHO

"Assistimos a um aumento de preocupação com o papel decisivo das operações mercadológicas para a sobrevivência da empresa. Apesar disso as avaliações periódicas são levadas a efeito em todos os setores da empresa, negligenciando-se exatamente a auditoria em marketing." — W. LAZER.

Não é recente a aplicação de técnicas de auditoria a áreas de administração, tais como finanças, contabilidade e pessoal, entretanto sua utilização em *marketing* pode ser considerada uma inovação.

Este artigo tem como objetivo analisar e discutir a auditoria em *marketing*, e sua utilidade como instrumental para o processo decisório nesse setor.

- Preliminarmente será apresentado e discutido o conceito de auditoria em *marketing*, sob o prisma de técnica de planejamento.
- Em segundo lugar, serão examinados alguns métodos e programas para sua execução.
- Finalmente, analisar-se-á a possibilidade da aplicação dos resultados da auditoria e suas funções nas práticas de planejamento de *marketing*.

Convém, entretanto, ressaltar de início, as grandes possibilidades e amplitude de emprêgo desses métodos, notadamente na fase atual em que se verifica uma nítida tendência em direção à chamada abordagem quantitativa, a

ALBERTO DE OLIVEIRA LIMA FILHO — Professor-Adjunto do Departamento de Mercadologia da *Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.*

* Neste artigo os termos *marketing*, mercadologia e mercadização serão usados simultaneamente com o mesmo sentido.

qual permite maior precisão na apresentação dos resultados de um programa de auditoria. A aplicação destas técnicas permite ao executivo de *marketing*, obter uma visão integrada, crítica e racional do esforço de *marketing* que vem sendo, ou deve ser, efetuado pela empresa no sentido de ajustar-se ao ambiente competitivo. São quase ilimitadas as dimensões do campo de aplicação de um programa de auditoria, pois quando bem conduzido, permite identificar, analisar e avaliar dados e problemas relacionados com objetivos e diretrizes, organização e métodos, técnicas e operações, etc.

Neste ponto deve ser esclarecido que um programa desta natureza somente poderá ser considerado como uma verdadeira auditoria quando englobar tôdas as funções acima mencionadas.

Dentre as principais vantagens obtidas da execução de um programa de auditoria, podemos mencionar primeiramente sua dupla utilidade, por ser uma técnica de avaliação que permite, não apenas diagnosticar o desempenho, como também prognosticar eventuais modificações na estrutura das diretrizes e práticas de *marketing*.

Em segundo lugar, um programa de auditoria bem sucedido, fornece um quadro integrado de tôdas as fases operacionais da empresa, pois analisa produtos, preços, promoção, vias de distribuição, relação com consumidores, etc.¹

Finalmente, possibilita à empresa esquematizar, quando necessário, suas diretrizes e objetivos de forma a obter maior eficiência operacional.

CONCEITO E DEFINIÇÃO DE AUDITORIA EM MARKETING

Existem inúmeros conceitos e definições de auditoria em *marketing*, os quais de uma forma ou de outra, procuram

1) JOHN B. MATTHEWS JR. e outros, *Marketing — An Introductory Analysis*, Nova Iorque: McGraw-Hill, 1964, pág. 520.

situar os pressupostos e os objetivos do processo de que trata êste artigo. Na realidade, tôdas as definições e conceitos de auditoria, procuram enfatizar dois aspectos fundamentais, ou seja:

- 1) Todo programa de auditoria deve ser integrado, sistemático e independente de idéias preconcebidas.
- 2) Os programas de auditoria devem ser efetuados de forma periódica, de maneira coordenada e sem ter tonalidades ou conotações de instrumento de contrôle, sob pena de perder suas características.

ABE SCHUCHMAN define auditoria em *marketing* como sendo: "Uma revisão e avaliação sistemática, crítica e imparcial da operação do setor de *marketing* dos objetivos e diretrizes organizacionais; dos pressupostos que informam e condicionam métodos, procedimentos, política de pessoal e demais fatores da organização empregados na aplicação de diretrizes e no alcance de objetivos."²

Esta definição, embora longa, não pode ser considerada completa, pois não menciona alguns aspectos fundamentais da auditoria, quais sejam suas funções como instrumento de diagnóstico, bem como de prognóstico. Mais ainda, deixa de lado o prisma da análise de mercado, e a possibilidade de reduzir uma disfunção administrativa, quando se utilizam métodos de auditoria.

FERBER e VERDOORN, considerando auditoria em *marketing* como um método de pesquisa operacional, conceituam-na como: "Uma avaliação completa das diretrizes de *marketing* da empresa, cujo principal objetivo é formular novas e melhores diretrizes."³

De acordo com esta definição, uma empresa que emprega auditoria, procura mediante análise e avaliação o seguinte:

-
- 2) ABE SCHUCHMAN, *Analysing and Improving Marketing Performance: "Marketing Audits"*, in *Theory and Practice*, Nova Iorque; American Management Association, *Management Report*, n.º 32, 1959, págs. 11 a 19.
 - 3) ROBERT FERBER e P. J. VERDOORN, *Research Methods in Economics and Business*, Nova Iorque: MacMillan, 1962, pág. 14.

- determinar sua posição relativa no mercado;
- comparar seus produtos e preços com os dos competidores;
- analisar a qualidade relativa de seu composto promocional e de distribuição;
- recomendar, se necessário, modificações no composto mercadológico.

A definição de FERBER e VERDOORN, é sem dúvida alguma mais dinâmica do que a anterior, e apresenta uma visão administrativa e decisória desta prática, a qual em si própria traduz a essência do processo de auditoria.

Apesar da correção e da validade das definições acima discutidas, examinaremos para concluir esta análise conceitual, uma terceira definição que poderia ser formulada da seguinte maneira:

Auditoria, em marketing, é o conjunto de técnicas analíticas, destinado a efetuar diagnósticos, prognósticos e recomendações visando a avaliar e melhorar o planejamento e as ações executivas deste setor.

Esta definição, embora curta e simplificada, abrange três aspectos fundamentais da auditoria, ou seja: em primeiro lugar, apresenta o método como um conjunto de técnicas e instrumentos analíticos e não executivos, o que é correto, pois se a auditoria por erro ou falha agisse no setor executivo, correria o risco de se tornar um controle eficiente, e por outro lado perderia sua capacidade para obter dados condicionantes da ação mercadológica.

Em segundo lugar, percebe-se na definição, o fato de constituir um processo que procura diagnosticar, prognosticar e recomendar, sendo ao mesmo tempo uma prática preventiva e terapêutica.⁴

Finalmente, o conceito acima apresenta a auditoria como um instrumental de planejamento, atingindo, portanto, o

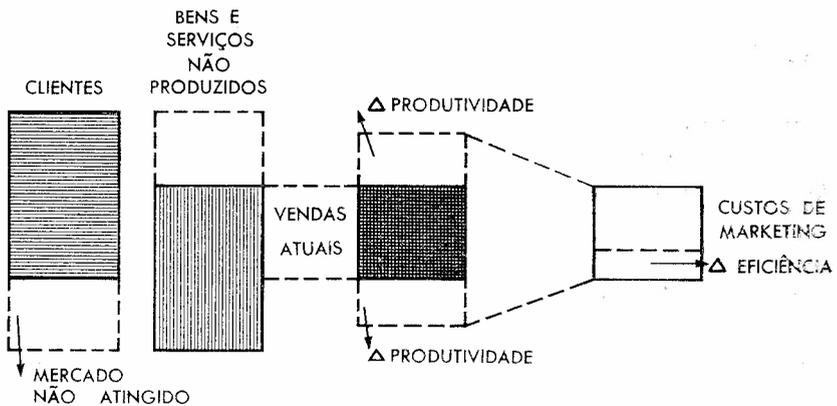
4) ABE SCHUCHMAN, *op. cit.*, pág. 14.

corolário principal do processo decisório em *marketing*, segundo o qual toda a auditoria deve ser orientada para a formulação de planos que aumentem a produtividade e a eficiência das operações de *marketing*.

Em resumo, procuram-se os meios de obter mais vendas com as mesmas despesas ou o mesmo volume de vendas com menores despesas.⁵

A proposição anterior formulada por ALDERSON e GREEN, é de real importância na visualização do campo de interesse e de aplicação desta técnica. Com a finalidade de elucidar, apresentaremos a seguir uma demonstração gráfica da estrutura das relações utilizadas na auditoria em *marketing*. (Vide figura 1.)

FIGURA 1: Estrutura das Relações de Auditoria em Marketing.



Δ PRODUTIVIDADE – AUMENTO DE PRODUTIVIDADE MERCADOLÓGICA

Δ EFICIÊNCIA – AUMENTO DE EFICIÊNCIA MERCADOLÓGICA

Fonte: WROE ALDERSON e PAUL GREEN, *Planning and Problem Solving in Marketing*, Homewood Ill.: Richard Irwin, 1964.

5) WROE ALDERSON e PAUL GREEN, *Planning and Problem Solving in Marketing*, Homewood Ill.: Richard Irwin, 1964, pág. 391.

O retângulo da esquerda representa o mercado, e é subdividido em dois setores: no primeiro, na parte superior, representada pela área recoberta de linhas paralelas, estão os clientes da empresa (potencial de mercado atingido); o segundo, na parte inferior, representado por linhas pontilhadas, indica o potencial de mercado não atingido (compradores que não são clientes).

O segundo retângulo representa o composto de bens e serviços que são consumidos pelo mercado também subdividida em dois setores; o primeiro, na parte superior, em linhas pontilhadas, representa os bens e serviços consumidos, mas que não são produzidos pela empresa; o segundo, esboçado em linhas verticais, indica os bens e serviços produzidos pela empresa.

O terceiro retângulo, que nada mais é do que uma superposição dos anteriores, mostrando em sua parte coberta por linhas horizontais e verticais as vendas atuais da empresa (compradores que adquirem bens e serviços da empresa).

Ainda no terceiro retângulo, encontramos duas áreas pontilhadas que são os acréscimos de produtividade em *marketing*, que podem ou devem ser obtidos mediante o empenho da auditoria. Estas duas áreas também podem ser visualizadas como vendas adicionais, que seriam efetivadas mediante a oferta de outros produtos aos atuais clientes, e vendas adicionais dos mesmos produtos a novos clientes.⁶

O quarto retângulo indica os custos de *marketing* atuais; a linha pontilhada inferior representa as possíveis reduções de custos, que seriam atingidas mediante maior eficiência, resultante da implementação dos resultados da auditoria. As linhas pontilhadas que ligam o terceiro e quarto retângulos representam o objetivo de *marketing* determinado

6) ALDERSON e GREEN, *op. cit.*, pág. 391.

pela auditoria, qual seja, maior volume por cruzeiro gasto em atividades de *marketing*.

Verifica-se pela descrição do modelo acima que o emprego de métodos de auditoria, na área de *marketing*, busca oferecer à empresa orientação no sentido de maximizar a oportunidade de mercado, mediante adequação do esforço promocional e do oferecimento de um composto de bens e serviços mais adequado aos desejos e necessidades do consumidor. Conclui-se, em última análise, que as características do método que estamos examinando têm tonalidades críticas e analíticas, objetivando sempre tornar compatível a oportunidade de mercado com o esforço de *marketing*.

Finalmente, convém esclarecer que não se deve confundir os objetivos de uma auditoria em *marketing* com aqueles a que se propõe uma empresa quando realiza pesquisa mercadológica, ou mesmo quando executa um programa experimental em *marketing*. Nestas duas situações, a empresa visa a levantar dados e colher resultados de aspectos específicos do processo de *marketing*. Um programa de auditoria é mais ambicioso, e quando bem efetuado, oferece uma visão global do esforço agregado das ações mercadológicas da empresa.

Foi mencionado anteriormente que a auditoria em *marketing* apresenta duas vantagens características e peculiares, quais sejam:

- a) *diagnosticar* fatores e dimensões da estrutura operacional do setor de *marketing*.
- b) *prognosticar* alterações na estrutura operacional, bem como no ambiente competitivo.

Serão analisadas, a seguir, estas dimensões da auditoria em *marketing*, em virtude do fato do conhecimento e da compreensão das mesmas constituírem-se em condições necessárias para que o executivo possa conduzir programas de auditoria.

Diagnóstico Mercadológico

Para que possam ser efetuadas recomendações seguras, bem como prognósticos sobre as práticas e ações administrativas que a empresa tem a executar, torna-se necessário realizar uma ampla e sólida investigação dos aspectos situacionais e funcionais da mesma, notadamente sob o prisma do interesse para as atividades de marketing. A este conjunto de análises e estudos, dá-se o nome de diagnóstico mercadológico.

O momento atual e as características presentes das funções de *marketing* da empresa, são os principais campos de interesse do diagnóstico, fato este que não exclui a percepção e a análise de fases passadas mediante o levantamento de dados históricos.

Outra peculiaridade do diagnóstico, prende-se à própria etimologia do termo, o qual é definido como a investigação ou análise das causas e natureza de uma condição, situação ou problema. Percebe-se, pois, que ao diagnosticar o auditor procura em primeiro lugar investigar os fatos; em segundo lugar, analisar suas origens, suas causas e seus efeitos. Este conjunto de atitudes e ações é na realidade bem mais amplo, e mais dinâmico do que uma simples tarefa de levantamento de dados.

O diagnóstico mercadológico, efetuado durante um programa de auditoria, serve também para comparar padrões operacionais, planejados com as metas e com os resultados atingidos pela empresa, não só no momento atual como também em fases passadas.

Finalmente, deve ser mencionado o atributo principal do diagnóstico, qual seja sua característica de poder determinar a existência de um esforço de *marketing* mal dirigido, ou mal controlado. Mais adiante, quando forem discutidas situações que exigem, ou indicam execução de programas de auditoria, o fenômeno da má direção do esforço de *marketing* será melhor compreendido.

A seguir, examinaremos o conceito de prognóstico mercadológico.

Prognóstico Mercadológico

Foi dito anteriormente que a auditoria no setor de *marketing*, além de suas características de análise e avaliação do contexto atual em que a firma opera, tem uma segunda característica menos importante do que a primeira, ou seja *avaliar e prever a oportunidade futura; a este atributo dá-se o nome de prognóstico.*

A importância do atributo acima definido não é menor do que a referente ao diagnóstico; muito ao contrário, ambas se completam, fornecendo aos programas de assessoria uma eficácia que não é encontrada em outros instrumentais de análise mercadológica.

Ao realizar prognósticos, o auditor procura basicamente determinar os seguintes fatores:

- composto de produtos a ser mercadizado;
- determinação quantitativa e qualitativa do composto de produtos;
- previsão das ações na área de administração de preços;
- avaliação das vias de distribuição que melhor grau de compatibilidade apresentem com relação aos produtos e aos preços que a empresa vier a selecionar;
- análise e exame dos recursos e fatores que serão utilizados pela empresa para elaboração do seu composto de comunicações. Neste particular o auditor procura esquematizar quais seriam as melhores aplicações de recursos e tempo no que concerne à propaganda, venda pessoal e outros tipos de promoção;
- Finalmente, o auditor deve prognosticar quais são os moldes dentro dos quais deve ser organizado o esforço de *marketing* tendo em mente os fatos e as decisões preestabelecidas nos itens anteriores.

É fácil perceber que os tópicos acima escritos constituem um planejamento detalhado e preciso do composto mercadológico que a empresa deverá utilizar.

A obtenção de dados e informações sobre os itens acima mencionados, constituem o prognóstico ou o conjunto de prognósticos, sobre os quais o auditor de *marketing* deve formular suas recomendações ou sugestões.

O conjunto de prognósticos obtidos quando comparados com as técnicas de *marketing* e com as diretrizes utilizadas no período atual informa ao auditor se existe um grau de compatibilidade mínima necessária entre as ações, os recursos e os objetivos de *marketing* da empresa.

A fase de prognóstico, em um programa de auditoria, engloba também a avaliação dos fatores relevantes do ambiente externo da empresa. Esta fase busca identificar dimensões da conjuntura, fatores tecnológicos e sociais, que sejam relevantes para a mesma, relacionando-os com seus objetivos e com as necessidades de seus clientes.⁷

A relação do contexto do ambiente externo com planejamento da ação administrativa é evidente, nota-se que não é possível ao executivo de *marketing* orientar sua programação, sem saber se a qualidade, as quantidades e os preços do seu composto de produtos, são compatíveis com a realidade de mercado.

O prognóstico mercadológico identifica e transmite ao administrador inúmeras características sobre as oportunidades do mercado, quais sejam: eventuais modificações tecnológicas no ambiente industrial, alterações nos padrões e no estilo de consumo, mudanças na estrutura geográfica do mercado, e, finalmente, modificações nas diretrizes públicas que afetam a atividade de *marketing*.

Todos estes fatores são, evidentemente, interligados e representam uma série de variáveis que somente podem ser

7) EUGENE KELLEY, *Marketing: Strategy and Functions*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1965, pág. 36.

aquilatadas mediante a utilização integral do prognóstico mercadológico.

Concluída a análise e a descrição do conceito de auditoria em *marketing*, serão vistos a seguir programas e métodos de execução desta técnica.

PROGRAMAS E MÉTODOS DE AUDITORIA EM *MARKETING*

Ficou claramente discutido na parte anterior d'êste trabalho que as auditorias no setor de *marketing* procuram um conjunto de recomendações para que seja obtido um grau ideal de compatibilidade, entre os instrumentos de que a empresa dispõe, seus objetivos e o mercado no qual a mesma procura competir e sobreviver.

Desta forma, pode-se afirmar que embora existam inúmeros programas e métodos de auditoria de *marketing*, todos êles têm em comum algumas características que serão examinadas e descritas a seguir.

Geralmente, um programa de auditoria consta de três fases principais, ou seja:

- análise do estágio atual da empresa, também conhecida como *análise situacional*;
- investigação da posição relativa da empresa no mercado, também denominada *investigação funcional*;
- elaboração de recomendações, baseadas em processo decisório determinando:
 - a) se a posição atual da empresa no mercado pode ser melhorada mediante modificação de diretrizes;
 - b) se modificações na conjuntura de mercado ocorreram, indicando a necessidade de alterações nos objetivos.

As três fases acima podem ser subdivididas em subfases, de acordo com a extensão e a complexidade do programa a ser efetivado. FERBER e VERDOORN, por exemplo, sugere-

rem que uma auditoria completa deve ser efetuada mediante a execução de sete fases, quais sejam:

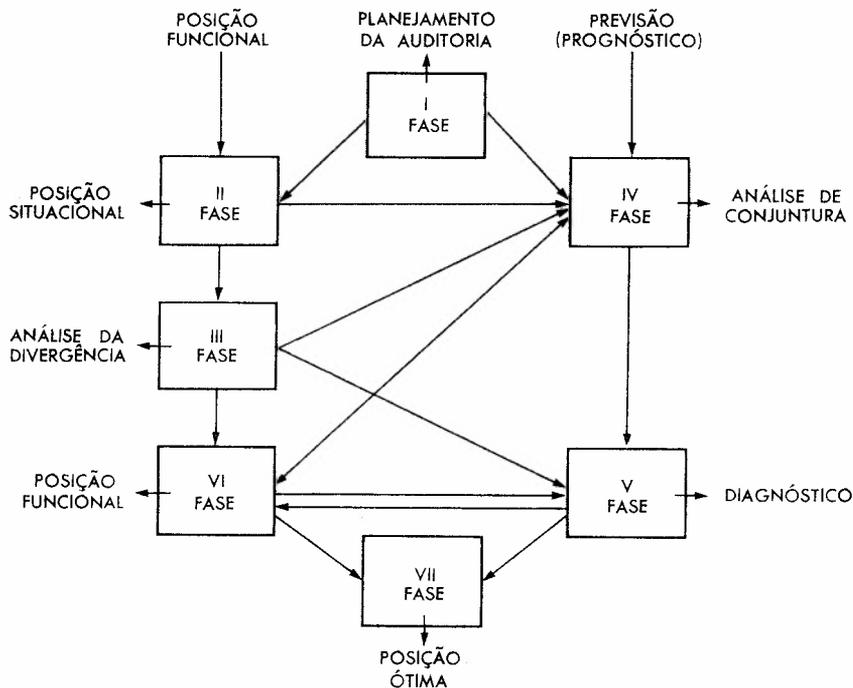
- 1) planejamento da auditoria;
- 2) estabelecimento da posição situacional da empresa;
- 3) análise da divergência entre o desempenho da empresa e o das firmas competidoras;
- 4) análise de conjuntura, incluindo determinação da demanda e demais previsões de mercado, bem como avaliação do instrumental e dos ativos mercadológicos da empresa;
- 5) diagnóstico;
- 6) definição da posição funcional da empresa;
- 7) determinação da "posição ótima" mediante recomendação sobre as características e dimensões que deve apresentar o composto mercadológico para ser compatível com o mercado e permitir à empresa obter uma vantagem diferencial competitiva.

O programa acima, cujo esquema é apresentado na Figura 2, deve ser entendido apenas como um detalhamento das três fases principais, discutidas anteriormente. (Vide Figura 2.)

Entretanto, para efeitos práticos deste artigo, é suficiente a discussão, que será feita a seguir, das três fases principais já mencionadas, ou seja: análise situacional, investigação funcional e elaboração de recomendações.

Análise Situacional

Tôda empresa pretende alcançar a curto e a longo prazo uma série de objetivos, dos quais evidentemente a maximização do lucro deve e pode ser considerada como o objetivo primordial. Como maximização de lucros, o *mercadólogo* concebe a situação na qual a firma opera de forma lucrativa, criando simultaneamente condições permissivas.

FIGURA 2: *Modêlo de Auditoria em Marketing.*

Fonte: ROBERT FERBER e P.J. VERDOORN, *Research Methods in Economics and Business*, Nova Iorque: MacMillan, 1962.

à expansão de mercado. Esta propocção, embora simples, permite expressão plena do nôvo conceito de *marketing*.

Além do objetivo principal — maximização do lucro — as empresas tentam realizar, ou atingir outros objetivos que por sua natureza, e por serem decorrentes do primeiro, são denominados objetivos subsidiários. Dentre êstes podem ser citados a manutenção de participação no mercado, contrôle financeiro, notadamente do capital circulante, bom ambiente operacional, manutenção de margens que permitam operação lucrativa, mas que ao mesmo tempo evitem acréscimos demasiados na competição.

Recentemente WILLIAM BAUMAL introduziu o conceito segundo o qual a maximização do lucro não mais estaria idealmente colocada no ponto em que a receita marginal é igual ao custo marginal, sugerindo que o objetivo primordial de uma empresa, notadamente sob o ponto de vista de *marketing*, deve ser aquele de obter a maximização em vendas, mantido um critério de lucros razoáveis e preestabelecidos.

Conforme FERBER e VERDOORN, estes objetivos subsidiários precisam também ser vistos como condições limitativas dos objetivos ideais a que se pretende chegar.

Para efetuar as ações operacionais que conduzem a objetivos predeterminados, a empresa dispõe de um complexo instrumental de técnicas, de *know-how*, de recursos e de ativos mercadológicos, os quais em um determinado momento, ou período, têm dimensões limitadas.

A primeira fase de uma auditoria em *marketing*, procura justamente comparar e avaliar o grau de adequação, entre os objetivos e o instrumental da empresa em um dado momento. Esta fase, que pode ser considerada como a base primordial de todo o programa, pode ser efetivada com maior ou menor facilidade, em menor ou maior período de tempo, dependendo, como é óbvio, do número de pessoas dedicadas ao programa e também da qualidade dos dados operacionais de que se dispõe. Em muitas oportunidades, a equipe de auditoria deixa de lado suas funções específicas, pois precisa coletar e elaborar dados não preexistentes.

De maneira geral, esta fase procura examinar aspectos qualitativos e quantitativos da demanda, fontes de suprimento, vias de distribuição, composto promocional, análise da produtividade e eficiência no setor de venda, enfim, toda a combinação de recursos e instrumentos usados pela empresa na formação do composto mercadológico (*marketing mix*).

Como é recomendável que as autoridades sejam realizadas periodicamente, pode-se perceber que de ano para ano, ou de um programa para outro, ocorrerá um acréscimo na

facilidade do levantamento de dados, além de uma melhoria no aspecto qualitativo dos mesmos. Sugere-se, finalmente, que esta primeira fase focalize, além do momento atual, também períodos de operação anteriores.

Investigação Funcional

Este item deve ser concebido de forma bastante precisa, pois não se procura apenas investigar e definir, mediante uma análise interna, as características funcionais da empresa. O que se pretende investigar de forma mais ampla é a posição relativa da empresa no mercado, mediante a determinação de seus pontos favoráveis e desfavoráveis.

Esta fase apresenta como real vantagem o fato de, não apenas avaliar o desempenho da empresa, como também comparar o mesmo com os das firmas competidoras. Muitas vezes, o administrador de *marketing* sente-se tranqüilo, pois seus controles operacionais indicam resultados razoavelmente bons, entretanto, esta atitude não visualiza o ambiente externo, e não permite que o administrador perceba o desempenho dos competidores e seus produtos.

Em resumo, a investigação funcional pretende determinar não apenas as possíveis falhas ou sucessos funcionais da empresa, mas também verificar como agem os competidores.

A investigação da posição funcional da empresa liga-se intimamente com a análise e avaliação da vantagem diferencial competitiva, conceito este formulado por WROE ALDERSON em sua magnífica obra póstuma *Dynamic Marketing Behavior*. Segundo este autor, a posição peculiar de uma empresa no mercado pode ser definida em termos de sua vantagem diferencial em relação à competição,⁸ traduzindo-se no que se relaciona às características do composto de produtos e serviços, economias de escala e vantagens de localização.

8) WROE ALDERSON e PAUL GREEN, *op. cit.*, pág. 392.

Ao tentar definir as dimensões acima mencionadas, o auditor pode utilizar-se de dois métodos simultaneamente e de maneira não mutuamente exclusiva, isto é, pode adotar a abordagem indireta, ou seja, examinar a maneira pela qual instituições competitivas estão servindo segmentos de mercado, nos quais sua empresa opera. Concluída a avaliação, o auditor procura comparar os métodos operacionais de sua empresa com os das empresas anteriormente pesquisadas; além disso, verifica também, mediante diferenças tangíveis, a eficiência e a produtividade relativa do esforço de *marketing* das mesmas.

A chamada abordagem direta realiza-se de forma inversa, ou seja, o auditor ou a equipe de auditoria analisa, determina, quantifica e qualifica de início o esforço de *marketing* da empresa para posteriormente compará-lo ao das empresas similares que competem no mesmo mercado.

A execução desta fase oferece oportunidades para considerações e reflexões sobre a qualidade dos planos e controle mercadológicos da empresa.

Elaboração de Recomendações

Com base nas fases anteriores, e mediante processo decisório, o qual sempre que possível deve ter características quantitativas, o auditor poderá finalmente indicar se novas diretrizes devem ser introduzidas, mantidos os mesmos objetivos; ou, então, formular sugestões para que outros objetivos e diretrizes sejam estipulados, pois a dinâmica da conjuntura de mercado alterou substancialmente o ambiente externo à empresa.

Com estas recomendações finaliza a Auditoria em *marketing*, a qual por possuir apenas características de método assessor, não deve ter participação na aplicação de suas recomendações.

Em virtude de ser a fase de recomendações, certamente, a mais importante de toda a técnica que está sendo estudada, examinar-se-á com mais detalhes cada uma das duas si-

tuações específicas que podem ser encontradas, no momento das recomendações.

Modificação de diretrizes de mercadização — O composto mercadológico é sempre delineado mediante a implantação de uma série de diretrizes neste setor, como por exemplo: administração de preços e suas diversas formas de aplicação, mediante um processo dinâmico e agressivo de técnicas de administração de preços; controle de qualidade sob o ponto de vista de *marketing*, ou seja, tendo em mente o conceito de produto total formulado por MCCARTHY; administração da força de vendas, procurando adequar tarefas e técnicas, limitações orçamentárias e controle de vendedores, ao binômio empresa-mercado.

Ocorre, porém, que em determinadas situações, o composto mercadológico foi elaborado mediante a efetivação de um conjunto de diretrizes que não está mais adequado à conjuntura, ou então necessita alterações no que tange a preços, qualidade, força de vendas, vias de distribuição e linhas de produtos. A simples modificação de uma diretriz, ou de um conjunto de diretrizes, poderá melhorar substancialmente a posição da empresa e sua capacidade competitiva.

Como ficou visto no modelo apresentado na Figura 1, modificações de diretrizes sugeridas por um processo de auditoria em *marketing* bem conduzido, poderá dar lugar a que ocorram dois fatos, simultânea ou separadamente. Em primeiro lugar, a firma poderá passar a vender mais para os mesmos clientes; ou, em segundo lugar, poderá obter novos clientes, até o momento não atendidos, em virtude de diretrizes de *marketing* atuantes. Basicamente, a melhoria da posição relativa de mercado ocorre desde que a empresa desenvolva com sucesso um aumento do número de clientes e um acréscimo no composto de produtos. Nota-se, neste caso, que não há na realidade uma alteração dos objetivos aos quais a empresa se propôs, mas, outrossim, apenas uma modificação das formas, dos meios, dos métodos e das estratégias de que a empresa se utiliza para competir e sobreviver no mercado. Não deve deixar de ser analisada

uma situação que também ocorre, embora raramente, ou seja a auditoria conclui que as diretrizes devem ser mantidas, pois a análise situacional e a investigação funcional indicaráo que a situação é aceitável e que os métodos de *marketing* devem ser considerados como razoáveis e adequados, para o período em estudo.

Modificação de objetivos — A dinâmica de mercado, principalmente em nosso meio, apresenta variações rápidas de amplitude considerável, imprevisíveis e incontrolláveis, alterando todo o contexto e as dimensões do ambiente externo, de um momento para o outro. Este contexto faz com que em muitos casos, seja necessário modificarem-se os objetivos de *marketing*, a que a firma se propõe, pois os mesmos tornam-se intangíveis. Manter objetivos predeterminados, quando a auditoria demonstra que os mesmos não mais podem ser atingidos lucrativamente, é pura e simplesmente uma drenagem, erosão dos recursos e do esforço administrativo.

A auditoria em *marketing* pode, quando bem aplicada e quando bem utilizada, evitar que os perigos da manutenção de objetivos predeterminados, para situações diversas, possam ocorrer trazendo à empresa não só prejuízo financeiro, como também uma sistemática e lenta destruição de seus ativos mercadológicos, a qual em última análise é mais do que as meras perdas financeiras.

Auditorias, sistematicamente aplicadas, trazem sempre a vantagem de impedir que situações prejudiciais ocorram, e que suas conseqüências só possam ser mensuradas depois de efetivadas, mediante informações provenientes dos instrumentos de controle convencionais, que só informam de maneira *a posteriori*.

PROBLEMAS PRÁTICOS E DE ORGANIZAÇÃO DAS AUDITORIAS

Sempre que programas de auditoria em *marketing* são planejados, surgem dúvidas quanto a alguns problemas no que tange a sua organização prática; ou seja, quem deve rea-

lizar a auditoria, elementos externos ou executivos da própria empresa? Qual a duração do programa? Qual a frequência em que deve ser levado a efeito o programa? E finalmente, em que período da vida da empresa é justificável a auditoria? Com o objetivo de esclarecer estas questões, serão apresentadas a seguir, algumas regras práticas relacionadas com as mesmas.

Vários autores e também a experiência prática têm demonstrado que o grupo ideal para a condução de uma auditoria, deve ser preferivelmente composto de elementos da própria empresa. Esta condição, entretanto, não é exclusiva e imutável, pois em algumas situações não se dispõe de elementos qualificados e que tenham noção do conceito integrado de *marketing*, para efetuarem o programa; neste caso, recomenda-se que seja utilizado o trabalho de um consultor especialmente contratado para a efetivação do trabalho de auditoria. Mesmo nesta eventualidade, entretanto, não se admite que o trabalho seja apenas conduzido por elementos externos, pois há necessidade de participação de pessoas que conheçam efetivamente todo o sistema de operação da empresa. Muitas vezes, uma “pseudo-auditoria” conduzida apenas com consultores externos, causa maiores problemas do que traz soluções.

No que se relaciona à duração, afirma-se que um programa de auditoria quando realizado anualmente poderá durar de 15 a 30 dias úteis; quando efetivado de 2 em 2 anos, deve, se necessário, estender-se até 60 dias; programas mais ambiciosos que envolvem planejamento a longo prazo e que são efetuados para programações quinzenais chegam a durar até 120 dias.

Uma recomendação rígida quanto à duração de um programa não pode, evidentemente, ser feita com segurança, pois a mesma depende de uma série de fatores, tais como habilidade dos auditores, disponibilidade de informações e contexto organizacional da empresa.

Como ficou descrito acima, a frequência de realização dos programas de auditoria depende, em última análise, dos

problemas e dos objetivos que se pretende examinar; recomenda-se, entretanto, que pelo menos um programa anual de 15 dias seja levado a efeito por toda empresa, como uma prática sistemática e salutar.

Um erro que ocorre freqüentemente é aquêle de se supor que uma empresa só deve promover a realização de auditorias, em situações ou conjunturas difíceis, ou quando problemas na área de *marketing* forem evidentes. Esta suposição é absolutamente falsa, e deve, portanto, ser combatida; muito pelo contrário, recomenda-se que os programas de auditoria sejam conduzidos mesmo em situações supostamente lucrativas, ou quando, aparentemente, não haja nenhum problema maior no setor de *marketing*.

Quando do lançamento de produtos novos, ou quando do aparecimento de produtos competidores, há bastante justificativa para ser realizada uma auditoria, a qual entre outras finalidades poderá determinar se o composto mercadológico da empresa está adequado para o lançamento do produto ou se há possibilidade de competir com sucesso relativamente às firmas concorrentes.

Finalmente, cabe formular a sugestão segundo a qual, os programas de auditoria em *marketing* devem ser efetuados como uma prática sistemática a ser adotada como ao administrativa periódica pelas empresas, que adotando o nôvo conceito de *marketing* procuram ajustar-se constantemente às condições de mercado.

Os programas de auditoria são, geralmente, custosos, pois envolvem a utilização de individuos e recursos altamente especializados. Parece ser esta uma de suas principais restrições, entretanto os ganhos que se obtem e os acréscimos na produtividade e na eficiência do setor de *marketing*, justificam plenamente aplicações de recursos financeiros nestas tarefas.

Outro problema é o relativo às resistências. Surgem, algumas vêzes, restrições à realização de auditorias, por elementos do setor de *marketing* que estão interessados em manter o *status quo*, cu então por algum motivo de ordem

subjetiva sentem-se ameaçados por imaginários riscos ou por um sentimento de insegurança, com relação aos possíveis resultados do programa. Nesta eventualidade, recomendam-se duas medidas de caráter preventivo e também de ordem corretiva: a primeira diz respeito a necessidade de uma ampla divulgação entre os executivos da empresa, quanto aos principais objetivos e propósitos a que a auditoria pretende atingir; em segundo lugar, deve haver, como condição absolutamente necessária, um amplo apoio e suporte do programa, por parte da alta administração da empresa. Sem estes dois fatores, muito provavelmente o resultado e a eficácia do programa serão sensivelmente reduzidos.

Para concluir esta exposição, apresentar-se-á a seguir um caso hipotético no qual uma auditoria em *marketing* seria plenamente justificável.

ESTUDO DE UM CASO DE AUDITORIA SIMPLIFICADO:
CIA. BANANAL S. A.

A Cia. Bananal foi fundada há cerca de 25 anos, tendo como principal objetivo fabricar e distribuir um farináceo alimentar, denominado Bananapox, feito de banana, mediante um processo relativamente simples no qual a matéria-prima mediante autoclavagem e posterior desidratação, é misturada ao malte e açúcar.

Este produto foi por algum tempo vendido e distribuído nas principais cidades do Brasil, tendo alcançado um sucesso bastante apreciável, a despeito da promoção quase inexistente e também da falta de constância no fluxo de distribuição.

Pouco depois da II Grande Guerra, o diretor da Bananal S. A. foi procurado por uma firma importadora dos Estados Unidos que lhe ofereceu vantagens extraordinárias, para a aquisição de toda a produção do Bananapox. Pouco depois o contrato foi efetivado, e o produto passou a ser quase que integralmente exportado, tendo pois desaparecido praticamente do mercado nacional.

Amparado por lucros seguros, sempre baseados em moeda estável, pois as transações eram feitas em dólares, o diretor-presidente da Bananal S. A. deixou completamente de lado o mercado nacional, não expandiu as instalações da indústria e nem mesmo chegou a responder inúmeras propostas internacionais para fornecimento do produto.

O caso acima resumido mostra claramente uma situação na qual caberia perfeitamente a aplicação de uma auditoria, que entre outras coisas poderia responder aos seguintes quesitos:

- 1) Até que ponto teria sido justificável abandonar o mercado nacional?
- 2) Qual o potencial de vendas que a empresa perdeu e vem perdendo cumulativamente, após a tomada de diretriz de apenas atender o mercado exportador?
- 3) Por que, a despeito da tecnologia relativamente fácil para a produção do Bananapox, outras empresas não tentaram esta oportunidade de mercado?
- 4) Seria conveniente atender outros mercados internacionais além do americano?

Estas e muitas outras dúvidas poderiam ser respondidas mediante a condução de uma auditoria, pois se verifica logo à primeira vista que a empresa estaria examinando e avaliando a adequação de suas diretrizes, e o seu grau de compatibilidade às condições de mercado.

CONCLUSÕES

Neste artigo foi examinado em detalhes, a definição e o conceito de auditoria em *marketing*, bem como sua possibilidade de aplicação como instrumental de grande utilidade nas práticas de administração e planejamento do esforço mercadológico.

Cumprе ressaltar, em última análise, que o sucesso e a eficácia desta técnica de *marketing* dependem de três fatores básicos:

- Imparcialidade e método na condução da auditoria.
- Conhecimento por parte dos auditores, não apenas das características operacionais da empresa, ou do seu ramo de atividade, como também de princípios e normas de administração mercadológica.
- Habilidade dos executivos em determinar através de um processo decisório quais os objetivos a serem escolhidos e as diretrizes a serem formuladas.

Em resumo, o método aqui estudado não abandona o requisito básico do bom-senso administrativo, o qual deve ser um atributo de todo executivo; muito ao contrário, esquematiza e fornece dados organizados para a aplicação de um processo decisório amplamente racional.