

TRANSFORMAÇÃO SOCIAL PELA ABERTURA DE NOVOS MERCADOS

RAIMAR RICHERS

"Desenvolvimento que ignora o mercado ou cria paliativos emaranhados em seu lugar, está fadado ao malôgro total." — CHARLES P. KINDLEBERGER.

O empresário latino-americano de nossos dias enfrenta um difícil dilema: ou se atém aos laços culturais do passado, sob o risco de tornar-se vítima de um processo de ebulição social, ou se identifica com o movimento de *tomada de consciência* que está nos envolvendo e que o obrigaria a rever tôda a sua escala de valores.

Na proporção em que o empresário se prontifique a optar pela segunda alternativa, aumentarão as suas possibilidades de conquistar a liderança econômica do processo de transformação social, demandado por um crescente número de expoentes ideológicos. A rigor, êle está predestinado a assumir esta liderança, face ao seu domínio sôbre a maioria dos recursos técnicos e financeiros da sociedade. Resta saber se êle está disposto, e até que ponto, a romper com a estrutura tradicionalista sôbre a qual soube erguer o seu poderio no passado e se está preparado a embarcar numa aventura de resultados incertos, mas que lhe promete uma elevada recompensa material, política e social.

O presente ensaio pretende provocar o debate sôbre a viabilidade e *um* dos meios de ação aberto ao administrador, na conquista em potencial desta liderança econômica. Par-

RAIMAR RICHERS — Professor-Adjunto do Departamento de Mercadologia e Coordenador do Curso Intensivo de Administradores da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

timos da seguinte tese: a estrutura sócio-econômica da América Latina poderá sofrer uma transformação radical, desde que os empresários se prontifiquem a dedicar esforços sempre crescentes à abertura de novos mercados, sobretudo junto àquelas faixas de população que ainda vivem à margem das economias de troca, mas que estão psicologicamente propensas a aumentar sua participação de trabalho e de contribuição ao Produto Nacional Bruto, contanto que lhes seja oferecida melhor oportunidade para satisfação das suas necessidades básicas e de alguns anseios de comodidade. A criação desta oportunidade de satisfação dependerá, em larga escala, de certas atitudes da classe empresária, ou seja da sua capacidade de entrosamento no processo que ANDRÉ MARCHAL denominou de *prise de conscience* — que se caracteriza pela introdução de um “período longo” de modificações estruturais de ordem psico-sociológica provocadas por “reações voluntárias e conscientes de indivíduos e de grupos.”¹

Em princípio, o instrumento administrativo mais apropriado para a realização da tarefa de abertura de novas frentes de mercado é a Mercadologia. Cabe-nos, pois, analisar se êsse instrumento realmente é adequado a essa função, e se fôr, sob que condições.

INOVAÇÃO: UM PROBLEMA DE ATITUDES

Colocado o problema, surge, de imediato, uma pergunta: pode uma técnica *emprestada* servir de instrumento de transformação sócio-econômica, sem o risco de alienação, ao ser transferida de uma para outra cultura?

A Mercadologia é nitidamente emprestada (do *Marketing* americano) pela América Latina e, por conseguinte, não pode escapar de uma adaptação, possivelmente substancial, ao ser aplicada aos nossos meios. No entanto, não

1) MARCHAL, André, *Systèmes et Structures Économiques*, Paris, Presses Universitaires de France, 1959, citado de: ECHAVARÍA, José Medina & HIGGINS, Benjamin, *Social Aspects of Economic Development in Latin America*, Volume II, UNESCO, 1963, pág. 71.

basta que essa adaptação se restrinja aos meios instrumentais disponíveis (como a criação de marcas condizentes com a linguagem simbólica do país, ou o estabelecimento de sistemas de treinamento do pessoal de vendas apropriados à mentalidade dominante numa região). Antes, é preciso preparar o solo para a inovação em si — a Mercadologia como forma de pensamento — para que ela possa criar raízes no seu novo ambiente cultural, e brotar como uma unidade conceitual. Esse tipo de adaptação global requer tempo.

Por exemplo, não foi de um dia para o outro que o administrador americano se convenceu da utilidade do chamado *managerial marketing* que hoje está profundamente enraizado no pensamento e nas convicções pessoais de inúmeros administradores americanos que, graças à sua conversão a esta filosofia, conseguiram dar uma nova orientação aos destinos de suas empresas. Esse processo levou décadas e seu desenvolvimento ainda prossegue.

Então, a questão que enfrentamos na América Latina quanto à introdução de técnicas como a Mercadologia, não é tanto se atingimos maturidade econômica suficiente para adotar e adaptar determinadas técnicas, mas se os nossos dirigentes-empresários estão dispostos a modificar as suas atitudes tradicionais para abraçar nova filosofia administrativa capaz de orientá-los e oferecer-lhes um maior grau de segurança na determinação de objetivos ou na formulação de diretrizes que devem transmitir aos seus colegas descrentes e subordinados despreparados, sem que possam inspirar-se ou apoiar-se em realizações pioneiras bem sucedidas do seu próprio ambiente sócio-cultural.

Acreditamos que nesse sentido programático ou ontológico da procura de uma identificação da natureza e função social do administrador, a experiência vivida nos Estados Unidos pode nos ser mais útil e mais digna de uma *imitação adaptativa* do que a simples transplantação de práticas recomendáveis e aplicáveis às nossas condições. Isto porque a história sugere que a mudança de atitudes se antecipa à aceitação de inovações — nunca o contrário.

Ilustraremos à base de três tendências de transformação estrutural que podem ser observadas nos Estados Unidos, no próprio campo da Mercadologia .

Primeiro Exemplo: Muitos empresários americanos mudaram as suas diretrizes com relação à produção e distribuição, a partir de uma crescente convicção de que o sucesso comercial de um bem ou serviço tende a aumentar em função de uma melhor adaptação das forças internas (por exemplo, da linha de produtos ou da estrutura da organização) às forças externas vigentes no mercado, dado o simples fato de que o grau de receptividade do consumidor a um produto é largamente predeterminado por motivos e hábitos de compra bastante inflexíveis. A partir desta observação, que aos poucos passou a fazer parte do quadro de convicções pessoais, êsses empresários intensificaram os seus esforços no campo da pesquisa mercadológica.

Segundo Exemplo: A fé de que a demanda por um produto pode ser aumentada substancialmente, desde que se descubram meios inéditos de diversificação e de diferenciação, conduz muitas emprêsas a investirem somas vultosas na pesquisa tecnológica, cujos riscos financeiros são comprovadamente elevados.² Mas não fôsse essa fé na inovação tecnológica e na disposição de muitos empresários de arriscar os seus investimentos, a variedade na oferta de produtos seria bem menor e os mercados de consumo e de ofertas de trabalho bem menos dinâmicos.

Terceiro Exemplo: A maioria dos empresários americanos parece estar imbuída dos princípios interligados de que, primeiro, preços unitários baixos constituem um meio ideal para atingir uma maior participação no mercado e de que, segundo, a lucratividade da emprêsa deve resultar antes do volume de vendas do que de margens unitárias elevadas. Ao procurarem encontrar novos meios de aplicação dêsses

2) A respeito citamos o trabalho esclarecedor de STEWART, John B., *Functional Features in Product Strategy*. In: *Harvard Business Review*, março/abril 1959, que apresenta os resultados de um estudo de 5.000 inovações introduzidas por 206 emprêsas em 26 anos e que lança luz sôbre as razões de sucessos e o grande número de falhas de inovações tecnológicas introduzidas no mercado americano.

princípios, muitas empresas conseguem expandir o seu volume de produção, beneficiando-se da economia de escalas, cujas vantagens transferem em parte ao mercado por meio de preços decrescentes, ampliando, assim, o volume de vendas.

Evidentemente, também nos Estados Unidos, como em qualquer sociedade, há mais seguidores do que inovadores, mas lá o número destes parece ser suficientemente elevado para colocar seus concorrentes menos agressivos numa perpétua situação de expectativa, obrigando muitos deles a procurarem seus próprios meios de inovação por necessidade de sobrevivência. Assim, a criação e manutenção de um regime de concorrência acirrada é determinada, não apenas pela quantidade de bens ofertados e procurados nos mercados, mas também por atitudes que encaram a competição como um meio de estímulo à imaginação e à criatividade que força os empresários a aplicarem os melhores de seus esforços a inovar e a modificar o *status quo* da sociedade.

Para que o indivíduo seja criativo, não é preciso que reúna as qualificações de um gênio, pois “a humanidade não está dividida em duas categorias, entre aqueles que são criativos e aqueles que não são . . . Uma proporção bastante elevada da população está em condições de demonstrar *alguma* criatividade em *algumas* épocas e com relação a *alguns* aspectos de sua vida.”³ Queremos acrescentar a esta interpretação que a criatividade só se transforma em ação construtiva quando o indivíduo a coloca a serviço de um objetivo ou alvo de ordem pessoal ou social, para cuja realização está disposto a lutar.

A TRANSFORMAÇÃO DA ESTRUTURA SÓCIO-ECONÔMICA TRIANGULAR EM HEXAGONAL

Na América Latina, inúmeros são os objetivos dignos de uma luta construtiva, a partir da aplicação intensa e cons-

3) GARDNER, John W., *Self-Renewal, The Individual and The Inovative Society*, Nova Iorque, Harper & Row, 1965, pág. 33. O autor, em fascinante análise sobre a inovação, discute a criatividade em termos de quatro traços: “abertura” (ou receptividade), independência, flexibilidade e capacidade de subordinar a experiência a uma ordem sistemática.

ciente da criatividade dos indivíduos. Entre êsses objetos cabe destacar aquêles que parece ser o problema focal do subdesenvolvimento: as desigualdades na distribuição da renda. Pretendemos demonstrar que êsse problema pode ser remediado, ao menos parcialmente, pela ação mercadológica que parte das premissas acima abordadas.

Para a maioria dos economistas, o principal sintoma do subdesenvolvimento de uma região ou de um país é o baixo nível de renda disponível de seus habitantes. Contudo, o que na realidade parece nos afligir, bem mais do que o baixo nível de renda *per se*, é a má distribuição desta renda, ou o fato de que o número de pessoas ricas e de pessoas pobres é excessivo em relação ao número de pessoas que dispõem de uma renda média mas suficientemente elevada para poder viver "decentemente". Em outras palavras, um pequeno aumento da renda seria para nós mais desejável, desde que êsse aumento resultasse numa melhor distribuição da renda, do que um aumento substancial que beneficiasse apenas, ou quase que exclusivamente, as classes mais abastadas.

Não endossamos êsse ponto de vista apenas por uma questão de justiça social, e muito menos queremos utilizá-lo como argumento em favor da socialização do Produto Nacional. O que nos induz a defendê-lo é uma razão bem mais sóbria: a de que o dualismo estrutural impede a expansão dos mercados em massa e prejudica a evolução das economias de escala nas emprêsas, impedindo melhorias nos níveis de produtividade e do aproveitamento racional dos escassos recursos de capital.

Não existem dados precisos a respeito da distribuição da renda na América Latina. Mas há uma estimativa digna de confiança quanto às características estruturais básicas da distribuição e que, por conseguinte, serve de fonte para ilustrar a gravidade do problema. Entre outros dados dignos de consideração, essa fonte revela que:

- Na América Latina, um terço da renda global disponível está concentrada nas mãos de apenas 5% da

população, enquanto que a mesma proporção de habitantes nos Estados e na Europa (5%), recebe apenas 22% e 20%, respectivamente, da renda total.

- Na América Latina, o setor social pertencente aos escalões mais baixos, e que representa metade da população, recebe apenas 16% da renda total. Nos Estados Unidos e na Europa, os setores pertencentes aos escalões mais baixos, e que também representam cerca da metade da população, congregam, respectivamente, 23% e 22% da renda total;
- Na América Latina, a renda média das classes sociais mais ricas é vinte vezes superior à renda média das classes sociais mais pobres, enquanto que na Europa a diferença correspondente é de apenas 50%, sendo ainda inferior à metade nos Estados Unidos.⁴

Partindo de dados da mesma fonte, podemos construir uma apresentação visual da estrutura sócio-econômica da América Latina que — se dispuséssemos de informações mais minuciosas sobre a distribuição da renda — certamente irá se assemelhar a um triângulo, com uma ampla base, composta de um grande número de pessoas com rendas médias inferiores a \$ 100 por ano, e cujo ápice seria constituído por uma proporção pequena (menos de 1%) de pessoas com uma renda média anual superior a \$ 4.000. (Vide Gráfico 1.)

A gradativa transformação da estrutura sócio-econômica triangular em hexagonal deveria constituir o principal preceito de toda política desenvolvimentista. Significaria isto que os principais esforços de planejamento e execução econômica deveriam ser dirigidos a uma tentativa de “compressão” da base do triângulo. Ao mesmo tempo, o ápice do triângulo deverá ser “cortado” e o seu centro ampliado, até que a estrutura sócio-econômica se aproxime a um hexágono.

4) UNITED NATIONS, *The Economic Development of Latin America in The Post-War Period*, Nova Iorque, 1964, pág. 53 e seguintes.

GRÁFICO 1: ESTIMATIVA DA DISTRIBUIÇÃO
DA RENDA MÉDIA ANUAL
PER CAPITA NA AMÉRICA LATINA

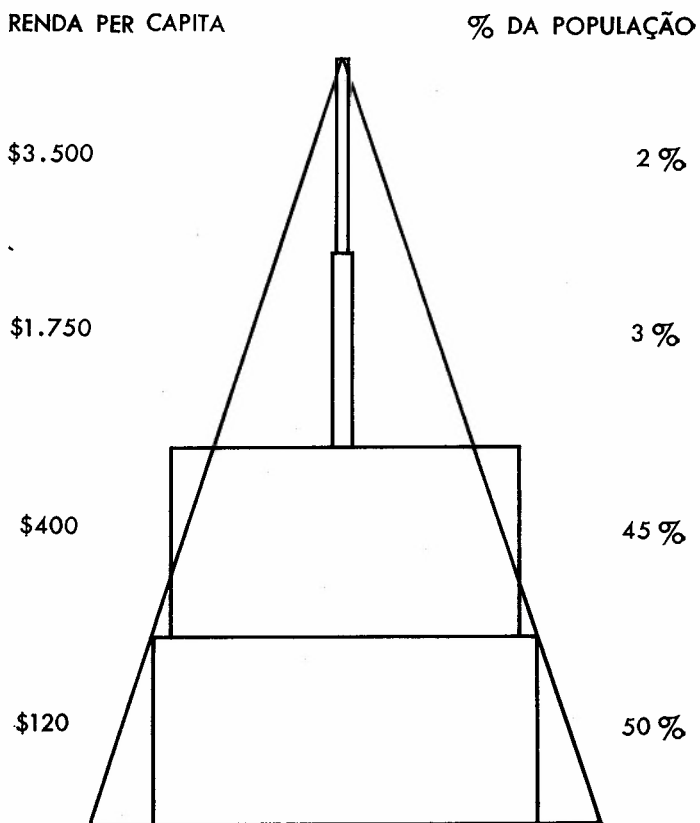
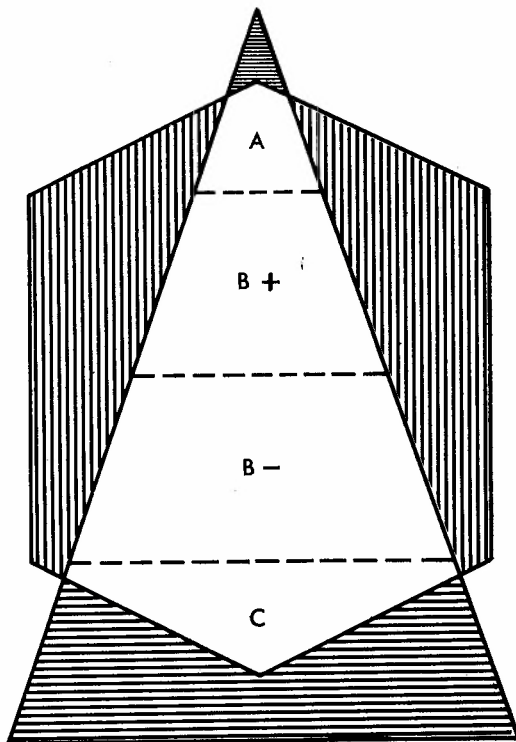


GRÁFICO 2: TRANSFORMAÇÃO DA ESTRUTURA
SÓCIO-ECONÔMICA TRIANGULAR
EM HEXAGONAL



O Gráfico 2 ilustra o que temos em mente. Com a transformação, o número de pessoas das classes de renda baixa (classe C) será substancialmente diminuído, graças ao gradativo ingresso de uma parcela crescente desta faixa na classe média (B — e B +). Simultaneamente, também a classe A aumentaria em termos de número de pessoas, mas a renda média dessa faixa seria inferior à atual. Se bem que desejável, a renda média da população como um todo, não necessariamente, sofreria um aumento substancial, pois, essa meta provavelmente teria que ser sacrificada em benefício da redistribuição, dada a escassez de recursos que teriam de ser concentrados no processo de transformação. Todavia, quanto mais avançasse esse processo, tanto mais rapidamente a renda média tenderia a se expandir por meios endógenos, em face do nível crescente de educação e da formação técnica, além do aumento na propensão marginal a poupar de um maior número de habitantes com rendas médias crescentes.

Sofremos de "Investitite"?

Múltiplas são as frentes de ataque para transformar a estrutura sócio-econômica triangular em estrutura hexagonal. Entre elas, mencionamos de passagem: a educação e a melhoria das condições de higiene e da saúde pública, a reforma tributária, o contrôlo da natalidade, a reforma agrária, a ampliação dos sistemas de transporte e de armazenagem, e o processo de substituição de importações.

A literatura sobre esses instrumentos de planejamento e de ação desenvolvimentista é, hoje, abundante e rica em sugestões. A maioria desses trabalhos tem uma tônica comum: afirmam que a solução primordial para os males do subdesenvolvimento consiste na formação do capital, como fonte de ampliação do processo produtivo das nações e como meio de criação de empregos.

Isto já nos foi dito tantas vezes e "comprovado" por inúmeros modelos teóricos que hoje estamos imbuídos de uma fé aparentemente inabalável no poder quase mágico

do capital como acelerador do desenvolvimento. No entanto, até agora ninguém conseguiu comprovar a existência de um elevado grau de correlação entre taxas de investimento e taxas de crescimento. Ao contrário, análises históricas de surtos econômicos, observados em vários países europeus e no Japão, sobretudo durante o século XIX, demonstram que os aumentos nas taxas de investimento são antes uma consequência do que uma causa do crescimento. Primeiro, um país embarca num programa de ação desenvolvimentista, por vêzes com um mínimo de capital, para, depois, multiplicar as suas fontes de recursos financeiros, e não vice-versa.⁵

Não significa isto, evidentemente, que a poupança e o investimento não exerçam uma função importante no processo desenvolvimentista; significa, apenas, que o investimento não deve ser encarado como o elixir exclusivo para erradicar os males do subdesenvolvimento como somos levados a crer por sugestões de muitos peritos. É preciso, pois, que nos previnamos do risco da super-avaliação ou da superdosagem do fator capital que fatalmente nos leva a "investitite" por excesso de confiança nos poderes "reprodutivos" do capital financeiro. Frequente é a afirmação, como no caso da famosa tese da decolagem de ROSTOW, de que uma elevação de 5% a 10% no investimento líquido automaticamente provoca um crescimento econômico superior a taxa incremental de 5%, graças à criação de economias externas que se propagam por uma nação inteira, desencadeando uma série de reações favoráveis, seja nos níveis de emprêgo, na demanda, nas atitudes dos empresários, ou em novos setores de produção.⁶ O argumento, no fundo, não passa de uma versão moderna da lei de J. B. SAY que afirmava, simples e categóricamente, que a oferta cria a sua própria demanda. De acôrdo com

-
- 5) Dados que consubstanciam esta tese e as suas implicações para a política de desenvolvimento dos países novos, poderão ser encontrados em: CAMERON, Rondo, *Some Lessons of History for Developing Nations*. In: *American Economic Review, Papers and Proceedings*, Vol. LVII, n.º 2, maio de 1967, págs. 312 a 324.
 - 6) ROSTOW, W. W., *Etapas do Desenvolvimento Econômico*, Rio de Janeiro, Zahar Editôres, 1964, sobretudo às págs. 16 a 19 e 49 a 74.

êsse pensamento, bastaria que se aumentasse a produção para que aumentasse também a procura pelos bens e serviços.

Desejável seria que o tão discutido fenômeno das economias externas fôsse objeto de uma série de pesquisas econômicas e sociais. A própria América Latina ofereceria um campo ideal para estas investigações. Desconfiamos que, entre os resultados dêsse tipo de pesquisa, figuraria a observação de que o capital só se multiplica por economias externas nos casos e nas regiões em que os habitantes estivessem, técnica e psicologicamente, preparados para tirar proveito das oportunidades que se lhes oferecem e que, onde isso não ocorrer, o capital tende a ser desperdiçado. Esta hipótese se aplica tanto aos empresários quanto aos consumidores em potencial.

Nas empresas latino-americanas, o desperdício de capitais deve atingir proporções espantosas — infelizmente imensuráveis. Há indícios apenas da maneira *como* esbanjamos os nossos recursos financeiros. Por exemplo, na agricultura brasileira existem múltiplos casos em que vultosas aplicações de capitais são feitas em complexas máquinas de beneficiamento, em silos de aço inoxidável, em coeiras altamente mecanizadas ou em outros equipamentos, cujas possibilidades tecnológicas em muito excedem a capacidade agrícola ou pecuária das respectivas “fazendas-modelo”, onde parecem ter sido instaladas com a finalidade primordial de satisfazer motivos de ostentação social.

Mas, não são apenas os proprietários de terras as vítimas dessa ostentação; também industriais, comerciantes e inúmeros administradores públicos a ela, por vêzes, dedicam os melhores dos seus esforços. Constroem-se fábricas suntuosas, instaladas com maquinária das mais modernas e “funcionais” — e inicia-se a produção sem a necessária cobertura de capital de giro. Daí recorre-se ao mercado financeiro e levanta-se dinheiro a juros elevados que forçam uma alta dos preços, colocando em risco todo o investimento face ao ônus excessivo dos custos fixos e a impossibilidade de aproveitamento da economia de escalas.

No comércio, o vírus da supercapitalização costuma ter a sua origem nos estoques. Ter mercadorias nas prateleiras significa, para muitos comerciantes, a melhor segurança do empreendimento e a garantia de poder dispor e negociar a qualquer momento. "A mercadoria não se desvaloriza, o dinheiro sim", raciocinam muitos comerciantes e compram, sem respeito à rotação dos estoques, ao custo do capital empatado ou às oportunidades que se perdem por falta de numerário.

O campeão do desperdício de capital, no entanto, deve ser o Estado, com suas usinas improdutivas, rodovias inacabadas, portos semi-abandonados, frotas antiquadas, máquinas e veículos encostados, matérias-primas em decomposição, estradas de ferro mal aproveitadas, edifícios públicos supérfluos e o contínuo desleixo na manutenção dos seus bens incorpóreos. Para que se possa imaginar uma simples facêta desse desperdício, bastaria que se estimasse o número de hospitais e de escolas que poderiam ser construídas na América Latina, se os poderes públicos resolvessem vender apenas aquele material de escritório que deixa de ser utilizado por falta de treinamento adequado dos funcionários ou que é usado para a execução de serviços inúteis ou repetitivos.

Todos esses exemplos ilustram um só fato: a nossa problemática não é tanto a falta de capitais, mas o despreparo humano que leva a aplicações improdutivas do capital disponível. Na proporção em que isso acontece, temos um excesso de capital e não o inverso.

A idéia de que o capital só se torna um instrumento de progresso quando conjugado a um nível de trabalho capaz de explorá-lo e valorizá-lo não é nem teórica, nem nova. Já serviu para construir impérios, como o de HENRI FORD que afirmou: "os capitalistas . . . constituem uma das bases da sociedade . . . (mas) tornam-se nocivos e desaparecerão no dia em que se estabelecer uma relação mais justa entre o capital e o trabalho. E isso só se dará quando

a humanidade compreender que a saúde, a riqueza e a felicidade se obtêm exclusivamente por meio do trabalho.”⁷

O ACANHAMENTO DO CONSUMO

No entanto, as principais barreiras impostas às economias externas não parecem surgir nos meios empresariais. Surgem no mercado. Tenha um indivíduo renda suficiente ou não para adquirir um determinado bem, pouco adianta oferecer-lhe este bem se não está motivado ou psicologicamente preparado para comprá-lo. Ele simplesmente o rejeitará.

Na América Latina, particularmente nas zonas rurais e suburbanas, a expansão dos mercados é lenta, o que costuma ser atribuído ao baixo poder aquisitivo da população. Ao que parece, no entanto, a baixa renda não decorre tanto da falta de capitais ou de oportunidades de emprêgo, mas antes de um fenômeno psico-social que poderíamos chamar de acanhamento dos padrões de consumo.

Os hábitos de consumo se formam, em larga escala, pelo ambiente social que determina padrões e tabus de alimentação, vestimenta, instalações caseiras, diversões, ou qualquer outra forma de consumo. Por exemplo, é difícil introduzir leite em pó vitaminado numa comunidade que resista, por princípio ou preconceito social, a qualquer bem considerado “artificial” ou embalado. Para difundir uma inovação nestas condições, não basta promover as suas qualidades diferenciais (no leite, digamos, o seu valor nutritivo); é preciso, também, quebrar tabus e vencer o acanhamento do consumo.

Esse acanhamento tende a ser tão mais intenso, quanto mais afastadas as comunidades primárias se localizam dos principais centros de produção e consumo, não tanto em termos de distância geográfica, mas sobretudo em função do grau com que os meios de comunicação em massa con-

7) FORD, Henry, *Os Princípios da Prosperidade*, Rio de Janeiro, Editora Brand Ltda., 1954, pág. 19.

seguem penetrar nessas comunidades e agir como agentes de mudança social.⁸

Onde há acanhamento de consumo, há também um potencial de renda, pelo simples fato da disponibilidade de tempo que costuma ser um dos traços pessoais dos indivíduos de baixos padrões de consumo. Para testar a validade desta afirmação, basta que se faça uma visita a qualquer comunidade primária da América Latina. Lá se constatará um fenômeno aparentemente contraditório das nossas áreas subdesenvolvidas: quão mais pobre fôr a pessoa, tanto mais tempo tem ela a desperdiçar.⁹

A transformação da inércia em tempo útil evidentemente cria rendas, mas ela só é viável desde que a pessoa tenha uma motivação suficientemente forte para superar a resistência natural à "inutilidade" do trabalho. Esta motivação decorre, acima de tudo, da intensidade com que ela deseja melhorar o seu nível de vida que, por sua vez, se expressa na sua vontade de consumir.

Em boa parte, então, iniciativa pelo trabalho e a motivação ao consumo se entrelaçam: a evolução de uma tende a acompanhar o progresso da outra. Quando ambas as iniciativas são baixas, não só a qualidade e a quantidade de oferta da mão-de-obra são precárias, mas também a demanda é limitada.

-
- 8) Tanto o problema da difusão de inovações em si, quanto o dos meios de comunicação como instrumentos de difusão, estão sendo estudados com crescente intensidade por diversos grupos de cientistas sociais. Dois livros básicos a respeito são: ROGERS, Everett M., *Difusion of Innovations*, Nova Iorque, 1962 e SCHRAMM, Wilbur, *Mass Media and National Development, The Role of Information in the Developing Countries*, Paris, UNESCO, 1964.
 - 9) "A caracterização do tempo brasileiro ou dos tempos brasileiros está a pedir acurada investigação sociológica", afirma GUERREIRO RAMOS (*Administração e Estratégia do Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966 (pág. 32) e sugere que "o tempo específico da sociedade global no Brasil, segundo GURVITCH, chamar-se-ia de longa duração e *au ralenti*." Assim, por exemplo, "o fracasso de muitos programas locais de industrialização (...) explica-se talvez (...) pelo conflito entre, por exemplo, o tempo implícito na tecnologia importada, e o tempo social das populações onde se recrutam os trabalhadores." (pág. 31).

Do exposto podemos concluir que o processo de transformação da estrutura sócio-econômica triangular em hexagonal requer mais do que a formação e aplicação de capitais financeiros. Se, de um lado, o capital é necessário para criar oportunidades de emprêgo, do outro, a sua simples disponibilidade não assegura um aumento nos níveis de produtividade do trabalho, nem a ampliação dos mercados. Ele só se “reproduz” por economias externas nas áreas e comunidades onde prevalecem condições psico-sociais capazes de romper as barreiras do acanhamento de consumo.

NECESSIDADE DE ENTROSAMENTO ENTRE GOVÉRNO E EMPRÊSA

O rompimento dessas barreiras exige esforços de gerações, particularmente nos campos da educação e das comunicações em seus sentidos mais latos possíveis. Não se trata apenas de ampliar as bases do ensino primário, secundário ou superior; é preciso, também, incentivar uma multiplicidade de outras atividades que visem à formação de técnicos e especialistas nos mais diversos campos de ação, desde a prestação de assistência ao pequeno lavrador até o treinamento de executivos nas grandes emprêsas privadas e estatais. Acima de tudo, convém que se conceba e desenvolva um nôvo tipo de instrução, moldado exclusivamente para as comunidades rurais, que parte da pesquisa social, destinada a nos revelar sob que condições a criação de incentivos ao trabalho e ao consumo tornar-se-ia viável por meio da educação e da comunicação.

A função da criação primária dêsses incentivos só pode caber ao Estado, mas o processo de ampliação dos incentivos é de alçada primordial ou exclusiva da iniciativa privada. Assim, por exemplo, pode-se imaginar que um programa específico de transformação sócio-econômica destinado a comunidades rurais se desenrole da seguinte maneira:

- Seleção de comunidades-chave para efeito de investigação das condições psico-sociais que nela operam.

Esta é uma função estatal quanto ao financiamento, uma função institucional (por exemplo, de uma universidade ou centro de pesquisas) quanto à execução.

- Instalação de um programa educacional e de difusão de inovações nas comunidades mais necessitadas e que, de acôrdo com as conclusões das pesquisas, oferecem as melhores condições de sucesso de difusão de inovações particularmente no sentido de motivar o trabalho e o consumo. Também esta é uma função conjunta entre govêrno e instituições educativas.
- Aplicação de capitais nos setores de produção e de distribuição — respectivamente, por exemplo, numa cooperativa de produção ou numa loja de variedades — de acôrdo com os recursos naturais e o treinamento em andamento. Nesta fase, emprêsas privadas poderão iniciar a sua participação, desde que exista um potencial de lucro ou que o govêrno ofereça incentivos fiscais que tornem o investimento privado atraente.

Na prática, é claro, o procedimento seria bem mais complexo, abrangendo uma série de atividades intermediárias. O exemplo é mencionado apenas para focalizar a necessidade de coordenação pública e privada na elaboração de um plano regional de transformação sócio-econômica.

PREMISSAS DE UM INQUÉRITO

Como em outros sentidos, também em relação aos seus mercados a América Latina é um continente de contrastes. De um lado, temos alguns centros urbanos onde os hábitos de consumo são tão ou até mais desenvolvidos e sofisticados do que nas grandes metrópoles européias ou americanas. Do outro lado, temos regiões rurais onde vegeta uma população em condições virtualmente animais. Contudo, o que mais impressiona não é tanto a existência desses extremos, mas a falta de exploração das faixas intermediárias de mercado, compostas de consumidores de poder aquisitivo médio e médio-baixo que repre-

sentam uma proporção considerável da população total, mas para os quais há apenas poucos bens duráveis e semi-duráveis no mercado. Ao que parece, os empresários demonstram pouco interesse por essa ampla faixa intermediária do mercado. Por quê?

Sob os auspícios da Organização dos Estados Americanos (OEA), demos início a um inquérito que visa a lançar luz sobre esta e outras perguntas relacionadas à divulgação da técnica mercadológica entre administradores latino-americanos. O inquérito se baseia num amplo questionário de mala direta que, até a presente data, foi enviado a 191 peritos em Mercadologia em todos os países do hemisfério sul.

Até agora foram-nos devolvidos 54 questionários integralmente preenchidos, 51 dos quais foram tabulados, revisitos e interpretados. O que expomos a seguir baseia-se, em grande parte, nessa interpretação.

Uma das conclusões de ordem genérica a que pudemos chegar, até o momento, é a impressão de que a *natureza* da problemática mercadológica não difere substancialmente entre os diversos países da América Latina, se bem que o *grau de intensidade* com que esses problemas afetam a cada um dos países, varie consideravelmente. Há evidentemente, algumas exceções a esta regra ou tese; por exemplo, quanto menor fôr o grau de desenvolvimento das diversas nações da América Latina, tanto menor tende a ser a difusão das técnicas mercadológicas entre administradores e entidades governamentais.

Esta conclusão em si não revela nada de revolucionário. No entanto, ela conduz a uma outra consideração que nos parece significativa para o nosso tema: aos poucos, a Mercadologia está se firmando na América Latina, estimulada por uma série de impulsos externos, entre os quais cabe destacar os seguintes:

- A industrialização que, além da inovação tecnológica, induz as empresas a procurarem novos meios de mercadização de bens e serviços (tais como a formação

de equipes de vendedores especializados ou a utilização de novos processos de embalagem).

- O chamado efeito de demonstração, expressão criada pelo economista JAMES DUESENBERY, para caracterizar o aumento de consumo de bens de especialidade por imitação.¹⁰ Assim, por exemplo, o cidadão A se esforça para poder adquirir um carro de luxo, não tanto porque dêle necessita, mas por considerá-lo essencial para manter um certo *status*. O conceito, a nosso ver, se aplica também à adoção de inovações tecnológicas e mercadológicas nas empresas, embora com uma conotação antes racional do que emocional. Por exemplo, quando uma empresa denota que determinada medida de um concorrente surtiu efeito no mercado, a sua primeira reação costuma ser o desejo de imitar a façanha, a fim de não perder terreno. Destarte, uma organização pode abrir caminhos novos e, por vezes, decisivos para outras empresas por meio da demonstração.
- A gradativa aceitação de administradores profissionais treinados em escolas especializadas ou na prática administrativa pelos executivos “tradicionais” das empresas (normalmente membros da família dos fundadores) e que conduz à adoção de técnicas de planejamento e controle antes desconhecidas ou desprezadas.
- A crescente infiltração de organizações estrangeiras no meio empresarial latino-americano que, por hábito ou convicção, importam inovações mercadológicas, sobretudo nos campos da distribuição e da promoção em massa.

Apesar da existência desses indícios positivos de divulgação da técnica mercadológica na América Latina, seria exagero afirmar-se que a inovação se propagasse rapidamente. Ainda há muitos obstáculos a enfrentar. Entre eles

10) DUESENBERY, James S., *Income, Saving, and the Theory of Consumer Behavior*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1949.

os mais árduos parecem ser a predominância do mercado vendedor em vários ramos de atividade e as atitudes comerciais tradicionalistas arraigadas que resistem à modificação.

O primeiro aspecto — a predominância do mercado vendedor — deve exercer uma influência paralizante sobre o processo de inovação mercadológica, pois, enquanto o administrador não enfrenta resistências de venda no mercado, pouco se interessa em procurar novos meios de racionalização distributiva ou de penetração no mercado.

Em recente estudo realizado por um grupo de professores da Escola de Administração de Empresas de São Paulo junto a uma amostra de 167 executivos de pequenas empresas de três cidades brasileiras, esta diferença ficou bem patente. Quando foram solicitados a se pronunciar sobre os principais problemas de vendas que afetavam suas empresas, 47 dos 167 respondentes afirmaram: “Não temos problemas de venda”; e, quando indagados sobre as principais formas de planejamento, 89 dos entrevistados responderam: “Não temos planejamento de vendas.”¹¹

A lição é clara: o administrador que, sem grandes esforços consegue colocar a totalidade da sua produção no mercado, pouco ou nenhum tempo dedica à racionalização do seu sistema de distribuição, criando, por vezes, um ônus de custos e preços que o prejudica a longo prazo, sem disto se dar conta no momento da fatura.

O segundo obstáculo apontado é a atitude tradicionalista que se opõe à inovação por comodismo ou por falta de percepção. É esse um fenômeno que não aflige apenas as pequenas organizações, mas também um grande número de empresas de vulto que teriam condições técnicas e financeiras para modificar os seus sistemas de mercadização, mas a isso resistem. Por ser tão comum, esse fenômeno merece uma atenção especial.

11) RICHERS, Raimar, FIGUEIREDO, Orlando & LERNER HAMBURGER, Polia, *A Administração de Vendas na Pequena Empresa Brasileira*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1967, págs. 27 e 29.

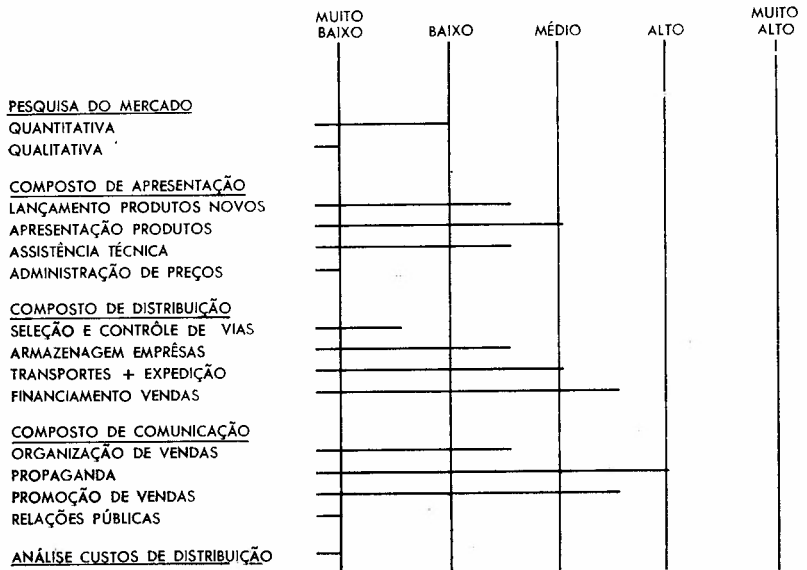
Atitudes Predominantes

Entre as perguntas formuladas no questionário antes mencionado, figura uma que procura avaliar o grau de penetração das principais técnicas mercadológicas em termos de três categorias: muito desenvolvidas, razoavelmente bem desenvolvidas, pouco desenvolvidas (e: “não posso julgar”). Como a interpretação dos respondentes não apresentou variações consideráveis quanto à divulgação das diversas técnicas, aplicamos um simples critério de ponderação às perguntas dos 51 questionários que nos levou a elaboração de um perfil (vide Gráfico 3).

A análise dêsse perfil, conjugada a conclusões extraídas de outras partes do questionário, dão margem às seguintes considerações:

- A maioria das empresas latino-americanas opera num vazio de informação quanto às forças externas, pois só raras vezes, ou nunca, recorre à pesquisa mercadológica, sobretudo a de natureza qualitativa.
- As técnicas mercadológicas mais amplamente divulgadas entre os administradores latino-americanos são as promocionais, como a propaganda e a promoção de vendas, além da melhoria na apresentação de produtos (marca e embalagem, intimamente ligados aos sistemas de comunicação). Por outro lado, a “organização de vendas” (abreviada no gráfico para representar seleção, treinamento, remuneração e supervisão do corpo de vendas) e sobretudo a seleção e o controle das vias de distribuição merecem pouca atenção por parte dos administradores o que indica ser precário o entrosamento entre os instrumentos de distribuição e de comunicação, levando muitas empresas a desperdiçarem parte dos seus recursos promocionais por falta de apoio nas vias de distribuição e na venda pessoal.
- Quando da introdução de novas linhas de produtos ou de novos padrões de bens, o administrador recorre,

GRÁFICO 3: ANÁLISE DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO EM EMPRESAS LATINO-AMERICANAS



preferencialmente, ao modelo estrangeiro. Esta política imitativa tem a vantagem de reduzir os custos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico a um mínimo, mas leva, freqüentemente, a uma prática lastimável de mercadização. Os produtos manufaturados dos países altamente industrializados são projetados para mercados de alto poder aquisitivo e onde a concorrência obriga as empresas a introduzirem qualificações tecnológicas nos respectivos bens que costumam ser excessivamente sofisticados para nós, além de onerar os custos de produção, particularmente quando esses bens são manufaturados em pequena escala. Disto resulta uma verdadeira discriminação mercadológica nos países em desenvolvimento, onde os produtos copiados de padrões estrangeiros destinam-se a um segmento limitado do mercado que pode se dar ao luxo do consumo conspícuo, propician-

do uma alta rentabilidade aos produtores devido ao elevado grau da elasticidade de renda e da baixa elasticidade dos preços que caracteriza a demanda desses bens. Dada a seletividade no lançamento de produtos, a circulação da moeda e do crédito tendem a concentrar-se nas mãos de uma minoria, dificultando o acesso ao mercado consumidor de todos aqueles que não têm condições de treinamento, disponibilidade financeira ou de poder aquisitivo para participar desse processo de circulação. Destarte, a seletividade no lançamento de produtos e modelos novos é parcialmente responsável pela limitação dos mercados que se observa nos países em desenvolvimento.

- Em face da escassez de recursos financeiros, que caracteriza sobretudo as economias inflacionárias na América Latina, o financiamento de vendas é amplamente utilizado pelas empresas como meio de penetração nos mercados. Por vezes, reduções nos preços seriam mais salutares para atingir o mesmo objetivo, particularmente quando os bens em questão são de demanda elástica.
- Na América Latina ainda predominam sistemas dos mais rudimentares de determinação de preços, destacando-se entre eles: a prática de acrescentar uma margem considerada “razoável” aos custos de produção (frequentemente apenas estimados), a simples imitação dos preços de concorrentes, o método experimental de elevação contínua para atingir o teto de resistência do mercado ou a simples “pechincha”. Se bem que estas práticas, não raras vezes, resultam em taxas de lucros elevadas a curto prazo, elas tendem a obstruir a realização de economias de escalas e, por conseguinte, prejudicar a expansão da capacidade produtiva a custos unitários decrescentes, a médio ou longo prazo.
- A análise dos custos de distribuição — destinada a descobrir pontos de estrangulamento no processo distributivo, de simplificar esse processo e de facilitar o

contrôle administrativo — é praticada por um número diminuto de empresas latino-americanas. Essa falta de controle permite, sem dúvida, a propagação de práticas improdutivas e, por conseguinte, a criação de desperdícios de recursos humanos, técnicos e financeiros — todos eles escassos e essenciais para a melhoria das condições de vida na América Latina.

Em conjunto, estas observações levam a crer que o administrador típico latino-americano é antes um imediatista do que um programador. Ao que parece, ele sonha mais com o sucesso de um negócio rapidamente executado do que com a criação de uma estrutura empresarial sólida, bem planejada e que ofereça contínuas alternativas de racionalização para a expansão.

Esta aversão ao planejamento parece ser bem menos um sintoma de inércia do que um reflexo dos valores culturais tradicionalistas, em cuja escala os hábitos racionais ocupam uma posição nitidamente inferior a valores como a capacidade de improvisação ou a habilidade de resolver os problemas à base do “jeito”. Ao menos entre muitos brasileiros, deve ainda prevalecer o conceito que o planejamento é inútil ou constitui um desperdício de esforços que facilmente leva à frustração. É o que revela um estudo realizado por BERNARD C. ROSEN junto a comunidades selecionadas dos Estados Unidos e do Estado de São Paulo. Entre as formulações que faziam parte de um Teste de Percepção Temática figurava a seguinte: “Planejar só consegue fazer com que as pessoas se sintam infelizes, já que os planos feitos quase nunca dão certo.” Apenas 20% dos respondentes norte-americanos concordaram com essa proposição, enquanto em São Paulo e Rio Claro, respectivamente, 44% e 50% dos entrevistados afirmaram estarem de acordo com a afirmação.¹²

Entre as suas múltiplas repercussões na vida administrativa, social e familiar, o imediatismo latino-americano ofe-

12) ROSEN, Bernard C., *The Achievement Syndrome and Economic Growth in Brazil*. In: *Social Forces*, vol. 42, n.º 3, 1964, citado em GUERREIRO RAMOS, *op. cit.*, págs. 35 a 28.

rece uma explicação plausível porque também as técnicas mercadológicas, apesar de sua crescente aceitação e penetração nas empresas, não costumam ser integradas dentro de um programa ou sistema coordenado de ação administrativa. Explica também por que os mercados não se expandem na proporção necessária para que se realize uma integração maior das massas populares de menor poder aquisitivo no processo de desenvolvimento econômico. Ainda há um excesso de bens que são lançados na América Latina para satisfazer a um mercado minoritário, composto de produtores, intermediários, banqueiros e consumidores que transacionam esses bens entre si. A esse mercado a maioria da população não tem acesso, não só por falta de qualificações profissionais, mas também porque os modelos e tipos de bens produzidos e distribuídos são excessivamente sofisticados e, por conseguinte, demasiadamente caros.

A TRANSFORMAÇÃO DA DEMANDA LATENTE EM EFETIVA

Estas considerações talvez soem excessivamente acerbas, possivelmente até injustas para um bom número de administradores. De fato, a crítica só tem sentido se dela pudermos extrair algo de construtivo para o futuro das nossas empresas. Acreditamos ser isto perfeitamente possível.

O que pleiteamos é que os administradores latino-americanos coloquem a técnica mercadológica a serviço da transformação sócio-econômica — não tanto por uma questão humanitária ou social mas por nos parecer um bom negócio. Ilustremos tal ponto de vista com o exemplo seguinte: Imaginemos que um determinado produtor de aparelhos domésticos desconfie da existência de um mercado em potencial para um modelo simples de geladeira doméstica, desde que fôsse adaptada às preferências e condições de compra de uma faixa de mercado composta de consumidores de poder aquisitivo médio. Imaginemos ainda que uma pesquisa de mercado tivesse confirmado a

existência do chamado “nicho mercadológico” e que as condições de adaptação tivessem de ser as que seguem:

- o compressor poderia ter uma potência menor que a dos modelos de igual capacidade disponíveis no mercado;
- a inclusão de um regulador de voltagem como equipamento opcional seria desejável;
- para ir de encontro a certas ambições sociais, alguns enfeites na apresentação, como fechaduras cromadas ou luzes internas que não onerassem por demais os custos de fabricação, deveriam ser mantidos;
- o preço deveria ser inferior aos vigentes nas praças e os prazos deveriam ser longos;
- a marca deveria ter uma conotação de elevado *status* social;
- especificações como modelo *standard*, “popular” ou “segunda linha” deveriam ser evitadas;
- de preferência e onde economicamente viável, a distribuição deveria ser direta, de porta a porta, e ser levada a efeito por uma equipe especialmente treinada, motorizada e uniformizada com indumentária branca e azul.

Imaginemos, finalmente, que o produtor tivesse adotado a maioria das diretrizes recomendadas pela pesquisa e alcançado um grande êxito comercial. Teria êle contribuído com alguma coisa para o desenvolvimento? Definitivamente, e por várias razões.

Em primeiro lugar, teria conseguido oferecer um serviço econômico (a proteção e conservação de gêneros alimentícios perecíveis) a uma gama da população que, até então, não tivera acesso a êsse serviço. Em segundo lugar, é bastante provável que o produtor houvesse provocado uma reação psicossomática de estímulo ao consumo e produtividade em muitas das comunidades em que conseguiu

fixar sua imagem. Ao adquirirem a geladeira, os compradores, em suas comunidades, exerceriam um impacto de emulação sôbre outros interessados, pelo menos alguns dos quais se esforçariam em seguir o exemplo, aumentando a sua intensidade de trabalho para poder adquirir a sua geladeira ou outros produtos de prestígio social. Assim, o produtor, à base de uma simples inovação mercadológica, teria provocado uma reação em cadeia contribuindo para transformar a demanda latente em demanda efetiva, ampliando a faixa de mercado.

Mas, o processo de desenvolvimento não pararia aí. Provocaria, também, suas reações favoráveis no lado da oferta. Enquanto se amplia a procura no mercado, criam-se condições na empresa para reduzir os custos de produção face aos benefícios advindos da economia de escala que permite a uma empresa baixar os seus custos unitários em face da distribuição dos custos fixos por um volume crescente de produção. Ao transferir uma parte dessas reduções de custos ao mercado, tanto o produtor quanto o consumidor se beneficiam, o primeiro graças às economias de escala, o segundo devido às vantagens de preços ou condições de venda. Ademais, o processo tenderia a liberar capital na empresa, ou, ao menos, contribuiria para acelerar o retôrno sôbre um dado investimento, pois uma das premissas do exemplo é a simplificação no processo de fabricação viável diante da criação de um modelo simples.

Princípios de Ação Mercadológica

O exemplo não é extraído da vida real, mas ilustra o que é válido, em tese, para a maioria dos bens: uma inovadora idéia, transformada em ação, pode provocar uma reação em cadeia, multiplicando a demanda e criando condições para uma produção e distribuição mais produtiva e lucrativa por intermédio da simplificação e do aproveitamento das economias de escala. Os meios para alcançar tais objetivos variam de empresa para empresa, mas os

princípios que devem nortear a ação são universais, quais sejam:

1. As inovações tecnológicas e mercadológicas devem, de preferência, ser adaptadas em termos dos hábitos e motivos de compra dominantes e em função das dimensões quantitativas, como poder aquisitivo e localização dos segmentos, que determinam o grau de aceitação.

2. A fim de manter-se informado sobre a intensidade e direção das forças vigentes no mercado, é preciso criar e desenvolver um contínuo espírito de pesquisa nas empresas.

3. A médio e longo prazo, a ampliação do mercado só pode ser realizada através de um contínuo esforço de transformação de demanda latente em demanda efetiva por meio da:

- criação de um sistema de planejamento que parte da definição de objetivos e que visa ao entrosamento das ações administrativas em torno desses objetivos;
- adaptação das linhas de produtos, das vias de distribuição e dos meios de comunicação a metas quantitativas pré-estabelecidas; e da
- criação de um sistema de controle que vise à contínua redução dos custos de mercadização.

4. Os instrumentos mercadológicos devem ser entrosados entre si para que os objetivos possam ser alcançados por vias racionais.

5. Essencial à ampliação do mercado é a adoção de uma política de preços e margens unitárias baixas, sobretudo quando:

- o produto é um bem de conveniência ou de comparação, aspirado por um grande número de compradores em potencial;
- a demanda tende a ser elástica; e

- quando a empresa pode se beneficiar das economias de escala com a ampliação da demanda e do volume de produção.

6. Ao produtor cabe a função de orientar os intermediários prestando-lhes assistência na distribuição dos seus bens; ao distribuidor cabe a tarefa de desvendar e estimular desejos de compra, facilitando a aquisição de bens. Tanto o produtor quanto o intermediário prestam serviços ao comprador.

7. Aos meios de comunicação — como a venda pessoal, a propaganda e a promoção de vendas — cabe a função educativa de informar e orientar os compradores, além de desencadear ambições sociais que induzam os consumidores a aumentar os seus esforços de trabalho e de produtividade.

Ao adotar esses e outros princípios correlatos, o administrador mercadológico da América Latina pode tornar-se um instrumento decisivo na realização do objetivo de transformar a estrutura sócio-econômica triangular em estrutura hexagonal e, assim, contribuir para a superação dos obstáculos ao desenvolvimento.

DESENVOLVIMENTO: UMA CONDIÇÃO MENTAL

Iniciamos a análise perguntando-nos se a Mercadologia, por ser um campo de estudo e de aplicação criado para economias avançadas, seria exportável e adaptável às condições vigentes em países novos, e, sobretudo, se ela se prestaria como um dos meios de estímulo ao desenvolvimento. Em tese, respondemos afirmativamente a estas perguntas, apesar dos obstáculos que ainda prevalecem entre nós e que impedem a rápida programação de técnicas mercadológicas e, sobretudo, de uma filosofia mercadológica como forma de pensamento e ação junto às classes empresariais.

Procedemos, depois, a uma breve análise desses obstáculos, constatando que o principal empecilho ao desenvol-

vimento é o desequilíbrio na distribuição da renda, que, entre outras conseqüências, dificulta a criação dos mercados em massa, o aproveitamento das economias de escala e a integração da maioria da população nas economias de troca. Daí, estipulamos que a transformação da estrutura sócio-econômica triangular em hexagonal deveria constituir a meta primordial de tóda e qualquer política desenvolvimentista.

Defendemos a tese de que esta transformação não se atinge apenas pela injeção de capitais, pois, a nosso ver, o desenvolvimento se processa mais na mente dos indivíduos do que na conversão de matérias-primas em produtos acabados. Baseamos esta afirmação no pressuposto de que o investimento só provoca um aumento da produtividade da mão-de-obra e um estímulo à demanda quando empresários, trabalhadores e consumidores estão imbuídos de uma condição psico-social que os predispõe a lutar por um aumento do seu padrão de vida, o que se reflete na sua vontade de consumir. Para poder desenvolver esta condição, é preciso que as pessoas tenham um mínimo de preparo mental e técnico que os ajude a encontrar novos meios de realização pessoal.

Milhões de cidadãos latino-americanos ainda não atingiram êsse grau de preparo, necessitando, portanto, de estímulos externos pela educação e comunicação, cujos objetivos precípuos consistem em ajudá-los a encontrar meios de integração nas economias de troca.

Em parte, esta função de preparo deve ser exercida pelos podêres públicos, que, por meio de pesquisas sociais e à base de programas de treinamento e de divulgação devem descobrir sob que condições as ambições pessoais e sociais podem ser motivadas. Contudo, uma parcela igualmente importante da função cabe às emprêsas, particularmente ao seu setor mercadológico, cujos instrumentos de análise, adaptação e de comunicação são os mais propícios para desencadear as fôrças ocultas que nascem no mercado e que aguardam a sua "descoberta".

Transformar demanda latente em demanda efetiva é, pois, a função primordial do mercadólogo na América Latina. Ele a realiza pela conjugação de duas forças complementares: a injeção consecutiva de estímulos à demanda e o contínuo esforço de satisfazer essa demanda. As duas forças se somam no mercado, criando expectativas na mente do consumidor que, em escala crescente, se habitua às inovações ou até as sugere ou reclama do produtor, abrindo assim o campo para novos impulsos de produção e consumo. Com o tempo, tanto produtor e consumidor se envolvem de tal forma nesse processo, que se tornam os principais elementos de auto-aceleração do desenvolvimento e da ampliação dos mercados.

Daí, podemos concluir que a Mercadologia se tornará um fator preponderante no processo de desenvolvimento e de transformação sócio-econômica da América Latina, a partir do momento em que os poderes públicos e privados consigam induzir o mercado a entrar num processo de auto-aceleração, por meio de estímulos à demanda e à satisfação de desejos antes desconhecidos ou considerados inacessíveis pelo consumidor. Para desencadear êsse processo, é preciso que os dirigentes de empresas se predisponham a reavaliar e a modificar as suas atitudes e escalas de valores, participando ativamente na tomada de consciência e da reestruturação que a ordem econômica e social está demandando dos nossos líderes empresariais, políticos e intelectuais.