

PRODUTIVIDADE DAS ATIVIDADES DE MERCADIZAÇÃO

PÓLIA LERNER HAMBURGER

"As metas e objetivos de uma empresa exercerão importância considerável na elaboração dos critérios de medição do desempenho mercadológico..."

— JOHN B. MATTHEWS, JR.

INTRODUÇÃO

A conceituação de produtividade das atividades de mercadização e tentativa de estabelecimento de uma metodologia para seu estudo, começaram a nos preocupar quando, participando da equipe de professores da EAESP¹ que realizou uma pesquisa ampla — "Produtividade na Indústria Siderúrgica" — realizada sob os auspícios do CICA — Centro Interamericano de Ciências Administrativas — Projeto 105 de Cooperação Técnica — OEA/FGV — nos coube realizar o trabalho relativo ao setor de mercadização.

O trabalho, desde logo, envolveu dificuldades enormes. Embora haja muitos estudos e publicações sobre "produtividade" no setor de produção e se tenha chegado, mesmo, ao estabelecimento de "índices" de aceitação internacional, nada encontramos de definitivamente estabelecido, para o setor de mercadização, quer em se tratando de pesquisas prévias, quer sugestões na bibliografia, de apli-

PÓLIA LERNER HAMBURGER — Professora Adjunta e Chefe do Departamento de Mercadologia da *Escola de Administração de Empresas de São Paulo* da Fundação Getúlio Vargas.

- 1) Equipe constituída pelos Professores CLAUDE MACHLINE, FREDIANO QUILLICI, HEINRICH RATTNER, ORLANDO FIGUEIREDO, PÓLIA LERNER HAMBURGER e YOLANDA FERREIRA BALÇÃO, sob coordenação do primeiro.

cação prática direta, seja para a indústria siderúrgica (objeto do estudo citado), seja para outro ramo industrial.

Diante dessas dificuldades iniciais, ficou claro que deveríamos realmente “começar pelo comêço”, isto é, partir da conceituação de “atividade de mercadização” e da conceituação de “produtividade” para chegar a uma conceituação de “produtividade das atividades de mercadização” e à proposição de uma metodologia de estudo coerente com essa conceituação.

Essas reflexões, suscitadas sob o impacto das dificuldades encontradas para a pesquisa referida, e agora ampliadas, constituem o objeto dêste artigo.

CONCEITUAÇÃO

Conceito de Atividade de Mercadização (Marketing)

A American Marketing Association define *atividades de mercadização* como aquelas “envolvidas no fluxo de bens e serviços, desde o produtor até o consumidor”.² Mas os autores, recentemente, têm apontado que mesmo êsse conceito amplo ainda não é suficientemente envolvente, já que é preciso incluir algumas atividades anteriores ao próprio fluxo, por exemplo, a antecipação de desejos e necessidades do consumidor e outras posteriores à compra, por exemplo, a garantia de satisfação com o uso do produto.

Como aplicar a êsse complexo conjunto de atividades o conceito de produtividade?

Conceito de Produtividade

O conceito técnico de produtividade se refere a índices que exprimem qualquer relação do tipo unidades produzidas/fatores de produção (*ratio between output and input*) e tenta nos dar um instrumento para medir a efi-

2) “Glossário de Mercadologia”, Depto. de Mercadologia, CPP, Serviço de Publicações, FGV, 1962, pág. 48.

ciência, o rendimento e economia do esforço e atividades humanas.

O objetivo da avaliação da eficiência no desempenho de atividades de mercadização não é essencialmente diferente daquele que se aplica nas esferas produtivas. O objetivo principal também é, no setor de mercadização, conseguir de maneira planejada e criativa o aumento da *eficiência* do trabalho pelo oferecimento de “melhor serviço” (preenchimento de desejos e necessidades, satisfação dos consumidores), *output* aumentado e máximo aproveitamento dos recursos usados (*input*). A idéia de “eficiência” engloba, pois, conotações de padrão, nível de desempenho, resultados do desempenho e custos incorridos para obtenção desses resultados. Mas é necessário um entendimento ainda mais amplo da natureza desse conceito quando aplicado à mercadização, fatores que o determinam, suas características e implicações, antes de poder tentar estabelecer as “medidas” que seriam significativas.

Fatores que Afetam a Produtividade na Mercadização

Há 4 grupos de fatores que afetam, num dado momento, a produtividade de um ciclo específico de operações de mercadização:

Fatores externos à firma — O ambiente social, político e econômico em que a firma opera e ao qual tem de se adaptar, oferece limitações à sua liberdade de ação no plano das atividades de mercadização.

Esses fatores externos, na classificação de HOWARD,³ que os considera “incontroláveis” do ponto de vista da firma individual são: as condições da demanda, concorrência, custos não mercadológicos, estrutura de distribuição, leis de diretrizes do poder público.

Fatores internos à firma — Inclusive em setores outros que não diretamente de responsabilidade e controle do

3) JOHN A. HOWARD, *Marketing Management: Analysis and Planning*, edição revisada, 1963, Richard D. Irwin, Capítulo I, Introdução.

setor de mercadização. Incluem: acesso a recursos (capital, máquinas, matérias-primas), fator humano, possibilidades organizacionais e *know-how*.⁴

Alguns fatores podem ser compensados, mas no seu conjunto, constituem um fator delimitador daquilo que o setor mercadológico da firma sabe ou pode fazer.

Estrutura organizacional do setor mercadológico — A estrutura organizacional e as funções desempenhadas em cada setor determinam o contexto em que se devem inserir as atividades de controle, que têm por objetivo avaliar o nível de desempenho operacional. Organização e controle são, pois, elementos complementares para obtenção de eficiência nas operações.

A análise da estrutura não é um fim em si mesma, mas só após o seu exame podem os métodos e resultados de atuação ser compreendidos e, se necessário, modificados ou melhorados.

Fatores funcionais específicos das atividades de mercadização — Esses fatores, num programa de ação bem formulado, aparecem integrados, cada fator afetando e sendo afetado por todos os demais. Em resumo, são os instrumentos da ação mercadológica: produto, preço, vias de distribuição, composto promocional (venda pessoal, propaganda e promoção de venda). Esses fatores podem ser combinados de maneiras diferentes ou receber ênfases

4) *Know-How* pode ser definido como coleção de habilidades requeridas para a companhia operar lucrativamente e concorrer com sucesso em mercados específicos. Inclui, pois, não apenas habilidades técnicas ou de engenharia, mas habilidades em administração, venda, produção e finanças. Frequentemente, dá-se ênfase à aquisição de *know-how* técnico, negligenciando-se outras habilidades que podem ser tão especializadas como o *know-how* técnico e que são sempre necessários à operação lucrativa. Muitas companhias tecnicamente bem equipadas falham por não reconhecer suas deficiências em certas funções não técnicas. Como uma pessoa, uma companhia tem fraquezas e pontos fortes definidos: é boa em algumas coisas, inexperiente em outras... A identificação apropriada dessas áreas de *know-how* da companhia é extremamente importante porque indica o que a companhia está mais bem qualificada para fazer e que habilidades podem lhe faltar." — JR. ANTHONY e W. WILLIAM, "Corporate Acquisition as a Manner of Acquiring New Know-How", *AMA, Management Report*, n.º 42, pág. 43.

diferentes e permitem mesmo certo grau de substituição entre si. É possível, pois, que diferentes combinações dêem os mesmos resultados, mas também é verdade que um particular “composto” possa trazer melhores resultados que os demais — levando-nos, pois, ao problema central de chegar ao “composto mercadológico ótimo” de maneira a realizar os objetivos da firma dentro dos limites impostos pelos fatores “externos” e “internos” à firma e através da correspondente estrutura organizacional do setor mercadológico.

A partir das considerações acima, como tentar, pois, isolar ou medir um fator único, ou ciclo específico de operações? O padrão “índice” só, se não fôr aplicado dentro dessa visão mais ampla pode ser enganador. Quanto mais limitado e definido o ciclo de operações ou atividades a ser medido, tanto mais se está exposto à possibilidade de que os resultados de tais medidas possam ser positivos, mesmo que a operação como um todo seja negativa ou vice-versa. Por exemplo, as condições de demanda que caracterizam o mercado comprador podem “encobrir deficiências”, mesmo que para certos ciclos de operação limitados, os índices *output/input* possam ser positivos. O índice é positivo, mas talvez pudesse ser melhor ainda e o consumidor, no exemplo específico, é prejudicado (e também a economia nacional como um todo).

Pode-se, sempre, tentar isolar um fator, mantendo constantes os demais, mas é preciso acrescentar à restrição acima, as seguintes dificuldades da aplicação direta e simples do índice *output/input*:

- A *intangibilidade* de certos fatores, como a propaganda, por exemplo, que provoca efeitos “residuais” difíceis de serem verificados, avaliados ou medidos.
- O *caráter cumulativo da produtividade em mercadização* — Da definição de programa integrado acima dado e do fato de ser o fluxo de mercadização um processo contínuo e dinâmico, decorre que cada fase é, ao mesmo tempo, influenciadora e influenciada pelas demais. Partindo

do pressuposto que a medida de produtividade de uma operação definida pelo índice *output/input* só tem significado completo dentro do amplo conjunto do programa global, como explicamos antes, então se torna óbvio que o próprio índice é determinado por operações antecedentes e influencia operações posteriores do ciclo e que, portanto, cada índice *output/input* retrata valores cumulativos. Por exemplo: o resultado final — volume de vendas — pode ser conseqüente a um grande esforço dos vendedores, mas pode ter sido “reforçado” por prévia(s) campanha(s) de propaganda e/ou por anteriores esforços de venda dos próprios vendedores. Em outros termos: nenhuma dessas atividades é “auto-geradora”. Qualquer atividade desta natureza absorve valores *input* e produz valores de *output* que ou são consumidos ou são canalizados para outro ciclo de atividade. A produtividade é, teoricamente, uma medida de valores “líquidos”. Mas, como falar em valores “líquidos”, depois de tudo o que foi exposto acima? Nos ciclos ou fases do processo de mercadização os valores são gerados num circuito fechado de atividades interagentes distribuídas e organizadas em ciclos de operação, cada um, cena de fenômenos similares. A produtividade de cada ciclo dado, que é medida pelo índice de *output/input* é bem determinada pelo peso e impacto dos *inputs*. Os últimos são eles mesmos um *output* de um processo ou operação anterior (cuja produtividade, por sua vez, teria sido medida pelo mesmo tipo de índice? . . .)

Conceito de Valor Adicionado

O conceito de valor adicionado (*value added*) implica a tentativa de estabelecer, como seu próprio título indica, os valores econômicos adicionalmente criados por uma dada função ou setor econômico. A adoção do conceito teria a vantagem de que se poderiam, teoricamente, isolar alguns dos efeitos cumulativos discutidos acima, mas do ponto de vista prático, essa neutralização do efeito cumulativo é mais limitada do que a teoria parece sugerir.

A adoção do conceito de valor adicionado teria, para BECKMAN, a vantagem de, como *medida absoluta*, “medir, sem qualquer duplicação, o que as atividades em questão realmente contribuíram para nossa sociedade em termos de valores de bens e serviços, através da criação de utilidades” . . . e como *medida relativa*, “permitir a comparação adequada e razoavelmente precisa com qualquer outra coisa similarmente medida” . . . e de “ajudar a ver custos na perspectiva própria.”⁵

O autor citado discute o conceito como pré-requisito para a medida de produtividade⁶ e da eficiência geral⁷ e conclui que o “conceito de valor adicionado como medida de *output* . . . apresenta um desafio a tôdas as pessoas envolvidas com pensamento criativo na área de administração. Demanda estudo e reflexão, para reavaliação da abordagem tradicional do problema e pensamento em linhas talvez novas e não convencionais. Demanda tratamento realista do nosso meio econômico, aventura no campo de pensamento econômico, e uma generosa parcela de iconoclastia. É de se esperar *que os dados necessários estarão logo à disposição de todos na maneira científica a que os líderes de administração se acostumaram.*”⁸ (O grifo é nosso).

O Conceito Sugerido

Essas considerações tôdas nos levam sempre à mesma conclusão: a dificuldade de chegar, na prática, a medidas “precisas” e “líquidas” (isto é, sem valores cumulativos) de produtividade, no setor de mercadização.

Propomos, pois, o conceito amplo de que, mesmo quando se pode chegar a “certas medidas de resultado”, em têr-

5) THEODORE N. BECKMAN, “The Value Added Concept as a Measurement of Output”, in *Lazer, William e Kelley; EUGENE J. Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, edição revisada, 1962, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., pág. 664.

6) *Idem*, pág. 664.

7) *Idem*, pág. 666.

8) *Idem*, pág. 667.

mos de índices *output/input*, essas só têm sentido se vistas e analisadas contra o *background* geral que nos permite visualizar o processo todo de mercadização, em sua dinâmica de adaptação à situação política, econômica e social em que a firma atua e dentro dos limites que suas condições internas impõem.

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE MÉTODO DE ESTUDO

A partir da conceituação acima parece-nos que um estudo global de produtividade das atividades de mercadização, deveria ser feito nas seguintes etapas:

Preliminarmente deve-se proceder um levantamento de dados que objetivem a caracterização da(s) empresa(s) em estudo (Anexo A) sob designação de Informações Gerais.

● Uma parte descritiva geral, envolvendo análise dos *fatores externos* à(s) firma(s) ou indústria em estudo. O estudo desses fatores políticos, sociais e econômicos que definem o ambiente em que a firma opera, é um trabalho difícil e oneroso, que raríssimas firmas poderiam conduzir individualmente. Apenas órgãos governamentais, associações ou instituições especializadas dotadas de grandes verbas de pesquisa podem realizá-las. Esta é a razão principal para justificar o fato de que, à empresa individual, cabe, principalmente, localizar e analisar dados secundários. Ela pode beneficiar-se das informações de ordem geral ou específicas, encontradas em publicações de Federações da Indústria e Câmaras de Comércio, nacionais ou estrangeiras, relatórios anuais de bancos, "Exposições" do Conselho Nacional de Economia, publicações destinadas a atividades específicas de um determinado ramo de negócios etc. (No Anexo B, damos um roteiro para o tipo de informações referentes a condições internas que a firma deve tentar coletar.)⁹

9) Tanto esse roteiro como os seguintes — C, D e E — devem ser entendidos como sugestões de caráter genérico, isto é, para aplicação prática deverão ser adaptados e detalhados de molde a atender às características específicas do ramo industrial estudado.

● Uma parte descritiva geral, envolvendo análise dos *fatôres internos* à(s) firma(s) em estudo. Como já explicamos anteriormente, os dados relativos a acesso a recursos (capital, máquinas, matérias-primas), fator humano, possibilidades organizacionais e *know-how*, se referem, inclusive, a setores outros que são diretamente de responsabilidade e controle do setor de mercadização. Mas não importantes para entendimento de limitações impostas à programação mercadológica. Exemplo significativo: tais *fatôres internos* vão, juntamente com outras condições externas determinantes dos “custos não-mercadológicos” — definidos eles mesmos como condição externa e, portanto, “incontrolável” do ponto de vista da administração mercadológica.

No caso dos *fatôres internos*, geralmente, os próprios registros da firma podem fornecer subsídios, desde que se elabore um plano de sistematização das informações necessárias, no sentido de adequar os dados às necessidades do estudo como aqui definidos.

● Uma parte descritiva das atividades funcionais de mercadização da(s) firma(s) em estudo — análise dos elementos de programação em suas relações recíprocas. (Anexo C).

● Uma parte descritiva da estrutura organizacional de mercadização da(s) firma(s) em estudo, principalmente à base do estudo do organograma e das descrições de funções dos vários setores. (Anexo D)

● Tentativa de estabelecimento de medidas de produtividade; à base dos dados disponíveis na(s) firma(s) sobre *output/input* nos vários ciclos ou setores de mercadização.

Em outros termos, uma vez entendidas as condições em que a firma opera, podem-se tentar isolar (tendo sempre em mente a artificialidade desse “isolamento”) funções, ciclos ou setores do programa de mercadização, para os quais se tentaria estabelecer medidas de *output/input*.

Dentro dessa concepção é que se tornam importantes os dados de “análise de vendas”, nos vários segmentos de operação da firma: por produto, por território geográfico, por tipo de freguês, por equipe de vendas etc. Mas, só os dados de análise de vendas (Anexo E — Quadro I), não seriam suficientes: há que associar a eles os dados da análise dos custos mercadológicos (Anexo E — Quadro II e III), com o fim de obter dados de eficiência, para os vários segmentos de operação ou para várias alternativas de uso dos instrumentos de ação.

Resumindo: o que procuraremos, finalmente, obter, é a enumeração das funções mercadológicas desempenhadas, quanto custou o desempenho de cada função (e se possível a sua rentabilidade marginal) e os vários cruzamentos de dados vendas/custos para os diferentes segmentos de ação da firma: por produto, por território, por tipo de freguês, por equipe de vendas etc., para determinar índices *output/input* que seriam significativos para uma dada empresa ou para dado ramo industrial.

Essas medidas ou índices não têm muito significado como valores absolutos que possam ser entendidos em si mesmos. É essencial a sua comparação com um padrão. Torna-se, pois, necessário definir os padrões ou termos de comparação, o que pode ser feito de duas formas:

- comparação dos resultados ou índices de uma dada firma com os obtidos por outras firmas operando na mesma indústria;
- comparação dos resultados ou índices de uma mesma firma numa série histórica, isto é, numa seriação sucessiva de anos.

Da própria conotação de que índices de produtividade não são medidas “absolutas” mas “relativas”, isto é, que só adquirem significado pela comparação com outras, decorre a conclusão de que os esforços para introduzir “medidas de produtividade” não podem ser esforços isolados. A cooperação, a troca de informações, entre as várias em-

prêsas de uma mesma indústria, são essenciais para o benefício de tôdas.

Se os índices de produtividade de uma empresa devem ser comparados com os de outras empresas da mesma indústria, é necessário definir os “padrões”, padronizar a coleta e classificação de dados, padronizar os próprios índices. Quem deve iniciar esse trabalho de padronização? Os Institutos ou Associações que congregam empresas de uma mesma indústria, ou melhor, ainda, os Institutos Nacionais de Produtividade, já existentes em muitos países e que têm exatamente o objetivo de introduzir, implantar e divulgar métodos de estudo de produtividade.

No momento, entre nós, quando se pretende realizar um estudo amplo — o sugerido neste artigo — encontram-se dificuldades na obtenção dos dados necessários e uma análise exaustiva das questões propostas, dados estes que as empresas não possuem ou não querem ceder aos pesquisadores (como podemos verificar praticamente na pesquisa citada na introdução deste artigo). Além disso, existe de uma empresa para outra, grande diversidade nas condições operacionais e na própria maneira de coletar e definir dados básicos de consumo, produção e vendas. Finalmente, o grande número e a complexidade dos fatores que influem nas atividades de mercadização tornam difícil fazer generalizações de validade incontestável, a partir dos dados recolhidos, a menos que se conheçam, realmente, as condições de operação de todo o ramo industrial a que pertence(m) a(s) firma(s) estudada(s).

Mas, essas dificuldades são, a nosso ver, as melhores justificativas para se defender a idéia de que são necessários os estudos de eficiência do desempenho das atividades de mercadização e de que é preciso dar os passos iniciais de sistematização e padronização da coleta de informações. Os custos totais, e portanto, a “produtividade total” são influenciados pela qualidade e custo do desempenho das atividades de mercadização, da mesma maneira que são influenciados pelos métodos e custos de produção.

A “produtividade total” é um conceito importante, principalmente para países em desenvolvimento como o nosso, onde os recursos (*input*), exatamente por serem limitados, têm que ser “bem” usados, para que se obtenha o máximo de resultados (*output*), em termos de geração e criação de valores novos e adicionais.

A produtividade total, assim compreendida é um instrumento para o desenvolvimento; justificam-se, pois, todos os esforços que se façam para introduzir a “consciência” de sua importância em todos os setores de atividade.

ANEXO B

ANALISE DAS CONDIÇÕES EXTERNAS

I — A Demanda

1. Que tipos de consumidores usam o(s) produto(s)?
2. Existem dados sobre o potencial de mercado para todo o ramo industrial desse(s) produto(s)? Que tipo de dados? Quais as fontes?
3. Como é calculado o potencial para esse ramo industrial como um todo?
4. Qual a distribuição geográfica do mercado?
5. O mercado para esse ramo industrial como um todo aumentou, permaneceu igual ou diminuiu, nos últimos 5 anos?
6. É provável que o mercado se expanda ou diminua nos próximos 2, 5 ou 10 anos? Bases para a estimativa?

II — A Concorrência

1. Que concorrência seus produtos enfrentam?
2. Quantos concorrentes há no mercado? Qual a participação relativa dos concorrentes no mercado?
3. Como se comparam os vários produtos concorrentes, do ponto de vista de preço e qualidade?
4. Qual a reputação dos produtos concorrentes?

5. Pode qualquer concorrente introduzir um produto seriamente competitivo, rapidamente?
6. É provável que outros fabricantes entrem no campo com produtos similares?

III — Custos Não-Mercadológicos

1. Quais são os custos não-mercadológicos do(s) produto(s)?
2. Que porcentagem representam esses custos, dos custos totais?
3. Como se comparam esses custos com os dos concorrentes?

IV — Estrutura de Distribuição

1. Onde e como estão os consumidores acostumados a comprar produtos desse tipo?
2. Quais são as existentes alternativas de vias de distribuição para atingir esses consumidores?
3. Quais as funções desempenhadas pelos vários níveis das vias? Qual a remuneração esperada pelo desempenho dessas funções?
4. Qual o auxílio promocional (e outros) que cada nível pode prestar e qual o auxílio promocional (e outros) que cada nível espera receber do fabricante?

V — Leis e Diretrizes do Poder Público

1. Estão estabelecidas as questões de *royalties* ou outras indenizações?
2. A questão dos *royalties* limita o mercado para o produto?

3. Há qualquer coisa nos produtos, seu nome ou propaganda, que envolva problemas de regulamentação federal, estadual ou local?
4. Será a sua venda restrita a certas áreas por códigos ou acórdos comerciais?
5. Há qualquer coisa na sua política de preços, técnica de vendas ou organização de vendas, que possa envolver problemas de estatutos federais, ou outros?
6. Os problemas de impostos foram considerados?
7. Todos os problemas de transporte foram considerados?
8. Há quaisquer regulamentos especiais que possam afetar os seus produtos?
9. Há quaisquer regulamentos de trabalho ou de sindicato que possam afetar os produtos?
10. Há outros problemas peculiares aos seus produtos que deveriam ser considerados?

ANEXO C

ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DO PROGRAMA DE MERCADIZAÇÃO

I — Os Produtos

1. Quais são os produtos que a firma fabrica e vende?
2. Qual a contribuição percentual de cada produto para o volume total de vendas?
3. Dêsses produtos, quais os que foram introduzidos nos últimos 5 anos?
4. Que características do produto têm mais apêlo para o consumidor?
5. Os produtos dêsse tipo são usualmente comprados pelo comprador final, com expectativa de crédito e financiamento?
6. Os produtos dêsse tipo são usualmente comprados pelo comprador final com expectativa de prestação de serviços? Quais os serviços?
7. Como se comparam os produtos da firma com outros produtos existentes ou similares que possam ser introduzidos do ponto de vista de: qualidade, preço, financiamento e prestação de serviços?
8. O(s) produto(s) é (são) patenteado(s)?
9. A(s) marca(s) é (são) registrada(s)?

II — O Mercado

1. Que tipos de consumidores usam o(s) produto(s) da firma?
2. Qual a participação atual da firma no mercado total? Como a calcula e estima?
3. Qual a distribuição geográfica do mercado da firma?
4. A participação da firma no mercado aumentou, permaneceu igual ou diminuiu nos últimos 5 anos?
5. É provável que a participação da firma no mercado aumente ou diminua nos próximos 2, 5, 10 anos? Base para a estimativa?
6. Se a empresa desejasse aumentar suas vendas, teria o mercado capacidade para absorver esse aumento?
7. A firma faz previsão de vendas?
8. Como é feita a previsão, métodos, para que períodos etc.?
9. Qual o resultado obtido com as previsões (coerência entre o previsto e o realizado)?
10. Há quotas para vendedores e representantes?
11. Como são calculadas estas quotas?

III — Política de Preços

1. Como são determinados os preços?
2. Quais os custos considerados?
3. Há um plano definido de descontos e concessões para distribuidores, atacadistas, varejistas e outros? Qual é o plano?

IV — Vias de Distribuição

1. Qual(is) a(s) via(s) de distribuição usada(s)?
2. Qual a contribuição percentual de cada tipo de freqüês, de acordo com a(s) via(s), para o volume total de vendas?

3. Qual o "custo de vendas" através da(s) via(s) adotada(s)?
4. Se os produtos são vendidos através de varejistas, que tipos de lojas varejistas os vendem? Qual é o melhor e mais fácil método de vender para esses varejistas?
5. Se os produtos são vendidos através de atacadistas, que tipos de atacadistas? Qual é o melhor e mais fácil método de vender para esses atacadistas?
6. Se produtos como esses, usualmente, são vendidos com crédito e financiamento e com expectativa de garantia de serviços, como é organizada a prestação desses serviços através dos vários níveis da(s) via(s) de distribuição?

V — Programa de Vendas

O Corpo de Vendedores

1. Qual é a organização atual do setor de vendas?
2. Como são recrutados, selecionados, treinados, remunerados e supervisionados os vendedores?

Propaganda e Promoção de Vendas

1. Qual é a organização atual do setor de propaganda e promoção?
2. Quais as práticas de propaganda e promoção de vendas adotadas pelos concorrentes?
3. Quais as práticas de propaganda e promoção de vendas adotadas pelos intermediários?
4. Que tipo de assistência de propaganda e promoção de vendas é dada aos próprios vendedores? E aos intermediários? Quanto custa essa assistência?
5. Além de propaganda, é feita publicidade organizada?

-
6. Qual é a verba anual de propaganda? Como se distribui ela pelos vários produtos, segmentos de mercado, veículos?
 7. O orçamento de propaganda e promoção é baseado em:
 - a) Custos de atingir um objetivo definido;
 - b) percentagens de vendas passadas ou de vendas previstas;
 - c) uma soma arbitrária;
 - d) algum outro sistema?

ANEXO D

ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- I — Organograma do Setor Mercadológico.**
- II — Descrições de funções dos vários setores que aparecem no organograma.**

ANEXO E

QUADRO I: Análise das Vendas

| | ANO NC-1 | | ANO NC-1 | | ANO NC-1 | | ANO NC-1 | | ANO NC-1 | | ANO NC-1 | | ANO NC-1 | |
|------------------------------------------------------------------------------|----------|------|----------|---|----------|---|----------|---|----------|---|----------|---|----------|---|
| | UNIDADES | % | UNIDADES | % | UNIDADES | % | UNIDADES | % | UNIDADES | % | UNIDADES | % | UNIDADES | % |
| 1. VENDAS TOTAIS: BRUTAS LÍQUIDAS | ● ● ● | 100% | ● ● ● | | ● ● ● | | ● ● ● | | ● ● ● | | ● ● ● | | ● ● ● | |
| 2. VENDAS POR PRODUTO OU LINHA DE PRODUTOS | | | | | | | | | | | | | | |
| | A | | | | | | | | | | | | | |
| | B | | | | | | | | | | | | | |
| | C | | | | | | | | | | | | | |
| 3. VENDAS POR SEGMENTO GEOGRÁFICO | | | | | | | | | | | | | | |
| | A | | | | | | | | | | | | | |
| | B | | | | | | | | | | | | | |
| | C | | | | | | | | | | | | | |
| 4. VENDAS POR TIPO DE FREGUÊS — DE ACÓRDO COM A(S) VIA(S) | | | | | | | | | | | | | | |
| | A | | | | | | | | | | | | | |
| | B | | | | | | | | | | | | | |
| | C | | | | | | | | | | | | | |
| 5. VENDAS POR EQUIPE DE VENDAS — DE ACÓRDO COM A ORGANIZAÇÃO DE VENDAS | | | | | | | | | | | | | | |
| | A | | | | | | | | | | | | | |
| | B | | | | | | | | | | | | | |
| | C | | | | | | | | | | | | | |
| | | 100% | | | | | | | | | | | | |

(●) PORCENTAGEM SÓBRE AS VENDAS LÍQUIDAS.

(●●) UNIDADES PODE REFERIR-SE A: UNIDADE DE PRODUTO, UNIDADE DE EMBALAGEM (CAIXAS, POR EXEMPLO), TONELADAS OU OUTRAS DEFINIDAS COMO SIGNIFICATIVAS PARA O TIPO DE PRODUTO.

ANEXO E

QUADRO II: Análise dos Custos Mercadológicos**

| | ANO NCS | | ANO NCS | | ANO NCS | | ANO NCS | | ANO NCS | | ANO NCS | |
|---------------------------------------------------------------------------|----------|------|----------|---|----------|---|----------|---|----------|---|----------|---|
| | UNIDADES | % | UNIDADES | % | UNIDADES | % | UNIDADES | % | UNIDADES | % | UNIDADES | % |
| 1. VENDAS TOTAIS: BRUTAS LIQUIDAS | | 100% | | | | | | | | | | |
| 2. CUSTOS POR PRODUTO OU LINHA DE PRODUTOS | | | | | | | | | | | | |
| | A | | | | | | | | | | | |
| | B | | | | | | | | | | | |
| | C | | | | | | | | | | | |
| 3. CUSTOS POR SEGMENTO GEOGRÁFICO | | 100% | | | | | | | | | | |
| | A | | | | | | | | | | | |
| | B | | | | | | | | | | | |
| | C | | | | | | | | | | | |
| 4. CUSTOS POR TIPO DE FREGUÊS — DE ACÓRDO COM A(S) VIA(S) | | 100% | | | | | | | | | | |
| | A | | | | | | | | | | | |
| | B | | | | | | | | | | | |
| | C | | | | | | | | | | | |
| 5. CUSTOS POR EQUIPE DE VENDAS (DE ACÓRDO COM A ORGANIZAÇÃO DE VENDAS) | | 100% | | | | | | | | | | |
| | A | | | | | | | | | | | |
| | B | | | | | | | | | | | |
| | C | | | | | | | | | | | |

(*) Percentagem sobre os custos mercadológicos.

(**) Os custos mercadológicos, em nossa conceituação, incluem: embalagem, embarque, transporte de produtos acabados (se pagos ou incorridos pela empresa), armazenagem e entrega; despesas de venda; despesas gerais do departamento de vendas; despesas de crédito e cobrança e de todos os demais setores funcionais definidos na estrutura da organização mercadológica.

ANEXO E

QUADRO III: Custos Mercadológicos Classificados

| CLASSIFICAÇÃO | UNIDADES | Cr\$ | % | UNIDADES | Cr\$ | % | UNIDADES | Cr\$ | % | UNIDADES | Cr\$ | % | UNIDADES | Cr\$ | % |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|---|----------|------|---|----------|------|---|----------|------|---|----------|------|---|
| 1. EMBALAGEM (inclui material e mão de obra) | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. EM-ARQUE, TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E ENTREGA. (inclui: pessoal, equipamento, veículos, depreciação, armazéns, etc.). | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. DESPESAS DA SEÇÃO DE VENDAS (inclui: ordenados, honorários, gratificações, comissões e porcentagem, despesas decorrentes da legislação social, viagens, estada, condução). | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. DESPESAS GERAIS DO DEPARTAMENTO DE VENDAS (inclui: ordenados, honorários e comissões do gerente geral de "marketing" ou diretor comercial, e do pessoal dos serviços administrativos de vendas, despesas decorrentes da legislação social, alugueis, seguros, depreciação de móveis e máquinas, telefone, luz e água, material de escritório). | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. DESPESAS DA SEÇÃO DE PROPAGANDA E PROMOÇÃO (inclui: ordenados, honorários e gratificações, despesas decorrentes da legislação social, verbos de propaganda e promoção). | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. DESPESAS DA SEÇÃO DE PESQUISA MERCADOLÓGICA (inclui: ordenados, honorários e gratificações, despesas decorrentes da legislação social, verbos de pesquisa). | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. DESPESAS DA SEÇÃO DE CRÉDITO E COBRANÇA (inclui: ordenados, gratificações, despesas decorrentes da legislação social, taxas de cobrança, serviço de crédito). | | | | | | | | | | | | | | | |

(*) Percentagem sobre o faturamento.

ANEXO E

QUADRO IV — *Custo Mercadológico Unitário*
(Custos mercadológicos totais/n.º de unidades)

| ANOS | CUSTO MERCADOLÓGICO UNITÁRIO |
|------|------------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |