

1. *Competição como processo de ajustamento;*
2. *Incerteza competitiva;*
3. *Tomada de decisão para mercado num ambiente competitivo;*
4. *Orientação mercadológica como política de administração comercial;*
5. *Aplicação da política de marketing;*
6. *Competição por vantagem diferencial;*
7. *Ações não-competitivas de marketing;*
8. *Que é marketing?*
9. *Liderança de mercado e atividades administrativas de marketing;*
10. *Resumo.*

Donald A. Taylor

O estudo de *marketing* tem sido abordado em inúmeras perspectivas. Elas se estendem desde o estudo das atividades específicas desenroladas durante o fluxo de um único bem do produtor até o consumidor, ao estudo das instituições comerciais que participam na criação e no estilo de nosso padrão de vida, incluindo também o estudo das funções universais envolvidas no fluxo de bens da produção ao consumo. Uma das tendências mais importantes dos últimos 25 anos foi a convergência destas perspectivas numa direção, o modo de a empresa conduzir seus assuntos de mercado e a forma pela qual estas atividades contribuem para a postura competitiva, o crescimento e a perpetuação da empresa.

Este artigo vai tratar dos fundamentos da administração de *marketing* e suas relações com as atividades competitivas da empresa. Mais especificamente, ele propõe e elabora três princípios fundamentais inerentes à atividade de *marketing*. O primeiro deles é o de que *a atividade de marketing é resultado de nossa organização política e econômica na produção e no consumo, e na sociedade competitiva que esta organização cria*. O segundo é o de que, dentro de tal ambiente competitivo, a orientação mercadológica deve ser uma política de administração comercial. E o terceiro é: *a orientação mercadológica resulta em competição por vantagem diferencial — a essência da administração de marketing*.

Vamos examinar neste artigo a natureza da competição. Para entender a competição, é preciso desenvolver uma apreciação tanto da estrutura quanto do comportamento dos mercados competitivos. Em seguida, analisaremos detalhadamente a condição de incerteza. Uma discussão sobre a tomada de decisão para mercado dentro de um ambiente competitivo serve como preâmbulo para examinar a necessidade fundamental de uma orientação mercadológica como política de administração comercial.

Primeiro a firma é apresentada sob uma perspectiva totalizadora para fortalecer a inter-relação entre todas as partes que constituem a empresa. Depois, a política de orientação mercadológica e suas implicações administrativas são discutidas tanto sob a perspectiva competitiva por vantagens diferenciais quanto da não-competitiva. O artigo termina com uma definição formal de *marketing* e das atividades administrativas de *marketing* necessárias para manter superioridade na competição.

1. COMPETIÇÃO COMO PROCESSO DE AJUSTAMENTO

O ambiente capitalista no qual a firma funciona tem sido caracterizado como competitivo, de livre iniciativa e aberto para o mercado. Estes termos são usados frequentemente e muito se tem falado sobre a "desejabilidade" das formas

* Adaptação de Staudt, T.A.; Taylor, D.A. & Bowersox, D.J. *A managerial introduction to marketing*, 2.^a ed., Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1970, e 3.^a ed. no prelo. Tradução de Lília Valle Mayrink.

organizacionais e dos padrões de ação que eles representam. Todos têm alguma noção do que eles significam, mas a complexidade dos mecanismos através dos quais a sociedade satisfaz suas necessidades e desejos geralmente não é transmitida com eles. É muito comum *competição* significar uma abordagem casual e desorganizada dos assuntos econômicos da sociedade, onde prevalece algo de semelhante a uma "lei da selva". Na realidade, a competição é um sistema em equilíbrio delicado e complexo, através do qual a sociedade satisfaz suas necessidades e desejos.

Foram feitas diversas análises sobre o grau da competição existente numa economia livre. Em sua maioria, preocupavam-se com o número e o tamanho de compradores e vendedores, e a relativa concentração de poder detida por eles. Estes estudos versam sobre a *estrutura* da competição. Uma definição de competição é a rivalidade entre uns pela preferência de outros. Esta definição trata a competição como uma forma de *comportamento*, ao invés de considerá-la como estrutura das unidades comportamentais. As duas perspectivas são úteis para a compreensão do ambiente competitivo. Felizmente, ambas tratam a competição como processo de ajustamento, e é neste contexto que vamos examiná-las.

1.1 Estrutura da competição

Um dos objetivos da atividade econômica é maximizar a satisfação partindo de meios escassos. Isto é conseguido da melhor maneira pela divisão de trabalho (especialização). As sociedades mais primitivas recorrem à divisão de trabalho para melhor se beneficiarem do pouco de que dispõem em matéria de recursos. No momento em que surge uma divisão de trabalho, alguns elementos da sociedade dispõem de mais do que precisam para consumo próprio dos produtos provenientes de suas atividades e menos de outros produtos cuja produção está nas mãos de outras pessoas. A troca do excedente é essencial numa sociedade como esta porque ela serve de meio para que os indivíduos satisfaçam suas necessidades econômicas numa sociedade livre.

Numa sociedade competitiva, os bens são conseguidos através de uma organização industrial extremamente complexa, na qual existe especialização sob inúmeras formas. As empresas do ramo extrativo são, é claro, especializadas na extração das matérias-primas e para isso estão equipadas. Por exemplo, existem técnicas de cortar madeira que se destinam a obter a polpa, e outras, a madeira rija. O setor primário é especializado em leite e seus derivados, produtos de grão, gado para corte, hortaliças, etc. Com o alto grau de especialização entre os produtores de mercadorias, pode-se bem imaginar que a troca desempenha uma função importante na nossa economia. Na verdade, ela é tão

importante que um economista afirma: "É um pouco de exagero dizer que o estudo da troca abrange nove décimos do domínio do economista".¹

Numa economia especializada, o valor se cria durante o processo de troca. As mercadorias não possuem um valor de troca intrínseco. Mesmo as mercadorias prontas, estocadas nos armazéns, possuem apenas valor potencial. É verdade que se lhes atribuiu um valor nos registros de contabilidade, prevendo-se que serão trocadas num futuro próximo, mas não possuem valor até que estejam física e legalmente prontas para o uso. Mesmo assim, o valor só emerge quando elas estão à disposição do comprador e efetivamente se realiza uma troca. A disponibilidade das mercadorias e a "disposição" do comprador determinam o montante do valor dos bens trocados.

Deve ser mencionada uma outra característica da troca. O termo "disposição" do parágrafo anterior foi usado deliberadamente. Antes de se realizar a troca, cada uma das partes deve sentir que se beneficiará com a transação. Os participantes têm concepções desiguais em relação aos dois artigos que vão trocar: o comprador deve necessitar mais do artigo que está comprando do que do dinheiro que precisa pagar por ele; o vendedor deve necessitar mais do dinheiro que do artigo. A intensidade do desejo nos participantes é que determina o valor. Esta característica de desigualdade é importante para os negociantes porque a disposição do sujeito é estimulada por diferentes recursos.

Nas economias capitalistas altamente especializadas, em que o dinheiro é usado como meio de troca, não costumamos pensar no vendedor como tendo intensidades gradativas de desejo pelo dinheiro. Costumamos pensar em ele oferecendo mercadorias para trocar; seu trabalho é este. O desejo que ele tem pelo dinheiro vai determinar a quantidade de mercadoria que ele colocará à venda. Recorde-se de que isto é conhecido como *oferta*. A disposição do comprador também é determinada pela quantidade de mercadorias que ele já possui e de sua ponderação sobre o valor de mercadorias adicionais. Sua propensão a dar dinheiro pelas mercadorias adicionais é conhecida como *demanda*.

A única característica dominante da oferta e da demanda numa economia especializada é a heterogeneidade. Podemos considerar o segmento de oferta como sendo constituído por um grande número de produtores especializados, geograficamente concentrados, que fornecem uma grande conglomeração de diferentes tipos de bens. Nos Estados Unidos, aproximadamente cinco milhões de estabelecimentos (total dos compradores de bens industriais, menos varejistas e atacadistas) são responsáveis pelo fornecimento de todos os bens e serviços. Devido à especialização, todo fornecedor produz em grande escala.² A oferta é heterogênea.

A demanda agregada é constituída pelo conjunto das demandas individuais de aproximadamente 61,6 milhões de unidades domésticas no mercado consumidor e cerca de 7,8 milhões de estabelecimentos no mercado industrial.³ Toda unidade compradora está procurando um sortimento de mercadorias que vá satisfazer suas necessidades previstas. O desejo de adquirir um sortimento específico não está confinado as milhões de unidades domésticas do mercado consumidor; ele é igualmente uma característica dos compradores de bens industriais de produção. Estes últimos precisam reunir todos os bens necessários ao desempenho das funções da empresa. Todo sortimento exige uma variedade de produtos muito mais ampla do que a que pode ser fornecida por qualquer produtor individual e as quantidades usualmente são muito menores do que as oferecidas por qualquer produtor individual.⁴ Portanto, a demanda também é heterogênea.

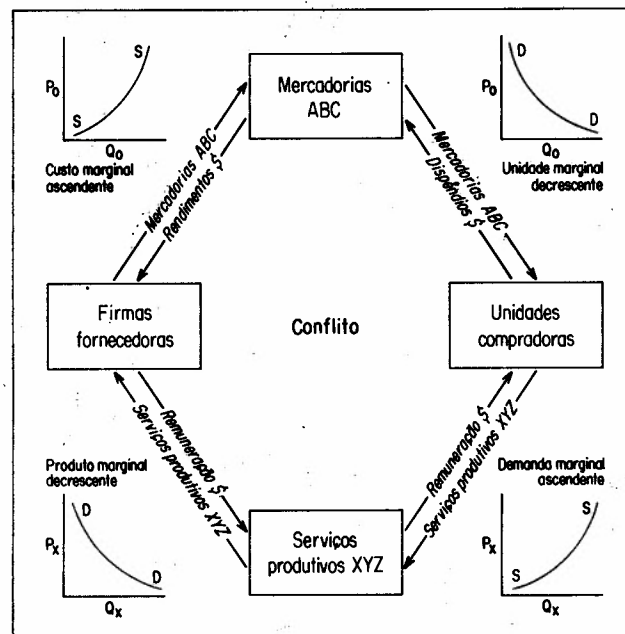
Tão importante é a heterogeneidade da oferta e da demanda criada pela divisão de trabalho que já definiram *marketing* como "o conjunto de atividades que torna possível a heterogeneidade através da complexa divisão de trabalho que caracteriza a nossa economia".⁵ Nós não vamos apenas ter sempre necessidade de compatibilizar uma oferta heterogênea com uma demanda heterogênea, como podemos ter certeza de que a composição da heterogeneidade da demanda e da oferta vai estar sempre mudando através do tempo. Assim, qualquer sociedade em que o trabalho esteja decomposto em frações exige um sistema para "orientar as escolhas que os especialistas em economia fazem entre os usos alternativos de seus recursos, e a troca entre eles dos bens e serviços que produzem".⁶

Numa sociedade em que os produtores são relativamente livres para determinar o que produzir e os consumidores relativamente livres para adquirir aquilo que têm a capacidade de exigir, ocorre um processo de ajustamento. De uma certa forma as unidades compradoras precisam ajustar-se às firmas fornecedoras.

Raramente compramos exatamente aquilo que queremos. Para nós, esta aptidão implicaria uma economia de produção-por-encomenda, com todos os desgastes que tal esquema acarreta. Felizmente costumamos gozar a experiência, na compra, de sair procurando as coisas que, naquele momento, pensamos ser as que mais nos contentarão. No entanto, as firmas fornecedoras fazem uma série de reajustes para satisfazer as unidades compradoras. Isto se evidencia na exibição dos novos produtos que surgem todo ano e na grande variedade de um único artigo vendido à qualquer hora. As ações que cada firma fornecedora desencadeia para fazer os reajustes apropriados são responsabilidade de sua administração, e as ações de todas as firmas são a substância da competição.

Uma das formas de descrever este processo de ajustamento é a do economista. Nas análises de equilíbrio, o economista vem tentando descrever os resultados das ações de ajustamento praticadas pelas firmas fornecedoras e pelas unidades compradoras. Na figura 1 está descrito o conjunto de relações entre as firmas fornecedoras e as unidades compradoras. As relações são expressas por fluxos quantificados, tanto em termos reais quanto monetários. As grandezas estão baseadas nas relações hipotéticas entre preços e quantidades, com as forças psicológicas sendo expressas em curvas de produtividade e utilidade presumidas. Inerente a esta análise está um sistema de conflito; conflito entre as firmas enquanto disputam a preferência das unidades compradoras; conflito entre as firmas fornecedoras e as unidades compradoras enquanto negociam em torno das curvas de demanda; e conflito entre as unidades compradoras quando disputam recursos escassos nos locais de venda. Equilíbrio é simplesmente a situação que emerge quando os conflitos são resolvidos. É um tratamento altamente teórico do modo pelo qual as unidades compradoras e as firmas fornecedoras se ajustam entre si.

Figura 1 - Diagrama marginal da economia



A análise de equilíbrio descreve os resultados do processo de ajustamento em termos do número de compradores e de vendedores e do tamanho dos vários fluxos. O número de compradores e de vendedores é usado frequentemente para classificar as estruturas de mercado como sendo de competição pura, monopólio puro, competição monopolística ou monopólio. Assim sendo, existe um inferência relativa à intensidade da competição em cada situação. No nível psicológico, a abordagem tenta descrever as ações praticadas pelos agentes nas trocas.

1.2 Comportamento de competição

A outra forma de descrever o ajustamento competitivo é mais comportamental e encara a competição como um sistema ecológico. Existem certas vantagens de ordem geral em usar uma abordagem sistêmica ao descrever a competição, e certas vantagens específicas em compará-la a um sistema ecológico.

Sistema é uma agregação ou grupamento de coisas reunidas, pelo homem ou pela natureza, para formar um todo íntegro e complexo. Analisar um sistema requer identificação das partes, para revelar suas características e as relações existentes entre elas. A abordagem sistêmica é um modo de examinar um todo complexo através do exame das partes e de suas relações recíprocas. Quando aplicada ao sistema socioeconômico, a abordagem sistêmica concentra-se nas relações entre os agentes e postula que toda ação resulta das relações entre eles. Qualquer mudança na ação resulta de uma mudança nas relações causada por uma mudança nos agentes. A abordagem sistêmica apresenta duas vantagens distintas. Primeiro, é introduzido um elemento dinâmico, pois é necessário estudar as mudanças nas relações quando os agentes se ajustam reciprocamente criando novas relações em cada ato. Segundo, a abordagem sistêmica pode ser aplicada em qualquer nível de generalização. Por exemplo, o corpo humano é um sistema homeostático constituído por vários subsistemas, como os sistemas circulatório, digestivo e nervoso. Uma perturbação em qualquer destes subsistemas vai desencadear uma mudança no funcionamento dos outros subsistemas e do sistema como um todo. O corpo inteiro pode ser estudado como sistema, da mesma forma que qualquer um dos subsistemas, ou mais minuciosamente, ainda, os órgãos de um subsistema podem ser estudados como sistema. Podemos examinar a economia toda como sistema e podemos com igual adequação examinar uma indústria, uma companhia, ou uma divisão ou departamento da companhia.

10

O sistema ecológico é um modelo particularmente conveniente para descrever nosso sistema competitivo. O sistema ecológico pode ser exemplificado por um lago na floresta. O lago é composto por numerosos agentes, tais como peixes, insetos, plantas. Numa situação de equilíbrio, os agentes estarão perfeitamente ajustados com a quantidade ideal de cada forma de vida e todas as funções biológicas e zoológicas em operação. Se algum departamento de conservação colocar peixinhos no lago, surgirá um novo conjunto de relações entre as formas de vida. Automaticamente, o lago desencadeará um processo de ajustamento para restaurar o equilíbrio. Quando ele for restaurado, a composição das formas de vida será diferente e o lago mudado estruturalmente.

O sistema competitivo comporta-se de maneira análoga. Podemos visualizar um grupo

de unidades compradoras e de firmas fornecedoras como sendo um conjunto de relações entre si e também entre os grupos de firmas fornecedoras e unidades compradoras. Todas as firmas fornecedoras tentam ajustar-se às necessidades e desejos das unidades compradoras, levando grande variedade de ofertas ao mercado. A qualquer momento as ofertas permitem que exista uma parcela de mercado para cada agrupamento de firmas e para cada firma dentro do agrupamento. Uma nova firma pode entrar no mercado ou uma firma já existente pode alterar suas ofertas. Imediatamente o sistema se acomoda à mudança e ocorre um processo de ajustamento que redistribuirá as faixas de mercado e estabelecerá um novo equilíbrio. Este equilíbrio poderá ser novamente perturbado por firmas fornecedoras tentando recuperar a posição que perderam ou melhorar uma posição que já é vantajosa.

Um exemplo simples esclarecerá este ponto. Toda sexta-feira à tarde, num êxodo maciço, estudantes de uma grande universidade do Meio-Oeste viajavam para o Leste e o Oeste, para passar o fim de semana em casa. Alguns iam em seus próprios carros, outros de carona, e outros em ônibus. A proporção dos que viajavam por estes três meios era bastante estável; cada um deles absorvia uma parcela relativamente estável do mercado e existia uma situação de equilíbrio. Um trem passou a atravessar o *campus*. As autoridades requereram da companhia ferroviária um trem de passageiros para essa linha. O encarregado local convenceu seu superior a construir uma plataforma no *campus* e fazer o trem parar. O equilíbrio foi rompido. As tarifas eram suficientemente baixas para que muitos estudantes que costumavam pegar carona ou ir guiando passassem a usar o trem. Para revidar, a empresa de ônibus dobrou o número dos ônibus que saíam para as duas direções e ajustou os preços. O resultado foi um rearranjo da faixa de mercado, com maior número de estudantes usando trens e ônibus. Para mostrar a dinâmica do sistema, com o estabelecimento da Amtrak dois anos depois, a companhia ferroviária concluiu a saída do vagão de passageiros, provocando novo conjunto de ajustamentos. Com o advento da crise de energia dos anos 70, o serviço ferroviário foi reiniciado devido à escassez de gasolina. Assim, mais uma vez ocorreu um desequilíbrio, que resultou em ajustamento, seguido de nova distribuição das faixas de mercado.

Uma perturbação pode ter suas origens na mudança de comportamento das unidades compradoras e necessariamente não resulta de decisões administrativas ou governamentais. A resposta imediata do público consumidor de automóveis para a crise de energia dos anos 70 forçou os fabricantes de carro, em poucas semanas, a parar de produzir carros grandes, aumentando em seguida a produção de carros pequenos, e a acelerar os planos de introduzir

carros que consomem menos gasolina. Esta perturbação alterou não apenas as faixas de mercado para diferentes tamanhos de carro, mas a rapidez com que os principais fabricantes foram capazes de atender às novas exigências teve efeitos na faixa de mercado de cada um. Durante um curto período no começo de 1974, a American Motors foi a única fabricante nacional a ter suas vendas aumentadas. Acabamos de apresentar descrições ecológicas do nosso sistema competitivo. É um sistema fechado precisa estar fechado para funcionar; entretanto, tem capacidade para se abrir e admitir novos agentes — novas firmas fornecedoras e unidades compradoras — ou expulsar os antigos. Ele tem capacidade de se ajustar a qualquer novo conjunto de relações entre os agentes. O sistema é dinâmico por natureza; qualquer mudança resulta num novo equilíbrio, às vezes insatisfatório para alguns agentes. Quando os agentes tentam melhorar suas posições, surgem novos conjuntos de ajustamentos; portanto, o sistema está num processo de ajustamento contínuo às inúmeras mudanças ocorridas nele.

2. INCERTEZA COMPETITIVA

Até agora não explicamos as razões da mudança, que são parte integrante de nosso sistema competitivo. Estas forças motivacionais são encontradas na *incerteza* que existe no sistema. É tão fundamental a presença da incerteza nas relações de mercado e é tão grande o seu efeito na postura competitiva da firma que se torna essencial sua compreensão minuciosa. A incerteza existe por causa da divisão de trabalho e porque tanto política quanto economicamente corroboramos a liberdade de escolha no consumo e na produção. Estas características da nossa sociedade são altamente valorizadas e não é nosso propósito examinar seus méritos; entretanto, deveria ser mostrado que as ideologias alternativas não minimizam a incerteza.

Existem três tipos de incerteza: a relacionada ao tempo e ao espaço, a provocada pela inabilidade em agregar as preferências das unidades compradoras e a que resulta da liberdade de escolha no setor produtivo.

2.1 Tempo e espaço

Porque temos divisão de trabalho, o que é produzido geralmente é vendido tempos depois, num mercado geograficamente distante. Um fazendeiro planta trigo no outono, para colher e vender no fim do verão. Na época do plantio ele desembolsou a maior parte do custo, mas não tem como saber que preço o seu trigo vai obter alguns meses depois. Mesmo quando se aproxima a época de venda, a informação recebida pelo rádio ao meio-dia sobre a cotação das safras não remove inteiramente a incerteza quanto à melhor hora para vender; os preços são cotados em frações de centavo e se alteram

frequentemente durante o dia. A incerteza talvez seja maior para o fabricante de bens não-padronizados; não existe transmissão diária dos preços e das quantidades que podem ser vendidas por esses preços. Um fabricante de brinquedos de Detroit começa a produzir em março brinquedos que serão vendidos em junho, para serem entregues em outubro aos comerciantes de Los Angeles. Estes últimos revenderão ao consumidor em novembro e dezembro. Muitos eventos sobre os quais o fabricante não tem controle podem alterar sua capacidade em dispor dos artigos no tempo previsto. Sempre que a produção se destina à venda no futuro, os gastos têm que ser feitos, e está sempre presente o risco de não recuperá-los junto com um pagamento pelo esforço realizado. Não existe uma fórmula para saber se a produção será vendida no prazo e no preço esperados; apesar disto, o tomador de decisões deve fazer o máximo esforço para calcular as probabilidades de resultados favoráveis antes de empregar os recursos da empresa.

2.2 Incapacidade de agregar as preferências das unidades compradoras

Mesmo que a incerteza referente ao tempo e ao espaço possa ser superada por meios atualmente desconhecidos de comunicação instantânea, a incapacidade de se predeterminar as preferências das unidades compradoras permanecerá como uma fonte de incerteza para o tomador de decisões. Desde que as unidades compradoras sejam livres para escolher os produtos que mais vão ao encontro de suas necessidades e desejos, as informações indispensáveis ao tomador de decisões estarão dispersas entre todos os indivíduos a que ele está procurando satisfazer. Não existe método de sondar a mente de milhares de compradores para determinar exatamente o que eles procuram. Com o nosso alto padrão de vida, os desejos do público consumidor são extremamente meticulosos; às vezes parecem meio extravagantes. Hoje em dia os compradores examinam a grande variedade de produtos disponíveis para escolher, dentre as diversas marcas, aquela que julgam mais satisfatória de acordo com suas preferências.

Existem aqueles que nos fariam acreditar que o mundo dos negócios possui meios para determinar com precisão a vontade do consumidor e meios para “manipular” sua vontade numa ou noutra direção. É verdade que até certo ponto o consumidor pode ser influenciado, caso a oferta se equipare aos seus desejos latentes. O número anual de fracassos comerciais testemunha a incapacidade em manipular o público consumidor. É certo que são muitas as causas desses fracassos mas a não-aceitação do produto no mercado é, seguramente, a principal. Mesmo as grandes corporações, possuidoras de técnicos e talentos em profusão, não ficam imunes à volubilidade do mercado.

Muitos lançamentos, como o Eletrack da General Electric (trator movido a bateria para jardim), o suco de tomate concentrado da H.J. Heinz, e o Corfam da Dupont não conseguiram desenvolver aceitação suficiente para manter a produção. (Os compromissos financeiros envolvidos nestas especulações variavam de tamanho, mas todos eram suficientemente vultosos para justificar as mais sofisticadas pesquisas existentes.) Estes fracassos, no entanto, não devem ser desencorajadores; devem ajudar a infundir respeito pelos riscos ligados à incerteza na aceitação do consumidor. Para determinar as probabilidades de sucesso, é preciso fazer todos os esforços para analisar as tendências do mercado tão extensivamente quanto possível. Administrativamente, a empresa deve atacar este problema com vigor, ao mesmo tempo em que reconhece ainda não ser possível obter sucesso absoluto na agregação das preferências dos compradores.

2.3 Liberdade de escolha na produção

O reverso da liberdade de escolha no consumo é a liberdade de escolha na produção. Na estrutura de produção compatível com uma sociedade livre existe ausência de barreiras de entrada ou saída, e liberdade por parte dos agentes em decidir o que vão oferecer ao consumo. Devemos reconhecer que, na realidade, existem várias barreiras de entrada na nossa economia. Algumas, como a concessão de franquias para empresas de utilidade pública são conscientemente impostas pelo Governo; outras são impostas pela grande concentração de poder econômico de certas firmas e pelos vultosos investimentos exigidos antes da entrada no mercado. A magnitude destas barreiras varia, é claro, e tentamos desgastar as concentrações excessivas de poder através de processos judiciais. Não levando em consideração limitações como estas, entretanto, existe uma liberdade relativa na estrutura de produção da nossa sociedade.

Mesmo que o tomador de decisões de uma firma específica seja capaz de fazer previsões exatas sobre os eventos relacionados ao tempo e ao espaço e às preferências das unidades compradoras, ele ainda precisa preocupar-se com as ações retaliatórias que serão desencadeadas pelas firmas prejudicadas com a sua atuação. A velocidade com que as outras firmas acompanham as manobras bem sucedidas torna o cálculo do tempo de pioneirismo e de reposição de capital uma parte extremamente importante na decisão de introduzir um novo produto no mercado. Por exemplo, lembremo-nos da velocidade com que a General Motors lançou o Vega, seguindo o Pinto da Ford, e da rapidez com que as principais cervejarias acompanharam a Drewry's com o chope enlatado. Chamamos *neutralização* a este rápido acompanhamento. Devido à possibilidade de rápida neutralização, os lucros do inovador devem ser

prontamente gerados com suficiente rapidez para que ele possa reaver os gastos antes que os competidores redistribuam desfavoravelmente as faixas de mercado. Um exemplo tirado da indústria de transportes vai esclarecer a validade da reação competitiva. Antes de 1970, a maior parte dos produtos químicos destinados à agricultura eram transportados a grandes distâncias por trem. Por volta de 1971, o sistema de barcaças fluviais, com sua estrutura de custos favoráveis, virtualmente se apoderou destes carregamentos onde lhe foi possível. Em 1973, os ecologistas começaram a se preocupar com o perigo de poluição do sistema fluvial e, agora em 1974, aqueles carregamentos estão voltando aos trens.

Desde que o conhecimento destas ações se encontra disperso entre os tomadores de decisões de todas as firmas fornecedoras, é impossível eliminar este tipo de incerteza e difícil colocá-la dentro de limites toleráveis para os propósitos de decisão administrativa.

3. TOMADA DE DECISÃO PARA MERCADO NUM AMBIENTE COMPETITIVO

O tomador de decisões precisa usar todos os recursos disponíveis para reduzir a incerteza com que se defronta no mercado. Isto significa um controle contínuo das tendências do mercado para prever os eventos futuros e uma sondagem permanente de mercado para determinar com maior precisão as preferências das unidades compradoras. As ações retaliatórias dos competidores também devem sempre ser previstas. Hoje, por razões estratégicas um dos problemas mais difíceis é localizar ou identificar os competidores. Por exemplo, como saber se um fabricante de lanchas com motor de popa está concorrendo apenas contra um outro fabricante deste tipo de lancha ou contra os fabricantes de todos os tipos de lanchas possantes para passeio; contra os fabricantes de todos os tipos de barcos, incluindo barcos à remo, à vela, e canoas; contra todos os empreendimentos que oferecem serviços ou produtos recreativos deste tipo; ou contra qualquer tipo de empresa que ofereça produtos ou serviços destinados a preencher o tempo de lazer? A identificação do mercado em que é necessário se impor é crucial, neste caso. O fabricante concorre no mercado para lanchas com motor de popa, no mercado de lanchas possantes, no mercado de barcos, no mercado de recreações, ou no mercado das indústrias para o lazer? Na realidade, em parte ele funciona em todos esses mercados.

Sendo a competição um processo dinâmico, a firma deve estar preparada para observar as velhas decisões perderem sua eficácia; ela deve ser inovadora o bastante para renovar constantemente sua vitalidade. A velocidade com que os lançamentos bem sucedidos são neutralizados pelas firmas competidoras torna necessária uma disposição para mudar continuamente as

ofertas no mercado, se a firma pretende ter êxito na capitalização das oportunidades de mercado. Existem complexas alternativas de estratégia competitiva relacionadas às instâncias nas quais a firma pode prover adequadamente liderança de mercado; em contrapartida, existem ocasiões em que deve seguir as firmas rivais. Nos dois casos, se a firma pretende crescer, sobreviver e se perpetuar, não existe lugar para uma nostalgia corporativa.

Todos os empreendimentos da firma deveriam estar baseados no conhecimento de como as unidades compradoras vão reagir perante a oferta global no mercado e de quais as retaliações a serem esperadas dos rivais. Os administradores diferenciam-se na habilidade de lidar com a incerteza e é esta variação que resulta num ambiente competitivo feito de perdas e lucros, e de líderes de mercado e seguidores.

Com esta visão do meio ambiente no qual a firma conduz seus interesses de mercado, vamos examinar a importância de uma orientação mercadológica como política de administração comercial.

4. ORIENTAÇÃO MERCADOLÓGICA COMO POLÍTICA DE ADMINISTRAÇÃO COMERCIAL

A administração de empresas na economia contemporânea da América do Norte é um processo altamente complexo e difícil de ser caracterizado. Sucintamente, a administração envolve planejamento, organização e controle de uma combinação de *inputs* para alcançar uma série predeterminada de *outputs*. Isto significa que a administração da firma deve ser um trabalho orientado por metas nas quais os objetivos da firma determinam a maneira pela qual homens, materiais, máquinas e dinheiro são combinados em sistemas operativos. Embora os objetivos que influenciam o comportamento administrativo da firma sejam extremamente diversos, partilham da mesma orientação. De modo geral, *uma firma procura crescer e perpetuar-se, além de ganhar para seus donos, administradores e empregados uma remuneração sempre crescente pelo trabalho.*

A administração também é um processo dinâmico. Defrontada com uma competição acirrada, uma tecnologia em marcha e um ambiente operante em contínua mudança, a administração deve estar preparada para reajustar suas metas, organização, estratégias e sistemas. Acima de tudo, a firma precisa manter sua vitalidade no mercado, onde a competição é mais aguda.

Uma firma comercial é organizada para produzir e distribuir algo que tenha valor econômico. Numa economia de mercado livre, para que qualquer bem ou serviço possua valor econômico, deve ter o poder de satisfazer às ne-

cessidades que chamamos utilidade, e deve ser escasso. Um bem que tenha utilidade mas que seja abundante, como o ar, é um "bem livre" e, ou não tem valor ou tem um valor de venda limitado. Uma vez produzidos, os bens devem ser colocados à disposição do consumidor, através do processo de troca. O destino de toda produção — tanto numa firma individualizada quanto na economia como um todo — deve ser o consumo. As operações financeiras são uma função propiciatória básica a todo processo comercial. De um ponto de vista administrativo, entretanto, a firma se engaja numa produção integrada (criação de utilidade) para servir o mais vantajosamente possível uma área de oportunidade no mercado.

As vendas são o elemento vital da empresa, sua principal fonte de renda. É indo ao encontro das preferências e necessidades dos compradores que a firma encontra a justificação econômica de sua existência. A concretização deste ponto aguça substancialmente os objetivos de todo processo empresarial. Ele apresenta adequadamente uma orientação mercadológica como a pedra angular da política administrativa que vai dirigir as atividades da firma. Frequentemente, as firmas são caracterizadas como fabricantes de máquinas, de alimentos, de roupas, de aço ou de aparelhos de ar condicionado. Estas caracterizações que enfatizam a principal atividade da firma são úteis descritivamente, mas não transmitem de modo adequado uma orientação administrativa. Na verdade, estas atividades são simplesmente uma preparação para atingir a meta principal da firma, que é *atender vantajosamente os mercados nos quais estes produtos são consumidos.*

O objetivo político de todo este sistema de ações é maximizar o impacto das vendas finais para obter a demanda dentro dos limites da relação entre custos e receitas. A qualificação é importante. Maximizar somente o impacto não é o objetivo. O alvo principal é atingir a maximização dos lucros. Isto é conseguido quanto maior for o impacto de acordo com o custo global de sua promoção e com os rendimentos que advirão como resultado da demanda provocada pelo impacto. Enunciando diferentemente, isto significa *compatibilizar o esforço total com a oportunidade de mercado.* O empreendimento, em termos de força de trabalho e de cruzeiros, deveria ser do tamanho que o mercado justifica. Este empreendimento deve ter não apenas o tamanho certo, mas também o caráter e a qualidade certos, para melhor influenciar o mercado. Operacionalmente, a medida exata é extremamente difícil de ser determinada, e mais ainda de ser alcançada; mas é o modelo do que se pretende. Para se aproximar deste modelo, é necessária uma combinação ótima de todos os centros de dispêndio, onde quer que existam (sejam eles de fabricação ou de distribuição), e a combinação deveria convergir para as exigências do mercado. Consome menos

tempo e é mais lucrativo para a administração ajustar suas ofertas ao ambiente de mercado do que tentar mudá-lo no sentido de se tornar mais receptivo àquilo que a administração prefere oferecer. O velho ditado "Você pode escolher a cor que quiser, desde que seja preta" pode expressar uma situação extremamente favorável para um produtor executivo mas está tão fora de moda como política comercial correta quanto o modelo T da Ford ao qual foi aplicada.

No entanto, existem ocasiões em que a firma não pode convergir o empreendimento todo para satisfazer às exigências do mercado. Por exemplo, depois que foi feito um grande investimento em capital fixo para produzir um artigo específico atendendo às exigências do mercado, a firma pode deparar-se com uma rápida guinada na preferência da demanda. Nestas condições torna-se necessário, a curto prazo, lançar mão de toda a engenhosidade e de recursos de *marketing* para ajustar a demanda à capacidade de oferta.

5. APLICAÇÃO DA POLÍTICA DE MARKETING

Se, como foi dito anteriormente, a meta dominante da empresa é servir vantajosamente a uma área de oportunidade no mercado, as duas funções mais importantes da firma são *negociação* e *procura de liderança no mercado*.

5.1 *Negociação*

Em qualquer sistema onde existe divisão de trabalho, a troca é obrigatória e é precedida de negociação. Numa economia muito simples, a negociação pode ser observada nas discussões sobre preço entre compradores e vendedores num mercado. Na nossa economia, o ato de negociação não é tão evidente. Raramente existe a oportunidade de barganhar com o vendedor de uma loja varejista o preço que está pretendendo pagar. Existem casos, entretanto, em que você o faz, como na compra de um automóvel. Quando um negociante está comprando de outro, normalmente ocorre muita negociação em torno do preço, das condições, das datas de entregas e da organização de serviços. Contudo, em geral as unidades de compra para consumo individual ou familiar não negociam abertamente.

Entretanto, ocorre um outro tipo de negociação. Consiste numa série de medidas tomadas por uma firma fornecedora no sentido de ajustar suas ofertas para que sejam mais compatíveis com as expectativas das unidades compradoras. A firma está tentando provar que tem o produto certo e na hora certa. Se a experiência demonstra que fracassou, ela vai engajar-se em outra série de medidas visando a influenciar mais favoravelmente as unidades compra-

doras. Pense na variedade de maneiras que um magazine típico usa para negociar com você como cliente. Primeiro, tenta oferecer um sortimento de mercadorias que é completo e bem variado; depois, espalha as mercadorias num cenário atraente, contrata e treina uma eficiente equipe de vendedores, oferece estacionamento e entrega a mercadoria em sua casa, permite que você pague 30 dias depois, talvez lhe envie um brinde depois de efetuado o pagamento, e pelo menos uma vez por semana o informa, com propaganda, de qualquer aquisição especial que tenha feito ou dos preços especiais com que está oferecendo certos artigos. A loja está negociando com você pela sua preferência. Você, por sua vez, negocia e sua habilidade de o fazer efetivamente depende do conhecimento que tenha das fontes alternativas de oferta e de sua sagacidade em escolher a mercadoria que melhor se ajusta às suas necessidades e desejos. Embora o escambo não seja praticado no nosso sistema econômico, os consumidores são extremamente espertos no modo de negociar com as firmas fornecedoras. A compra total de alguns produtos, interlojas e intralojas, demonstra a capacidade de negociar de certos consumidores. Às vezes as alternativas são limitadas e isto é uma fraqueza do sistema. Às vezes existem tantos artigos para escolher que a seleção se torna difícil. Mas como esta situação é vantajosa em relação à alternativa contrária!

5.2 *Procura de liderança no mercado*

A liderança de mercado é procurada porque propicia uma sustentação. O que é liderança de mercado? A liderança de mercado é constituída por quatro fatores:

1. capacidade para penetrar em mercados selecionados;
2. capacidade para atingir rapidamente uma grande faixa de mercado;
3. capacidade para conservar a faixa de mercado através do tempo;
4. capacidade para se retirar ou se afastar quando desejado.

Embora a *capacidade para penetrar em mercados selecionados* possa ser tida como certa, algumas das mais bem sucedidas organizações de *marketing* deste país já fracassaram. Mesmo um gigante como a RCA não conseguiu penetrar com sucesso no mercado de computadores e teve que se retirar. A *capacidade para atingir rapidamente uma grande faixa de mercado* não pode ser subestimada numa economia em que a neutralização é quase imediata e os custos investidos na produção e os lucros precisam ser embolsados rapidamente. Bambadier foi um dos primeiros no mercado de carros para neve, com sua linha de máquinas Skidoo. Embora concorrentes tenham entrado no mercado, a

grande faixa de mercado atingida pela Skidoo tem-se conservado há muitos anos. Uma vez atingida certa faixa de mercado, é difícil ser deslocado por principiantes. *A capacidade para conservar a faixa de mercado através do tempo* exige uma observação atenta das tendências e um constante reajuste das ofertas. Existe prova suficiente de que depois de alguns anos de êxito manifesta-se uma certa complacência nos administradores que costumam tomar o sucesso por garantido. A Coca-Cola, que durante muitos anos foi líder no mercado de refrigerantes, foi uma das últimas a entrar no ramo de bebidas dietéticas e só o fez depois que perdeu sua posição de líder absoluta. *A capacidade para se retirar quando desejado* é um dos fatores de liderança mais difíceis de alcançar. Num ambiente competitivo e dinâmico, em que a administração precisa estar sempre inovando, os erros estão fadados a acontecer. A menos que o erro seja reconhecido logo e a administração tome medidas corretivas, uma vendagem fraca pode drenar as posições de liderança para outras águas. Um exemplo de decisão de afastamento é dado pela Dupont que abandonou o Corfam depois de gastar milhares de dólares e muitos anos na preparação de seu lançamento no mercado.

Se estes quatro fatores são as características da liderança de mercado, como obtê-los numa economia competitiva? Em qualquer negociação existe um certo grau de conflito, pois cada uma das partes vai tentar sair-se melhor que a outra. Nenhuma troca se realiza até que cada qual sinta estar ganhando. Através da negociação, cada um tenta resolver o conflito em seu benefício. Ainda assim as firmas fornecedoras não podem legalmente exercer pressão sobre as unidades compradoras. Como já foi visto, a unidade compradora é soberana!

O comprador escolhe o que deseja no conjunto das ofertas de inúmeras firmas competidoras. É a habilidade das unidades compradoras em aceitar ou recusar as ofertas que cria a incerteza e a competição numa sociedade livre. A liderança de qualquer firma fornecedora torna-se enfraquecida se as unidades compradoras decidem prestigiar outra firma. Conseqüentemente, a liderança resulta da preferência das unidades compradoras. A única possibilidade de uma firma fornecedora conseguir liderança é através do estabelecimento de relações de fidelidade com as unidades compradoras. Quando esta fidelidade se consolida, diz-se que a firma encontrou um nicho ecológico. É uma posição de força no mercado, baseada na fidelidade das unidades compradoras. Se a fidelidade for grande, a firma fica em posição de exercer liderança no mercado. Raramente esta situação perdura, pois é o próprio sucesso de uma firma que desencadeia uma série de medidas das firmas competidoras, visando recuperar posições perdidas — ou no caso de serem par-

ticularmente agressivas, melhorar uma posição que já é sólida.

6. COMPETIÇÃO POR VANTAGEM DIFERENCIAL

A liderança é obtida através da diferenciação. A diferenciação permite que as firmas fornecedoras identifiquem suas ofertas dando-lhes alguma característica distintiva. O objetivo é criar uma preferência entre as unidades compradoras que seja suficientemente forte para se agüentar sob as tentativas de negociação das outras firmas que procuram ser escolhidas. O número de formas que podem ser usadas por uma firma para diferenciar suas ofertas não tem fim e exige o máximo de criatividade dos responsáveis pelos assuntos de vendas da firma. A maioria desses meios pode ser facilmente imitada e logo que o for deixa de ser distintiva. Algumas das formas mais comuns de diferenciação são: a) diferenciação física do produto; b) diferenciação psicológica através da comunicação; c) diferenciação no ambiente de compra; d) diferenciação nas garantias de satisfação após o uso; e) diferenciação no preço e condições de venda.

A diferenciação física do produto é a forma mais usada. Mesmo uma garrafa Heinz de *ketchup* tem a aparência bem diferente da garrafa de *ketchup* da Hunt. Quem pode imaginar um Vega com a mesma aparência de um Pinto? Mesmo que se gaste uma grande quantia na diferenciação física dos produtos, somas adicionais são gastas para comunicar ao mercado estas diferenciações físicas. Os redatores das agências de publicidade recebem ótimos salários para assegurar que o artigo anunciado pelo cliente é diferente do artigo do concorrente. Gasta-se muito dinheiro e trabalho para garantir que uma loja K-Mart seja diferente de uma Woolco e quem esperaria que uma revendedora Ford fosse igual a uma Chevrolet? A diferenciação nas garantias de satisfação após o uso são bem exemplificadas pela organização de serviços dos elevadores Otis e Westinghouse. É igualmente importante a existência de peças para reposição e de pessoal especializado praticamente para toda a maquinaria. Os preços e as condições de venda são, é claro, elementos diferenciadores que podem ser muito importantes. Foram mencionados em último lugar porque constituem a forma de diferenciação mais facilmente imitada pela concorrência e por isso não é a preferida. Um exercício interessante é escolher qualquer produto, dar-lhe três ou quatro novos nomes e escrever as várias formas com que os fornecedores tentariam distingui-los através da diferenciação.

São estas atividades diferenciatórias, destinadas a reduzir os riscos de competição que criam o sistema que chamamos competição monopolística. Porque as medidas tomadas se destinam

a diferenciar os vendedores, a interação pode ser vista como uma *competição por vantagem diferencial*. Estas medidas afetam as relações entre as firmas e as unidades compradoras e por isso constituem os assuntos de mercado competitivo da empresa.

Através da liderança de mercado, a firma procura reduzir os riscos; ainda assim, ela deve enfrentar os riscos de mercado que seus recursos permitiram. Os lucros são, em parte, pagamento pelos riscos; assim, a firma não deve sempre procurar as alternativas de menor risco — não, se o crescimento da rentabilidade for um objetivo primordial da empresa (o que normalmente acontece). Os lucros de modo geral refletem o grau do risco assumido em cada especulação. Com os gêneros alimentícios básicos, nos quais a flutuação da demanda não é grande, as margens de lucro nas vendas geralmente são baixas. Em contrapartida, a percentagem de lucro nas vendas de muitos bens duráveis são relativamente mais altas; estes produtos estão sujeitos a grandes flutuações no volume de vendas devido à capacidade dos consumidores em adiar a compra. A reação oposta que o mercado para veículos de recreação e carros econômicos apresentou na crise de energia, demonstra o risco inerente envolvido no *marketing*.

Assim, continuamos preocupados com os recursos que podemos mobilizar para alcançar a liderança de mercado. Estamos preocupados em obter vantagem diferencial sobre os concorrentes, o que é difícil de conseguir e perdurar. Procuramos adquirir e conservar uma competência distintiva que é, na verdade, o fundamento da vantagem diferencial.

7. AÇÕES NÃO-COMPETITIVAS DE MARKETING

Embora a maior parte do tempo de um tomador de decisões seja dedicada à competição por vantagens diferenciais, nem todas as ações relacionadas com o mercado são competitivas.⁹ Existem muitas atividades *cooperativas*.

A cooperação é freqüente entre os produtores agrícolas. Tanto em bases formais quanto informais, alguns fazendeiros juntam suas produções e se apóiam numa associação cooperativa para vendê-las. A cooperação entre firmas numa via de distribuição é essencial para que um grande sortimento de diferentes produtos manufaturados possa ser encontrado numa única loja varejista. Podemos também observar exemplos de cooperação entre indústrias nas campanhas publicitárias promovidas por associações comerciais. Algumas campanhas cooperativas promovidas por associações comerciais são destinadas a aumentar a demanda por uma determinada classe de produto ou serviço, em vez de favorecer um único competidor. Por exemplo, a Associação Americana de Ferrovias

e a Associação Americana de Caminhões promoveram uma campanha extensiva de imagem para explicar ao público as inúmeras vantagens dos serviços de seus respectivos membros.

Integração é outra forma de ação não-competitiva. Esta técnica envolve o entrelaçamento de diferentes partes do processo de produção e de *marketing* através de um domínio completo, ou na base de acordos contratuais e administrativos. Os acordos de *franchise* que unem as numerosas *Holiday Inns* dentro dos Estados Unidos são representativos da integração.

Outro desvio da ação competitiva é o *Governo* assumindo certas atividades que afetam as relações entre compradores e vendedores. A fixação de preços nas indústrias de utilidade pública, os controles de produção e os programas de ajuda na comercialização de produtos agrícolas e de petróleo servem como exemplo. Outra ocasião de comportamento não-competitivo são as medidas de condescendência tomadas pelas agências governamentais e cortes de justiça em favor de grupos de consumidores e preservadores do ambiente. Todas as formas de comportamento não-competitivo já citadas precisam ser combinadas com o processo de competição por vantagens diferenciais para que se possa entender toda a gama de ações envolvidas na administração de *marketing*.

8. QUE É MARKETING?

A definição de *marketing* foi deliberadamente evitada até agora devido à necessidade de colocar o papel e a função do *marketing* dentro da perspectiva do sistema total de ações conduzidas pela firma. O Comitê para Definição da Associação Americana de *Marketing* define *marketing* como "aquelas atividades que dirigem o fluxo de bens e serviços da produção ao consumo".

Esta definição, embora seja muito adotada, não enfatiza nem o papel competitivo do *marketing* na economia como um todo, nem a dimensão das responsabilidades administrativas da atividade de *marketing* numa firma específica. Ao invés disto, a definição da AAM implica o processo físico de compatibilizar a heterogeneidade da oferta e da demanda. Sob uma perspectiva administrativa, é necessário fazer duas ressalvas no uso desta definição. Primeiro, as pessoas incumbidas da responsabilidade de *marketing* dentro da firma não ousam pensar que sua tarefa tem *início* com as mercadorias na plataforma de expedição. Segundo, e no outro extremo do marco de responsabilidades, os executivos não podem considerar sua tarefa *terminada* quando a caixa registradora soa nas vendas no varejo ou na venda final. O *marketing* criativo e eficaz abrange uma área mais ampla de atividades nos dois extremos da escala. Devido à nossa preocupação em encarar o *marketing* como parte integral da competição e nossa ênfase nas atividades administrati-

vas para que a firma funcione numa sociedade competitiva, preferimos definir administrativamente *marketing* como “a manutenção de uma liderança de mercado lucrativa através de respostas às necessidades e desejos dos compradores”. Então, o que está envolvido no processo no nível da firma?

9. LIDERANÇA DE MERCADO E ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE MARKETING

Até aqui viemos tratando o *marketing* em diferentes níveis de abstração. Descrevemos uma sociedade competitiva e estabelecemos a necessidade de uma orientação mercadológica como política de administração comercial. Dentro desta linha, sugerimos que as duas maiores funções da firma sejam a negociação e a procura de liderança no mercado. Ambas são básicas no processo de competição por vantagens diferenciais. Negociar bem e atingir liderança de mercado exige envolvimento administrativo em quatro atividades básicas:

1. avaliação de oportunidade de mercado;
2. compatibilização produto/serviço no mercado;
3. planejamento de mercado;
4. execução.

Vamos discuti-las brevemente, tendo em vista o que expusemos até agora. Se a liderança de mercado é alcançada através do estabelecimento de relações de fidelidade com compradores potenciais, uma avaliação cuidadosa das necessidades e desejos do mercado, uma avaliação da oportunidade de mercado e a escolha dos mercados nos quais a firma deseja operar é o ponto de partida apropriado. Uma vez escolhidos os mercados que se pretende atingir, apresenta-se a necessidade de compatibilizar o produto/serviço no mercado. Isto é, as ofertas precisam ir ao encontro das necessidades e desejos

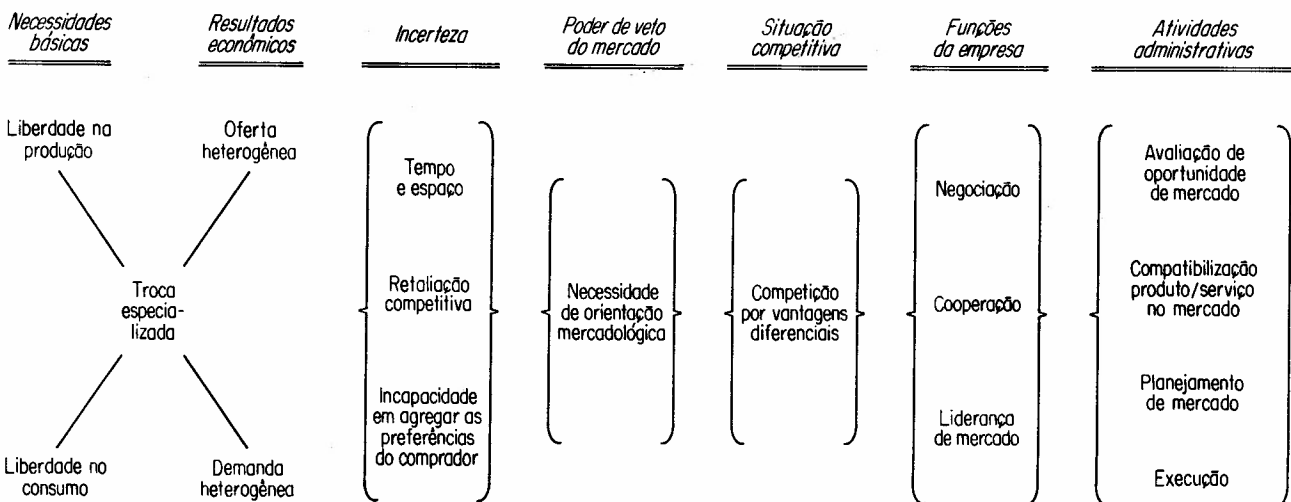
dos compradores para que a vantagem diferencial seja conseguida. As vontades e necessidades do consumidor são muito mais básicas que os produtos e serviços oferecidos pelos vendedores. A firma que consegue perceber claramente as vontades e desejos do consumidor e pode traduzir estas exigências em produtos e serviços dá um longo passo em direção à liderança de mercado.

Em nenhuma circunstância o velho ditado “se um homem escrever um bom livro, pregar um bom sermão e fizer uma armadilha melhor que seu vizinho, o mundo vai abrir caminho até sua porta, mesmo que ele construa a casa na floresta” se aplica menos que na competição moderna. Para que um produto ou serviço permaneça durante muito tempo no mercado, dando lucro, precisa ser bem distribuído, anunciado e ter preço conveniente. A menos que as atividades administrativas envolvidas no *marketing* sejam convenientemente planejadas, os lucros podem ser prejudicados. Esta coordenação é descrita como tarefa do planejamento de mercado. Muitos produtos bem concebidos e com um plano de vendas cuidadosamente traçado fracassaram no mercado devido a uma execução deficiente. Assim, a responsabilidade administrativa de “reunir tudo” é tão importante quanto as três primeiras áreas de atividade administrativa. Qualquer que seja a formulação apresentada para as funções administrativas de *marketing*, precisa refletir as quatro atividades mencionadas anteriormente, se a empresa deseja manter-se num ambiente competitivo.

10. RESUMO

Para visualizar a lógica do que foi apresentado, examinemos a figura 2. Nessa figura podemos ver as relações existentes entre a situação competitiva que vivemos e as duas liberdades básicas presentes na nossa sociedade — liberdade

Figura 2 - Competição numa sociedade livre



na produção e liberdade no consumo. Por causa da liberdade de produção temos divisão de trabalho ou especialização e uma oferta heterogênea. Devido à especialização e à liberdade de consumo, a troca é obrigatória para que os indivíduos participem do processo econômico, levando a uma heterogeneidade da demanda. No processo de compatibilizar uma demanda heterogênea com uma oferta heterogênea emergem as incertezas para as firmas fornecedoras. A especialização e a liberdade de consumo fazem surgir a incerteza relativa ao tempo e ao espaço. A liberdade de produção ocasiona a incerteza referente à retaliação do competidor. Por causa da liberdade de consumo, entra em cena a incerteza proveniente da incapacidade da firma fornecedora em agregar a preferência das unidades compradoras.

Numa sociedade livre, o mercado tem poder de veto sobre todo o sistema. Para afetar estas incertezas, as firmas fornecedoras empenham-se em duas funções primárias. Primeiro — negociação — com a firma fornecedora esperando realizar a troca com maior proveito que seu concorrente. Segundo — procura de liderança no mercado através de diferenciação — para estabelecer relações de fidelidade com as unidades compradoras. A situação competitiva resultante é chamada competição por vantagens diferenciais. Também são importantes para o *marketing* as atividades cooperativas da firma que influenciam os critérios da administração.

A procura pela liderança de mercado é tão importante que ela se torna a essência de nos-

sa definição de *marketing* administrativo — a manutenção de uma liderança de mercado lucrativa através de respostas às necessidades e vontades dos compradores. Do ponto de vista de uma ação de *marketing*, a liderança de mercado é alcançada através de medidas administrativas em quatro áreas de atividade: avaliação de oportunidade de mercado, compatibilização produto/serviço no mercado, planejamento de mercado e execução. □

¹ Boulding, Kenneth E. *Economic analysis*. 3.^a ed. New York, Harper & Row, 1955. p. 4.

² Retirado de dados do *Statistical abstract of the United States*, 1973.

³ Idem.

⁴ Existem exceções como os casos em que um fabricante faz um contrato para ficar com toda a produção de outro fabricante.


⁵ Cox, Reavis. *Distribution in a high-level economy*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1965. p. 14.

⁶ Ibid. p. 14.

⁷ Para uma discussão mais detalhada do paradoxo de abertura e fechamento ao mesmo tempo, ver Alderson, Wroe. *Marketing behavior and executive action*. Homewood, Ill. Richard D. Irwin, 1957. p. 117-20.

⁸ Galbraith, John K. *The new industrial States*. Boston, Houghton Mifflin, 1967.

⁹ Ver Cox, Reavis. op. cit.



SEJA LÁ ONDE VOCÊ MORE
NOSSAS PUBLICAÇÕES CHEGAM ATÉ VOCÊ

Consulte um dos agentes FGV
Pedidos pelo reembolso postal

Assinaturas: Serviço de Publicações da Fundação Getúlio Vargas —
Praça de Botafogo, 188 — CP 21 120 — ZC-05