CRÓNICAS DO ISG

MIGUEL D'ABREU VARELA

A ciência do marketing

Numa era de mudança histórica dos sistemas sociais, o marketing já não se limita apenas a uma função empresarial. De facto, o marketing invadiu todo o espaço social. Torna-se difícil imaginar uma sociedade pós-industrial e globalizada sem o factor "marketing" no dia-a-dia das nossas vidas na gestão das relações sociais. Uma nova realidade emerge na nossa era: novas comunicações e simbioses entre o passado e o futuro, novas ameaças e oportunidades e diferentes formas de abundância e escassez. Os mercados emergentes da Sociedade da Informação estão nas suas fases de maturidade enquanto que nos mercados tradicionais, ainda herdados da Sociedade Industrial, estão profundamente alterados os padrões de comportamento dos agentes. Actualmente, a oferta de produtos e serviços supera a dimensão da procura. Este fenómeno de *overchoice* realça a importância crescente do marketing na diferenciação dos produtos e serviços cada vez mais semelhantes, assumindo um papel de destaque como função interpretativa e geradora de valor para o mercado numa sociedade em mutação, caracterizada por um dinamismo vertiginoso.

A economia baseia-se num mercado de consumidores informados e exigentes, razões que legitimam o marketing como um conhecimento científico aplicado. Drucker definia marketing como o processo através do qual a economia é integrada à sociedade para servir as necessidades humanas. A nova lógica de mercado baseia-se na preponderância do marketing em todo o processo estratégico e operacional das organizações. A valorização do factor "mercado" tornou-se realidade quando este adquiriu exigências inerentes a uma melhoria qualitativa do nível de vida das famílias. O marketing, face a um mercado qualificado e complexo, constitui as premissas de uma ciência aplicada recente, superando a mera orientação da gestão comercial. A natureza da compra supera a funcionalidade do produto pelo que o marketing estuda a significação social dos produtos, desenvolvendo a sua interdisciplinaridade com as ciências sociais. Como ciência, está a construir o seu corpo teórico tem um objecto de estudo definido e uma metodologia qualiquantitativa. As funções de marketing ao nível da decisão devem ser assumidas por quadros com experiência suficiente que permita uma visão global e transdisciplinar da realidade económica e da gestão: uma visão que contemple a economia, a gestão, a psicologia, a sociologia, a estatística, entre outras ciências. Daí que o marketeer tende a ser mais generalista do que especialista, devido ao conjunto de ciências envolvidas na sua compreensão e também da complexidade dos fenómenos múltiplos que envolvem a acção e a estratégia de marketing e da organização, sendo responsável pela razão de ser e da evolução do próprio "core business". As empresas são forçadas a encontrar processos para se viabilizarem dentro do seu próprio ecossistema e a gestão da mudança implica capacidade de adaptação e de decisão em sistemas caracterizados por complexos serviços e produtos pluriopcionais, de alta inteligência incorporada e em função das especificações dos clientes.

A nova lógica de mercado baseia-se na preponderância do marketing em todo o processo estratégico e operacional das organizações. A valorização do factor "mercado" tornou-se realidade quando este adquiriu exigências inerentes a uma melhoria qualitativa do nível de vida das famílias.

De facto, autores como T. Levitt, Al Ries, J. Trout, Kotler, T.Collins e S. Rapp foram marcantes para a sistematização da ciência do marketing, que está popularizada, constantemente recriada, ocupando no universo das ciências económicas e empresariais uma dimensão de conhecimento digna de ser autonomizada, que faz convergir a missão das empresas em criar valor. O marketing considera a existência de diversas variáveis e conceitos aplicáveis a âmbitos diferenciados: a óptica da passividade surge em empresas monopolistas ou fortemente protegidas por condições legais ou de poder. Determinadas condições estruturais ou até conjunturais pode provocar esta óptica se oferecerem excessiva estabilidade ou inoperância concorrencial. A óptica de produção, que funciona em mercados industriais e tecnológicos com altos índices de concentração mas cria um clima de gestão de alto risco devido à dinâmica dos mercados. A óptica de venda, muito característica nas PME, aposta no departamento comercial, mas perde na inovação e na satisfação contínua do cliente. A óptica de marketing integrado tem como denominador comum a primazia do cliente e do consumidor na base da acção da empresa em conjunto com a interpretação de toda a realidade do mercado. Toda a organização se condiciona ao mercado, que através do conhecimento científico, permite procurar a satisfação contínua dos seus segmentos e manter um posicionamento em que receba do mercado a possibilidade de realizar os seus objectivos, definidos a partir do mesmo. Assim se cria o sucesso de uma boa imagem institucional, se conquista e fideliza mercado. O marketing, mais do que um conjunto de técnicas, é uma ciência integradora que implica o conhecimento do mercado em todas as funções da gestão. Levit escreve inclusivamente que não pode existir uma estratégia empresarial eficaz se esta não se encontrar orientada em três paradigmas que actuam como pilares para guiar a sua implementação, que são: a) *Costumer Focus:* um processo de *marketing inteligence*; b) *Marketing Coordenado*: indica que a orientação para o mercado é responsabilidade de toda a empresa e c) *Rentabilidade*. Segundo Kotler, a complexidade do marketing deve-se a vários factores: 1) A reacção do mercado global a uma única acção de marketing; 2) A intervenção da empresa no mercado através das variáveis manipuláveis; 3) A imprevisibilidade estrutural e conjuntural do meio envolvente; 4) As reacções da concorrência; 5) O efeito dos *gaps* de accção/resultado; 6) Multiplicidade de segmentos diferenciados; 7) Multiplicidade de produtos; 8) Influência e condicionalismos recíprocos do marketing no conjunto das funções da empresa; 9) Multiplicidade e compatibilidade de objectivos. Também os instrumentos operacionais do posicionamento – o preço, a distribuição, o produto e a comunicação evoluem e acompanham a mudança social. A teoria e a base científica que permitiu a autonomização do marketing enquanto como ciência desde os anos 50 (McCarthy/Kotler), permanece imutável e consistente.

Submetido a novas realidades sociais, económicas, tecnológicas, enfim a todas estas alterações do sistema global, o marketing, como unidade funcional principal que interpreta e cria mercado e gera valor, sofre uma implicação: a de se tornar uma filosofia de gestão.

Professsor do ISG

Coluna semanal à segunda-feira, excepcionalmente é publicada hoje

DIREITO EM LINHAS TORTAS

PAULO OLAVO CUNHA

Fusão e designação de titulares de órgãos sociais

As fusões de grandes empresas alicerçam-se habitualmente, mas não necessariamente, em interesses comuns a duas ou mais empresas, patrocinados pelas respectivas administrações e sustentados pelos principais accionistas.

Depois de uma das sociedades formar a sua decisão de se fundir, ela poderá optar por começar por trocar impressões com os responsáveis do seu alvo, para avaliar a eventual receptividade à operação, ou, alicerçada no apoio que seus accionistas de referência lhe concedem – através das pessoas que designaram para o órgão de administração –, dirigir uma proposta formal de fusão à administração da empresa a incorporar. Neste caso, o bom senso aconselha, porém, que os principais accionistas da sociedade a absorver sejam previamente sondados sobre a disponibilidade para apoiarem a fusão proposta, sob pena de a mesma se malograr por falta de *savoir faire*.

A fusão pode constituir uma forma alternativa e barata de adquirir o controlo e os activos de uma outra instituição, não desperdiçando nem desbaratando capitais próprios que vão ser imprescindíveis para dinamizar a actividade da entidade a criar, em especial quando esta resultar substancialmente maior do que a proponente. No entanto, a operação de fusão acarreta dúvidas existenciais permanentes que se prendem com o controlo da nova empresa e com os termos de troca acordados para a respectiva concretização. Nestes, desempenha papel fundamental o *prémio* a pagar pelo controlo da empresa a adquirir e que constitui lenitivo frequentemente decisivo na concretização da operação projectada.

Mais importante que a vontade das administrações envolvidas – que pode nem coincidir com a perspectiva dos accionistas relevantes – é o projecto dever representar verdadeiramente um ganho para todos os envolvidos, conduzindo à afirmação, no mercado, de uma empresa (única) pujante e que seja um *player* na respectiva área de negócio.

A proposta (ou projecto) de fusão, para além da sinergia económica que deve representar para os envolvidos, deve contemplar a futura repartição de poderes no controlo da actividade da (nova) empresa. Apesar das indicações que podem ser dadas nesse sentido, cabe aos accionistas das sociedades envolvidas na operação dispor sobre os membros dos órgãos sociais resultantes da fusão. Não poderá, por isso, o projecto impor-lhes que a aprovação da fusão em assembleia geral implica, automática e necessariamente, a delegação de poderes nas administrações das sociedades fundidas para escolherem os futuros titulares dos órgãos sociais.

Nas sociedades anónimas a designação dos membros dos órgãos sociais não é delegável, nem sequer sendo possível entregar a um conjunto de accionistas (titulares de acções da mesma categoria) a possibilidade de designarem um ou mais membros da administração, diversamente do que sucede noutros países, como na Alemanha, por exemplo. Trata-se de um direito inalienável do universo dos accionistas, embora, por vezes, regulado parassocialmente, a que não se poderá sobrepor a vontade de nenhum administrador.

A fusão é uma alteração estrutural da sociedade comercial. Por isso, quando lançado o seu projecto, não há garantia de controlo da designação dos titulares dos órgãos sociais, mesmo quando ocorre por absorção ou incorporação. Nem sequer tem de ser heterógenea, isto é, combinar elementos estruturais provenientes de sociedades ou grupos societários diferentes. No entanto, sendo homogénea, isto é, ocorrendo intragrupo, os accionistas serão comuns e o problema da respectiva escolha não se colocará.

Nestes termos, caberá sempre à assembleia geral dispor *expressamente* sobre os titulares dos órgãos sociais da nova sociedade.

Moral da história (que não a ética): A administração propõe, os accionistas decidem.

Docente Universitário (UCP) e Advogado (VdA)

poc@vda.pt

Assina esta coluna semanalmente à terça-feira