

Operacional (A.F.I.R.O.) com uma jornada dedicada à simulação. Pode ser recomendado para pesquisadores em geral, a operacionais em particular, algumas classes de engenheiros e de administradores de empresas e economistas com problemas complexos.

KURT E. WEIL

THE DEVELOPMENT OF MARKETS FOR NEW MATERIALS — A STUDY OF BUILDING NEW END PRODUCT MARKETS FOR ALUMINIUM, FIBROUS GLASS AND PLASTICS. Por E. RAYMOND COREY. Boston, Harvard Business School, Division of Research, 1956, 265 páginas.

Na literatura da economia há uma falha gritante: a do papel da mercadologia no desenvolvimento da procura de novos produtos. O resenhista, como professor de administração de material, teve, tanto na vida acadêmica, quanto na vida prática, a necessidade de ficar a par do desenvolvimento da tecnologia, para que novas matérias-primas industriais possam substituir velhas e, conseqüentemente, contribuir para a decadência de um produto maduro e resultante desenvolvimento de novas aplicações, para o crescimento de um produto em ascensão. Resumidamente, pode ser dito que o comprador industrial deve estar sempre à espreita de novos produtos, para substituir com vantagem matérias-primas ou componentes mais antigos. Por um motivo semelhante procura o industrial criar novos produtos que possa vender em substituição a outros mais antigos, já existentes no mercado. O estudo fascinante do encontro no mercado do vendedor de um novo produto industrial e do comprador (também industrial) é a especialidade do Prof. COREY, da Harvard Business School. Devemos antes de tudo considerar a tremenda resistência à mudança, que o industrial vendedor deve vencer. O comprador possui fornecedores de produtos tradicionais — o técnico não gosta de mudar nunca componentes ou matérias-primas já comprovadas, especialmente quando possa obter uma economia não muito expressiva em comparação com a eventual *dor de cabeça* devida a novas especificações. Assim, a resistência à mudança é muito grande. O processo de mercadologia (compra e venda) industrial é bastante diferente do da venda ao consumidor, não há moda (ou ela é insignificante), não há, a não ser rara-

mente, mudança de linhas, e a publicidade é mais informativa, mesmo em anúncios em revistas e concorre com o contato direto de vendedor técnico, com *stand* nas feiras, com folhetos explicativos, com remessa de amostras e com a pressão da reciprocidade industrial.

A teoria da venda agressiva industrial é baseada muito mais em serviços extras e preço especial, justificado por economias na fabricação, que na promoção por anúncios pròpriamente ditos. Assim, a previsão de vendas é para produtos industriais ainda mais complexa que para comerciais de consumidor final. A expansão de uma fábrica na expectativa de crescimento de mercado pode se tornar capital perdido do dia para a noite pela substituição do produto por outro. E dentro dêste mercado delicado e fascinante se situa o estudo do Prof. COREY. Êle demonstra, entre outras conclusões, que muitas vêzes vendas técnicas inventam novos produtos para seus fregueses. Êste livro trata do crescimento do mercado no caso de três indústrias de produtos relativamente ou completamente novos — alumínio em perfis, fibra de vidro e plásticos (resinas sintéticas). Descreve a experiência de grandes emprêsas norte-americanas produtoras dêsses materiais em desenvolver mercados para produtos intermediários ou finais que empregam sua matéria-prima. Há uma procura constante para achar um denominador comum de problemas de mercadologia comuns às emprêsas estudadas. Junta-se a isso uma interessante verificação do processo de decisão de como evitar os problemas de vendas, e quais as estratégias mais indicadas.

A conclusão do livro é que para poder ter sucesso nessa área, os produtores devem trabalhar em dois níveis de mercado por meio de custos programas de larga extensão e grande complexidade. Deve haver um trabalho imediato com os fregueses industriais imediatos, para fabricantes de produtos de consumo, que usarão a matéria-prima fazendo-a chegar ao freguês final. Ao mesmo tempo há necessidade de promover programas que procuram criar a demanda para um produto final com tal matéria-prima, como, por exemplo, no Brasil malas de *courvin*, *drops* com *glicose*, solas de borracha *neoprene*, roupa de *tergal*, meias de *nylon*, e, assim, outros inúmeros exemplos. O livro trabalha muito por meio de casos práticos, e tal é lógico por dois motivos, — é o melhor método para êsse estudo e o livro é originário da Harvard Business School, o berço dêste método, no ensino da admi-

nistração. Em linhas gerais o livro se divide em três partes, cujos títulos maiores, no índice, são:

1.<sup>a</sup> parte — O grupo de desenvolvimento de produto industrial; freqüês-fornecedor;

2.<sup>a</sup> parte — A criação da procura final;

3.<sup>a</sup> parte — Como desenvolver um mercado em crescimento.

Na primeira parte verifica-se que o desenvolvimento de um nôvo produto muitas vêzes se dá em íntima colaboração com o vendedor do produto final ao consumidor, que procura desta maneira aumentar seus rendimentos ou sua participação no mercado. Assim, para desenvolver o mercado de esquadrias de alumínio, nos Estados Unidos, a ALCOA primeiro entrou em contato com fabricantes pequenos de esquadrias de aço em perfis para que, pelo nôvo material, pudessem aumentar sua participação no mercado. A ALCOA evitou os grandes, e similar a êsse procedimento, foi o da Bakelite, quando procurou um mercado de cobertura contínua de soalho com vinilite. Usou para isso um pequeno fabricante de cobertura à base de fêltro e esmalte. Muitas vêzes o processo técnico de desenvolvimento é realizado pelo próprio inventor da matéria-prima, evitando a hesitação natural do fabricante de produtos de consumo de gastar o dinheiro de desenvolvimento e procurar o *know-how* necessário.

A segunda parte demonstra como um grande fornecedor pode, por meio de uma campanha popular, criar mercado para a sua matéria-prima — exemplificando, o Fiberglass da Owens-Corning (fibra de vidro, lâ de vidro) foi mostrado ao público consumidor como cortina. A campanha foi fiscalizada por meio de anúncios na televisão, bem como por meio de publicidade em jornais e revistas e, finalmente, pela entrega de amostras. Assim, os fabricantes de cortinas se sentiram encorajados em fabricar cortinas com lâ de vidro, e a procura final foi estabelecida.

Na terceira parte estudam-se os problemas advindos de um mercado em expansão — por exemplo, como se pode evitar que alguém, no caso anterior, fabrique uma cortina de segunda qualidade, ou que use um plástico com excesso de carga, para baratear. Outro problema é a identificação do material do desbravador do mercado, em contraste com aquêles que entraram no mercado posteriormente. Finalmente, uma questão difícil se levanta: a de lucros possíveis pela venda

de produtos finais pelo próprio inventor de matérias-primas. Os problemas éticos, conseqüentes, são tratados extensamente.

E a impressão dêste resenhista é que o livro de COREY é um clássico na área; bem escrito, ilustrado com entrevistas com gerentes, diretores e técnicos — e ainda riquíssimo em exemplos de nomes verdadeiros (sem camuflagem) da indústria norte-americana. O livro se recomenda sobremaneira para o comprador, o gerente de produto, o gerente de vendas de produtos industriais e para o administrador mercadológico em geral. Um livro que tem utilidade prática e profundidade teórica.

KURT E. WEIL

MIGRACIÓN Y MARGINALIDAD EN LA REPÚBLICA ARGENTINA. Por MÁRIO MARGULIS. Buenos Aires, Editorial Paidós, 1968, 207 páginas.

O processo de urbanização que vem ocorrendo na América Latina, nos últimos trinta anos é produto: a) do crescimento demográfico e b) de movimentos imigratórios intra-nacionais.

Entretanto, nem êsses fenômenos causais nem os efeitos da urbanização têm sido objeto de numerosos estudos sociológicos.

O trabalho de MARGULIS vem, portanto, ajudar a preencher essa lacuna, pois é, ao mesmo tempo, um estudo sôbre as causas da emigração campo-cidade e das conseqüências de tal processo.

MARGULIS demonstra, em primeiro lugar, que o processo de emigração campo-cidade, na Argentina, é produto da falta de trabalho no meio rural combinada com um profundo desalento, desvalorização da vida comunal e idealização da cidade. Esta última causa da emigração é basicamente produzida pelo acesso a meios de comunicação de massas, como o rádio, jornais e revistas. Além disso, contatos entre parentes e amigos, muitos dos quais vivem em cidades grandes, colaboram para tal idealização.

Em segundo lugar, MARGULIS investiga os efeitos da emigração e demonstra que os emigrantes são pessoas pobres, cujo nível econômico melhora consideravelmente com a vinda para a cidade. Essa melhoria se traduz sobretudo em uma renda monetária regular, em um mē-