



Gino Giacomini Filho

# Previsões em Marketing

É desafiador para uma organização prever os impactos que o ambiente político e os demais podem trazer às suas atividades de marketing.

Fazer previsão está no cerce da tomada de decisões em marketing, tanto na elaboração de planos (médio prazo) como no planejamento do dia a dia (curto prazo). As previsões são necessárias para o estabelecimento de intentos (por mais simples e informais que sejam) e fixação de objetivos formais e quantitativos. Estimativas consistentes podem apontar um adequado volume de investimentos e ações necessárias, a fim de prover recursos compatíveis com os propósitos da organização. O aporte de recursos financeiros, pessoal e físico pode ganhar eficiência se forem compatíveis com a confirmação das projeções iniciais, isso porque muitas ações de marketing devem ser iniciadas com antecedência, caso da mudança de portfólio de produtos, melho-

rias em estruturas físicas, escolha de pontos de venda, redirecionamento da oferta de produtos e serviços, tendo em vista crises e oportunidades no mercado.

Um dos desafios para as previsões está na complexidade do próprio campo do marketing, isso porque a área lida com diversos tipos de variáveis macroambientais, caso de economia, política, comportamento do consumidor, concorrência, agentes naturais etc. Se é complicado, por exemplo, para os cientistas políticos preverem desfechos da política no médio prazo, imagine-se o quanto é desafiador para uma organização prever os impactos que o ambiente político e os demais podem trazer às suas atividades de marketing.

Como fazer um trabalho de branding sem antever a aceitação do consumidor? Como contratar atendentes sem prospectar os rumos da economia? Como conduzir uma campanha promocional sem avaliar como essa será impactada pela legislação? Quais novas tecnologias poderão afetar o sistema de logística e precificação?



Tanto os altos níveis hierárquicos quanto os agentes operacionais, além de especialistas e profissionais, podem ajudar nas previsões conforme a área ou atividade em que atuam, havendo assim a necessidade da organização indicar os responsáveis e se preparar para acolher tais contribuições de forma sistemática e formal. Tal trabalho deve fazer parte do SIM – Sistema de Informação de Marketing, uma espécie de banco de dados que subsidia a formulação de planos e o planejamento mercadológico.

Seria válido estabelecer um grupo dinâmico (integrantes transitórios e fixos) para lidar com determinadas avaliações para se obter um somatório mais plural de indicadores futuros. A composição desses grupos deve levar em conta o índice de acerto de forma a atribuir maior peso de opinião aos mais qualificados.

Cada juiz deve levar em conta situações passadas e a realidade atual de forma isenta, crítica e sem carga ideológica. Tal atitude de neutralidade deve predominar para cenários futuros, evitando contaminar emocionalmente as previsões.

As estimativas que levam a um grau de acerto maior são aquelas ancoradas em fenômenos que repetem ciclos do passado e presente, algo que oferece também maior comodidade para aquele que faz as estimativas. Aquele que se julga apto a fazer previsões em marketing pode visualizar mudanças prováveis em determinado sentido, talento esse peculiar a determinados experts ou profissionais.

Porém, tentativas de antever situações requerem realismo, ou seja, reflexões que possam fugir da rotina e linearidade dada a possibilidade de reviravolta mais adiante. Isso porque os desdobramentos que impactam o trabalho de marketing podem assumir novas configurações e, por vezes, significam quebra de paradigmas ou incursão em parâmetros diferentes daqueles que, historicamente, têm ocorrido.


Existem muitos modelos teóricos para fazer previsões em marketing. Um dos mais simples é o que pede para cada “juiz” atribuir três notas de 0 a 10 para a ocorrência de um fato, sendo que a nota para a projeção pessimista tem peso um, para a otimista também, e peso 3 para a realista. Ao final, se obtém uma média de todos, e a avaliação é discutida para uma nova rodada ou é feito relatório técnico. Nesse relatório sucinto, podem ser mencionados os indicadores sobre os quais foram feitas as projeções, servindo, para isso, fontes científicas, práticas, declarações de autoridades e outras de credibilidade que possam embasar os resultados.

Os desdobramentos de marketing estão intrinsecamente ligados a nuances comportamentais e evolutivas das pessoas e organizações, o que dificulta previsões exatas. Assim, o mais sensato, seria fazer previsões aproximativas e não exatas. Ninguém poderia prever os 7 a 1 da Alemanha sobre o Brasil na Copa do Mundo de 2014, mas seria viável prever que o Brasil ficaria entre os quatro primeiros do torneio. Nesse sentido, as previsões para o marketing podem se

ater a uma amplitude significativa para as metas a serem estabelecidas, fazendo-se periodicamente os ajustes finos que se tornarem necessários (previsões aproximativas).

Os responsáveis pelas previsões fazem as predições envoltos no atual equilíbrio que a empresa mantém no sistema de marketing. Como já foi dito, diversos tipos de variáveis incidem na organização, forças essas que são relativamente imprevisíveis e incontroláveis. Quando essas forças sofrem alterações, demandam um reequilíbrio ou uma adaptação da empresa para que ela se mantenha no mercado ou continue competitiva. Esse novo quadro, muitas vezes, faz com que as previsões não se concretizem, pois foram feitas com base no equilíbrio anterior. Assim uma estratégia a se considerar é estabelecer alguns cenários (cenários prováveis) e oferecer previsões lastreadas nesses contextos.

É desejável que, após o período programado para a incidência das projeções, seja feita uma avaliação do percentual ou margem de acerto, contrapor os resultados com as variáveis que fundamentaram as predições e concluir um relatório técnico que servirá de referência para os próximos trabalhos.

A tendência é que, a cada ciclo de previsões, o próximo seja mais correto ou preciso, sempre se considerando que não há método eficaz de previsão quando uma organização pertença a um setor, que passa, ou passará, a sofrer drásticas mudanças em variáveis importantes de marketing. 

.....  
Gino Giacomini Filho é Professor da ECA/USP.  
E-mail: giacominh@usp.br