

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 125

ESTRATÉGIA DE MARKETING E
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL:
Um ponto de Vista

Carl Huish Christensen*
Angela da Rocha Schmidt**

Dezembro de 1983

* Professor de Estratégia da Califórnia State University, Northridge. Atualmente professor visitante da Comissão Fulbright na COPPEAD/UFRJ.

** Professora Adjunta da COPPEAD/UFRJ

I. INTRODUÇÃO

Ao contrário do que poderia parecer à primeira vista, a discussão conceitual de que se ocupa este trabalho tem suas raízes em necessidades acadêmicas de caráter eminentemente prático: a estruturação de um curso e a delimitação do âmbito de uma pesquisa.

As dificuldades encontradas podem ser sumarizadas em duas perguntas sem dúvida intrigantes: o que é estratégia? e em que se diferencia a estratégia de marketing da estratégia empresarial?

As perguntas são intrigantes, em parte, por sua própria simplicidade. Parece inconcebível que não se encontre, na copiosa literatura sobre cada um destes temas, uma resposta satisfatória para as mesmas.

Na verdade, inúmeros conceitos e definições pululam na literatura sobre estratégia. O que se questiona porém, é sua utilidade para o pesquisador: ao procurar operacionalizar o conceito de estratégia, defronta-se o estudioso do tema com a impossibilidade de utilizar o corpo conceitual existente.

Por outro lado, a distinção entre os conceitos de estratégia de marketing e de estratégia empresarial não é feita na literatura. Uma explicação para tal poderia estar no fato de que estes dois conceitos se desenvolveram de forma mais ou menos independente. Apenas recentemente, assistiu-se a uma interpenetração entre os dois campos de estudos, graças ao interesse crescente pelo desenvolvimento de modelos e métodos de planejamento estratégico e pelo estudo das decisões estratégicas propriamente ditas.

Apesar destes esforços, porém, as questões básicas a que se fez referência permanecem em aberto. O presente trabalho pretende contribuir para o esclarecimento de tais questões.

II. UMA DISCUSSÃO SOBRE CONCEITOS

II.1. O que é Estratégia Empresarial?

Na teoria militar, a partir de onde o termo foi adotado, a estratégia significava a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra, enquanto a tática seria a ordenação e direção do combate. Para os teóricos militares, como Clausewitz, o significado destes dois conceitos era bastante claro. A estratégia permitiria a coordenação dos combates entre si, de forma a servir aos objetivos da guerra, incluindo o estabelecimento do plano de guerra, seu detalhamento em planos de campanhas, e a definição de onde, como, e quando se realizariam os combates e ações específicas que conduziriam aos objetivos. Apesar da concepção da estratégia como uma espécie de planejamento detalhado da ação, Clausewitz reconhecia o fato de que a estratégia deve acompanhar a ação, de que estratégia e tática se interpenetram no tempo e no espaço, e de que a qualidade da estratégia está relacionada não apenas com os recursos disponíveis (a que ele chamava de forças materiais), mas também com as características do *estratega* (forças morais).

Na teoria dos jogos, que foi a ponte para a adoção do conceito de estratégia empresarial, o termo assume dois significados: um conjunto de movimentos específicos e detalhados feitos por uma empresa (estratégia pura) ou uma regra de decisão para a eleição de uma estratégia pura em uma determinada situação (grande estratégia). Uma estratégia vitoriosa é definida como o conjunto de movimentos ou ações que permitem ao jogador ganhar necessariamente.

Algumas dificuldades específicas acompanharam a adoção do conceito de estratégia empresarial. A primeira delas, é, sem dúvida, a dificuldade em identificar e separar claramente objetivos, metas, políticas, diretrizes e programas, o conteúdo da estratégia e o da tática. O fato de que as fronteiras en

tre esses conceitos não estejam claramente definidas se refletem nos diferentes significados atribuídos ao termo. Alguns autores incluem a definição de objetivos no conceito de estratégia empresarial, enquanto outros vêem a estratégia guiada pelos objetivos, sem incluí-los em seu escopo. Para alguns, a estratégia compreende a formulação dos programas de ação, enquanto que para outros é apenas um conjunto de normas ou guias para a ação.

Este fato é claramente ilustrado pelas definições dadas ao termo por dois teóricos da estratégia empresarial, Andrews e Ansoff.

Andrews, por exemplo, define estratégia empresarial como:

"...conjunto dos principais objetivos, propósitos e metas, e as políticas e planos essenciais para alcançar essas metas, estabelecidos de tal forma que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar, e que classe de empresa é ou quer ser" (3,p.59).

A definição dada por Andrews inclui, portanto, a eleição de objetivos, os meios essenciais para alcançá-los, e um conceito invariável do que é a empresa.

Para Ansoff, por outro lado, a estratégia consiste em "regras para a tomada de decisões em condições de desconhecimento parcial". Para ele, objetivos, estratégias, políticas e procedimentos operacionais são quatro conceitos distintos, ainda que relacionados. (4,p.101)

II.2. O que é Estratégia de Marketing?

De forma similar ao que ocorre com o conceito de es-

estratégia empresarial, não existe acordo sobre o conceito de estratégia de marketing. Alguns autores, inclusive, fazem distinção entre estratégia de marketing e estratégia de mercado.

Com relação ao conceito de estratégia de mercado, observa-se que a expressão vem sendo utilizada sem que se tenha chegado a um acordo sobre seu âmbito ou significado.

Abell, por exemplo, afirma que a expressão 'estratégia de marketing' "se limita a conceitos familiares relacionados com a literatura sobre o marketing *mix*, classificação de bens, segmentação, teoria do ciclo de vida do produto, etc" (1, p.1-2) enquanto estratégia de mercado seria um conceito muito mais amplo e com mais dimensões, relacionado com várias disciplinas e funções. Considera o autor impossível definir hoje, dado o estado do conhecimento, o conteúdo exato desta expressão.

Kotler define a estratégia de marketing como:

"... um conjunto de objetivos, políticas e normas que guiam o esforço de marketing da empresa no correr do tempo - seu nível, *mix* e alocação, em parte de forma independente, e em parte como resposta a mudanças nas condições competitivas e ambientais. (13, p.46).

Enquanto a definição de Kotler se aproxima bastante do conceito de estratégia empresarial expresso por Andrews, Ginebra vê a estratégia de marketing como um "critério de comportamento", "um conjunto de pensamentos e linhas mestras de ação", que orientam a forma como a empresa se relaciona com o mercado e a concorrência, de forma a cumprir seu propósito imediato, ou seja, "prover determinados bens para satisfazer a necessidades concretas dos indivíduos ou grupos sociais" (12, p.49,54).

O conceito de estratégia de marketing expresso por Ginebra é mais flexível que o de Kotler porque, ao definir es-

tratêgia como um "critério de comportamento" ou "um conjunto de pensamentos e linhas mestras de ação", este autor deixa margem para a inclusão de decisões estratégicas que não tenham sido claramente articuladas ou explícitas.

De forma geral, portanto, pode-se afirmar que:

- 1º) Os conceitos analisados não fornecem uma base sólida para diferenciar o conteúdo da estratégia empresarial e o da estratégia de marketing;
- 2º) Apesar das divergências quanto ao seu âmbito, os teóricos da estratégia formularam conceitos que têm vários aspectos em comum:
 - a estratégia se constitui num conjunto de guias para a ação, mais ou menos detalhados;
 - a decisão estratégica precede a ação;
 - a decisão estratégica será explícita e planejada.

III. UMA DISCUSSÃO SOBRE TAXONOMIAS

Uma vez que os conceitos expressos pelos teóricos de marketing e de estratégia empresarial são de pouco auxílio para o pesquisador, procurou-se analisar as "famílias" de estratégia de marketing e as "famílias" de estratégia empresarial, reconhecidas como tal na literatura especializada em cada uma destas áreas.

Se a estratégia de marketing não diferisse da estratégia empresarial - ou seja, se tanto os teóricos de uma área de conhecimento como os de outra considerassem os mesmos fatores ao definirem as estratégias possíveis - encontrar-se-iam, certamente, "famílias" similares de estratégias. Em caso contrário, poder-se-ia definir o âmbito da estratégia de marketing excluindo aqueles fatores que fossem considerados apenas pelos estudiosos da estratégia empresarial.

Com este objetivo, analisaram-se quatro conjuntos de estratégias genéricas : dois identificados por Kotler e Alderson - possivelmente os dois principais teóricos de marketing - e dois identificados por Ansoff e Porter, igualmente reconhecidos, no campo da estratégia empresarial.

Descrevem-se inicialmente os conjuntos de estratégias indicados por estes autores, comparando-se em seguida seus elementos.

III.1. As "Famílias" de Estratégias

a) A Classificação de Kotler

Independentemente do número de mercados em que atue, uma empresa necessitará decidir-se, em cada mercado, por um conjunto de consumidores. Este conjunto poderá constituir o mercado total ou algum segmento deste mercado. No primeiro

caso, a empresa trata o mercado como um todo homogêneo, enquanto que, no segundo caso, a empresa reconhece a heterogeneidade do mercado, subdividindo-o em segmentos, que passam a ser a base para a ação de marketing.

Com base nestas possibilidades de ação estratégica, Kotler reconhece três alternativas disponíveis para uma empresa: marketing indiferenciado, marketing diferenciado e marketing concentrado.

A Figura 1 ilustra o esquema de Kotler.

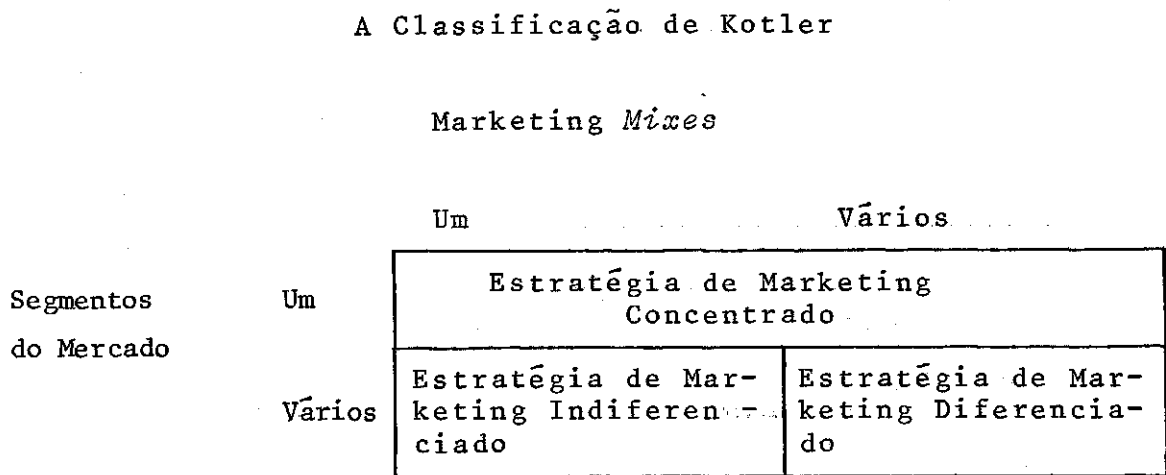


Figura 1

Uma estratégia de marketing indiferenciado seria aquela em que a empresa decidisse tratar o mercado como um agregado, focalizando as necessidades comuns ao maior número possível de consumidores, através do mesmo produto e da mesma ação de marketing.

A maioria das empresas teria utilizado, historicamente, este enfoque. Neste caso, a empresa não reconheceria a existência das diferentes curvas de demanda que compõem o mercado.

Os defensores desta estratégia alegam economias de custos no que tange à produção, estoques e transportes, assim como maior facilidade na obtenção de descontos de mídia. Considera-se esta estratégia como sendo a contrapartida do marketing à padronização e fabricação em massa na indústria.

Este enfoque tornar-se-ia cada vez mais difícil de ser aplicado, especialmente devido à maior variedade de alternativas oferecidas ao consumidor. Seria particularmente difícil para uma empresa não segmentar o mercado, se os principais competidores o fizessem. No entanto, para alguns tipos específicos de produto, esta estratégia seria seguida com sucesso por grandes empresas.

Uma estratégia de marketing diferenciado seria aquela em que uma empresa decidisse operar na maioria ou em todos os segmentos do mercado, utilizando-se de distintos produtos e/ou programas de marketing para cada segmento.

Pela oferta de variações no produto e/ou nos programas de marketing, a empresa esperaria obter melhores vendas, como um todo, além de uma posição mais sólida em cada segmento.

Tanto a estratégia de marketing diferenciado como in diferenciado seriam consideradas mais adequadas a empresas maiores, por disporem de mais recursos.

Uma estratégia de marketing concentrado seria aquela em que a empresa decidisse operar em um ou muito poucos segmentos do mercado, procurando atender da melhor forma possível às necessidades deste(s) segmento(s).

Esta opção se tornaria especialmente atraente quando a empresa trabalhasse com recursos limitados. O uso desta es tratégia permitiria à empresa obter uma alta participação no

segmento a que servisse, por dispor de melhores condições para conhecer as necessidades particulares deste segmento e para atendê-las melhor.

b) A Dicotomia de Alderson

Alderson apresenta uma outra "família" de estratégias genéricas, que difere substancialmente da de Kotler, por incorporar uma outra dimensão, que é a forma de competir.

Segundo Alderson, a concorrência entre as empresas que atuam em um mercado se faz através do processo de atrair e manter clientes, oferecendo-lhes a mesma satisfação ou o mesmo risco por menor custo, ou oferecendo-lhes uma maior satisfação / menor risco sem um incremento correspondente no custo, isto é, ou não haverá incremento, ou este será inferior ao diferencial de satisfação / risco obtido pelo consumidor. No primeiro caso, ter-se-ia a concorrência à base de preços (*price competition*), e, no segundo caso, a concorrência à base de produto (*non-price competition*), também chamada de diferenciação de produto.

Oferecer a mesma satisfação ou o mesmo risco ao consumidor por menor custo implicaria em preços mais baixos, que por sua vez, implicariam em minimização de custos, ou seja, em uma concorrência à base de preços. Para adotar esta estratégia, portanto, seria fundamental que a empresa desfrutasse de alguma vantagem diferencial de custo com relação à concorrência.¹

Oferecer maior satisfação/ menor risco, sem um incremento correspondente no custo para o consumidor, implicaria em uma concorrência à base de produto (diferenciação de produto). A diferenciação de produto permitiria a uma empresa escapar da concorrência à base de preços.²

Em seu famoso artigo, Wendell Smith considerava a diferenciação de produto como uma estratégia de marketing alternativa à segmentação de mercado, reconhecendo porém que podiam ser simultâneas. (19)Smith, na verdade, definia diferenciação de produto como algo mais próximo de posicionamento do produto do que do significado hoje geralmente atribuído ao termo, que é o mesmo enunciado por Chamberlin:

"... uma classe genérica de produto é diferenciada quando existe qualquer base significativa para distinguir os bens (ou serviços) oferecidos por um vendedor, dos oferecidos por outro" (9).

Alderson completa esta afirmação, ao dizer que "a base pode ser real ou imaginária, desde que tenha importância real para os compradores e leve a uma preferência por uma determinada variedade do produto em relação a outra" (2, p.105).

A diferenciação de produto poderia assumir diversas formas: seja com base em características do produto tais como forma, estilo, qualidade, embalagens, ou marca, ou com base em outros aspectos como canais de distribuição utilizados. Além disso, a propaganda e a promoção "ênfatizam e ampliam, naturalmente, o âmbito da diferenciação de produto" (2, p.105).

Uma vez que a concorrência é dinâmica, a diferenciação do produto implicaria em inovação nas suas características, na propaganda e promoção, nos canais de distribuição utilizados. A diferenciação de produto implicaria em uma busca permanente de uma vantagem diferencial com relação aos concorrentes.

c) A taxonomia de Ansoff

Uma empresa pode atuar em um ou vários mercados distintos, entendendo-se por mercado aquela parte da demanda to

tal que se caracteriza por apresentar uma mesma necessidade.

Em sua busca de novas oportunidades, uma empresa pode permanecer em mercados já explorados ou expandir-se para novos mercados. A forma de fazer cada uma destas coisas dependerá das decisões relativas à oferta específica a ser feita pela empresa a estes mercados.

O conhecido esquema de Ansoff ilustra esta combinação de escolhas produto-mercado:

A TAXONOMIA DE ANSOFF

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES.	PENETRAÇÃO NO MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO
	NOVOS	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

Figura 2

A empresa poderia, portanto, permanecer nos mercados já explorados, aumentando suas vendas dos atuais produtos (penetração no mercado) ou desenvolvendo novos produtos (desenvolvimento de produto). Poderia, ainda, expandir-se para novos mercados, oferecendo os mesmos produtos (desenvolvimento de mercado), ou novos produtos (diversificação).

Ansoff elaborou um pouco mais o conceito, indicando um conjunto de formas possíveis de diversificação.

ALTERNATIVAS DE DIVERSIFICAÇÃO

		NOVOS PRODUTOS	
		TECNOLOGIA SEMELHANTE	TECNOLOGIA DIFERENTE
NOVOS MERCADOS	MESMOS CLIENTES/ NECESSIDADES DIFERENTES	DIVERSIFICAÇÃO HORIZONTAL	
	A EMPRESA É SEU PRÓPRIO CLIENTE	INTEGRAÇÃO VERTICAL	
	NOVOS CLIENTES	DIVERSIFICAÇÃO CONCÊNTRICA	DIVERSIFICAÇÃO NÃO-RELACIONADA

Figura 3

Dependendo do tipo de produto e da natureza dos novos mercados, portanto, a empresa disporia de quatro alternativas básicas de diversificação: diversificação horizontal, integração vertical, diversificação concêntrica e diversificação não-relacionada. Neste último caso encontrar-se-iam os conglomerados.

d) A Classificação de Porter

Em recente trabalho, Porter identifica três estratégias genéricas disponíveis para que uma empresa supere outras empresas em uma indústria, a que ele chama de estratégias de liderança de custos (*overall cost leadership*), diferenciação e focalização (*focus*).

A figura 4 reproduz o esquema de Porter.

A CLASSIFICAÇÃO DE PORTER

		Vantagem	Estratégica
		Singularidade percebida pelo consumidor	Posição de Custos Favorável
Alvo Estratégico	Toda a Indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA DE CUSTOS
	Apenas um Determinado Segmento	FOCALIZAÇÃO	

Figura 4

A estratégia de liderança de custos teria sido adotada por grande número de empresas, ao se tornar mais conhecido o conceito de curva de experiência, na década de 70. A liderança de custos requereria atenção especial, por parte da gerência, para todas as oportunidades de reduzir e controlar custos. Seria seguida, de forma geral, por empresas que desfrutassem de alta participação em seus mercados, ou de outras vantagens, tais como um acesso privilegiado às matérias-primas.

A estratégia de diferenciação, para Porter, consistiria em desenvolver um produto ou serviço que fosse reconhecido como singular na indústria. Existiriam inumeráveis formas de diferenciação: através do *design*, da construção de imagem de marca, da tecnologia utilizada, do serviço prestado ao consumidor, etc.

Finalmente, a estratégia de focalização consistiria em concentrar-se em um determinado grupo de clientes, segmento, mercado geográfico, etc. Como no caso da diferenciação, a focalização poderia assumir diversas formas.

III.2. Comparando-se as "famílias" de estratégias

Como se pode observar na descrição anterior, existe grande semelhança entre as "famílias" de estratégias genéricas identificadas por Kotler e Ansoff, e entre as identificadas por Alderson e Porter.

Comparam-se a seguir estas classificações, utilizando, como critérios, os fatores considerados por cada autor e as próprias estratégias identificadas.

a) Kotler e Ansoff

Kotler e Ansoff utilizam basicamente os mesmos fatores em suas respectivas classificações: produtos e mercados.

No que se refere a produtos, Kotler vê o produto de forma ampliada, incluindo não só o produto físico, tangível, mas o próprio marketing *mix* que o acompanha e modifica. Ansoff não especifica a amplitude de seu conceito de produto, deixando margem para sua interpretação quer como produto tangível, quer como produto ampliado. Em ambos os casos, portanto, os autores se referem à oferta específica que a empresa faz ao mercado.

No que se refere a mercados, por outro lado, enquanto Ansoff se refere à escolha dos mercados em que a empresa vai atuar, Kotler olha para a escolha de segmentos em um determinado mercado em que a empresa atua ou deseja atuar. Observe-se, porém, que os próprios conceitos de mercado e de segmento são bastante flexíveis. Reconhecem, inclusive, alguns autores⁸, que diferentes definições de mercado podem servir a propósitos distintos. Assim, definições de mercado mais restritas seriam mais adequadas quando se tomam decisões de curto prazo; definições de mercado mais amplas deveriam ser empregadas quanto mais longo fosse o prazo de o-

corrência dos efeitos de uma decisão. Desta forma, uma mesma empresa poderia utilizar, em momentos diferentes, tanto o termo 'mercado' como o termo 'segmento' para definir a mesma parcela da demanda a que serve ou a que deseja servir. Esta curta discussão indica, claramente, que os dois termos podem ser considerados como intercambiáveis, tomando-se uma certa liberdade em seu uso.

Uma das principais diferenças entre as duas classificações está na terminologia adotada. Ansoff utiliza uma linguagem dinâmica, que aponta para mudanças na estratégia da empresa; além disto, os termos que utiliza são comuns na literatura sobre estratégia empresarial (por exemplo, diversificação). Kotler usa uma terminologia estática, que indica o "estado das coisas", e utiliza expressões comuns em marketing (*mix*, segmentos, diferenciação, etc.).

Quanto à classificação propriamente dita, observa-se, em função das similaridades expostas anteriormente, uma clara correspondência entre as estratégias indicadas por Kotler e Ansoff (ressalvado o fato de que a classificação de Ansoff é mais detalhada):

<u>Ansoff</u>		<u>Kotler</u>
penetração	-	concentração
desenvolvimento de mercado	-	indiferenciação
desenvolvimento de produto	-	concentração
diversificação	-	diferenciação

b) Alderson e Porter

As classificações propostas por Alderson e Porter são similares na medida em que ambos manipulam o conceito de

"como competir". Sob este ponto de vista, a visão de Alderson é mais profunda e precisa que a de Porter. Alderson analisa a relação entre a satisfação e o risco para o consumidor e a estratégia da empresa. Assim, quando esta relação é igual ou menor que a obtida pelos concorrentes, a empresa normalmente segue uma estratégia de concorrência à base de preços (ou, na terminologia de Porter, de liderança de custos). Quando a relação obtida é superior à dos concorrentes a empresa segue uma estratégia de diferenciação de produto (ou, na terminologia de Porter, simplesmente diferenciação).

É evidente, no entanto, que os fatores usados por Porter são similares - ainda que menos precisos - aos de Alderson. Ao falar de singularidade (*uniqueness*) para o consumidor, e de posição de custos favorável (*low cost position*), Porter tem implícitos os conceitos de satisfação e risco, e enunciados por Alderson.

Porter acresce a sua classificação o fator 'mercado', categorizado como 'indústria' ou 'segmento'. Desta forma, faz a ligação com os esquemas produto-mercado mencionados anteriormente, o que permite, fazendo-se algumas suposições adicionais, relacionar finalmente as quatro "famílias" de estratégias genéricas.

A primeira suposição é a de que uma estratégia de marketing indiferenciado, nos mercados competitivos atuais, estará normalmente associada a uma liderança em custos. Tal liderança permitiria à empresa oferecer um preço suficientemente mais baixo para que o consumidor rejeitasse a alternativa de obter um produto 'diferenciado', ou seja, mais adequado a seus desejos e necessidades.

A segunda suposição é a de que uma empresa que utiliza uma estratégia de marketing diferenciado - ou seja, oferece produtos/*mixes* específicos para cada segmento - normal

mente estará preocupada não só em diferenciar os produtos que ela mesma oferece a cada segmento, como também em diferenciá-los dos produtos da concorrência oferecidos em cada segmento.

Aceitando-se essas suposições, tem-se a seguinte equivalência entre as diversas "famílias" de estratégias:

<u>Ansoff</u>	<u>Kotler</u>	<u>Porter</u>	<u>Alderson</u>
penetração	- concentração	- focalização	
desenvolvimento de produto	- concentração	- focalização	
desenvolvimento de mercado	- indiferenciação	- liderança de custos	- concorrência de preços
diversificação	- diferenciação	- diferenciação	- diferenciação de produto

Observe-se, finalmente, que enquanto Ansoff e Kotler focalizam a estratégia da empresa para o conjunto de produtos oferecidos no mercado, Alderson e Porter focalizam a estratégia para um produto (já que uma mesma empresa pode competir de forma totalmente diversa em suas várias linhas de produto).

A figura 5 resume os principais elementos analisados.

A análise realizada permite, portanto, concluir que:

- 19) Não existem diferenças entre as "famílias" de estratégia empresarial no que se refere à sua natureza; existem, sim, diferenças de grau e enfoque entre os diversos autores, mas estas diferenças não estão associadas ao campo de estudos.
- 20) Todas as classificações analisadas são incompletas.

39) Três fatores determinam as estratégias genéricas:

- a escolha da parte da demanda a ser servida pela empresa (mercados/segmentos);
- a determinação da oferta específica a ser feita pela empresa àquela parte da demanda (produto/mix);
- a forma de competir.

ANÁLISE COMPARATIVA DAS CLASSIFICAÇÕES

	ANSOFF	KOTLER	PORTER	ALDERSON
Fatores Considerados	. Produto . Mercado	. Produto/Mix . Segmento	. Forma de competir . Segmento	. Forma de competir
Natureza	Dinâmica	Estática	Estática	Estática
Terminologia	De Estratégia Empresarial	De Marketing	De Economia (Organização Industrial) e de Estratégia Empresarial	De Economia (Microeconomia) e de Marketing
Âmbito	Toda a Empresa	Toda a Empresa	Uma Linha de Produtos	Uma Linha de Produtos
Estratégias Consideradas	penetração no mercado, desenvolvimento de produto desenvolvimento de mercado diversificação	marketing concentrado marketing diferenciado marketing indiferenciado	focalização liderança de custos diferenciação	concorrência de preços diferenciação de produto

Figura 5

IV. RECOMENDAÇÕES PARA O PESQUISADOR

IV.1. A estratégia *ex-post*

Os conceitos existentes de estratégia de marketing e de estratégia empresarial mostram-se de difícil aplicação para o pesquisador, quando seu objetivo é estudar a estratégia *a posteriori*. Isto se deve a que os conceitos existentes supõem, como se viu, que a estratégia se constitui num conjunto de guias para a ação, que a decisão estratégica precede a ação, é explícita e planejada.

Em função de tais definições, o estudioso da estratégia deveria buscar informações sobre o processo de decisão estratégica, e não sobre os resultados da decisão estratégica, quando são estes últimos que estão, normalmente, disponíveis. Isto se deve a que:

- podem não existir registros sobre o processo de decisão estratégica;
- a decisão estratégica pode não haver sido planejada, e resultar de acontecimentos fortuitos e improvisações;
- a decisão estratégica, ainda que planejada, pode não haver sido explícita *a priori*;
- a decisão estratégica, ainda que planejada e explícita, pode haver sido alterada no curso da ação.

A literatura sobre o processo de tomada de decisão nas organizações sustenta este ponto de vista. Barnard, por exemplo, afirma que:

"Causa perplexidade o fato de que a maior parte das decisões dos executivos não produz uma evidência direta de si mesmas, e o conhecimento de sua existência

cia sô pode ser derivado do acúmulo de evidência indireta. Necessitam ser inferidas, em sua maior parte, dos resultados finais, em que são apenas um fator, e de indicações sintomáticas de caráter indireto" (5,p.129).

Mintzberg *et alii*, pesquisando os processos de tomada de decisões estratégicas, chamam a atenção para o fato de que a literatura normativa enfatiza o enfoque analítico, postulando que as alternativas estratégicas são avaliadas de forma cuidadosa e objetiva, ponderando-se explicitamente suas consequências, em função de valores e metas definidos *a priori*. No entanto, observam, "nosso estudo revela um uso muito reduzido deste enfoque analítico, o que é um achado surpreendente, considerando-se a importância dos processos de decisão estudados"; "[...]O processo de decisão estratégica é dinâmico, operando em um sistema aberto em que é sujeito a interferências, ciclos de realimentação, interrupções definitivas e outros fatores;[...] em 25 processos de decisão, 15 apresentaram um total de 36 eventos inesperados que interromperam ou causaram mudanças em seu ritmo ou direção" (15, p.258 e 263).

Em seu livro sobre estratégia competitiva, Porter resume, de alguma forma, estes dois enfoques, ao afirmar:

"Cada empresa que concorre em uma indústria tem uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia pode ter sido desenvolvida explicitamente através de um processo de planejamento ou pode ter-se revelado implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa [...]" (16, p.xiii).

Devido a tais limitações, o pesquisador da estratégia, no plano empírico, defronta-se com o fato de que a maioria dos conceitos vigentes de estratégia empresarial não lhe são úteis do ponto de vista operacional, a menos, naturalmente, que seu

objetivo seja estudar o planejamento estratégico. Em caso contrário, o que interessa ao pesquisador é a estratégia efetivamente seguida, explícita ou não, planejada ou não. Para conhecer a estratégia de uma empresa, portanto, a principal fonte disponível ao pesquisador seriam as ações realizadas pela empresa em um determinado período de tempo, a partir das quais se deduziria sua estratégia.

Pode-se estudar a estratégia a partir deste conjunto de ações empreendidas pela empresa em sua trajetória no mercado, pode-se falar de uma estratégia *ex-post* sem se considerar se foi ou não produto do acaso? Esta dificuldade foi considerada por vários pesquisadores⁴, que defenderam o ponto de vista de que, se a estratégia *ex-ante* pode diferir significativamente da estratégia *ex-post*, o pesquisador deve ater-se ao que a empresa realizou, independentemente de se a estratégia, deduzida a partir das ações concretas desenvolvidas pela empresa no mercado, foi planejada, obedeceu a diretrizes, ou resultou simplesmente do comportamento *a posteriori* do decisor.

É opinião dos autores que o conceito de estratégia *ex-post* se constitui num ponto de partida adequado para a pesquisa sobre estratégia, enquanto os conceitos expressos pelos teóricos da estratégia são úteis para a formulação da estratégia.

No caso brasileiro, vários fatores dão suporte a este ponto de vista. Em primeiro lugar, a economia brasileira se caracteriza por um alto grau de intervenção do governo. A política econômica, especialmente a partir de 1975, adotou um enfoque que vem sendo descrito como flexível e pragmático,⁵ querendo-se com isto expressar a rapidez com que as decisões são tomadas ou alteradas. O setor empresarial - especialmente as empresas menores - não só exerce pouca influência sobre os decisores, como tem pouco ou nenhum conhecimento prévio das decisões de política econômica. Devido à forma como essas decisões são

tomadas, é difícil estabelecer uma estratégia a prazo mais longo, como, por exemplo, três ou cinco anos (um horizonte razoável de planejamento estratégico), sem que a mesma corra o risco de tornar-se obsoleta. Além disso, apesar da escassez de estudos empíricos no Brasil sobre planejamento e estratégia empresarial, sabe-se que a grande maioria das empresas brasileiras não faz planejamento a longo prazo.⁶

É razoável, portanto, utilizar o conceito de estratégia *ex-post*, ou seja, deduzir a estratégia a partir dos movimentos da empresa no mercado, buscando-se padrões de conduta que, por sua regularidade, permitam pressupor a natureza da decisão estratégica.

IV.2. As estratégias genéricas

Um outro ponto abordado neste trabalho refere-se às "famílias" de estratégias. Observou-se uma correspondência entre as várias "famílias" de estratégias estudadas. Quais as implicações desta análise, para o pesquisador?

Em uma área de pesquisas em que as bases conceituais são tão precárias, como a de estratégia, a atração de uma taxonomia é quase irresistível, já que proporciona, ao menos, um ponto de partida.

Sugere-se que o pesquisador, ao utilizar qualquer classificação existente, tenha em conta que, se o número de estratégias genéricas é intrinsecamente finito, as variações estratégicas possíveis, associadas a cada estratégia, são infinitas. A partir desta postura inicial, quaisquer classificações poderão ser usadas.

Em princípio, parece razoável que se considerem os três fatores estratégicos identificados: a escolha da parte

da demanda a ser servida, a determinação da oferta a ser feita e a forma de competir no mercado. Deve-se chamar a atenção, contudo, para o fato de que a separação destes fatores é até certo ponto ilusória, já que as decisões de escolha da parte da demanda a ser atendida pela empresa são interativas com as decisões de determinação da oferta específica a ser feita a cada parte da demanda. Alderson expõe claramente este fato, ao afirmar que os processos de troca no mercado estão dirigidos para o acoplamento de segmentos da oferta e da demanda, de forma a chegar ao melhor emparelhamento. Além disto, as decisões quanto à forma de competir estão também associadas às demais, quer por características do produto-mercado selecionado, quer por características da própria empresa.

Deve o pesquisador ter em mente que, ao definir um conjunto finito de estratégias genéricas, cada autor está, na verdade, procurando fracionar a realidade - de uma forma que a jude a entendê-la e explicá-la - a partir de determinados componentes que ele considera importantes.

Dentro desta perspectiva, o pesquisador deverá avali ar a utilidade de cada esquema, em cada situação específica, em função de seus objetivos de pesquisa, e selecionar a aquele que melhor atenda a suas necessidades.

V. AFINAL, O QUE É ESTRATÉGIA DE MARKETING?

A análise dos conceitos e das "famílias" de estratégias, surpreendentemente, não oferece uma base para definir o âmbito da estratégia de marketing e diferenciá-la da estratégia empresarial.

Pode-se argumentar, contudo, que esta evidente similaridade é mais do que uma coincidência, refletindo, provavelmente, a dificuldade encontrada pelos diversos autores em separar, na realidade observada, a estratégia de marketing da estratégia empresarial.

Os autores deste trabalho acreditam que tal problema teórico se deve a que a estratégia de marketing é a parte visível da estratégia empresarial, abrangendo as decisões sobre a seleção do composto produto-mercado e a forma de competir. A estratégia de marketing é a face externa da estratégia empresarial.

Mas a estratégia empresarial tem, também, uma face interna, que não é facilmente observável. Esta face interna é a própria natureza da empresa - as escolhas de homens, recursos, estruturas, sistemas, processos - que condicionarão, em grande parte, sua face externa.

É por não se compreender tal dualidade que se incorre no erro de sugerir "estratégias ótimas" ou "estratégias padrão", que se adequariam a qualquer empresa, em determinadas condições competitivas e de produto-mercado. Tais recomendações esquecem a existência de uma "face interna" da estratégia - como se sugere aqui - e partem do pressuposto de que qualquer empresa é capaz de utilizar igualmente bem uma determinada estratégia.

Também decorre daí o erro de se considerar a definição da estratégia de marketing como uma função da gerência de marketing da empresa. Como face externa da estratégia geral da empresa, a estratégia de marketing é tarefa indelegável da alta direção.

VI. NOTAS DE RODAPÉ

- ¹ Alderson observa que é imprescindível que as vantagens desfrutadas sejam de fato diferenciais, ou seja, que se concretize uma vantagem relativa, comparativamente com a concorrência.
- ² Devido à confusão reinante na terminologia de marketing, convém distinguir o que se entende por diferenciação de produto do conceito de diferenciação de mercado. Enquanto a diferenciação de mercado se refere a diferentes ofertas que uma mesma empresa faz a distintos segmentos de mercado, a diferenciação de produto refere-se às diferenças existentes entre uma oferta específica que a empresa faz e as ofertas da concorrência, em um mercado ou segmento. Kotler faz referência, em sua classificação, à diferenciação de mercado, embora não utilize este termo.
- ³ Veja-se, a este respeito, o artigo de G.S.Day et alii (11).
- ⁴ Veja-se, por exemplo, Henry Mintzberg (14).
- ⁵ Veja-se, a esse respeito, declarações explícitas no II e no III Plano Nacional de Desenvolvimento-PND (7,8).
- ⁶ Alguns estudos apresentam evidência indireta da falta de planejamento na empresa privada brasileira, como o de Raimar Richers (18). Outros analisam casos específicos de empresas, como o de C.Macedo Reis (17).

VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABELL, Derek F. Alternative strategies for strategy research in marketing. Cambridge, Mass, Marketing Science Institute, Feb.1978. (Working Paper, 78-100).
2. ALDERSON, Wroe. Marketing behavior and executive action. Hone-wood, Ill, Richard D. Irwin, 1962.
3. ANDREWS, Kenneth. El concepto de estrategia corporativa. Pamplona, Ed. da Universidad de Navarra, 1974.
4. ANSOFF, H.Igor. Estratêgia Empresarial. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.
5. BARNARD, Chester I. The functions of the executive. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1966.
6. BOYD Jr., Harper W. Concentration. In: ADLER, Lee. comp. Plotting marketing strategy. New York, Simon & Schuster, 1977.
7. BRASIL. II PND, II Plano Nacional de Desenvolvimento (1975-1979) Brasília, D.F., 1974.
8. _____. III Plano Nacional de Desenvolvimento - 1980/85. Brasília, D.F., 1980.
9. CHAMBERLIN citado por W.Alderson op.cit.p.105.
10. CLAUSEWITZ, Carl von. Da guerra. Lisboa, Ed. Perspectivas e Realidades, 1976.
11. DAY, George S.; SCHOCKER, A.D.; SRIVASTAVA, R.L. Customer-oriented approaches to identifying product-markets. Journal of Marketing, 43 (4): 8-19, Fall 1979.

12. GINEBRA, Juan. La maduración de los mercados y la estrategia comercial en los negocios. Pamplona, EUNSA, 1976.
13. KOTLER, Philip. Marketing management: analysis, planning and control. 2 ed. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1972.
14. MINTZBERG, Henry. Research on strategy making. Montreal, McGill University, 1972. (Working Paper) não publicado.
15. _____; RAISINGHANI, D.; THÉORÉT, André. The structure of 'unstructured' decision processes. Administrative Science Quarterly, 21 (2): 246-75, June 1976.
16. PORTER, Michael. Competitive strategy. New York, The Free Press 1980.
17. REIS, C. Macedo. Planejamento empresarial a longo prazo: um estudo sobre sua utilização pelas maiores indústrias no Brasil. Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1975. Tese (Mestrado, defendida na COPPEAD/UFRJ, 11/12/75).
18. RICHERS, Raimar. A segmentação como alternativa estratégica em empresas brasileiras. São Paulo, FGV/EAESP, 1980. (Relatório de Pesquisa, 1).
19. SMITH, Wendell R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. Journal of Marketing: 3-8, July 1956.