

# ESTRATÉGIAS EMERGENTES OU DELIBERADAS: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB

**Adilson Adão Borges Jr.**

Mestrando em Administração de Empresas pelo PPGA/UFRGS, com ênfase em *Marketing* e Estratégia Competitiva, Membro do Grupo de Estudos em *Marketing* do PPGA/UFRGS, Professor da UFRGS e da La Salle.  
E-mail: [adilson.borges@fnac.net](mailto:adilson.borges@fnac.net)

**Fernando Bins Luce**

Ph.D. em Administração de Empresas pela Michigan State University, Professor da Escola de Administração da UFRGS, Coordenador do Grupo de Estudos em *Marketing* do PPGA/UFRGS, Chefe do Departamento de Administração da UFRGS, Professor do PPGA/UFRGS e Diretor Científico da Anpad.  
E-mail: [fbluce@adm.ufrgs.br](mailto:fbluce@adm.ufrgs.br)

---

**RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo principal apresentar os conceitos de estratégias emergentes e deliberadas dentro de um contexto mais amplo de *marketing* estratégico. A administração dessas estratégias na empresa é de extrema importância para seus objetivos. Para tanto, o método do estudo de casos foi aplicado a fim de buscar as várias dimensões pertinentes a esse tema. Como contribuição à administração estratégica nas organizações, fica a composição das estratégias emergentes e deliberadas, visando, fundamentalmente, à flexibilidade no curto prazo, com consistência no longo prazo.

**ABSTRACT**

*The article's objective is to present the main concepts of emergent and deliberated strategies in a wider concept of strategic marketing. The administration of these strategies is very important to the objectives of the firm. Thus, we applied the method of study of cases to provide the possibility for the understanding of the many dimensions of the problem. The main contribution of this work to strategic administration in the organization is the composition of the emergent and the deliberated strategies aiming at flexibility in the short-term planning, but with consistence in the long-term planning.*

**PALAVRAS-CHAVE**

*Marketing* estratégico, estratégias empresariais, administração estratégica.

**KEY WORDS**

*Strategic marketing, enterprise strategies, strategic administration.*

---

## INTRODUÇÃO

A palavra estratégia tem inúmeras conotações no mundo empresarial. Por estar intimamente ligada à essência dos negócios, significa sucesso garantido em eventos, cursos, treinamento de executivos, etc., ampliando seu uso para quase tudo que diga respeito a *marketing*. É comum, portanto, verificarmos expressões como: estratégias de produto, estratégias empresariais, estratégias do varejo, estratégias de mercado e assim sucessivamente. Mas, afinal, o que é estratégia? E, a partir do conceito de estratégia, como devem as organizações gerenciar suas ações para obterem vantagens em relação à concorrência?

A idéia de estratégia foi formalmente desenvolvida pelos gregos, que conceberam seu conceito com uma conotação militar, em que já se verificava a idéia de objetivo a ser atingido e planos de ação a serem desencadeados em cenários diversos conforme o comportamento do inimigo (Schnaars, 1991). A partir da Segunda Grande Guerra, a idéia de estratégia passou a fazer sentido para as empresas, que cresceram sobremaneira e necessitaram de diretrizes, linhas e caminhos a serem seguidos por toda a sua estrutura.

Essa idéia de estratégia se desenvolveu dentro de um espírito rígido, atrelado a planejamentos longos, controle racional do ambiente, bem como à antecipação de seus movimentos por profissionais altamente capacitados e com um aparato técnico e analítico extremamente sofisticado à sua disposição (Mintzberg, 1987). A conotação de rigidez está implícita desde a formação dos primeiros orçamentos, embriões das estratégias, que foram idealizados para orientar o fluxo dos recursos e investimentos das empresas agora mais complexas. Para isso, esses orçamentos já respondiam a objetivos predeterminados, que os tornavam rígidos dentro dessas organizações que se burocratizavam paulatinamente.

Os orçamentos evoluíram, transformando-se em planejamentos para o desempenho futuro, que acabaram virando fórmulas padronizadas, desenvolvidas por empresas de consultoria calcadas fortemente em “receitas de bolo” de como desenvolver um planejamento de longo prazo, que sucumbem pela própria dificuldade de adaptação às mudanças no ambiente e pela não-incorporação dos diversos

níveis da hierarquia da empresa ao compromisso de transformação da idéia em ação (Bracker, 1980). Toda essa carga de rigidez e análise estática do ambiente que se concebia nesse período acabou por incorporar o estereótipo de estratégia que muitos administradores hoje possuem.

**A palavra estratégia tem inúmeras conotações no mundo empresarial. Por estar intimamente ligada à essência dos negócios, significa sucesso garantido em eventos, cursos, treinamento de executivos, etc., ampliando seu uso para quase tudo que diga respeito a *marketing*.**

A transformação do conceito de planejamento em um conceito mais amplo de planejamento estratégico é apresentada por Porter por meio da idéia de vantagem competitiva, que gera um desequilíbrio no mercado e que seria o objetivo final de toda a empresa (Porter, 1985). Essa idéia de estratégia incorpora componentes qualitativos, afastando-se do conceito inicial de algo estático e rígido e aproximando-se de um conhecimento profundo sobre a relação da organização e seu meio ambiente. O principal objetivo nessa visão é conhecer as capacidades da empresa e, a partir delas, gerar caminhos para o futuro (Mintzberg, 1987). Dessa forma, contemporizamos o conceito de estratégia, inserindo-o em um contexto histórico que busca verificar o que foi e o que é a organização, lançando as bases para o que poderá ser no futuro.

Este artigo propõe uma revisão dos conceitos de estratégias emergentes e deliberadas a partir do conceito mais amplo de *marketing* estratégico, procurando entendê-lo como um esforço de planejamento organizacional que parte desse contexto histórico para gerar linhas claras e consistentes no longo prazo, mas que respeita o aprendizado diário da empresa e o internaliza pela flexibilidade

de ações no curto prazo (Henderson, 1989). Dessa forma, procuramos evitar a armadilha semântica de encontrarmos estratégia em tudo o que diz respeito a administração empresarial. A partir do entendimento desses conceitos, utilizaremos o estudo de caso dos vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB para contrapormos o resultado do *constructo* teórico com a prática nas organizações.

A estrutura do presente artigo procura responder a esse objetivo, apresentando, em uma primeira etapa, algumas considerações acerca do conceito de estratégias deliberadas, como são implementadas, bem como suas implicações para a organização. Em um segundo momento, discutimos o conceito de estratégias emergentes, buscando uma continuidade no esforço inicial e comparando sua inserção na vida empresarial e suas conseqüentes implicações para os resultados das organizações.

A partir da conceitualização de estratégias emergentes e deliberadas, procederemos a uma análise dos casos vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB, procurando relacionar os elementos evidenciados no corpo teórico com as práticas empresariais efetuadas nesse contexto.

Finalmente, um esforço de síntese é levado a cabo a fim de gerar uma discussão de uma estratégia conjunta para a organização, verificando algumas implicações tanto no curto como no longo prazos, bem como traçando algumas considerações finais e algumas sugestões de futuras pesquisas sobre o tema.

### ESTRATÉGIAS DELIBERADAS

O conceito formal de estratégia está vinculado à idéia de antecipação de cenários e planos de ação a serem desencadeados neles (Schnaars, 1991). A idéia de estratégia deliberada aqui utilizada é aquela na qual a empresa antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar os seus resultados.

Dentro do esforço acadêmico para criar uma sistematização para a busca de vantagem competitiva, o planejamento estratégico surge como uma maneira de entender o funcionamento desse ambiente competitivo, seja no que diz respeito aos consumidores, seja no monitoramento das ações da concorrência

(Day e Wensley, 1988). Sob esse enfoque, esses esforços tendem a ser antecipados, principalmente em função das constantes mudanças desse ambiente tão complexo no qual as organizações estão inseridas.

Essencialmente por esse motivo, as estratégias deliberadas são a continuidade dos antigos orçamentos e planejamentos que, criados por grandes empresas de consultoria ou pelo departamento de planejamento da própria organização, guardam em si o mesmo formalismo e a mesma rigidez de seus predecessores. Esses esforços para antever o futuro e preparar respostas a ele são implicações de modelos de administração centralizados, em que somente a alta cúpula da organização tinha a capacidade e o envolvimento para determinar, diante de uma empresa cada vez maior e mais heterogênea em seus negócios, quais caminhos deveriam ser trilhados no seu dia-a-dia.

E assim se desenvolveu nas empresas o planejamento estratégico formal, normalmente efetuado por empresas especializadas com claros esforços de orientação para a organização em suas ações futuras, fruto sempre de análises sofisticadas dos cenários econômicos e institucionais em que estavam inseridas (Mintzberg, 1987). Garantia-se, assim, a tranquilidade de administradores e acionistas da empresa, que sabiam exatamente o que esta estaria fazendo daqui a dois anos, seja no nível macro, seja no tático-operacional.

Algumas implicações dessas estratégias deliberadas de curto e longo prazos foram percebidas já no início da década de 80 no mercado norte-americano e se mostram presentes até hoje em muitas empresas brasileiras (Jardim, 1996). A dificuldade de cumprir a cartilha do planejamento estratégico existia principalmente quando se tratava de ações rotineiras da organização, que, devido às constantes modificações no ambiente – dificilmente previstas nos cenários planejados –, precisavam ser rapidamente reorientadas para a sobrevivência da empresa naquele novo quadro.

### ESTRATÉGIAS EMERGENTES

“Emergente: do verbo emergir. Vir à tona, aflorar, surgir, aparecer, subir, elevar-se, paten-tear-se; ocorrer, acontecer; sobressair” (Juca Jr., 1963). Esse conceito nos permite o contrapon-to com a idéia anterior, sugerindo, principal-

mente, maior flexibilidade e autonomia de ação. Dessa forma, uma estratégia emergente seria aquela que emerge da organização em resposta a uma oportunidade do ambiente (Mintzberg, 1987). Surge da dificuldade de se prever com maior exatidão o comportamento e as inter-relações dos agentes do ambiente e a consequente resposta a essa mudança, a não ser somente quando ela se faz presente.

A partir da dificuldade de prever as mudanças no ambiente, a estratégia emergente corrige a rota da organização, reconhecendo essa limitação e não ficando presa a um planejamento defasado que levaria a empresa a nadar contra a correnteza. A importância do ambiente, portanto, é levada ao máximo, considerando-se a própria evolução das organizações como resultado da relação com o meio e os constantes desafios por ele impostos.

A estratégia é, sob esse enfoque, o uso da imaginação e da lógica para responder ao meio ambiente de tal forma que se gere como resultante uma vantagem competitiva para a empresa (Henderson, 1989). A análise do ambiente, que é o ponto de partida de qualquer planejamento estratégico, passa também a ocupar papel central diante das dificuldades das organizações em prever com exatidão os seus desenhos futuros.

As estratégias emergentes ocorrem diariamente nas empresas e são frutos muito mais da cultura organizacional e do conceito de *learning organization* (Slater e Narver, 1995) do que dos planejamentos deliberados. Elas representam o filtro entre o planejamento formal e os caminhos a serem trilhados no curto prazo e são fundamentais para as estratégias de longo prazo da organização. Exemplificando com uma metáfora ilustrativa, o planejamento estratégico deve ser como uma larga estrada, traçando um caminho a ser seguido (consistência), mas não como um trilho, que não permitiria flexibilidade no curto prazo.

## O MÉTODO

Nossa análise consistiu em um estudo dos casos vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB/RS na última década. A escolha do método procurou garantir uma visão da formação da estratégia na organização, levando em consideração uma grande gama de elementos possibilitada pelo méto-

do do caso. Conforme sugerido por Bonoma (1985), a pesquisa qualitativa deve ser considerada quando o fenômeno sob investigação for altamente complexo e sua análise depender dessas inter-relações.

A amostra foi composta por um conjunto de empresas premiadas na última década; desse universo, 14 aceitaram participar da pesquisa.

**A idéia de estratégia deliberada aqui utilizada é aquela na qual a empresa antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar os seus resultados.**

A coleta de dados foi realizada de duas formas: primeiro, foram efetuadas análises dos casos vencedores do prêmio, bem como de fontes secundárias exaustivamente coletadas e que propiciaram a formação de um quadro claro acerca do cenário no qual o caso estava inserido.

Feito isso, uma segunda fase foi desencadeada com a aplicação de entrevistas em profundidade com as pessoas-chave na organização para o desenvolvimento e a implementação da estratégia vencedora.

Entre as questões aplicadas no processo de coleta de dados, várias trarão luz à relação entre as estratégias deliberadas e as emergentes dentro das empresas premiadas, o que será complementado com análises específicas nas fontes secundárias para que possamos formar uma massa crítica consistente e que ofereça subsídios para maior entendimento do processo de formulação de estratégias dentro da organização. Essas questões serão discutidas de forma individual em um primeiro momento, a partir do qual procuramos consolidá-las para um contexto mais amplo das realidades das empresas brasileiras e de suas vivências empresariais.

## O PRÊMIO “TOP DE MARKETING” DA ADVB/RS

Na última década, a ADVB/RS tem promovido, anualmente, um concurso de casos

reais de *marketing*. Nesse concurso, empresas submetem seus casos – novos produtos/tecnologias, novos negócios, campanhas promocionais, dentre outros – a uma comissão de especialistas/*experts*, que escolhe os habilitados a serem contemplados com o “Top de Marketing”. Normalmente, a comissão seleciona de três a cinco casos para receber a premiação, utilizando um conjunto de critérios que incluem: a originalidade do caso, o efetivo desempenho de mercado resultante da estratégia descrita no caso e a adequada combinação dos elementos do composto de *marketing* utilizados no caso.

As empresas vencedoras estão entre as mais diversas indústrias, variando do mercado de seguros à indústria de alimentos. Esse não foi o fator limitante na análise, mas sim o fato de as empresas terem sido premiadas, o que supõe, como já vimos, uma estratégia ou ação bem-sucedida, qualificando-as para nosso estudo.

### ANÁLISE DOS CASOS

Durante a condução das entrevistas de profundidade e análise do caso, algumas questões e elementos que surgiram estavam diretamente relacionados ao tipo de estratégia utilizada pela organização e nos possibilitaram um entendimento mais completo acerca dessa estratégia. Inicialmente, faremos algumas considerações sobre cada elemento, procurando contemplar a sua existência no conjunto dos 14 casos, acentuando, quando necessário, as especificidades de algum dos casos que venham agregar explicação à exploração inicial proposta pelo presente artigo.

#### Análise da situação

Nessa questão, procuramos captar o grau de inter-relação entre o ambiente e a empresa, bem como o esforço desta para alavancar os elementos fundamentais para a definição da estratégia vencedora. Cabe ressaltar que essa análise do ambiente está inserida no contexto do caso e que pode ser compreendida como uma determinação prévia da organização de buscar alternativas naquele sentido, como também análises resultantes de leituras do mercado que propiciaram respostas isoladas da organização a uma oportunidade fornecida pelo mercado.

Em nosso artigo, todas as empresas estudadas passaram por um processo de análise do ambiente, ainda que algumas vezes essa análise fosse carregada de subjetividade por parte dos tomadores de decisão. Dessa forma, verificamos a importância de uma análise do ambiente para a formação da estratégia na organização.

Entretanto, essa análise do ambiente procedida em alguns casos foi percebida por alguns empresários como um potencial sinalizador de oportunidades de mercado, estando mais diretamente ligada à inteligência de *marketing* (Kotler, 1988) do que propriamente a uma análise extensiva que procurasse verificar a viabilidade da ação. Nesse ponto, percebemos uma forte razão para resultados não condizentes com os objetivos, ou seja, ações tomadas a partir de sentimentos e/ou coordenações políticas internas na empresa conduzidas pelos proponentes do projeto, pouco calcadas em estudos sérios de viabilidade acerca da real obtenção de metas.

#### Definição de objetivos

Embora tenhamos fortes indícios de que a questão da difusão dos objetivos pelos vários níveis hierárquicos da empresa afeta positivamente o sucesso da estratégia aplicada (Hutt, Reingen e Ronchetto Jr., 1988), a sua simples identificação de forma clara é por vezes difícil. Apesar de não obter respostas mais efetivas sobre a difusão dos objetivos na organização, notamos um esforço comum, embora muitas vezes no campo das intenções, de fazê-lo. Em alguns casos, esse esforço ficou claro inclusive pela formação de times multidisciplinares que seriam responsáveis pelo projeto.

Dos 14 casos analisados, 3 não possuíam os objetivos claramente definidos e 1 deles teve seus objetivos adaptados ao longo do tempo. A grande maioria das empresas nos casos estudados estabeleceu de forma clara os objetivos a que se propunha por ocasião da definição da sua estratégia. Cabe ressaltar que os objetivos são advindos do processo de evolução dos orçamentos dentro das organizações e que estão mais vinculados à idéia de estratégia deliberada (Mintzberg, 1987). Esses objetivos, que na sua maioria trabalhavam elementos funcionais, em grande parte dos casos, eram condizentes com as estratégias de negócio e da corporação, quando estas estavam definidas.

Alguns objetivos estavam superestimados, conduzindo a erros de avaliação por parte da organização, retratando uma parte do problema que apresentamos na análise do ambiente. Entretanto, algumas empresas passaram a corrigir alguns elementos e a tomar ações adaptativas a fim de viabilizar o projeto e obter resultados positivos. Esses elementos serão discutidos quando apresentarmos as ações adaptativas, que são o cerne das estratégias emergentes.

### **Elaboração de planos de ação**

Dentro do planejamento formal, o passo seguinte à formulação dos objetivos é a determinação do plano de ação, em que se procurará responder como levar a empresa a atingir seus objetivos (Bracker, 1980). O plano de ação, visto dessa forma, é quase uma consequência da formulação de objetivos feita anteriormente. Objetivos bem formulados e avaliados propiciam um dimensionamento do plano de ação mais consistente e efetivo para a organização.

Dos 14 casos analisados, 13 efetuaram um plano de ação explicitando ou, por vezes, apenas indicando como se buscaria atingir os objetivos propostos. No único caso em que não ocorreu a definição do plano de ação também não havia sido definido o objetivo, e o caso foi mais levado por chancela política e capacidade de articulação de alguns setores da empresa do que propriamente por uma ação da empresa como um todo. Vale ressaltar, nesse ponto, que o projeto veio a fracassar mais tarde, com o aborto do produto.

No que tange à implementação de planos de ação, vale ressaltar a importância do comprometimento dos atores envolvidos com o projeto, no qual os times ou as equipes multidisciplinares despontam com importância (Cravens, 1994). Esse grau de compromisso para com o projeto teve diferentes pesos nos casos estudados, mas foi ressaltado nas entrevistas de profundidade pelos responsáveis pelo projeto como condição necessária ao desenvolvimento do projeto.

A elaboração de planos de ação é o elo mais forte entre planejamento e ação, sendo a implementação do planejamento na empresa essencial (Day e Wensley, 1988) para que o esforço primeiro não se transforme em apenas um documento de intenções.

Essa dinâmica da implementação de estratégias na organização é um campo interessante para futuras pesquisas. Dois elementos emanaram com regularidade de nossa pesquisa exploratória. O primeiro deles foi a importância de atribuir responsabilidades aos condutores do projeto, para que eles as disseminassem pelo grupo de trabalho, o que nos liga diretamente ao comprometimento necessário ao sucesso do projeto.

## **Dentro do esforço acadêmico para criar uma sistematização para a busca de vantagem competitiva, o planejamento estratégico surge como uma maneira de entender o funcionamento desse ambiente competitivo.**

O outro elemento é a capacidade de articulador e negociador que o responsável pelo projeto deve possuir, pois a chancela política e a aglutinação de forças intra-organizacionais são fatores decisivos para a continuidade do projeto. A questão da implementação tem outro ponto forte que se refere aos programas de controle, os quais apresentaremos a seguir.

### **Elaboração de programas de controle**

A verificação constante dos elementos listados no plano de ação e de suas consequências para os objetivos propostos constituiu uma questão importante que surgiu durante a pesquisa, apesar de a prática não refletir esse esforço na mesma dimensão. Dos 14 casos analisados, somente um apresentou um programa de controle efetivo, que foi considerado satisfatório e importante pelos responsáveis por sua implementação na empresa.

Essa questão não pode se prestar a uma interpretação dúbia por parte do leitor no que tange ao curso da implementação da estratégia na organização. A não-implementação de um programa de controle não significa que a empresa ou o responsável pelo projeto não o acompanhe. Implica, sim, a ausência de um programa formal e sistemático para o contro-

le da implementação e do desenvolvimento do projeto na organização.

Esse fato será mais bem compreendido quando apresentarmos as questões adaptativas e suas implicações. A importância desse elemento de acompanhamento do projeto, mesmo que informalmente, já havia sido constatada por Hutt, Reingen e Ronchetto Jr. (1988), quando relacionaram alguns papéis fundamentais na organização para o sucesso do *marketing* estratégico.

## Esses esforços tendem a ser antecipados, principalmente em função das constantes mudanças desse ambiente tão complexo no qual as organizações estão inseridas.

Programas de controle significam a possibilidade de acompanhamento do plano até a obtenção dos objetivos propostos. Sem eles, mesmo que utilizados informalmente, a empresa só terá oportunidade de corrigir rumos quando for reavaliar as ações anteriormente efetuadas. Com a atual dinâmica do mercado e da concorrência (Hunt e Morgan, 1995), esse tipo de política tem o mesmo caráter da formulação estática dos primeiros modelos de planejamento. As estratégias emergentes vêm justamente proporcionar à organização ajustes constantes nos caminhos que estão sendo tomados, sempre a fim de atingir os objetivos.

### Ações adaptativas

Aqui podemos observar uma dimensão mais vinculada a estratégias emergentes. Dos 14 casos analisados, 12 tomaram ações adaptativas ao longo de sua trajetória. Nos dois casos em que as ações adaptativas não foram observadas, os objetivos de curto prazo foram atingidos, sendo, entretanto, os destinos dos projetos comprometidos em um prazo mais longo devido às alterações nos mercados em que estavam inseridos.

Essas ações adaptativas, nos casos constatados, tiveram sempre uma conotação de aprendizado ao longo do caminho, ou seja,

ajustes feitos ao plano original em função de uma alteração importante no meio ambiente.

Essas mudanças no meio ambiente variam em causa e intensidade, indo desde alterações de políticas públicas até a entrada de novos concorrentes, sendo os ajustes feitos ao planejamento preliminar considerados vitais para o sucesso final da estratégia por grande parte dos empresários entrevistados.

As ações adaptativas estão diretamente ligadas aos programas de controle, pois é a partir destes que se emite o sinal para a empresa de que algo não está saindo conforme o planejado, abrindo espaço à ação gerencial. Onde não existe controle, não existe parâmetro que indique o desvio, encobrendo os problemas do projeto que só despontarão quando a correção for muito mais difícil, se não inviável.

### Resultados versus objetivos

Aqui existe outro elemento importante a ser destacado quando tratamos de tipos de estratégia. Em um primeiro momento, 13 dos 14 casos analisados atingiram os objetivos propostos, avaliados de forma geral no curto prazo. Entretanto, quando analisamos a situação atual em que se encontra o objeto da estratégia, no ano de 1996, percebemos que 7 casos não conseguiram sustentar a estratégia desenhada no primeiro momento e, conseqüentemente, tiveram problemas em seus mercados.

Esse abandono por parte das empresas de alguns projetos esteve apoiado sobre dois grandes pilares. O primeiro é composto por problemas de mudança de cenário mercadológico não acompanhados/previstos pela empresa, significando prejuízos e desistência daquela estratégia. Essas mudanças no cenário eram difíceis de serem previstas, em virtude do quadro de instabilidade que se desenhava na época. Esses elementos são essenciais para o entendimento da premência das estratégias emergentes dentro da organização.

O segundo problema, conforme nossa pesquisa, concentrou-se na descontinuidade dada à estratégia dentro das esferas interessadas da própria organização. O não-comprometimento dos setores da empresa com o projeto possibilitava o seu engessamento ao planejamento original, não permitindo que novos ajustes fossem efetuados, o que terminaria por inviabilizar qualquer possibilidade de sucesso inicialmente prevista, e por vezes obtida, pelo caso.

## EM BUSCA DE UMA ESTRATÉGIA CONJUNTA

Parece-nos claro que, como em toda a ciência administrativa, o caminho do *marketing* estratégico também não oferece uma solução totalmente definitiva. Não podemos ficar presos a formalidades que procurem determinar qual ação será tomada pela empresa no ano 2000 nem a empresas de consultoria que se postam em gabinetes de vidro para “pensar” essas estratégias. Como diria Mintzberg (1987, p. 69), “o artista não pensa em um dia em sua obra e trabalha no outro”.

Entretanto, também não podemos desprezar todos os esforços empreendidos para buscar entender as relações com o ambiente e planificá-las, obtendo, a partir disso, vantagens em relação aos concorrentes que enfrentarão eventualmente essas ações com estratégias emergentes ou mesmo de forma completamente desorganizada.

Uma abordagem possível para essa questão não pode deixar de contemplar ambas as perspectivas dentro de suas potencialidades na organização. Com base nessa idéia, elaboramos a Figura 1, que traz algumas implicações para nosso debate.

Antes de entrarmos especificamente em seu detalhamento, cabe definir algumas diferenças de conceito da palavra estratégia quanto ao nível de agregado dentro da organização. O nível mais alto está vinculado à corporação, determinando as estratégias corporativas para todo o conjunto de empresas constituintes de uma mesma *holding*. Após o nível corporativo, encontram-se os modernos conceitos de unidades de negócio, os quais também possuem suas estratégias, que devem estar subordinadas aos interesses da corporação e que, por sua vez, devem balizar as estratégias de produtos e mercados, que estão diretamente vinculadas ao gerenciamento das quatro funções básicas de *marketing* no nível tático-operacional (Hamel e Prahalad, 1995). Feitas essas considerações, podemos analisar com mais

critério algumas implicações da Figura 1.

O pressuposto básico é o de que não existe uma taxinomia rígida afirmando que a estratégia deve ser totalmente deliberada ou totalmente emergente. Embora admitamos essa possibilidade, preferimos identificá-la como um *continuum* representado por uma reta que apresenta as possibilidades de combinação na formulação das estratégias empresariais.

Com base nessa idéia de continuidade, as estratégias deliberadas tendem a ser efetuadas para situações de médio e longo prazos e claramente associadas às estratégias corporativas e de negócios, delineadas sobre alicerces mais amplos e genéricos, que devem permitir ajustes no curto prazo (Mintzberg, 1987).

As setas que ligam as estratégias corporativas e de negócios às estratégias de produtos ou mercados demonstram que estes estão subordinados àqueles e que, a partir das adaptações feitas no curto prazo, em decorrência das alterações constantes no ambiente, a retroalimentação deve ser constante a fim de evitar discrepâncias entre eles e confusões na empresa decorrentes desses desencontros.

Essa combinação de flexibilidade e controle na composição das estratégias é a principal vantagem advinda desse modelo, que seria direcionado e comprometido com os resultados e objetivos de longo prazo previamente estabelecidos (deliberados), mas que também seria ágil o suficiente para aprender com o curso dos acontecimentos e reorientar

Figura 1 – As estratégias de *marketing* nas organizações





a rota conforme as constantes mudanças do mercado (Mintzberg, 1987). Ignorar esse aprendizado e manter-se preso aos planos primeiros como tábua de salvação pode significar a colisão direta contra um novo recife que não constava dos mapas, mas que surgiu com a redução da maré e que pode afundar toda a embarcação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário competitivo das organizações está mudando constantemente e de forma cada vez mais rápida, o que implica uma necessária reorientação dos modelos mais rígidos de planejamento estratégico para algo mais flexível, que se aproveite dos potenciais da organização, que são frutos de seu contexto histórico (Hunt e Morgan, 1996), mas que consiga ainda coordenar essas ações para um objetivo único e comum a toda a corporação ou unidade de negócio.

Parece-nos importante considerar que ações vencedoras de estratégia empresarial, como a maioria das aqui analisadas, trazem em si elementos pertencentes aos dois extremos de nosso *continuum*, apresentado na Figura 1. Os elementos do plano de ação e de formulação de objetivos contrastam e se complementam à aná-

lise constante da situação e a possíveis ações adaptativas a fim de compor uma estratégia suficiente, e não necessariamente a ótima, para alcançar os objetivos propostos pela organização.

Algumas considerações aqui levantadas deverão ser objeto de futuras pesquisas. O grau de emergências ou deliberalidade varia de acordo com o tipo de indústria em que está situada a organização ou com a intensidade da concorrência a que está submetida? Que estratégia é ideal para cada tipo de empresa? Essas são algumas linhas para futuras pesquisas na área de *marketing* estratégico.

A partir desses elementos, conseguiremos dar mais um passo em direção ao controle da formação e implementação da estratégia nas organizações, entendendo de forma mais clara o *trade-off* entre a formalidade do planejamento estratégico inicialmente proposto e a quase desagregação das estratégias emergentes.

Enfim, esse esforço que fizemos para levantar alguns elementos importantes para a determinação da formação das estratégias nas organizações será mais uma contribuição na direção de uma discussão mais profunda acerca do tema, buscando sempre ofertar ao empresário o subsídio necessário à sua tomada de decisão em um mercado cada dia mais complexo. ○

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, p.199-208, 22th May, 1985.

BRACKER, Jeffrey. The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.

CRAVENS, David W. *Strategic marketing*. Burr Ridge: Irwin, 1994.

DAY, George S., WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, v. 52, p.1-20, Apr. 1988.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

HENDERSON, Bruce D. The origin of strategy. *Harvard Business Review*, v. 67, p.139-143, Nov./Dec. 1989.

HUNT, Shelby D., MORGAN, Robert M. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, v. 59, p.1-15, Apr. 1995.

HUNT, Shelby D., MORGAN, Robert M. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, v. 60, p.107-114, Oct. 1996.

HUTT, D. Michael, REINGEN, Peter H., RONCHETTO JR., John R. Tracing emergent processes in marketing strategy formation. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 4-19, Jan. 1988.

JARDIM, Lauro. Dá para ser bom em tudo? *Exame*, ano 30, n. 23, p.114-122, nov. 1996.

JUCA JR., Cândido. *Dicionário escolar das dificuldades da língua portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro : Fundação Nacional de Material Escolar, 1963.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1988.

MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.

PORTER, Michael. *Competitive advantage*. New York : Free Press, 1985.

SCHNAARS, Steven P. *Marketing strategy: a customer-driven approach*. New York : Free Press, 1991.

SLATER, Stanley F., NARVER, John C. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 3, p. 63-74, July 1995.

## NOTAS

Este artigo é um dos resultados do projeto "Tops de Marketing: estratégias e trajetórias", apoiado pelo CNPq. Os autores agradecem aos alunos de mestrado (hoje todos mestres) do PPGA/UFRGS Alexandra Lopes da Cunha, Daniela Callegaro de Menezes Gerhardt, Filipe Campello Xavier da Costa, Hugo

Fridolino Müller Neto, Luciana Berté Draghetti, Marcelo Gattermann Perin, Martin Albert Haag, Mirelle Galvão Beulke, Rafael Medina Pallarés e aos bolsistas de iniciação científica que participaram da coleta de dados nas empresas.

Este artigo faz parte de uma linha de pesquisa do Grupo de Estudos em *Marketing* (GEM/PPGA/UFRGS), coordenado pelo Prof. Fernando Bins Luce, e do qual fazem parte vários alunos de pós-graduação da UFRGS na área de *marketing*.