
**O SISTEMA ESTRATÉGICO EQUIVALENTE NO PROCESSO
DE GLOBALIZAÇÃO DAS PME:
UMA ABORDAGEM DE SEGMENTAÇÃO**

LINA ARROJA

A importância dos modelos organizacionais no estudo do marketing estratégico tem sido objecto de vários estudos conceptuais. Algumas propostas apresentadas apontam para duas classes de empresas: aquelas que desenvolvem actividades a nível internacional como a exportação e o "outsourcing"; e aquelas que competem ou cooperam a nível doméstico com empresas estrangeiras, instalando-se em diversos países ou tornando-se importantes na cena internacional, Cavusgil (1991). As primeiras desenvolvem atitudes proactivas com o objectivo de antecipar necessidades de consumidores e chegar ao mercado em primeiro lugar, correspondendo a visão estratégica a um atributo de diferenciação da empresa ou organização.

A importância dos modelos de gestão adoptados é neste caso apontada como factor fundamental, sendo lícito afirmar que a estrutura organizacional terá certamente um papel importante e decisivo no comportamento das exportações ou do processo de internacionalização.

Duas fases podem ser identificadas no processo organizacional. Numa primeira fase a necessidade de expansão de mercados, associada ao próprio conceito de organização, e à conseqüente focalização na exportação e internacionalização de mercados, redimensionando a ponderação das variáveis produto, preço, promoção e distribuição atribuídas ao conceito de marketing.

Numa segunda fase, o conceito de globalização que até então se tinha envolvido numa óptica de mercado orientada para as necessidades dos mercados com características de exportação, ou considerados aliciantes do ponto de vista dos sectores exportadores, coloca o seu posicionamento em torno da estandardização das estratégias de marketing internacional. O conceito de globalização é assim mais abrangente que o de internacionalização.

**O SISTEMA ESTRATÉGICO EQUIVALENTE NO PROCESSO
DE GLOBALIZAÇÃO DAS PME**

CONTRIBUIÇÕES DA SEGMENTAÇÃO ESTRATÉGICA NO SUCESSO EMPRESARIAL

A ABORDAGEM TRADICIONAL

A abordagem tradicional reconhece vários estádios de necessidades empresariais, ao longo do processo de desenvolvimento organizacional. O conceito de marketing é interpretado como função estratégica inerente à gestão, integrando o mix das variáveis um conceito mais abrangente.

232

Assim, o processo de internacionalização surge como uma necessidade de expansão de mercado, pressupondo que a empresa atingiu de uma forma plena a sua capacidade de penetração no mercado interno. A empresa é líder, possui uma quota de mercado representativa, o conhecimento do mercado e dos canais de distribuição são considerados elevados, o seu posicionamento é ao nível do produto.

Numa primeira fase de internacionalização o processo de segmentação de mercado é feita ou por proximidade geográfica, ou por conhecimento anterior ou ainda por imitação dos concorrentes, especialmente no que diz respeito à escolha dos canais de distribuição.

Numa segunda fase, o processo de globalização pressupõe o conhecimento dos mercados internacionais, o teste das negociações e o controlo dos canais de distribuição, considerando a empresa que poderá suportar os custos da fase seguinte: a de redefinir nova estratégia de marketing e responder à questão da standardização.

O conceito de standardização proposto por Levitt (1981) introduz a noção de mercado global para produtos standardizados, tendo este o cuidado de mencionar que a globalização não é um prolongamento da internacionalização. Barker e Aydin (1991) entre outros, acrescentam duas perspectivas - a noção de globalização como perspectiva estratégica, e a associação de globalização ao conceito de standardização.

Admite-se assim, duas questões fundamentais em torno da estrutura empresarial, e que traduz uma visão holística do mundo, preferencial ao somatório de diferentes mercados nacionais.

Jeannet e Hennessey (1988), entendem por standardização o conjunto de similitudes que as empresas pretendem encontrar

no seu marketing mix internacional, proporcionando vantagens sinérgicas de economias de escala, promovendo consistência no tratamento aos clientes, na implementação, controlo e consistência de acções que levam à minimização dos custos. Por outro lado Levitt (1981), levanta a questão da similitude dos produtos e de idêntica percepção do seu valor por parte dos consumidores de diferentes culturas, incentivando a estandardização a nível mundial.

A filosofia da estandardização pressupõe que o conceito de orientação ou segmentação de mercado assente na variável produto. A principal crítica que se poderá fazer à segmentação pelo produto é alguma "miopia de marketing", pois se admitirmos que todos os consumidores reagem de forma idêntica ao produto estandardizado, estamos a negligenciar aspectos caracterizados pela investigação em design, concepção da sua utilidade, dos valores intrínsecos e ainda a pressupor que os consumidores são homogêneos ou "estandardizados" nas suas necessidades, Levitt(1981). Esta "miopia" é difícil de comportar em micromercados feitos à medida do cliente.

ABORDAGEM ALTERNATIVA

Alternativamente o Sistema Estratégico Equivalente (SEE) utiliza como base de segmentação grupos de consumidores transnacionais. Esta abordagem defendida por Kale and Sudharshan (1987), permite através de uma orientação geoestratégica considerar heterogeneidades existentes entre consumidores de um mesmo país, ao mesmo tempo que possibilita o conhecimento das homogeneidades entre consumidores de culturas diferentes mas idênticas percepções do produto.

A principal vantagem deste sistema de segmentação internacional é permitir desfazer o mito de consumidores estereotipados, encorajados pelo conceito de homogeneidade cultural, refutando bases de segmentação largamente utilizadas. Ao contrário de Porter (1980) que defende a focalização no produto, a capitalização é feita nos grupos de consumidores que respondem de forma similar perante produtos estandardizados independentemente da sua cultura.

Do ponto de vista da estandardização as variáveis que integram a estratégia de marketing mix é aquela que a empresa considera mais adequada aos seus objectivos, não utilizando o critério geográfico para segmentar o mercado, mas

sim os consumidores. Neste sentido a base de segmentação centra-se no perfil dos consumidores, nos seus gostos, hábitos de consumo, características psicossociológicas.

Quer isto dizer, que o espírito de mercado global é aqui maximizado, não restringindo o mercado a espaços geográficos e considerando o grande mercado mundial com consumidores diversos, com apetências diversas para diferentes produtos ou serviços, com estilos de vida, rituais ou valores vários.

234

Um elemento funciona, porém, como processo aglutinador de franjas de consumidores distintos - o facto de ser possível identificar grupos ou classes de consumidores com nacionalidades diferentes, níveis socioeconómicos díspares que atribuem valores funcionais idênticos para determinado produto estandardizado e, que respondem de forma equivalente perante certos estímulos de persuasão ou que usam rituais idênticos no seu processo de aquisição ou hábitos de consumo. Ou seja, consumidores transnacionais, para os quais é possível encontrar um mix estratégico homogêneo independentemente do local geográfico.

Para além das vantagens já referidas o Sistema Estratégico Equivalente permite a redução dos custos de informação, a utilização de economias de escala e a utilização de uma só estratégia de marketing, permitindo testar no mercado interno a viabilidade de globalização do produto, e possibilitando a sua transposição para outros consumidores pertencentes à mesma classe ou grupo. Um segmento pode neste caso definir-se como um grupo de pessoas que têm características de comportamento comuns perante um produto estandardizado, independentemente da sua origem, nacionalidade ou cultura.

O que identifica os consumidores justificando o seu agrupamento é o conjunto de valores e códigos que permitem reconhecer a mesma funcionalidade aos atributos do produto, o que por outras palavras significa - reconhecer, aceitar, adoptar e adquirir.

Nesse sentido o Sistema Estratégico Equivalente pode ser uma nova abordagem de segmentação para as PME, cujo procedimento de análise assenta em quatro grandes fases:

1. Desenvolvimento de Critérios de Segmentação
2. Sêriação dos Resultados Anteriores
3. Microsegmentação
4. Criação do SEE e análise de "clusters"

Do ponto de vista operacional, o SEE é tomado com base na agregação analítica dos elementos segmentados globalmente e tem por objectivo obter o menor número possível de variáveis qualificáveis. O Sistema Estratégico Equivalente, permite aplicar uma única estratégia de marketing ao conceito de globalização.