

Miopia estratégica

Cresce a popularidade das estratégias de marketing focadas na base da pirâmide. O fenômeno tem sido liderado por grandes corporações globais e observado principalmente em economias emergentes. A expectativa endereçada a essas estratégias é de que atinjam, ao mesmo tempo, um alvo econômico e um alvo social, com a erradicação da pobreza mediante a ampliação do consumo. Este artigo destaca questões estratégicas ignoradas por essa perspectiva em marketing e aponta como essa miopia estratégica deve ser superada em economias emergentes.

por **Alexandre Faria** FGV-Ebape

A globalização trouxe oportunidades e desafios para empresas e consumidores. Um dos maiores desafios é o poder alcançado pela teoria que descreve a globalização como um fenômeno de padronização. Essa teoria levou grandes empresas globais a reduzirem a importância do marketing em suas estratégias internacionais, o qual passou a cumprir

um papel mais tático, apesar de a literatura do marketing estratégico anunciar o contrário.

Essa teoria contribuiu ainda para gerar excessos que trouxeram à tona outros significados para globalização, tais como invasão, irresponsabilidade, exclusão e promoção de pobreza. Consumidores, acionistas, constituintes da socie-

dade civil e membros do governo reagiram em diferentes países. Em resposta, grandes empresas globais resgataram o marketing por meio da adoção de uma perspectiva mais social em suas estratégias internacionais.

Foi assim que nasceram as chamadas estratégias focadas na base da pirâmide – BDP –, que se voltam para o duplo objetivo de gerar lucros para as empresas e erradicar a pobreza em economias emergentes. Elas têm sido apresentadas por teóricos e analistas do marketing estratégico como uma nova proposta genial e revolucionária. Neste artigo ressaltamos algumas questões estratégicas que vêm sendo ignoradas por teóricos e analistas do marketing estratégico.

Um dos resultados das estratégias denominadas de base da pirâmide é a eliminação de inúmeras empresas locais de pequeno e médio portes que tipicamente atendem a esse tipo de mercado.

Origem das estratégias BDP. Ainda que haja controvérsias a respeito do que é globalização, a quem ela serve e quando teve seu início, alguns acontecimentos sobre o cenário global dos negócios e do marketing já podem ser analisados com clareza.

Em uma primeira fase da globalização, as grandes empresas globais, com origem e base em economias mais desenvolvidas, concentraram suas estratégias em economias emergentes nos consumidores de mais alta renda. A razão para isso era a conveniência da padronização das estratégias de marketing direcionadas à classe média em economias mais desenvolvidas.

Mas essa fase não perdurou muito tempo, logo surgindo os primeiros problemas. Segundo a literatura do marketing estratégico, cuja principal característica é ignorar questões efetivamente estratégicas, os mercados das economias emergentes, em particular seus consumidores, têm características e necessidades específicas. Seguindo essa literatura, grandes

firmas de consultoria e grandes empresas anunciaram a revolução do marketing no contexto da globalização: as estratégias focadas em consumidores menos favorecidos. Essa literatura ignora um histórico recente de questões estratégicas que estão por trás dessa “nova solução” revolucionária.

Primeiramente, membros e organizações da sociedade civil em economias mais desenvolvidas se voltaram contra as grandes empresas globais, a partir de então acusadas de irresponsáveis por explorar a mão-de-obra barata, impor padrões de consumo incompatíveis com realidades locais, formar relações controversas de parceria com governos e, finalmente, promover o aprofundamento de problemas sociais em economias emergentes.

Em seguida, consumidores e acionistas em economias desenvolvidas desafiaram abertamente as estratégias dessas grandes empresas por meio de argumentos que reproduziam vários dos tópicos debatidos recentemente no Fórum Social Mundial. Mais adiante, esse padrão de oposição se repetiu em economias emergentes. Finalmente, governos nacionais e locais em diversos países tidos como menos desenvolvidos tiveram que rever as relações de parceria

com grandes empresas globais. Essas questões estratégicas, ignoradas pelos analistas e teóricos do marketing estratégico, ajudam a explicar por que as estratégias de marketing BDP tornaram-se um tópico central em sessões recentes do Fórum Econômico Mundial e em grupos de trabalhos na UNCTAD e na ONU.

Definindo estratégias BDP. Estudos feitos por grandes firmas de consultoria, em cooperação com instituições locais e internacionais, identificaram que enorme volume de transações efetuado diariamente em economias emergentes (principalmente Brasil, Rússia, Índia e China) não é contabilizado pelas estatísticas oficiais nem é reconhecido pelas grandes empresas globais. A maior parte dessa economia informal é constituída pelos 4 bilhões de pobres da “base da pirâmide”, seguindo a nomenclatura usada e difundida por Prahalad e seus associados, que ganham menos de 2 dólares por dia. Segundo a literatura

de marketing estratégico, a nova oportunidade estratégica para grandes empresas se concentra em transformar a economia informal e a “base da pirâmide” em mercados efetivos. Efetividade significa lucros para as empresas e erradicação da pobreza.

Essa nova oportunidade reproduz uma história muito usada por consultores e acadêmicos de marketing para demonstrar a relevância estratégica da área. A história diz que um gerente de vendas de uma empresa de calçados foi enviado a um país distante para identificar novas oportunidades de mercado. Ao chegar a esse país distante, o gerente da empresa observou que a maioria da população andava descalça. O gerente de vendas enviou então um relatório à matriz no qual informava que não havia mercado naquele país. Ao receber o relatório, o diretor de marketing da empresa afirmou que aquele país distante representava uma grande oportunidade de mercado exatamente porque as pessoas tinham uma necessidade que não vinha sendo atendida (cabe destacar que nenhum dos “nativos” foi consultado, nem autoridades governamentais ou membros da sociedade civil daquele “distante país”).

No contexto da globalização, a descoberta de que a base da pirâmide em economias emergentes – também conhecida como “o mercado dos pobres” – é um dos mercados

mais atrativos para as próximas décadas tem um significado bem mais estratégico do que aquele representado na clássica história do país dos descalços.

As estratégias BDP representam uma “solução empresarial” para as críticas direcionadas ao avanço da globalização, do mercado e das grandes corporações. Essas estratégias ressaltam a incapacidade dos governos locais de resolverem problemas sociais e políticos que colocam em risco a continuidade do capitalismo global. Em outras palavras, as estratégias BDP não seguem o propósito de atendimento de uma mera necessidade de consumidores, mas sim de lidar com interesses e desafios estratégicos bem mais amplos e poderosos.

Executivos e acadêmicos de marketing tendem a não reconhecer tais desafios e interesses porque os teóricos e analistas do “marketing estratégico” ignoram questões efetivamente estratégicas. Eles são os principais responsáveis pela nova miopia da área no contexto da globalização.

Nova miopia. Teóricos e analistas do marketing estratégico argumentam que as estratégias BDP evidenciam a importância estratégica do marketing para as grandes empresas no contexto da globalização. Apesar da preferência dos principais executivos das grandes empresas pelo uso de estratégias globais, as quais não reconhecem as neces-



sidades específicas dos consumidores, as estratégias BDP, segundo esses analistas, representam a vitória do marketing diante de tais estratégias ou visões focadas em resultados financeiros de curto prazo.

As estratégias BDP e os discursos produzidos por teóricos e analistas do marketing estratégico vêm atraindo a atenção de empresas e gerentes em economias emergentes. Diversas empresas locais vêm anunciando que “o mercado dos pobres é um ótimo negócio”. A maioria delas, no entanto, e devido à miopia que afeta a área, não reconhece que um dos resultados das estratégias BDP é a eliminação de inúmeras empresas locais de pequeno e médio portes que tipicamente atendem a esse tipo de mercado.

A globalização e as grandes corporações tendem a produzir mais disfunções e assimetrias do que soluções e desenvolvimento para as sociedades. Esse outro lado da realidade foi abandonado pelos analistas e teóricos do marketing estratégico.

Míopes, os discursos do marketing estratégico ignoram questões estratégicas ressaltadas por autores de outras áreas que analisam o avanço da globalização, do mercado e das grandes corporações. Segundo esses autores, a globalização e as grandes corporações globais tendem a produzir mais disfunções e assimetrias do que soluções e desenvolvimento para sociedades. Esse outro lado da realidade foi abandonado pelos analistas e teóricos do marketing estratégico e é com isso que o restante deste artigo irá ocupar-se.

O marketing na globalização. Por que as estratégias BDP vêm encantando crescente número de teóricos e analistas do marketing estratégico? Por que eles desprezam as questões efetivamente estratégicas e as críticas históricas feitas ao marketing?

A resposta a essas questões exige uma perspectiva político-histórica de análise. O ocaso do modelo de socialismo

de Estado e o advento da globalização a partir do início da década de 1990 resultaram no apogeu do mercado. Sem muitas reflexões críticas, empresas estatais foram transformadas em empresas privadas, cidadãos em consumidores, bens públicos em bens privados, direitos em necessidades, e relações sociais e políticas em relações econômicas.

Autores e analistas do marketing estratégico denominam essa nova realidade de era da estratégia orientada para o mercado. Eles argumentam que marketing tornou-se estratégico por causa da inexorável expansão do mercado, mas ignoram as críticas históricas à relevância da disciplina de marketing e as recentes ao avanço da globalização e do mercado.

Essa miopia estratégica é particularmente preocupante porque a expansão do mercado no contexto da globalização ampliou e evidenciou diversos tipos de assimetria, especialmente em países tidos como menos desenvolvidos. Isso ajuda a explicar a crescente preocupação de pesquisadores de diferentes áreas com ética e responsabilidade social corporativa e também com o papel efetivamente cumprido pelo marketing na sociedade. Esse processo de expansão também evidenciou e

ampliou dois tipos de assimetrias: a assimetria de mercado e a assimetria acadêmica.

Assimetria de mercado. Em termos históricos, as relações entre empresas e consumidores são bem mais assimétricas em países menos desenvolvidos do que nos mais desenvolvidos. A globalização ampliou e evidenciou esse quadro. Enquanto consumidores em países mais desenvolvidos usam o ato de consumir como ato político em resposta ao crescente poder das grandes corporações, consumidores no Brasil, por exemplo, ainda lutam para obter o reconhecimento de seus direitos legais.

A história tem mostrado que algumas estratégias de marketing de grandes corporações causam problemas sérios em economias menos desenvolvidas. Esse quadro ficou mais problemático porque a globalização ajudou a elevar o poder das grandes corporações em relação à so-

cidade organizada e governos locais, apesar do discurso de que “o consumidor é o rei”.

O avanço da globalização faz com que a implementação do mais importante princípio estratégico do marketing – não o de meramente satisfazer os consumidores, mas sim o de que empresas (em especial as de grande porte) não abusem dos consumidores e de que o atendimento de suas necessidades resulte em desempenho superior para as empresas e em desenvolvimento sócio-econômico – fique ainda mais importante em economias emergentes. Entretanto, “soluções empresariais” tais como as estratégias BDP não resolverão tamanho desafio porque seus proponentes fazem mais parte do quadro de problemas do que do quadro de soluções.

Os teóricos e analistas do marketing estratégico não reconhecem essas questões estratégicas e os acadêmicos de economias emergentes também tendem a seguir o mesmo padrão de miopia devido a um outro tipo de assimetria: a assimetria acadêmica.

Assimetria acadêmica. O conhecimento acadêmico em marketing no Brasil é subordinado ao conhecimento produzido e publicado nos EUA. Esse quadro de assimetria se observa em quase todos os países, e não apenas na área de marketing.

Esse quadro reproduz e fortalece a teoria da globalização como um fenômeno de padronização e, correspondentemente, deve ser desafiado em economias emergentes. Uma primeira razão é que o sistema de marketing construído nos EUA tem criado sérios problemas sociais, especialmente em economias menos desenvolvidas. Uma segunda razão é que o domínio dos EUA na área não se traduz em relevância. Autores europeus argumentam que, ao longo das últimas décadas, as teorias de marketing não tiveram qualquer desenvolvimento substancial nem melhoraram significativamente as práticas dos gerentes da área.

Dois grandes desafios devem então ser enfrentados por acadêmicos de economias emergentes. O primeiro é que o conhecimento dominante em marketing estratégico suprime questões de poder, política e história que são centrais para a compreensão dos mercados, da globalização e das estratégias BDP. O segundo é que não é fácil fazer com que desenvolvimentos acadêmicos construídos na base da pirâmide desafiem os discursos do marketing estratégico devido à assimetria acadêmica.

Perspectivas. Uma das razões da enorme influência global dos EUA na área de marketing é o papel cumprido por instituições tais como o Marketing Science Institute (MSI) e a American Marketing Association (AMA). A preocupação central dessas instituições tem sido não somente a produção de conhecimento, mas principalmente a disseminação do conhecimento made in USA.

Contando com recursos e poder institucional que são escassos em economias menos desenvolvidas, acadêmicos na Europa vêm desafiando com algum êxito o conhecimento dominante em marketing produzido nos EUA. Entre os argumentos dos europeus, três merecem destaque: primeiro, marketing não é uma ciência universal ou neutra; segundo, a pesquisa em marketing deve contemplar características sociais, políticas, econômicas e culturais; e terceiro, a relevância da disciplina deve focar principalmente nos interesses dos praticantes e da sociedade.

Poderíamos então contar com a ajuda de alguns acadêmicos europeus para lidar com o desafio de superar a nova miopia da área em países emergentes, como o Brasil? Isso é improvável, visto que esses pesquisadores enfrentam muitos problemas em seus países para desafiar os teóricos e analistas do marketing estratégico e também para construir na Europa instituições parecidas com a AMA e o MSI.

Então o que fazer? Primeiro, reconhecer que marketing é importante demais para ser tratado somente por especialistas. Segundo, reconhecer que soluções em economias emergentes devem envolver a “comunidade do marketing”. Acadêmicos, executivos, consumidores, membros do governo e da sociedade civil devem promover debates focados nas estratégias BDP e deles participar, aproveitando essa oportunidade para construir instituições em economias emergentes que lidem com marketing sob uma perspectiva efetivamente estratégica.

Alexandre Faria

Doutor em Administração de Empresas pela University of Warwick, UK.

Prof. Adjunto da FGV-Ebape e coordenador do Grupo de Estudos em Estratégia de Marketing

E-mail: afaria@fgv.br