

1. Análise macromercadológica;
2. Sistemas organizados de comportamento — análise das características funcionais e das inter-relações;
3. Conclusões.

Alberto de Oliveira Lima Filho**

** Professor-adjunto do Departamento de Mercadologia da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

* ESTRUTURA GERAL DOS MACROSSISTEMAS DE MARKETING

1. Análise macromercadológica

Os conceitos econômicos de produção e distribuição servem como um sólido ponto de partida para a análise do conceito de equilíbrio, o qual se relaciona intimamente aos objetivos e desempenho do processo de *marketing*.

Segundo Marshall, quando a demanda e a oferta estão em equilíbrio, a quantidade de bens econômicos que está sendo produzida em uma unidade de tempo pode ser definida como *quantidade de equilíbrio*; e em função do mesmo raciocínio, o preço pelo qual esta quantidade de bens econômicos está sendo vendida pode ser denominado *preço de equilíbrio*.¹

O fenômeno do equilíbrio parece ser uma característica constante e possível de ser observada em inúmeros sistemas organizados de comportamento; de uma forma genérica, pode-se afirmar que quando algo ocorre nos limites internos de um sistema, haverá um conjunto de forças ou variáveis que tenderá a reconduzir o referido sistema a seu prévio estado de equilíbrio, ou, em alguns casos, a uma nova e diferente forma de equilíbrio.

Esta característica pode ser observada nos sistemas biológicos, físicos e sociais. O mesmo ocorre com o *marketing*, mas existem inúmeras outras dimensões que parecem demonstrar que as variáveis do sistema de *marketing* são capazes de produzir uma espécie diferente de equilíbrio, ao qual se denomina de *meta-equilíbrio*.

Este conceito demonstra que os membros de um sistema de *marketing* (empresas, instituições etc.) ao realizarem suas atividades competitivas, tentando crescer e obter vantagens diferenciais, são capazes de induzir ou criar um certo grau de desequilíbrio no próprio sistema.

Em uma fase subsequente, a reação dos competidores e a atividade dos compradores, os quais, em geral, podem agir livremente e de forma adaptativa, conduzirá o processo em direção a uma nova situação de equilíbrio.

O mesmo fenômeno, em uma economia de mercado, repete-se sem cessar. Seu contexto é relevante e vital para o crescimento econômico e pode ser o único meio pelo qual os consumidores alcançam uma completa satisfação de seus desejos e necessidades.

Teóricos de *marketing*, tais como Alderson e Cox, enfatizam o papel do sistema de *marketing* como elemento necessário para solução de conflitos que são inerentes ao processo descrito anteriormente.

A obra e o pensamento de Wroe Alderson são marcos fundamentais em relação a estes temas, uma vez que fornecem um conjunto substancial de conceitos necessários ao entendimento e à compreensão do processo de *marketing*.

* Os conceitos desenvolvidos neste artigo refletem os resultados de ensinamentos e discussões havidos entre o Prof. Donald A. Taylor e o autor, durante o seminário de *marketing*, realizado na Michigan State University em março de 1971.

O esquema conceitual e teórico elaborado neste artigo representa os fundamentos necessários ao estudo do comportamento de macrossistemas de *marketing*. A perspectiva adotada decorre de discussões dos conceitos de Wroe Alderson, os quais vêm sendo difundidos pelo Prof. Taylor entre seus alunos.

Como prova de respeito e estima, o autor dedica este artigo ao Prof. Donald A. Taylor.

Na realidade, os aspectos mutatórios deste processo estão "constantemente revolucionando a estrutura econômica, destruindo de um lado idéias antigas, mas criando simultaneamente novas idéias"; Shumpeter denominou este processo *creative destruction* e o definiu como um fator essencial ao capitalismo.²

Vejamos agora como o conflito e os atritos criados pela competição e derivados do entrelaçamento de objetivos em uma economia podem ser explicados ou pelo menos equacionados dentro dos limites do sistema de *marketing*.

O processo inicia-se com o conflito e com as ideologias divergentes, que são o resultado final da aplicação e da prática da teoria de produção e distribuição. Em virtude destes fatores, pode-se afirmar que o sistema de *marketing* é orientado basicamente em direção à redução de conflitos e à resolução parcial dos problemas decorrentes destes conflitos. O quadro 1 ilustra de forma sistêmica o raciocínio até aqui desenvolvido.

Para que seja possível um entendimento integral da teoria aqui elaborada, torna-se necessária uma análise detalhada do sistema de *marketing*, bem como de suas dimensões específicas. Para os propósitos e para as finalidades desta análise, as seguintes características do sistema de *marketing* parecem ser relevantes:

- a) o sistema de *marketing* é holístico;
- b) o sistema de *marketing* é ecológico, e
- c) o sistema de *marketing* é metadinâmico.

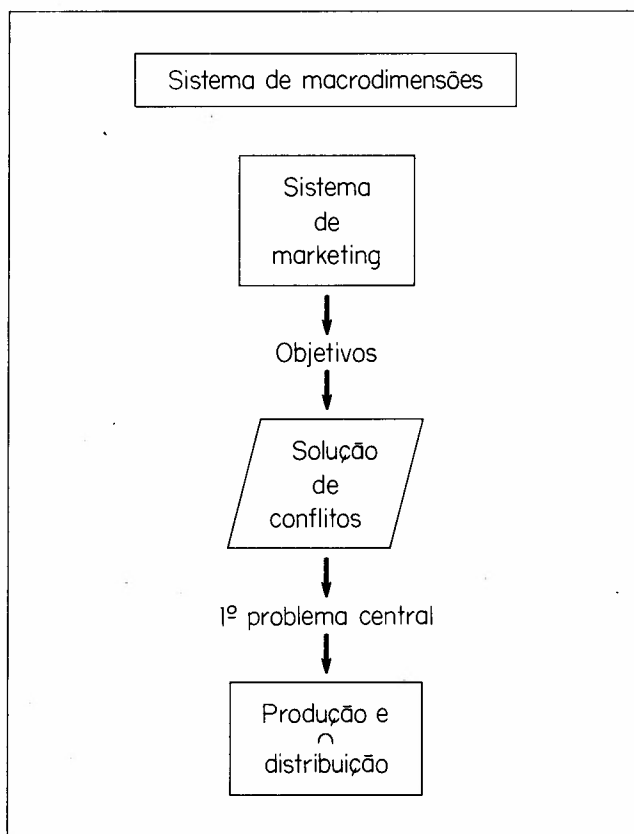
As dimensões holísticas definem os sistemas como conjuntos constituídos de inúmeros elementos (ou variáveis) inter-relacionados, mas cujo comportamento só pode ser concebido e influenciado pelo esquema integral do sistema. Neste caso, pode-se definir um sistema como um conjunto de objetos, os quais são unidos em função de suas características interativas e de interdependência.³

Alderson ressalta a importância das dimensões holísticas do sistema porque elas servem para gerar uma interpretação precisa de como as partes constituintes agem e servem o sistema total.⁴

Um bom exemplo desta dimensão é o canal de distribuição, com suas diversas conexões e nódulos (funções e instituições), os quais, a despeito de certo grau de competição interna, devem ser orientados basicamente no sentido de servir a demanda.

A segunda, e talvez a mais importante característica do sistema de *marketing*, é sua dimensão ecológica, mediante a qual o mesmo torna-se capaz de ajustar-se ao meio. Este fato indica simplesmente que o sistema reage rapidamente, a fim de sobreviver e crescer. Esta condição pressupõe também que o sistema seja altamente sensível a variações (desequilíbrios) que ocorrem freqüentemente no ambiente externo.

Quadro 1



Finalmente o sistema de *marketing* tem características metadinâmicas, as quais são implícitas em seus movimentos contínuos em direção ao equilíbrio, seguidos por movimentos em direção oposta, quando ações ou atividades são executadas com o fim específico de procurar vantagens diferenciais competitivas. Admite-se, aqui, que a condição metadinâmica do sistema é explicitamente um movimento intermitente.

Um exemplo apropriado disto seria uma empresa que não executasse ações inovadoras, até que novos produtos ou novos competidores surgissem no mercado.

As relações e características aqui analisadas são ilustradas graficamente no quadro 2.

O próximo passo considera as dimensões funcionais do sistema de *marketing*; essas dimensões devem ser examinadas em termos dos seguintes fatores:

- a) dimensão evolutiva;
- b) comportamento adaptativo, e
- c) interações.

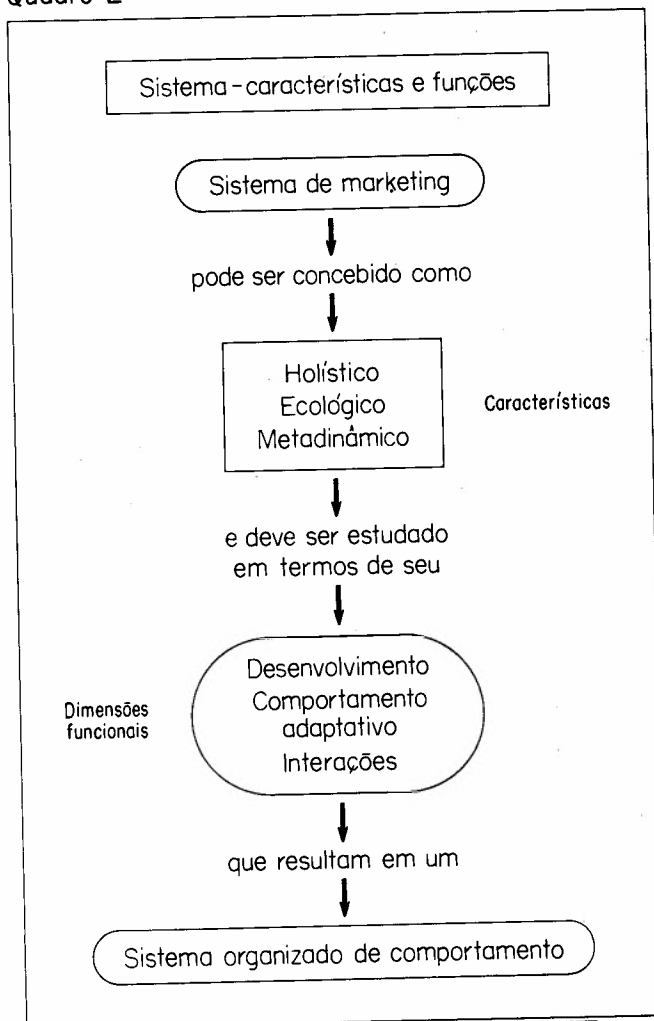
As dimensões evolutivas ressaltam características segundo as quais o sistema de *marketing*, em virtude do avanço tecnológico e econômico, aumentou substancialmente sua complexidade; atualmente este sistema é muito mais orientado para a solução de conflitos e para o equacionamento de decisões de caráter operacional do que os modelos

baseados no pensamento econômico puro; em consequência pode-se afirmar que o desenvolvimento do sistema de *marketing* incorporou inúmeras dimensões do processo, e apresenta atualmente como um dos seus requisitos básicos o sentido de movimento (*motion*), a fim de que o próprio sistema possa operar.

Estes conceitos foram desenvolvidos há bastante tempo por pioneiros de *marketing*, tais como Paul Chemington e W. Arch W. Shaw, este último professor da Universidade de Harvard durante as décadas de 1910-30.

Segundo estes pensadores, a mais importante distinção entre o pensamento econômico e o pensamento mercadológico reside no fato de o desenvolvimento de *marketing* ser freqüentemente relacionado com o fenômeno de separação espacial,⁵ e que, portanto, o sistema deve contornar e superar esta restrição a fim de tornar-se operacional. A forma necessária é o estabelecimento de ligações e contatos entre pontos localizados em diferentes posições no sistema de *marketing*. De acordo com J. Commons e, mais recentemente, em função dos estudos realizados por LaLonde e Boweisox, sabe-se

Quadro 2



que as dificuldades provocadas pela separação espacial são eliminadas mediante fluxos físicos e fluxos transacionais do processo de *marketing*.

O conceito de comportamento adaptativo do sistema de *marketing* foi concebido por Alderson e relaciona-se com a luta pela sobrevivência do sistema, com seu objetivo primordial de crescimento e, pelo mesmo raciocínio, com as dimensões ecológicas do sistema de *marketing*.

Alderson analisa este conceito em termos da estrutura interna do sistema e de seus ajustamentos às modificações do ambiente externo. Este autor define também a idéia do "ambiente próximo", o qual congrega e une variáveis físicas e sociais, bem como qualquer fator que seja considerado relevante para a sobrevivência do sistema de *marketing*.⁶

Se a empresa, mediante seus grupos internos formais e seus participantes informais, deseja sobreviver e crescer, parecem ser necessários controle e desempenho integral de suas capacidades adaptativas. Esta atitude empresarial pressupõe, também, constante exame das condições de mercado, procura constante de vantagens diferenciais competitivas e, finalmente, alto grau de parcimônia em relação ao uso e à aplicação de recursos econômicos de propriedade da empresa.

As interações, ou as características integrativas, relacionam-se com o fator segundo o qual todas as ações executadas pelas empresas ou por qualquer outra instituição do sistema de *marketing* são, por sua própria natureza, intrinsecamente inter-relacionadas e mutuamente reflexivas.

Uma vez que o sistema é integrado pela existência de ligações (*links*) e núcleos (*nodes*), e também levando-se em conta que ações efetuadas por um dos participantes afetam todos os outros, mesmo com reflexos mínimos, todas as ações de atividades devem ser analisadas como um conjunto *iterativo*.

Autores tais como Clark e Sexton afirmam que a dimensão interativa fornece ao sistema e ao processo de *marketing* um atributo sinérgico,⁷ mediante o qual a soma total das interações é maior do que o total das ações individuais dos membros componentes do sistema.⁸

As características operacionais e as dimensões funcionais descritas anteriormente possibilitam definir o sistema de *marketing* como sendo um sistema organizado de comportamento, o qual, em virtude de suas inter-relações, difere de sistemas do tipo atomístico e mecanístico. Um sistema organizado de comportamento possui relações e objetivos que o distinguem de outros.

A parte restante deste artigo procura desenvolver uma análise das funções e das inter-relações desses sistemas.

2. Sistemas organizados de comportamento — análise das características funcionais e das inter-relações

A aplicação do conceito de sistema organizado de comportamento foi desenvolvida por Alderson em associação com Cox. Ao que tudo parece indicar, a idéia de Alderson de subdividir o sistema de *marketing* em quatro subsistemas vem diretamente de Talcott Parsons.⁹

Segundo Alderson, os quatro subsistemas mencionados são:

- a) sistema de poder;
- b) sistema de comunicação;
- c) sistema de *input* e *output*, e
- d) sistema de ajustamentos internos e externos.

O sistema de poder, e sua operação, é um requisito básico para a existência da ação; nota-se também que este sistema é realmente importante para que possa haver o *crescimento*, sendo ao mesmo tempo causa e efeito do fenômeno aqui discutido.

Verifica-se de uma maneira geral que quando um sistema cresce ele está simultaneamente aumentando seu poder para realizar ações, ou para levar a efeito processo em larga escala.¹⁰

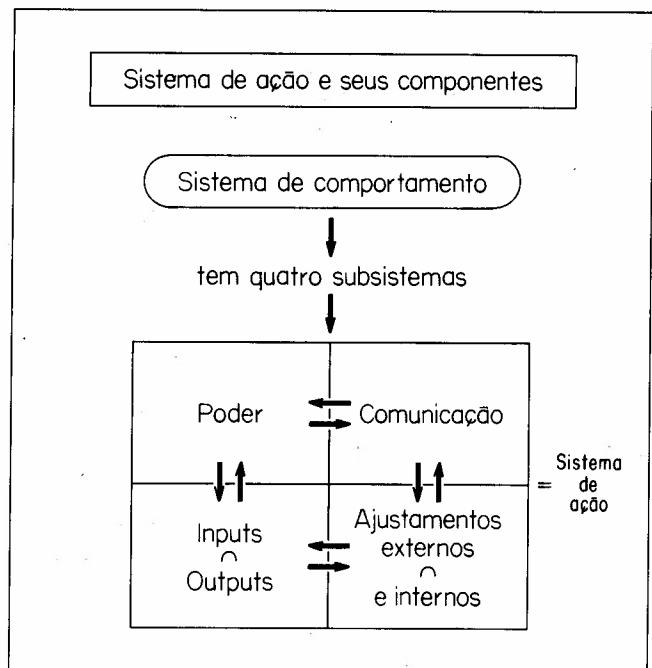
Um segundo requisito para a existência de ação é gerado pelo sistema de comunicação, uma vez que o poder (característica e objetivo do primeiro sistema), perderia seu significado sem que fosse traduzido mediante sinais operacionais efetivos.

Os sinais são emitidos em várias direções através dos sistemas de comunicações das empresas, possibilitando o necessário grau de coordenação. Em virtude destas características percebe-se que o sistema de comunicações é aquele que mais facilmente atinge o ambiente mais próximo e permite ligações entre todos os outros sistemas (ver quadro 3).

O sistema de *input-output* define os fluxos de transação entre ambiente interno e ambiente externo. Ambos podem variar em função de modificações no ambiente ou em função de alterações no sistema propriamente dito. As modificações das taxas de *input-output* podem ser observadas com um certo grau de precisão, quando uma economia passa de um estágio em que ela é auto-suficiente e autocontida, para um estágio no qual existam transações decorrentes do aparecimento de *sinplus* (excesso de oferta relativamente à demanda em um determinado momento):

O nível e complexidade dos *inputs* e dos *outputs* é muito maior nas economias adiantadas do que nas economias primitivas. Pela mesma razão, os modelos econômicos e as diretrizes que coordenam decisões quanto à produção e distribuição não podem ser aplicados integralmente em economias

Quadro 3



mais complexas, sem que se corra o perigo de obter resultados muito simplificados.

Os conceitos aldersonianos de *input-output* têm muitas outras facetas; permitem ressaltar as inter-relações entre vendedores e compradores em uma via de distribuição; apontam o papel da utilidade e da diferenciação como formas de prover desejos e necessidades humanas, e finalmente devem ser considerados como básicos nas tarefas de solucionar conflitos.

Uma outra área na qual estes conceitos podem ser aplicados para efeito de análise é aquela relacionada com a divisão e especialização do trabalho.

Aqui Alderson examina muitas outras formas de comportamento organizacional, tais como:

1. *Divisão por estágios do processo* — nesta perspectiva, os *outputs* de cada um dos membros da via de distribuição reflete (ou deve refletir) exatamente o tipo de esforço e a forma de contribuição que é esperada de cada um destes membros; a divisão e especialização é de crucial importância principalmente quando se refere a sua capacidade de traduzir economias de escala.
2. *Divisão por segmento de output* — este tipo de análise tem larga aplicação em estratégia de distribuição, para o planejamento das vias de distribuição, podendo ser exemplificado em termos administrativos mediante as formas convencionais e bastante conhecidas de estruturas convergentes e divergentes para a organização de *marketing*.
3. *Divisão por tipo de input* — com a finalidade de aumentar sua habilidade de solucionar problemas mercadológicos, diversos tipos especializados

de inputs foram desenvolvidos e usados pelos sistemas de *marketing*.

Dentre estes podem ser mencionados as chamadas agências auxiliares, as quais provêm inputs da seguinte natureza:

- a) propaganda;
- b) transporte;
- c) armazenagem, e
- d) crédito.

Tais inputs transcendem os limites do sistema atingindo o ambiente externo em diversos pontos, tanto os mais próximos quanto os mais afastados.

O sistema de ajustamento interno e externo encontra expressão em elementos estruturais e funcionais, tais como:

1. *Simbiose* — ou seja, união de empresas para aumento de sua capacidade.
2. *Vantagem diferencial* — capacidade da empresa de oferecer um produto único e em esquema de distribuição que não pode ser oferecido ou mesmo imitado pelos concorrentes em determinado período de tempo.
3. *Plasticidade* — possibilidade de modificar a composição dos fatores de produção e a estrutura de *marketing* em função de modificações no ambiente. Trata-se também de uma forma de inovação.
4. *Crescimento* — habilidade da empresa manter sua escala de produção e seu esquema de *marketing* sempre compatível com a estrutura do mercado e novas formas operacionais utilizadas pelos competidores.

Todos os elementos anteriores foram examinados por Alderson em diversos teoremas, nos quais foram discutidas especificamente as condições para formação e persistência de sistemas organizados de comportamento.

Estes teoremas são enfáticos no que se relaciona às regras para a sobrevivência dos sistemas de *marketing*; em particular, o autor examinou o conceito de "nicho de mercado", devido a sua importância no que tange às formas competitivas dos mercados modernos.¹¹

3. Conclusões

A estrutura geral deste artigo serve como esquema analítico para compreensão das características e dos objetivos dos macrosistemas de *marketing*.

A análise foi elaborada tendo como *background* os conceitos e os fundamentos do pensamento aldersoniano, o qual, além de elucidar a operação do processo de *marketing*, mostra como a teoria de *marketing* pode diminuir as imperfeições de uma análise conduzida apenas em termos de conceitos de macroeconomia (produção e distribuição).

Foi objetivo deste artigo demonstrar como o sistema de *marketing*, considerado como um sistema organizado de comportamento, pode solucionar problemas relacionados com o crescimento, sobrevivência e vantagem diferencial.

¹ Marshall, Alfred. *Principles of economics*. New York, The Mac-Millan Co., 1920. p. 345.

² Schumpeter, Joseph A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York, Harper, 1962. p. 83.

³ Donnelly, James & Ivancevich, John. *Analysis for marketing decisions*. Homewood, Ill., Irwin, 1970. p. 317.

⁴ Alderson, Wroe. *Marketing behavior and executive action*. Homewood, Ill., Irwin, 1957. p. 16.

⁵ Separação espacial pode ser definida como a característica segundo a qual mercados mais desenvolvidos têm a área de produção separada fisicamente da área de consumo.

⁶ Alderson, Wroe. A normative theory of marketing system. In: Cox, Alderson & Shapiro, ed. *Marketing theory* (2nd series), AMA, Chicago, Ill., 1964. p. 95.

⁷ Sinergia: termo oriundo da fisiologia, segundo o qual diversos órgãos agindo conjuntamente podem desenvolver maior processo do que se operassem independentemente.

⁸ Clark, William & Sexton, Donald. *Marketing and management science: a synergism*. Homewood, Ill., Irwin, 1970. p. 374.

⁹ Parsons, Talcott. *Toward a general theory of action*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1951.

¹⁰ Alderson, Wroe. op. cit., p. 51.

¹¹ Recomenda-se particularmente a revisão destes conceitos nos capítulos 2, 4, 5 e 6, da fundamental obra clássica de Alderson. *Marketing behavior and executive action*, Irwin, 1957.

Organizar não é apenas uma questão de bom-senso. J. G. March e H. A. Simon, contra a corrente do palpite e do mero registro de experiências, sistematizaram dados colhidos em pesquisas e publicações de empresários, formulando sobre bases científicas uma teoria das organizações. Essa contribuição adquire particular importância no Brasil, onde empresários e técnicos em administração tornam-se cada vez mais sensíveis aos problemas decorrentes de tentativas e programas visando à racionalização dos complexos administrativos.

Leia *Teoria das Organizações*, de J. G. March e H. A. Simon, uma publicação da Fundação Getúlio Vargas. Praia de Botafogo, 188 — C. P. 21.120 — ZC-05.