

# *Estratégia competitiva e estratégia de comunicação*

**Eliane Karsaklian**

Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Alziro César M. Rodrigues**

Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

---

## *Resumo*

Neste artigo discute-se a importância da congruência entre as estratégias competitivas e as de comunicação adotadas por uma empresa, em ambiente de livre iniciativa, buscando ser bem-sucedida na conquista do consumidor final. Objetiva-se, também, definir uma estrutura teórica refletindo o relacionamento entre elas, tendo como ponto de partida as classificações das estratégias competitivas genéricas propostas por Porter e das de comunicação formuladas por DeLozier.

### **Palavras-chave:**

- estratégia competitiva
- estratégia de comunicação
- congruência entre as estratégias

## INTRODUÇÃO

Em ambiente de livre iniciativa as empresas competem para conquistar o consumidor, buscando posição de mercado mais favorável em relação a seus concorrentes e adotando, para isso, determinada estratégia competitiva (Porter, 1986). A posição de mercado será tanto mais favorável quanto o for a resposta do consumidor às ações da empresa.

Para haver resposta é necessário, no entanto, um estímulo. Para estabelecer essa relação as empresas precisam se comunicar com o consumidor, de maneira a informá-lo, persuadí-lo e motivá-lo a trocar seu poder aquisitivo pelo produto oferecido (Schewe & Smith, 1982). O processo de comunicação envolvido determina a adoção das estratégias para a ação empresarial.

Os objetivos competitivos e os de comunicação de uma empresa, na busca de melhor posicionamento em determinado mercado, devem se relacionar de modo a possibilitar que o desempenho da comunicação consiga orientar o comportamento do consumidor final no sentido de atingir os objetivos empresariais do anunciante.

Neste artigo discute-se a importância da congruência entre a estratégia competitiva e a de comunicação, adotadas por uma empresa na busca de desempenho superior. Tendo como ponto de partida as classificações das estratégias competitivas genéricas propostas por Porter (1986) e das estratégias de comunicação formuladas por DeLozier (1976), objetiva-se definir uma estrutura teórica que reflita o relacionamento congruente entre os dois tipos de estratégias consideradas.

## A TROCA EM MARKETING

"O marketing envolve atividades que provêm satisfação de necessidades e desejos dos consumidores e achase intimamente envolvido com o processo de troca" (Schewe & Smith, 1982).

O conceito de marketing evolui para o estágio em que adota o aspecto da troca e o foco no consumidor como elementos centrais, como enfatiza Kotler (1988). A citação acima demonstra a relação do marketing com a satisfação de necessidades e desejos dos consumidores através da troca. Os executivos de marketing, segundo Schewe & Smith (1982), precisam reconhecer e compreender as necessidades e os desejos dos consumidores para depois, determinarem qual a melhor maneira de atendê-los. Consegue-se a satisfação, ainda segundo Schewe & Smith (1982), através do processo de troca na sociedade e a meta do marketing é facilitar essa troca para que a satisfação seja aumentada para todas as partes envolvidas.

Compartilhando idéia semelhante, Kotler (1988) afirma: "a existência do marketing verifica-se quando o homem decide satisfazer suas necessidades e desejos de uma forma que pode ser chamada de troca". Na realidade, a troca é uma importante função da nossa economia, pois o valor é desenvolvido através de seu processo, já que, normalmente, as partes envolvidas tendem a se beneficiar com sua realização (Staudt, Taylor & Bowersox, 1976 e Kotler, 1988). A disponibilidade de bens e serviços e o desejo do comprador

em tê-lo determinam o valor envolvido na troca. Antes de um comprador tomar posse de um bem ou um serviço, como frisa Fisk (1969), "ele tem que concordar em dar algo de igual valor para o vendedor. Normalmente, dinheiro".

Conforme Schewe & Smith (1982), para ocorrer uma troca cada parte deve desejar mais o que será recebido do que aquilo a ser dado, isto é, ambas as partes precisam sentir que sua satisfação total será maior em razão da troca. Abordando aspecto semelhante, Lambin (1986) destaca: para ocorrer o encontro entre oferta e procura devem existir fluxos de comunicação entre as partes integrantes do processo, notadamente por iniciativa do ofertante.

## O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

"Comunicação é o processo pelo qual um esforço, verbal ou não, é feito por uma fonte para mandar uma mensagem, através de um canal, para estabelecer uma comunicação com o receptor" (Staudt, Taylor & Bowersox, 1976).

Partindo dessa definição, comunicar é tornar algo comum entre uma fonte e um receptor. Segundo Aristóteles "comunicação é a procura de todos os meios disponíveis de persuasão" (*apud* Berlo, 1960). Na medida que se consegue persuadir a ponto de tornar comum determinado ponto de vista, coloca-se em funcionamento um processo de comunicação. A comunicação é a base das relações entre os homens, existindo para influenciar e afetar com intenção (Berlo, 1960).

O objetivo e a audiência da comunicação são inseparáveis. "Todo comportamento da comunicação tem como objetivo a obtenção de uma reação específica de uma pessoa específica" (Berlo, 1960). Desta forma, quanto mais específico for o objetivo, maiores serão as chances da comunicação atingir, satisfatoriamente, a audiência desejada. Mas esse processo nem sempre é muito consciente. Quando a conduta torna-se habitual, definir ou repensar os objetivos parece desnecessário e isso tende a levar à acomodação quanto à verificação do cumprimento dos objetivos.

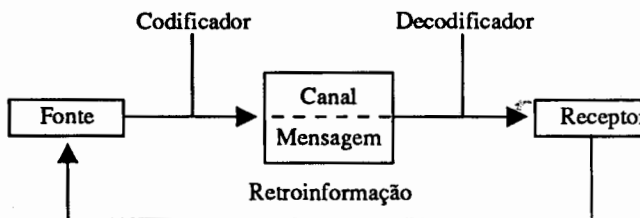


Figura 1: O Modelo do Processo de Comunicação

Fonte: Schewe & Smith, 1982.

A comunicação, como todo processo, é um fenômeno que apresenta contínua mudança no tempo e os seus vários elementos devem ser considerados tanto pelo emissor, como pelo receptor. Na figura 1 apresenta-se o modelo do processo de comunicação, no qual estão representadas as partes do sistema que o compõe.

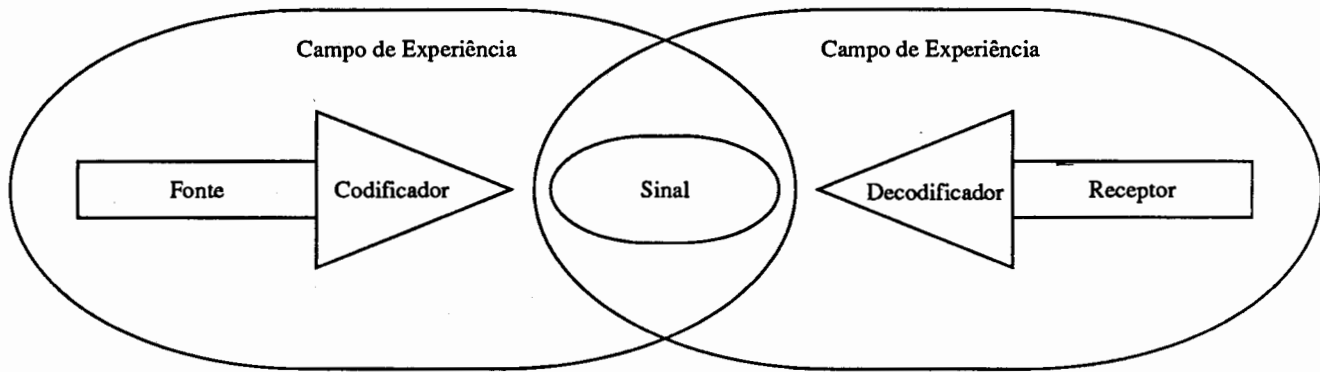


Figura 2: O Modelo do Processo de Comunicação de Schramm

Fonte: Staudt, Taylor & Bowersox, 1976

O codificador e o decodificador são os responsáveis pela manutenção da fidelidade da comunicação. Suas tarefas são, respectivamente, expressar perfeitamente o que a fonte que dizer e traduzir a mensagem, para o receptor, com total exatidão (Berlo, 1960).

Segundo Berlo (1960), ainda, "como fontes e receptores, levamos conosco imagens de nós próprios e um conjunto de expectativas na codificação, na decodificação e na resposta de mensagens". A existência dessas expectativas pressupõe uma empatia e a análise da comunicação preocupa-se com as habilidades empáticas, com a interdependência produzida pela expectativas sobre como os outros responderão à mensagem. Esta interdependência pode ser analisada como uma seqüência de ação e reação.

Sendo interdependentes as partes do sistema que representa o processo de comunicação, distorções podem ocorrer se, por exemplo, a fonte não tiver uma informação válida ou adequada ou se a velocidade dela não for compatível com a necessidade do receptor (Staudt, Taylor & Bowersox, 1976). Este tipo de distorção pode criar barreiras à comunicação, como consta do modelo de Schramm (1954, *apud* Staudt, Taylor & Bowersox, 1976), na figura 2.

Quanto maior for a experiência comum a ambas as partes, mais fácil será a comunicação. Por outro lado, se não houver experiência comum, ela torna-se impossível. Sua adequação deve se dar em todas as partes do sistema. A mensagem codificada e emitida pela fonte deve estar de acordo com seu objetivo, utilizando um meio que a transmita adequadamente. Este, por sua vez, deve estar em sintonia com a fonte, quanto ao interesse em relação a mensagem, acesso ao canal de transmissão e fidelidade de decodificação.

## A COMPETIÇÃO DE MERCADO

Em economias livres as empresas atuam em ambiente de competição, liberdade de iniciativa e orientado para o mercado. Partindo dessa premissa Staudt, Taylor & Bowersox (1976) analisam a competição de mercado sob o aspecto de sua estrutura e de seu comportamento. Do ponto de vista estrutural, os autores encaram a competição como "um sistema em equilíbrio delicado e complexo, através do qual a

sociedade satisfaz suas necessidades e desejos". Tratando a competição como uma forma de comportamento, eles definem-na como "rivalidade de uns pela preferência de outros".

Esse aspecto de rivalidade também é apresentado na abordagem feita por Fisk (1969) da competição de mercado. Para ele a palavra competição significa "rivalidade organizada para atingir alguma meta". Esta rivalidade pode ser de preços, serviços, empreendimentos ou diferenciação no produto. Para o autor "as sociedades ocidentais têm encorajado a competição considerando-a uma instituição importante no atingimento das metas sociais".

Segundo Fisk a estrutura da competição mudou muito desde os tempos do mercado aberto na Idade Média, no qual numerosos compradores e vendedores mascateavam produtos não diferenciados e alimentos, sob condições semelhantes às de hoje, conhecida como competição **pura** e perfeita. Para esse autor, o mundo moderno caracteriza-se pela rivalidade entre poucas grandes empresas chamadas oligopolistas.

Citando Chamberlin, Rodger (1965) encara a competição como uma ação independente de empresas orientadas para o lucro, oferecendo incentivos aos seus clientes, os quais ficam livres para aceitar incentivos alternativos oferecidos por empresas concorrentes. Para Chamberlin (*apud* Rodger, 1965) o mercado, para cada vendedor, é único e se houver diferenciação, mesmo pequena, os compradores estarão ligados aos vendedores não ao acaso, como na competição pura, mas de acordo com suas preferências.

Outro enfoque de competição de mercado é apresentado por Weitz (1985), que encara a competição como "um processo pelo qual vendedores independentes competem por clientes em um mercado". Segundo este autor, é difícil imaginar uma decisão em marketing que não seja afetada pela atividade competitiva. Para ele, a participação de mercado e o retorno sobre investimentos são as medidas fundamentais para analisar e avaliar a vantagem competitiva de uma empresa.

Na visão de Alderson (1957) a competição é "uma guerra de movimentos na qual um dos participantes, a todo momento, está em busca de estratégias que melhorem a sua posição relativa".

Nessa guerra de estratégias, Porter (1985) considera estar a competição na base do sucesso ou do fracasso aos

quais uma empresa está sujeita, determinando as atividades apropriadas que podem contribuir para o seu desenvolvimento, como inovações, cultura coesa ou boa implementação de estratégias.

A empresa adota em seu mercado competitivo determinada postura estratégica, estabelecida por escolha consciente entre as alternativas de caminho e ação a cumprir. São definidas estratégias competitivas e de comunicação, necessárias ao relacionamento com a concorrência e os consumidores e fundamentais para a consecução dos objetivos da empresa.

## ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Introduzindo o conceito de estratégia competitiva Porter (1986) afirma ser ela a busca de um posicionamento competitivo favorável em um ambiente mercadológico. Em essência, a definição e a formulação de uma estratégia competitiva são o desenvolvimento de ampla linha de atuação para uma empresa, numa dada indústria, estabelecendo metas e políticas a serem atingidas. Tal definição necessita de análise da indústria e de sua concorrência. Desta forma, será possível uma unidade empresarial atingir as metas em uma indústria, ou seja, encontrar uma posição dentro dela, na qual possa obter desempenho superior ao da concorrência.

A base fundamental do desempenho acima da média, a longo prazo, é a vantagem competitiva sustentável em custo ou diferenciação. Na tentativa de estabelecer vantagens competitivas, as empresas desenvolvem competências distintas, perseguindo, de acordo com sua estratégia, tanto custos mais baixos em operação, quanto diferenciação através de um valor superior para seus clientes.

Porter (1986) salienta que os dois tipos básicos de vantagem competitiva (custo e diferenciação), combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas visando a alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança no custo, diferenciação e enfoque. Enquanto as duas primeiras buscam estabelecer vantagens competitivas em um limite amplo de segmentos industriais, a estratégia de enfoque visa a uma vantagem, em custo ou diferenciação, num segmento estreito.

### Liderança no custo

Esta estratégia consiste em atingir a liderança no custo total, em uma indústria, através de conjunto de políticas funcionais orientadas ao objetivo de obtenção dos menores custos em relação aos concorrentes. Assim muita atenção administrativa deve ser dada a esse aspecto. Apesar da presença de intensas forças competitivas, o posicionamento de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média. Os fatores que levam a essa posição também proporcionam, em geral, barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos.

Essa posição quase sempre exige alta parcela relativa de mercado ou outras situações vantajosas; além disso, a empresa tem escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais. Um produtor de baixo custo deve descobrir e ex-

plorar todas as vantagens nesse sentido. Normalmente esses produtores vendem um produto-padrão, sem maquiagem. Contudo, um líder em custo não pode ignorar as bases da diferenciação; se seu produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, ele poderá ser forçado a reduzir seus preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas, podendo anular os benefícios de sua posição favorável.

Para ser atingida a meta da estratégia de liderança no custo alguns aspectos devem ser observados na sua implementação:

- manutenção de vasta linha de produtos, de modo a diluir os custos;
- produtos de *design* e processo de fabricação simplificados;
- acesso privilegiado a matérias-primas;
- tecnologia patenteada;
- montagens automatizadas;
- instalações de dimensões eficientes;
- busca vigorosa de redução de custos pela experiência;
- investimentos em equipamentos atualizados;
- fixação de preço agressiva;
- prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado;
- atendimento a todos os principais grupos de clientes, de modo a expandir o volume de vendas;
- eliminação de clientes marginais;
- redução de custos em P&D, assistência a clientes, força de vendas, publicidade;
- controle rígido de custos e despesas gerais.

### Diferenciação

A segunda estratégia competitiva genérica baseia-se na diferenciação do produto ou do serviço oferecido pela empresa, de modo a criar algo que seja valorizado pelos compradores e considerado único no âmbito de toda a indústria. A empresa seleciona um ou mais atributos considerados importantes por muitos compradores de uma indústria, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades, diferenciando-se de seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única. Uma empresa ao adotar esta estratégia deve procurar sempre formas de diferenciação que levem a ganhos superiores ao custo de sua implementação. No entanto, ela não deve ignorar o aspecto de custos, embora estes não sejam o alvo estratégico primário.

Atingir a diferenciação pode impedir a obtenção de uma alta parcela de mercado, pois, em geral, requer sentimento de exclusividade da parte do consumidor, normalmente incompatível com essa alta parcela. Portanto, na implementação de uma estratégia de diferenciação alguns aspectos devem ser considerados, como: pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, intenso apoio ao consumidor, publicidade etc. Os métodos para diferenciação podem estar baseados em projeto, imagem da marca, tecnologia, serviço sob encomenda, rede de fornecedores, assistência técnica etc.

## Enfoque

Esta estratégia genérica é diferente das anteriores, pois baseia-se na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. A empresa enfoca determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico e adapta sua estratégia para atendê-lo excluindo outros. A estratégia de enfoque apoia-se no fato da empresa ser capaz de atender seu alvo estratégico específico mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes, competindo de forma mais ampla. Ela pode ter seu enfoque no custo ou na diferenciação, quando a empresa busca, vantagem de custo ou diferenciação, respectivamente, em seu segmento-alvo.

O enfoque no custo explora as diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos. Essas diferenças pressupõem ser os segmentos atendidos de forma insatisfatória por concorrentes com amplos alvos. A essência do enfoque é a exploração das diferenças de um alvo específico da indústria.

A estratégia de enfoque implica sempre algumas limitações na parcela total de mercado a ser atingida, determinando necessariamente, um *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas.

## ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

A posição de uma empresa em um ambiente competitivo origina-se do relacionamento dela com o seu mercado. Esse relacionamento é estabelecido via estratégias competitivas (orientadas para os concorrentes) e de comunicação (orientadas para o consumidor). Estas últimas podem ser consideradas como as encarregadas de despertar o interesse do consumidor para a oferta e de aproximá-lo da empresa, motivando-o para a ação de compra. O processo de comunicação é uma produção bilateral de expectativas, sendo exatamente aquelas geradas no consumidor que o movem através dos quatro níveis de comunicação: conhecimento da existência do produto, compreensão de suas características e vantagens, convicção racional ou emocional de seus benefícios e ação de compra. As estratégias de comunicação são utilizadas, então, para conduzir o consumidor, através desses níveis, criando ambiente favorável à troca. O objetivo de todas elas é, fundamentalmente, comunicar uma forma de satisfação das necessidades e dos desejos do consumidor.

Para DeLozier (1976) a organização deve adaptar seus recursos para atingir determinados objetivos, o que constituir-se-á na sua estratégia. Quanto à elaboração de estratégias de comunicação, especificamente, a empresa deverá levar em consideração oportunidades, recursos, objetivos, alternativas estratégicas gerais e tarefas específicas da comunicação em marketing. Analisando, uma a uma, as três estratégias gerais da comunicação apresentadas pelo autor observaremos que a comunicação entre ofertante e demandador pode ocorrer em níveis diferenciados, havendo sempre um nível ótimo para cada situação.

## Benefício de produto

O fundamento básico da estratégia de benefício de produto é tomar como referência uma qualidade do produto ou um benefício que ele possa oferecer ao consumidor, para motivar a compra. Esta estratégia enfoca, especificamente, as qualidades do produto e os benefícios a serem revertidos ao usuário, explorando o que ele tem de positivo e o que pode fazer pelo consumidor.

A idéia subjacente a esta estratégia é que a empresa deve encontrar uma qualidade do produto ou um benefício para o consumidor, diferenciando-o da oferta da concorrência. Seja através de pesquisa de mercado ou intuição do administrador, a organização deverá identificar um único ponto, referente ao aspecto qualidade/benefício, a ser ressaltado pela comunicação. O produto será apresentado como o único capaz de beneficiar o consumidor em determinado aspecto, graças a uma qualidade específica possuída somente por ele. Em outras palavras, o apelo que move esta estratégia refere-se à satisfação de um desejo específico do consumidor.

A estratégia de benefício de produto busca a diferenciação através da manipulação física e funcional do produto. Para gerar resultados satisfatórios, além da propaganda e da promoção de vendas, as demais variáveis de comunicação – embalagem, preço, marca, produto (aspecto físico) – deverão comunicar a mensagem desejada.

## Imagem-Identificação

### Imagem

O principal objetivo da estratégia de imagem é criar na mente do consumidor uma impressão (figura, imagem) que distinga das demais uma marca específica. A construção de imagens é uma forma refinada de atingir uma diferenciação de produto. Porém, enquanto a estratégia de benefício de produto focaliza os aspectos físico e funcional do produto, a de imagem cria diferenças psicológicas entre determinada marca e as demais. Uma das formas de posicionar um produto na mente do consumidor através da criação de diferenças psicológicas, é sua personalização, dando-lhe traços humanos. Assim, a oferta passa a assumir características de masculinidade, feminilidade, jovialidade, liberalismo, conservadorismo, entre outras. Pode-se, também, criar imagens de *status*, elegância, força, durabilidade etc.

Seja qual for o apelo selecionado, e esta seleção deverá ser feita de acordo com as características do produto e do mercado consumidor, a estratégia de imagem está fortemente embasada nos esforços publicitários. Entretanto, o seu sucesso depende da correta orientação de todas as variáveis de comunicação num mesmo sentido.

### Identificação

Criada a imagem do produto, esta estratégia buscará um ponto de identificação do consumidor com essa ima-

gem. A estratégia de imagem é orientada para o produto e a de identificação para o consumidor. A estratégia de identificação tem como premissa que quanto mais a empresa sabe sobre seu consumidor, mais efetivamente pode comunicar sua oferta total de produto.

A utilização desta estratégia sugere o desenvolvimento de mensagem compreensiva do produto, na qual será reconhecida a natureza interativa do processo de comunicação em marketing: todas as variáveis de comunicação deverão estar orientadas no sentido de buscar uma identificação com o consumidor. Esta busca ocorre, basicamente, em dois níveis, segundo DeLozier (1976): relacionando o produto com a auto-imagem do consumidor ou com o seu estilo de vida.

O comportamento do indivíduo é conduzido pela percepção de si mesmo, do mundo em que vive e do significado que as coisas assumem para ele. Na busca de identificação com o consumidor é fundamental o conhecimento de sua percepção de auto-imagem. No momento de decisão a escolha dar-se-á, realmente, em função do grau de similaridade (ou de consistência) de uma marca em relação à auto-imagem do consumidor.

Na relação do produto com o estilo de vida, observa-se o comportamento grupal, considerando atividades, interesses, opiniões e características demográficas de determinada população. Conhecendo o estilo de vida, os hábitos de consumo, o comportamento e o sistema de valores do consumidor os executivos de marketing podem criar ofertas totais de produtos que atinjam com maior precisão as necessidades de segmento específico de mercado.

### Posicionamento de produto

A estratégia de posicionamento de produto procura criar uma posição para a marca na mente do consumidor, relacionando-a aos competidores ou ligando-a ao já registrado na sua mente. Para estabelecer uma posição é necessário, muitas vezes, reposicionar um competidor, pois em termos de mercado competitivo cada posição é ocupada por um único concorrente.

A tendência do consumidor é, cada vez mais, a decisão através da escolha comparativa, pois, conforme afirmam Ries & Trout (1989), "para enfrentar a explosão de produto, as pessoas aprenderam a classificar mentalmente os produtos e marcas. Um concorrente que queira aumentar sua participação de mercado ou tem de forçar para baixo a marca que está por cima (uma tarefa usualmente impossível), ou tem de estabelecer uma relação qualquer entre sua marca e a posição ocupada pela outra empresa". Da mesma forma, uma empresa que queira lançar uma nova categoria de produtos somente obterá êxito se relacioná-la a algo já conhecido pelo consumidor.

Para posicionar mentalmente os produtos ofertados o consumidor analisa comparativamente aqueles de seu interesse. Essa comparação pode ser feita em vários níveis, utilizando como referência diversos parâmetros. Alguns deles são mais usados e, portanto, mais conhecidos: qualidade, acesso/localização e preço.

## A CONGRUÊNCIA ENTRE AS ESTRATÉGIAS

A função da comunicação é informar e persuadir. Do ponto de vista da comunicação mercadológica esta assertiva também é verdadeira. Os consumidores formadores de um mercado precisam saber da existência de um produto e, mais do que serem informados, os demandadores devem ser motivados à compra. A comunicação mercadológica deve, através de seu poder de persuasão, criar uma situação favorecendo a troca, impulsionando o consumidor a desejar mais o produto/serviço oferecido em detrimento de seu próprio dinheiro.

Sendo a comunicação um fator tão marcadamente presente no processo mercadológico e estando este apoiado, basicamente, no conceito de troca, podemos dizer que a comunicação é a desencadeadora do processo de troca de um bem ou serviço, pois é a responsável pela criação de um ambiente favorável a essa troca. A figura 3 representa essa situação. Num extremo há um conjunto de empresas ofertantes querendo chegar ao outro extremo, no qual está localizado o consumidor. Para tanto, essas empresas devem se utilizar de uma via de acesso, um meio que lhes permita atingir o alvo. Esse meio é a comunicação. Se o ofertante não comunicar sua existência ao demandador e não persuadi-lo a trocar seu poder aquisitivo pelos produtos ofertados, não haverá troca, portanto, não haverá negócio e as empresas não terão porque existir.

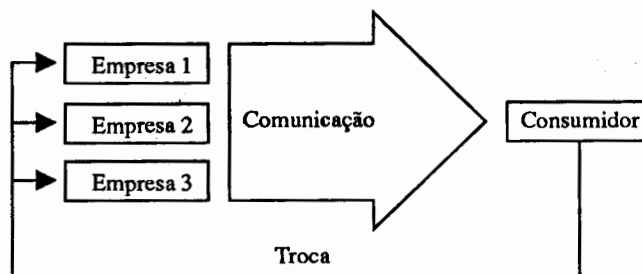


Figura 3: A Comunicação como Elemento Desencadeador da Troca

Em verdade, observa-se haver várias empresas procurando conquistar determinado consumidor, competindo por um mesmo poder de compra. Para isso, traçam estratégias, estabelecem planos de marketing e procuram se comunicar com o mercado-alvo da maneira mais convincente possível. A empresa que melhor se comunicar e cujo produto melhor corresponder às expectativas do consumidor terá maiores chances de conquistá-lo.

Em ambiente de livre iniciativa a transação entre oferta e procura é o objetivo final e a sua busca gera a competição de mercado. Para que isso ocorra é necessário um ambiente de troca gerado pela comunicação, ligando o ofertante ao demandador. Portanto, a competição existe em função da troca e esta só acontece quando o processo de comunicação é acionado.

Entretanto, buscar apenas a comunicação não é sufi-

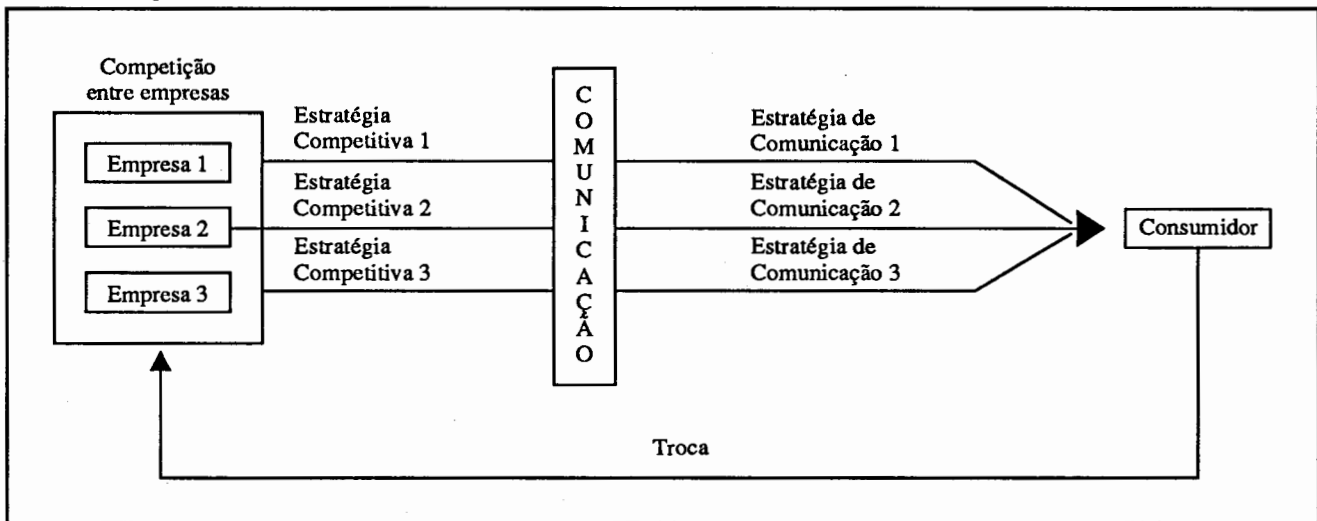


Figura 4: A Congruência entre Estratégia Competitiva e Estratégia de Comunicação

ciente. É necessário comunicar, ou seja, emitir a mensagem adequada, pelo meio correto, ao receptor que esteja sintonizado na expectativa dessa mensagem. E mais, ela deve ser verdadeira, isto é, coerente com a realidade. Em outras palavras, o que o ofertante diz oferecer deve realmente ser oferecido, senão o processo de comunicação será interrompido antes de consumir-se a troca.

Conforme representado na figura 4, à medida em que existe inter-relação íntima entre competição e comunicação devem ser estabelecidas vias de mesma natureza para acessar a troca. A estratégia de comunicação deve ser coerente com a competitiva e esta exercida, realmente, pelo ofertante. O consumidor, persuadido pela comunicação, deverá encontrar compatibilidade entre a mensagem recebida e o produto ofertado para decidir-se a efetuar a troca.

Empresas atuando em determinado mercado adotam, explícita ou implicitamente, uma estratégia competitiva. O seu produto/serviço é informado ao consumidor através de processo de comunicação que, pode-se considerar, desencadeia a troca. Observa-se haver várias empresas competindo por um mesmo poder aquisitivo.

As empresas, portanto, quando inseridas num ambiente competitivo traçam estratégias em duas dimensões: competitiva, direcionada a seus concorrentes, e de comunicação, tendo a responsabilidade de informar aos consumidores sobre as qualidades e características do ofertante e do ofertado. Sob esse prisma, a comunicação ocorre quando há congruência entre a mensagem comunicada e a estratégia competitiva utilizada pela empresa. Esse cuidado assegura não haver possíveis frustrações das expectativas geradas no consumidor e, conseqüentemente, não ocorrer interrupções no processo anterior à troca.

Na tentativa de apontar qual a combinação congruente, ou não-discordante, entre as estratégias competitivas genéricas de Porter (1986) e as de comunicação de DeLozier (1976), apresentamos nos quadros comparativos 1, 2 e 3 as principais características de cada uma, apontadas no decor-

rer deste artigo. O caminho que permitirá fundamentar a congruência entre essas estratégias passa pela identificação das discordâncias nas suas características.

#### Entre liderança no custo e benefício de produto

Para liderar por custo uma empresa precisa desenvolver um produto-padrão a ser ofertado, sendo fundamental a redução de custos para sua simplificação. A estratégia de BP, ao contrário, incentiva a diferenciação da oferta através de suas qualidades físicas e funcionais, agregando-lhe atributos que a tornem distinta e, portanto, menos simplificada. Embora ambas (LNC e BP) possam concordar no ponto relativo à incorporação ou desenvolvimento de modernas tecnologias, conflitam em relação aos objetivos. Diversamente da LNC, a estratégia de BP, sem desconsiderar o aspecto de custo, utiliza-se da tecnologia para atribuir qualidades ao produto, no sentido de diferenciá-lo dos da concorrência.

A utilização da estratégia de BP pressupõe constantes investimentos em pesquisas, não só para tentar conhecer as expectativas do consumidor em relação ao produto ofertado, mas também para tentar desenvolver produtos mais adequados a essas expectativas. O produto será projetado conforme os resultados das pesquisas. A assistência ao cliente, o atendimento diferenciado e a forte ação da publicidade são fatores fundamentais nesta estratégia de comunicação.

Diferenciar o produto através de suas qualidades ou seus benefícios para o consumidor pode significar maior penetração em parcela específica de mercado, ao invés de participação ampla no mesmo. Um produto diferenciado tende a ter preço mais elevado em função de maior valor agregado, implicando, geralmente, volume de vendas mais reduzido.

#### Entre diferenciação e benefício de produto

A estratégia de D apoia-se na premissa de que o produto deve se diferenciar dos seus concorrentes através de al-

guns atributos. A comunicação de BP, da mesma forma, diferencia a oferta através de suas qualidades físicas e dos benefícios a serem revertidos para o consumidor. Em busca da diferenciação a empresa precisa incentivar P&D e utilizar-se de pesquisas de mercado. Na estratégia de BP a pesquisa é uma atividade constante, buscando o conhecimento sobre as expectativas do consumidor.

A estratégia de D enfatiza a marca do produto e a de BP preocupa-se em divulgar as qualidades e os benefícios possuídos somente por um produto de uma determinada marca. Quando a comunicação fala em qualidade única, é imprescindível que somente aquela marca ou produto a possua. Para tanto, as empresas buscando posicionamento no mercado através da D procuram trabalhar com uma rede de fornecedores específicos.

A manutenção de um serviço ao cliente e o intenso apoio ao consumidor são providências adotadas por uma empresa empenhada em diferenciar-se na indústria. O objetivo é o consumidor, para ambas as estratégias (D e BP), trabalhando a de BP enfaticamente, sobre os benefícios que o produto ofertado pode oferecer ao consumidor. Esta atenção especial ao cliente significa trabalhar com uma parcela de mercado que corresponda a esse tipo de oferta, tanto em termos de expectativas, como de poder aquisitivo. Por esse motivo, as estratégias D e BP almejam cobertura específica.

#### Entre enfoque e benefício de produto

A estratégia de BP não objetiva atingir toda a amplitude do mercado, tampouco parece ser dirigida a um segmento de mercado específico. Ela diferencia a oferta em termos de qualidade do produto e de benefícios para o consumidor, permitindo ao produto ofertado ser considerado único no âmbito da indústria e não direcionado a um segmento específico de mercado.

#### Entre liderança no custo e imagem-identificação

As metas da estratégia de II são, basicamente, construir imagem específica para um produto e buscar identificação com os aspectos psicológicos do consumidor. Os objetivos desse tipo de comunicação são incompatíveis com os da estratégia de LNC, na qual se procura desenvolver um produto-padrão, simplificar o processo de fabricação, reduzir custos em P&D e publicidade e trabalhar com ampla parcela de mercado.

#### Entre diferenciação e imagem-identificação

Muitos dos objetivos da estratégia competitiva de D coincidem com os da estratégia de II. Trabalhar com atributos que diferenciem o produto dos demais, utilizar P&D, publicidade e pesquisas de mercado, enfatizar a marca, utilizar materiais de alta qualidade, apoiar o consumidor e trabalhar com reduzida parcela de mercado são atividades que podem conduzir à adoção de uma comunicação, possibilitando a construção de uma imagem única e uma estreita

### Quadro 1

#### Congruência entre Estratégias Competitivas e Benefício de Produto

Estratégias Competitivas	Estratégia de Comunicação
	Benefício de Produto (BP)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciação do produto por suas qualidades físicas e benefícios para o consumidor</li> <li>• O produto/marca é considerado único na indústria</li> <li>• Utilização de pesquisas de mercado</li> </ul>
Liderança no Custo (LNC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampla linha de produtos</li> <li>• Controle rígido de custos</li> <li>• Produtos simplificados (produto-padrão)</li> <li>• Redução ou extinção dos custos em P&amp;D e publicidade</li> <li>• Alto investimento em tecnologia</li> <li>• Tendência a trabalhar com alta parcela de mercado</li> </ul>
Diferenciação (D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzida linha de produtos</li> <li>• Produtos diferenciados</li> <li>• Ênfase na marca</li> <li>• Investimentos em publicidade, P&amp;D e assistência a clientes</li> <li>• Seleção de fornecedores específicos</li> </ul>
Enfoque (E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflete as condições de LNC e D, mas com o foco em um segmento de mercado</li> </ul>

identificação com o consumidor. A discordância está, entretanto, no fato dessa estratégia competitiva objetivar uma posição diferenciada no âmbito da indústria e a comunicação embasada na imagem-identificação almejar um segmento específico de mercado.

#### Entre enfoque e imagem-identificação

A congruência entre a estratégia competitiva de E e a estratégia de II ocorre quando ambas trabalham para conquistar determinado segmento de mercado. Os investimentos aplicados no conhecimento do mercado consumidor, em termos de comportamento, necessidades, desejos e expectativas, necessários para atribuir-se ao produto uma imagem própria e uma identificação com o consumidor, são característicos de uma oferta diferenciada. Por este motivo, poderíamos dizer que a estratégia de imagem-identificação adapta-se à estratégia competitiva de enfoque na diferenciação.

Por outro lado, a comunicação de II é freqüentemente utilizada por indústrias cujos produtos são similares e pode ser aplicada àquelas nas quais a competição é liderada pelo produtor de menor custo total. Neste caso, pela ótica do consumidor, o produto pode assumir a imagem de menor

**Quadro 2**

**Congruência entre Estratégias Competitivas e Imagem-Identificação**

Estratégias Competitivas	Estratégia de Comunicação
	Imagem-identificação (II)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalização do produto</li> <li>• Segmentação de mercado</li> <li>• Utilização de pesquisas psicográficas e de mercado</li> <li>• Busca de identificação com o consumidor</li> </ul>
Liderança no Custo (LNC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampla linha de produtos</li> <li>• Controle rígido de custos</li> <li>• Produtos simplificados (produto-padrão)</li> <li>• Redução ou extinção dos custos em P&amp;D e publicidade</li> <li>• Alto investimento em tecnologia</li> <li>• Tendência a trabalhar com alta parcela de mercado</li> </ul>
Diferenciação (D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzida linha de produtos</li> <li>• Produtos diferenciados</li> <li>• Ênfase na marca</li> <li>• Investimentos em publicidade, P&amp;D e assistência a clientes</li> <li>• Seleção de fornecedores específicos</li> </ul>
Enfoque (E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflete as condições de LNC e D, mas com o foco em um segmento de mercado</li> </ul>

preço e identificar-se com a oferta, à medida em que sua identificação com esse produto não é, necessariamente, qualidade ou demais atributos físicos, mas sim o preço. Esta situação pode, então, ser caracterizada como estratégia de enfoque no custo total.

**Entre liderança no custo e posicionamento de produto**

As providências tomadas por uma empresa com o objetivo de liderar pelo custo no âmbito de uma indústria conduzem-na a buscar uma única posição: a primeira. Assim, desenvolver um produto-padrão, investir na simplificação do processo produtivo, reduzir custos de P&D e buscar a conquista de ampla parcela de mercado são atitudes que procuram posicionar a empresa no âmbito da indústria.

A estratégia de comunicação de PP visa à criação de um quadro referencial na mente do consumidor, no qual cada produto/marca é comparado com os já existentes e, em consequência é classificado no referido quadro. Frequentemente, a comparação é feita pelo consumidor em função do preço. Uma empresa liderando por custo pode se posicionar em primeiro lugar na mente do consumidor, por oferecer o menor preço do mercado.

**Entre a diferenciação e posicionamento do produto**

É possível posicionar um produto na mente do consumidor utilizando como parâmetro sua qualidade frente aos demais. Na comparação entre produtos ofertados, o consumidor poderá dar preferência àquele parecendo-lhe melhor, com maior qualidade e revertendo maior número de benefícios. Entretanto, esse tipo de comparação acaba caindo, obrigatoriamente, na estratégia de comunicação de BP. Na medida que o consumidor compara os produtos em termos de qualidades físicas e de benefícios preocupa-se em satisfazer suas diferentes necessidades e desejos, ou seja, respondendo a um apelo de diferenciação de produto, o consumidor não necessariamente compara as ofertas até encontrar aquela que mais lhe agrade. Ele escolhe, isto sim, aquela única com atributos capazes de beneficiá-lo em determinado aspecto. Neste sentido, o produto não é posicionado com relação aos concorrentes: ou ele é aquilo procurado pelo consumidor ou não o é.

**Entre enfoque e posicionamento de produto**

Tendo em vista a estratégia competitiva de E almejar um dado segmento de mercado e de comunicação de PP vi-

**Quadro 3**

**Congruência entre Estratégias Competitivas e Posicionamento de Produto**

Estratégias Competitivas	Estratégia de Comunicação
	Posicionamento de Produto (PP)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamento da marca em relação à concorrência</li> <li>• Análise da concorrência</li> <li>• Busca de maior participação de mercado</li> </ul>
Liderança no Custo (LNC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampla linha de produtos</li> <li>• Controle rígido de custos</li> <li>• Produtos simplificados (produto-padrão)</li> <li>• Redução ou extinção dos custos em P&amp;D e publicidade</li> <li>• Alto investimento em tecnologia</li> <li>• Tendência a trabalhar com alta parcela de mercado</li> </ul>
Diferenciação (D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzida linha de produtos</li> <li>• Produtos diferenciados</li> <li>• Ênfase na marca</li> <li>• Investimentos em publicidade, P&amp;D e assistência a clientes</li> <li>• Seleção de fornecedores específicos</li> </ul>
Enfoque (E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflete as condições de LNC e D, mas com o foco em um segmento de mercado</li> </ul>

sar a atingir todo o mercado, a relação entre elas é discordante. Portanto, não é possível encontrar características que se ajustem entre estas duas estratégias.

### CONCLUSÃO

Baseados na exposição feita nos quadros comparativos e na análise das combinações entre as estratégias competitivas genéricas de Porter (1986) e as de comunicação de DeLozier (1976) podemos indicar resposta definitiva à indagação feita no início do item anterior. Ao todo, foram estudadas nove combinações. Destas, seis podem ser

consideradas discordantes (ou não-congruentes) em suas características básicas e três congruentes (ou não-discordantes), como demonstrado no quadro 4.

Alinhando, então, as combinações consideradas não-discordantes podemos representar o aspecto da congruência entre as estratégias analisadas através da figura 5.

Finalizando, enfatizamos a importância do estabelecimento de relações congruentes no desenvolvimento de estratégias competitivas e de comunicação, pois as organizações que se enquadrem nos modelos aqui abordados terão maiores chances de serem bem-sucedidas, mediante a utilização do referencial de congruência apresentado.

Quadro 4

Estratégias Competitivas *versus*  
Estratégias de Comunicação

Estratégias Competitivas	Estratégias de Comunicação		
	BP	II	PP
LNC	-- -- -- -- --	-- -- -- -- --	Ênfase no custo com ações dirigidas à concorrência e ao posicionamento do produto no mercado
D	Ênfase na marca, nas qualidades físicas e funcionais do produto, de forma a diferenciá-lo	-- -- -- -- --	-- -- -- -- --
E	-- -- -- -- --	Ênfase na atuação em segmento específico de mercado	-- -- -- -- --

Ambiente Competitivo

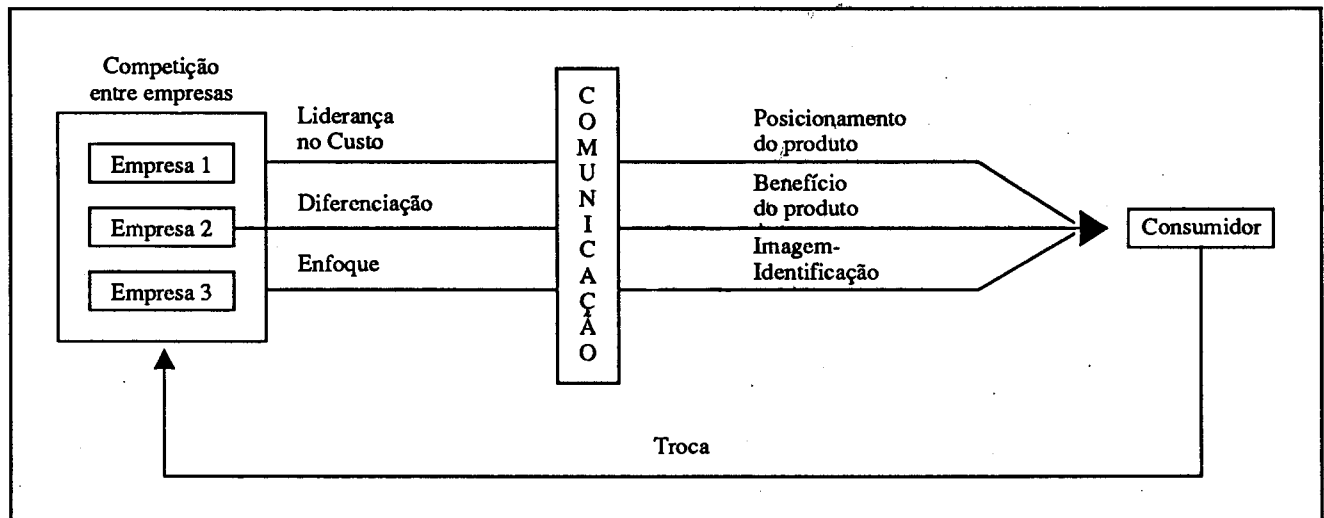


Figura 5: Referencial de Congruência entre Estratégias Competitivas e Estratégias de Comunicação

This study discusses the importance of the congruence between the competitive and communication strategies adopted by a company in a free enterprise system, attempting to succeed in attracting the final consumer. It is also the purpose of this study to define a theoretical framework considering the relationship between both strategies, based on the classifications of general competitive strategies proposed by Porter and of those related to communication strategies conceived by DeLozier.

**Uniterms:**

- competitive strategy
- communication strategy
- congruence between the strategies

**Referências Bibliográficas**

- ALDERSON, Wroe. *Marketing behavior and executive action*. Homewood, Ill: Irwin, 1957.
- BERLO, David. *O processo da comunicação*. São Paulo: Fundo de Cultura, 1960.
- COHN, Gabriel. *Comunicação e indústria cultural*. São Paulo: USP, 1971.
- DeLOZIER, M. Wayne. *The marketing communications process*. New York: McGraw-Hill, 1976.
- DUSSART, Christian. *Le marketing de la troisième vague*. Québec: Gaetan Morin, 1985.
- FISK, George. *Marketing systems*. New York: Harper & Row, 1969.
- KARSAKLIAN, E. & RODRIGUES, Alziro César M. A questão da congruência entre estratégias competitivas e estratégias de comunicação. In: *Documentos para Estudos - 10/89*. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração - UFRGS, 1989. p.1-25.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 6ª ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988.
- LAMBIN, Jean-Jacques. *Le marketing strategique*. Paris: McGraw-Hill, 1986.
- McLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. São Paulo: Cultrix, 1964.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.
- RIES, Al & TROUT, J. *Posicionamento: o que a mídia faz com a sua cabeça*. São Paulo: Pioneira, 1989.
- RODGER, Leslie W. *Marketing in a competitive economy*. London: Hutchinson, 1965.
- SCHEWE, Charles & SMITH, Reuben. *Marketing: conceitos, casos e aplicações*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- SCHRAMM, Wilbur. *Comunicação de massa e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Bloch, 1964.
- STAUDT, T; TAYLOR, D. & BOWERSOX, D. *A managerial introduction to marketing*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1976.
- WEITZ, Barton A. Introduction to special issue on competition in marketing. *Journal of Marketing Research*, v.22, n.3, p.229-236, 1985.

Recebido em março/90  
2ª versão em novembro/90