

ESTRATÉGIA DE MARKETING: CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA EM MARKETING

RESUMO

O artigo aborda o tema estratégia de *marketing*, enfocando sua formulação e implementação. Apresenta o desenvolvimento de um modelo teórico de formação da estratégia de *marketing* e suas contribuições para a teoria em Marketing. Para tanto, analisou-se a literatura sobre estratégia e estudaram-se dois modelos de formação da estratégia de *marketing*. Além desses modelos, agregou-se uma pesquisa exploratória realizada em algumas empresas, a qual permitiu que fosse elaborada uma estrutura inicial de um modelo evolutivo, validada por um grupo de executivos das empresas pesquisadas a partir dos resultados da modelagem de equações estruturais. A análise dos resultados da pesquisa sugere as variáveis significativas, bem como as suas relações para a formação da estratégia de *marketing*. Esse modelo contribui para o estudo da estratégia de *marketing* por apresentar reflexões sobre formulação e implementação de estratégias, elaborando um construto a partir das várias visões de estratégia.

Ana Maria Machado Toaldo

Centro Universitário La Salle

Fernando Bins Luce

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

ABSTRACT *The following paper deals with marketing strategy. Specifically, it deals with the development of a theoretical model for marketing strategy formulation and implementation and its contribution to Marketing Theory. The literature about strategy was examined and two strategy making models were used for developing a model presented in this article. Besides combining these two models, an exploratory research was conducted to elaborate an initial structure of an evolutionary model, which was later validated with a group of companies using the results of a Structural Equation Modeling. Analysis of results in this research has shown the significant variables and their connections to build a model of marketing strategy making. This model contributes to the study of marketing strategy because it presents reflections about formulation and implementation considering several strategy views.*

PALAVRAS-CHAVE Marketing, estratégia, processo, formulação, implementação.

KEYWORDS Marketing, strategy, process, formulation, implementation.

INTRODUÇÃO

A sobrevivência e o crescimento das organizações estão diretamente relacionados ao seu esforço para atingir e manter uma vantagem competitiva no ambiente em que atuam, ofertando ao mercado algo que supere os concorrentes. Para tanto a estratégia é primordial. A elaboração e operacionalização de uma estratégia respondem à necessidade que a organização tem de gerenciar suas ações e buscar atingir seus objetivos em um contexto altamente competitivo. Visualizase um fluxo de influências: o ambiente induz a estratégia, que conduz ao posicionamento de vantagem competitiva, influenciando a *performance* de mercado e a *performance* financeira (Dickson, Farris e Verbeke, 2001).

A estratégia é o foco das atenções. O contexto competitivo mundial em que as organizações estão inseridas corresponde ao pano de fundo para a questão estratégica. O *marketing* possui um papel fundamental porque é um dos elos entre a organização e o mercado. Para tal, é necessário aprofundar conhecimentos sobre a construção de estratégias, ou seja, como se dá o processo de formação da estratégia de *marketing*, sua formulação e implementação.

O estudo do processo de formação da estratégia de *marketing* é um tema pouco analisado na literatura nacional e internacional. Converte com o que se afirma em relação ao conceito da própria estratégia, não havendo unanimidade. Porém, há consenso de que não existe uma única e melhor maneira de se criar e desenvolver uma estratégia, como não há um melhor caminho para a organização. Sempre há as particularidades de cada contexto em que ela está inserida (Mintzberg e Quinn, 2001).

Dessa forma, este artigo propõe discutir o processo de formulação e implementação de estratégias de *marketing*, abordando, inicialmente, a literatura sobre o tema, refletindo teoricamente e apresentando dois modelos existentes na bibliografia sobre formação da estratégia de *marketing*. Ademais, congrega-se a prática empresarial por meio de pesquisa exploratória e descritiva com executivos de organizações, a fim de propor um construto teórico de formação da estratégia de *marketing* constituído de elementos que precisam ser trabalhados pelas organizações para que sua posição competitiva seja cada vez mais distinta, contribuindo, assim, para a teoria em Marketing.

FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Uma estratégia é constituída pela sua formulação e sua implementação, que são apresentadas separadamente

para fins de estudo e análise, mas que precisam estar inter-relacionadas na prática empresarial (Hutt, Reingen e Ronchetto, 1988; Menon *et al.*, 1999; Mintzberg e Quinn, 2001; Piercy, 1998; Varadarajan e Jayachandran, 1999).

A formulação se refere à concepção da estratégia. São atividades desenvolvidas para definir a estratégia que será colocada em prática. Envolve a identificação e avaliação racional das oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como dos pontos fracos e fortes da organização, definindo-se, assim, alternativas estratégicas para a escolha da opção que melhor se adapte ao contexto e aos objetivos traçados (Menon *et al.*, 1999; Mintzberg e Quinn, 2001; Piercy, 1998).

A implementação, por sua vez, direciona-se à realização da estratégia, que é propiciada por ações organizacionais que levam a sua efetivação. De forma pormenorizada, essas ações são as seguintes: mobilização dos recursos internos necessários, adaptação da estrutura organizacional às atividades de implementação, sistema de informações e fluxo de comunicações entre os grupos, gestão das pessoas envolvidas – buscando comprometimento e envolvimento de todos – e, por fim, a preocupação com a existência de liderança efetiva durante o processo (Hutt, Reingen e Ronchetto, 1988; Menon *et al.*, 1999; Mintzberg e Quinn, 2001; Noble e Mokwa, 1999; Piercy, 1998).

As forças do ambiente são elementos preponderantes quando se fala de formação da estratégia, com a concorrência em posição de destaque. Na década de 1980, Michael Porter (1991) se tornou mundialmente conhecido por defender essa idéia, ao abordar as questões estratégicas voltadas para a competição. A formulação de uma estratégia competitiva, na visão de Porter – que se baseou em trabalhos de Kenneth Andrews (2001) da década de 1960 e, de certa forma, no trabalho de Mintzberg (1990) –, precisa considerar: os pontos fortes e os pontos fracos da empresa; os valores pessoais dos principais responsáveis pela implementação da estratégia escolhida, suas motivações e suas necessidades; as ameaças e as oportunidades da indústria; as expectativas da sociedade.

Por sua vez, Hunt e Morgan (1996) também abordam a questão central da concorrência na formação de estratégias, afirmando que ela é o ponto de desequilíbrio das organizações. Defendem que a obtenção da *performance* financeira almejada ocorre por meio da vantagem em recursos – tangíveis ou não – perante a concorrência, que possibilita a composição de uma oferta de maior valor para o mercado.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a formulação e implementação de estratégias são visualizadas como um processo que possui várias perspectivas, quais sejam: busca adequações, é formal e sistemático, analítico, visionário, mental, emergente, coletivo, adaptável ao ambiente, de negociação e de transformação. Cada um desses enfoques corresponde a uma escola do pensamento da estratégia. Para eles, o melhor é considerar várias dessas abordagens na formação de estratégias.

Com isso, uma questão pode ser formulada: o que é mais importante? O que deve vir primeiro? Ao realizar ampla revisão de literatura na área, Menon *et al.* (1999) concluem que “formulação” e “implementação” precisam ser consideradas conjuntamente a fim de que nada se perca e não haja prejuízo à *performance* organizacional. Defendem, assim, a união de duas escolas de pensamento: a racional, que defende a formulação da estratégia, e a incremental, que se fundamenta na implementação.

Por isso, dividir o processo formulação–implementação da estratégia é presumir que no momento da formulação há informações completas e suficientes, não sendo necessárias algumas adaptações, e que durante a implementação não haverá mudanças no ambiente externo. Entretanto, isso não é verdadeiro, pois o contexto ambiental se altera rapidamente. As informações atuais não são mais suficientes. Além disso, vão se estabelecendo relações durante as atividades. A organização é levada a repensar a sua estratégia, porque talvez ela não cause mais impacto no mercado em que atua (Mintzberg, 2001).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) complementam que separar formulação e implementação seria negar que as estratégias, além de deliberadas, podem ser emergentes, ou seja, novas estratégias podem surgir por causa de modificações dos ambientes interno e externo. A realização plena daquilo que se pretendia, a saber, a estratégia deliberada, é muito difícil de acontecer, levando à aceitação de alterações durante o percurso, com a inserção de ações criativas, ou seja, à estratégia emergente.

Considerar a formulação e a implementação separadamente é isolar também o pensamento da ação, ou seja, durante a implementação não há reflexão do que está se desenvolvendo (Ferreira, 1988). Por isso, aborda-se a estratégia do ponto de vista processual, onde não há interrupção, mas sim a simultaneidade entre estudo, pesquisa, análise, ação, revisão e nova ação. Não se pode entendê-la como fases isoladas e como fins em si mesmas, mas como um inter-relacionamento. São elementos que interagem mutuamente, interação na qual a ação é acompanhada pela investigação e crítica, não podendo uma existir sem a outra.

ESTRATÉGIA DE MARKETING

O *marketing* se insere nessa seara de conceitos ao desempenhar seu papel na organização, formulando e implementando estratégias. Day (1992) define estratégia de *marketing* como o desenvolvimento de atividades e tomadas de decisão a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Isso ocorre pela sua contínua interação com o meio externo, relacionando-se com vários públicos, em especial, com os consumidores, buscando informações e respondendo às demandas existentes.

Assim, o *marketing* contribui com a realização de estratégias que configurem entrega de valor aos mercados (Woodruff, 1997). É necessário ter consciência de que o indivíduo compõe sua opção de compra comparando os benefícios oferecidos com os custos de aquisição da oferta e, em seguida, confrontando o valor dessa oferta com o valor das outras, fazendo por fim a sua escolha (Oliver, 1999).

A questão do valor para o cliente, então, configura-se na preocupação da formulação e implementação de estratégias de *marketing*. A fim de se obter vantagem competitiva, o maior empenho é direcionado para a realização de atividades e aspectos específicos do negócio voltados para a entrega de valor superior aos clientes em relação às ofertas concorrentes (Webster, 1988, 1992).

Dois dimensões da estratégia de *marketing* podem ser ressaltadas: a primeira, funcional, relativa ao desenvolvimento da lealdade do consumidor por meio da marca, dos serviços prestados ou do controle do acesso aos canais de distribuição. A segunda, filosófica, que aborda a questão da busca pela *performance* organizacional a longo prazo por meio da proliferação de uma cultura organizacional orientada para o mercado (Weitz e Wensley, 1992). Essa abordagem caracteriza a responsabilidade de *marketing* em definir estratégia tanto no nível operacional, como as estratégias do composto de *marketing*, quanto no nível estratégico, em que influencia o pensar e agir dos indivíduos da organização, disseminando a crença de que os objetivos organizacionais serão atingidos se as ações contemplarem a satisfação dos clientes.

A literatura de estratégia, ao longo dos anos, abordou vários desses aspectos. Varadarajan e Jayachandran (1999) e Shoham e Fiegenbaum (1999) afirmam que a bibliografia sobre estratégia apresenta mais estudos a respeito do conteúdo do que do processo da estratégia. Isso significa que o enfoque das pesquisas está concentrado mais no que a estratégia é e menos em como se chega à escolha de uma estratégia específica, bem como às ações necessárias para realizá-la.

O processo da estratégia é fonte de vantagem competitiva duradoura, uma vez que é mais difícil de ser imitado do que o próprio conteúdo das estratégias do composto de *marketing*. Isso ocorre quando se considera que um processo é constituído por um conjunto de ações de formulação e implementação, influenciado pela estrutura e cultura organizacionais, crenças e competências de indivíduos, enfim, construído a partir das capacidades organizacionais. As últimas são os elementos particulares de cada organização, sendo complicado o concorrente conhecer esses elementos e saber de que forma foram relacionados para gerar a estratégia avaliada (Shoham e Fiegenbaum, 1999).

Ademais, a visão da estratégia como processo é importante porque o valor que se quer oferecer ao mercado não está somente no objeto da transação, mas nas atividades e nas pessoas envolvidas antes, durante e depois da sua efetivação (Webster, 1992). Por isso as capacidades organizacionais se configuram como elementos essenciais para a construção do processo da estratégia (Piercy, 1998), cuja formulação e implementação devem acontecer simultaneamente em um sistema com um contínuo *feedback* das ações pensadas e realizadas (Varadarajan e Jayachandran, 1999).

O processo de formação da estratégia de *marketing* é fundamentado teoricamente a seguir, apresentando dois modelos, testados e validados, que discorrem sobre a estrutura e os elementos necessários à formulação e implementação da estratégia de *marketing*.

MODELO DE MENON, BHARADWAJ, ADIDAM E EDISON (1999)

O modelo de formação da estratégia de *marketing* – *marketing strategy making* (MSM) – foi desenvolvido e testado

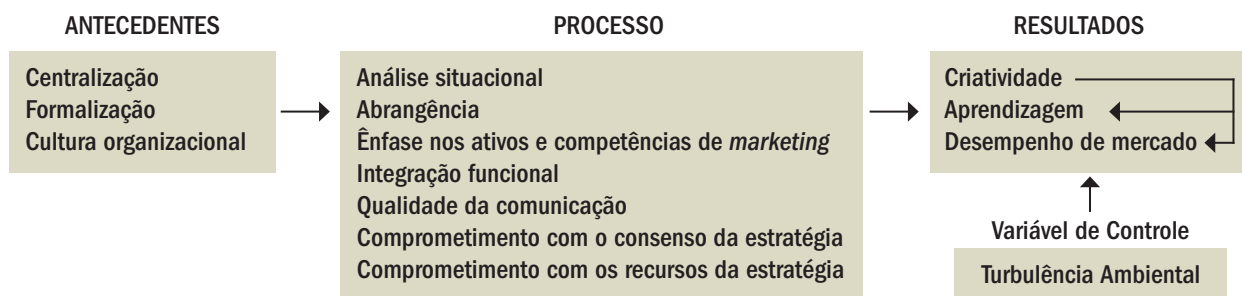
por Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999), e contempla conjuntamente a formulação e a implementação de estratégias de *marketing*, os elementos que influenciam esse processo (antecedentes) e, também, seus resultados (veja a Figura 1).

I – Antecedentes: fatores organizacionais que facilitam ou dificultam a formulação e a implementação da estratégia de *marketing*. a) Estrutura organizacional: enfatiza a centralização, relacionada à concentração das tomadas de decisão nos níveis mais elevados da organização; e a formalização, entendida como a maneira de criar e padronizar regras, procedimentos, instruções e comunicações, bem como a clareza da definição dos papéis. b) Cultura organizacional: aborda a inovação, a abertura a novas idéias e a resposta rápida às decisões tomadas.

II – Processo: elementos que compõem a própria formulação e implementação da estratégia de *marketing* na organização. a) Análise situacional – análise das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades organizacionais; b) Abrangência – identificação sistemática e avaliação profunda das múltiplas alternativas para escolher a estratégia; c) Ênfase nos ativos e competências de *marketing* – conhecimento dos recursos e habilidades desenvolvidos para a entrega de valor superior ao mercado; d) Integração entre funções – inter-relação dos setores e níveis da organização; e) Qualidade da comunicação – natureza da comunicação, formal e informal, durante o processo da estratégia; f) Comprometimento com os recursos da estratégia – existência de recursos humanos, materiais e temporais adequados e comprometidos com o processo; g) Comprometimento com o consenso da estratégia – comprometimento consensual da equipe em relação à estratégia escolhida.

III – Resultados: conseqüências do processo de formação da estratégia de *marketing*. a) Criatividade desenvol-

Figura 1 – Modelo de formação da estratégia de *marketing* de Menon et al. (1999)



Fonte: Menon et al. (1999, p. 23).

vida na estratégia em questão em relação às anteriores; b) Aprendizagem: apresenta o que a organização aprendeu com a estratégia; c) Desempenho de mercado: demonstra como se mediu o sucesso ou insucesso da estratégia.

IV – Variável de controle: turbulência ambiental elementos que influenciam os resultados da estratégia: a concorrência, a inovação e a tecnologia da indústria, o comportamento dos consumidores e os fatores macroambientais.

MODELO DE NOBLE E MOKWA (1999)

O modelo de Noble e Mokwa (1999) refere-se a um construto integrado dos fatores que influenciam o sucesso do processo de implementação da estratégia de *marketing* (veja a Figura 2).

I – Variáveis de resultado: os resultados do processo de implementação são analisados a partir do sucesso da implementação da estratégia e da *performance* do papel do gerente no seu esforço de obter sucesso com a implementação.

II – Dimensões de compromisso. a) Compromisso organizacional: a pessoa e o seu trabalho em relação aos objetivos e valores organizacionais; b) Compromisso com a estratégia: compreensão e apoio do gerente aos objetivos da estratégia de *marketing*; c) Compromisso do papel do gerente: comprometimento do gerente em desenvolver as suas responsabilidades quanto à implementação.

III – Fatores da estratégia: aspectos da estratégia que influenciam os gerentes na sua implementação. a) Adequação à visão: adequação da estratégia com a visão

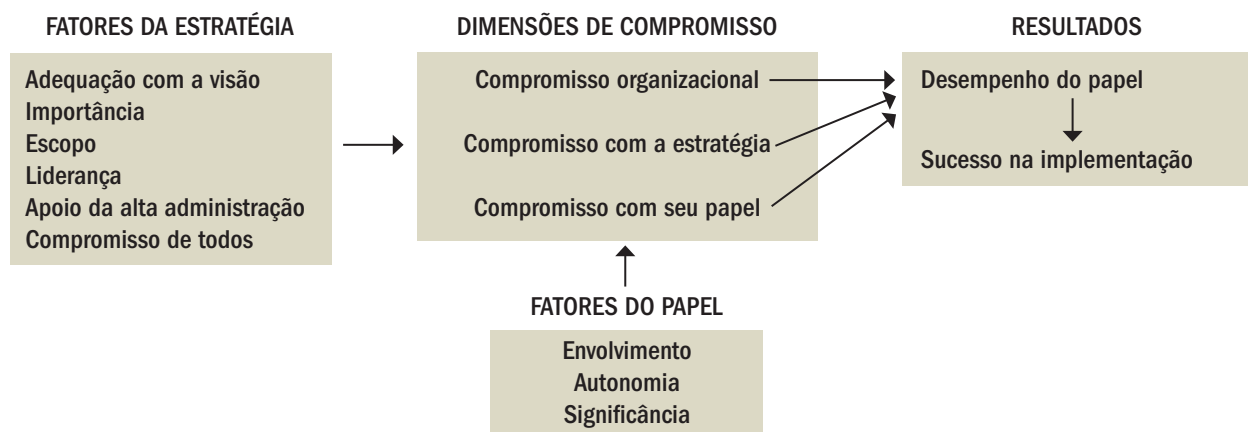
e com o plano estratégico organizacional; b) Importância percebida da estratégia: percepção da potencialidade da estratégia para a organização; c) Escopo da estratégia: envolvimento dos gerentes, grupos e setores na organização com a estratégia; d) Liderança efetiva: condução da implementação da estratégia por um indivíduo específico, motivado para atingir os objetivos; e) Apoio da alta administração na implementação da estratégia; f) Compromisso de todos na organização: adesão de todos à idéia da estratégia formulada.

IV – Papel dos gerentes responsáveis pela implementação: o envolvimento dos gerentes intermediários na definição do seu papel na implementação influencia o seu compromisso no desempenho de tal papel. a) Envolvimento com o seu papel: envolvimento na formulação da estratégia e na adequação das suas funções; b) Autonomia do papel do gerente: liberdade que o gerente possui para tomar decisões; c) Significância do papel do gerente: percepção da importância do seu papel para o sucesso da estratégia.

CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO

O modelo teórico (veja a Figura 4) desenvolvido neste trabalho propõe uma estrutura teórica com os elementos e as relações para a formulação e implementação de estratégias de *marketing*. A base da pesquisa corresponde aos modelos de Menon *et al.* (1999) e de Noble e Mokwa (1999), evoluindo, agregando a eles estudo exploratório em empresas, construindo uma estrutura inicial para depois validá-la em uma amostra de organizações, utilizando

Figura 2 – Modelo de implementação da estratégia de *marketing* de Noble e Mokwa (1999).



Fonte: Extraído de Noble e Mokwa (1999, p. 61).

do modelagem de equações estruturais. Pode-se, então, dividir a pesquisa em duas etapas, uma exploratória e qualitativa, outra descritiva e quantitativa.

Pesquisa exploratória e qualitativa

Num primeiro momento foi realizada a integração dos modelos de formação da estratégia de *marketing* abordados neste artigo: o trabalho de Menon *et al.* (1999) e o de Noble e Mokwa (1999), cuja união foi realizada fundamentando-se nas análises e interpretações bibliográficas. O construto de Menon *et al.* (1999), estrutura-base desta pesquisa, é o mais amplo, abordando formulação e implementação de estratégia conjuntamente, sendo considerado integralmente. O modelo de Noble e Mokwa (1999), que enfoca somente a implementação, é complementar, agregando as variáveis Apoio e Importância Demonstrada pela Alta Administração à Estratégia, nos Antecedentes; e a Adequação da Estratégia à Visão Estratégica Organizacional e a Existência de um Líder durante a Formulação e Implementação no Processo. Quanto à variável de controle, ao verificar que Menon *et al.* (1999) utilizam a expressão *variável de controle* como sinônimo de *variável moderadora*, buscou-se embasamento na literatura. Apreendeu-se que o moderador é uma variável que interfere na relação causal entre outras duas variáveis (Baron e Kenny, 1986). Dessa forma, constatou-se que a turbulência ambiental pode interferir na relação entre Processo e Resultados (Menon *et al.*, 1999).

A escolha de ambas as estruturas é justificada por representarem os modelos de estratégia de *marketing*, presentes na literatura, que realizaram ampla revisão de bibliografia da área de estratégia e pesquisa empírica cuidadosa e completa. Ademais, são estruturas que utilizam as duas escolas do pensamento: racional e incremental, e consideram que as estratégias, além de deliberadas, podem ser emergentes.

Como segundo passo, agregou-se aos elementos resultantes da revisão da literatura uma primeira pesquisa, de natureza qualitativa, com 10 empresas que operam nacionalmente, inseridas no grupo das maiores empresas brasileiras (revista *Exame – Maiores e Melhores*, 2001). Essas empresas, que solicitaram a manutenção do anonimato, foram escolhidas pelo critério de julgamento, a partir da sua representatividade na indústria respectiva. Seus setores de atuação são os de alimentação, comércio varejista, eletroeletrônico, telecomunicações e automotivo. São empresas classificadas entre as três maiores dos seus setores em termos de *market share* e volume de negócios.

Nesta pesquisa se buscou conhecer os elementos utilizados na formação da estratégia de *marketing*. Para tan-

to, foram realizadas 12 entrevistas em profundidade (em duas empresas foram realizadas duas entrevistas) com os executivos responsáveis pela condução das estratégias de *marketing* das organizações, a partir de um roteiro predeterminado, elaborado com base na integração dos elementos apresentados nos trabalhos de Menon *et al.* (1999) e de Noble e Mokwa (1999).

Dessa forma, a estrutura inicial foi ampliada. Permanece com a mesma composição inicial: os antecedentes, o processo e os resultados da estratégia de *marketing*. Porém, foram acrescentadas variáveis. No grupo de Processo, Ativos e Competências Organizacionais; e no grupo dos Moderadores do modelo foram introduzidos Fornecedores e Canais de Distribuição, utilizando a escala de Wilson e Vlosky (1997), relacionando o grau de dependência da empresa em relação a eles com os resultados da estratégia.

O terceiro passo representou a validação de conteúdo, ou validade nominal, das variáveis encontradas, realizada por meio do método de juízes (Malhotra, 2001). Apresentou-se primeiro a estrutura conceitual e depois o instrumento de coleta de dados da etapa descritiva a seis especialistas em estratégia de *marketing*: três da área acadêmica e três da empresarial. Para os juízes, o modelo é abrangente e contempla os principais aspectos e componentes para a formação da estratégia de *marketing*. Ele é adequado, pois possui coerência (possui as dimensões de antecedentes, resultados e processo) e consistência.

O instrumento de coleta de dados aplicado na etapa descritiva foi construído a partir da estrutura do questionário utilizado por Menon *et al.* (1999), com acréscimos e exclusões. A avaliação feita pelos juízes auxiliou na apresentação, no entendimento de questões e na reavaliação de escalas de medição. O questionário foi composto por questões objetivas, referentes aos antecedentes, processo e resultados da estratégia de *marketing*, às variáveis moderadoras e à caracterização da amostra pesquisada. Visualiza-se, assim, na Figura 3, a estrutura do modelo resultante da etapa exploratória.

Pesquisa descritiva e quantitativa

Esta segunda etapa tem por objetivo validar a estrutura teórica proposta com executivos de um conjunto de organizações, verificando as variáveis necessárias e suas inter-relações para as organizações formularem e implementarem estratégias de *marketing*. A população dessa etapa da pesquisa é composta por empresas que atuam no Brasil, de médio e grande porte, ou seja, com o mínimo de 100 funcionários (classificação da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS).

Para tal, foram utilizados dois bancos de dados: o da revista *Exame – Melhores e Maiores* e o da FIERGS, ambos de 2001, com um total de 1.271 empresas. Todas foram contatadas, dependendo do seu interesse em participar da pesquisa, caracterizando-se, assim, uma amostra não probabilística. Dos contatos realizados, obteve-se o retorno de 200 questionários respondidos. Destes, consideraram-se, efetivamente, 180 adequados ao perfil estipulado do respondente: executivo com cargo de gerência ou direção de *marketing*/vendas/comercial; envolvimento direto com a estratégia ou, pelo menos, indireto com o recebimento de informações e comunicações.

As empresas pesquisadas foram assim caracterizadas. Quanto ao setor de atividade: 82,2% indústrias, 9,4% varejistas, 7,8% prestadoras de serviço e somente uma empresa atacadista. Quanto ao número de funcionários: 46,1% possuem entre 101 e 500 e 26,7%, mais de 1.001 funcionários.

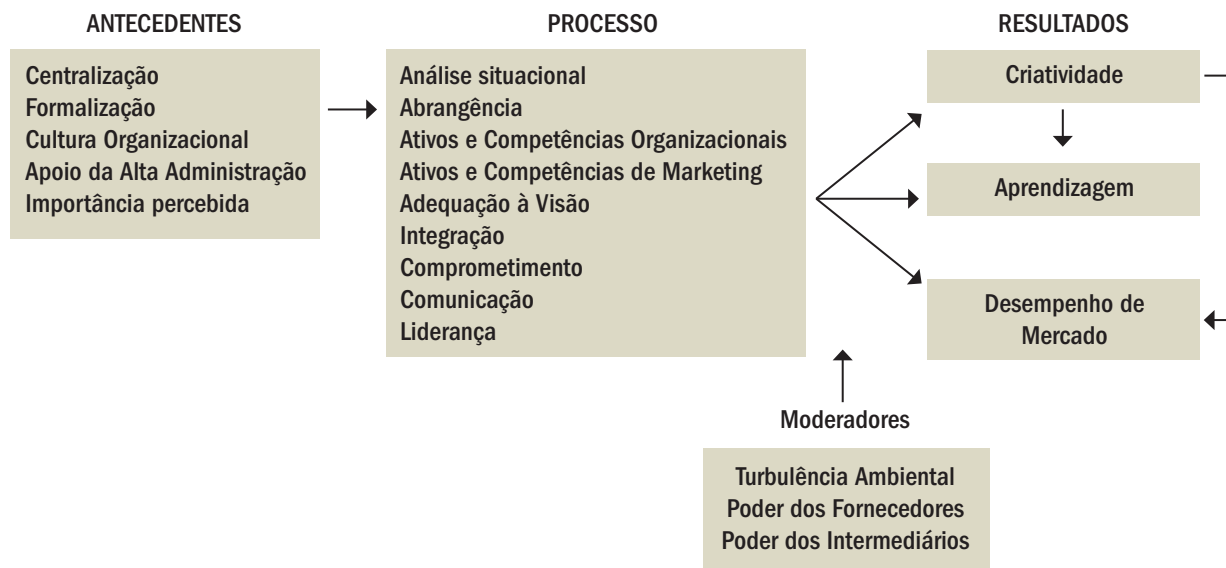
Nesta etapa descritiva, os dados coletados por meio de questionário estruturado, pré-testado, auto-aplicável, remetido aos executivos pela internet, com contato inicial por telefone, durante o ano de 2003, foram processados pelos *softwares* estatísticos Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 11.0) e Analysis of Moment Structures (AMOS 4.0) e tratados de forma quantitativa. Trabalhou-se com a análise de freqüências de cada grupo de variáveis e utilizou-se a média como medida de tendência central. A validade do construto foi realizada

por meio da modelagem de equações estruturais (MEE), que, de modo simplificado, é a combinação da análise fatorial exploratória com a análise de regressão múltipla (Tabachnick e Fidell, 2000). A análise de confiabilidade das medidas utilizadas foi realizada como uma etapa da MEE, quando se utilizou não só o coeficiente *alpha* de Chronbach, mas também o cálculo da variância extraída (Hair *et al.*, 1999).

Após três sucessivas eliminações de relacionamentos não significativos, com o auxílio do pacote estatístico AMOS 4.0, foram encontrados as estimativas para o modelo final de formação da estratégia de *marketing*, representado na Figura 4, com suas relações significativas ($p < 0,01$ e $p < 0,05$) e com graus de liberdade que correspondem a 769: Antecedentes, formados por cultura e importância; Processo, composto por comprometimento/comunicação/integração, alternativas estratégicas e ativos e competências; Resultados, integrado por criatividade, aprendizagem e desempenho.

As relações entre as variáveis são as seguintes (veja a Figura 4): a cultura influencia o comprometimento/comunicação/integração e as alternativas estratégicas; a importância exerce influência sobre as alternativas estratégicas e os ativos e competências; o comprometimento/comunicação/integração influencia o desempenho da estratégia; as alternativas estratégicas influenciam a aprendizagem oriunda da estratégia implementada; os ativos e competências organizacionais influenciam tanto a aprendizagem

Figura 3 – Estrutura teórica do modelo de formação da estratégia de *marketing* gerada na etapa exploratória



quanto a criatividade e o desempenho da estratégia; a criatividade influencia a aprendizagem com a estratégia.

Os índices de ajustamento utilizados são apresentados na Tabela 1, mostrando que o modelo final da formação da estratégia de *marketing* é válido, pois todas as medidas de ajustamento possuem valores esperados, demonstrando a adequação do modelo. Ainda se verifica o ajustamento do modelo por meio da observação da sua confiabilidade e variância extraída, que ficaram dentro dos níveis esperados. Quanto aos moderadores, observou-se que os resultados do processo de formulação e implementação da estratégia de *marketing* sofreram interferência das modificações ambientais, do poder dos fornecedores e do poder dos intermediários. Tal observação baseou-se nos trabalhos de Sharma, Durand e Gur-Arie (1981) e de Homburg e Pflesser (2000), nos quais a verificação do impacto dos moderadores é feita pela comparação entre a diferença observada no coeficiente qui-quadrado e a diferença do coeficiente graus

de liberdade. Assim, turbulência ambiental e poder dos intermediários apresentaram diferenças significativas, impactando o Processo da estratégia.

CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA EM MARKETING

O modelo de formação da estratégia de *marketing* desenvolvido a partir de trabalhos realizados por pesquisadores norte-americanos e do contexto empresarial pode trazer contribuições relevantes para o estudo da estratégia de *marketing*. A análise do processo de formação da estratégia de *marketing*, seus antecedentes e seus resultados tem especial importância por apresentar reflexões sobre a formulação e a implementação da estratégia de *marketing*, aspecto que ainda não foi abordado em pesquisas brasileiras até então. Ademais, preocupa-se com elementos organizacionais, colaborando para a construção de construtos completos, enfatizando a necessidade de

Figura 4 - Modelo de formação da estratégia de *marketing* validado na etapa descritiva

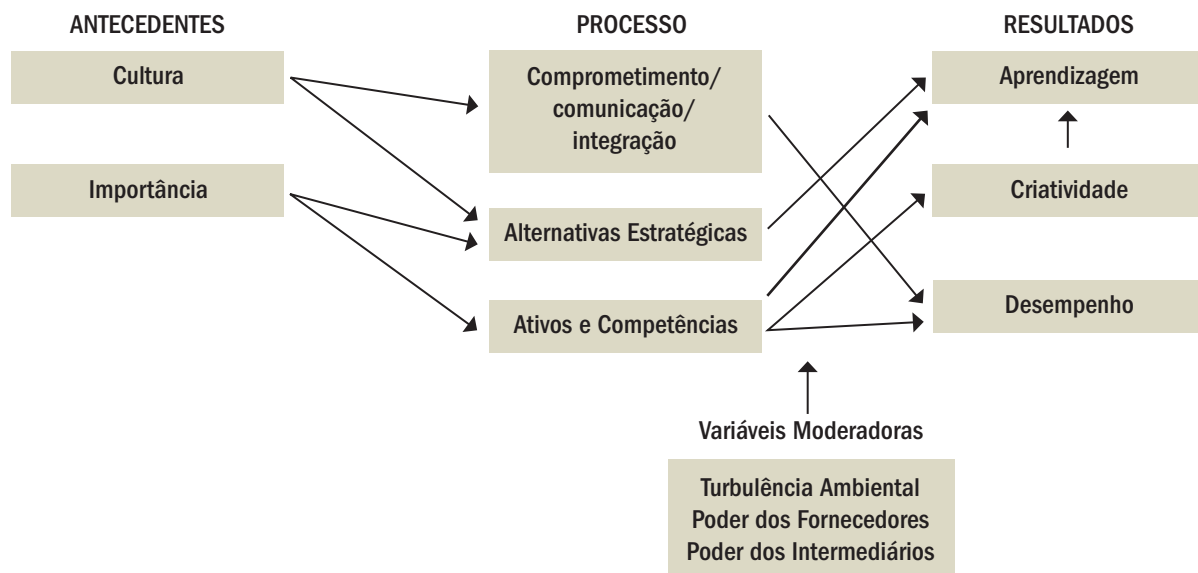


Tabela 1 - Medidas de ajustamento para o modelo final

MEDIDAS	X ²	GL	P	X ² / GL	RMSEA	NFI	TLI
Estimativas para o modelo final	1337,55	769	< 0,01	1,74	0,064	0,947	0,974
Valores desejáveis				< 5	< 0,080	> 0,900	> 0,900

(X² – qui-quadrado; gl – graus de liberdade; p – nível de significância; X² / gl – qui-quadrado sobre graus de liberdade; RMSEA – Raiz quadrada média do erro de aproximação; NFI – Normal Fit Index; TLI – Tucker-Lewis Index.)

abordar a organização como um todo – não contemplando somente a área de Marketing –, como na construção e operacionalização de estratégias de *marketing* para a consecução dos objetivos organizacionais. Isso significa que, para elaborar uma estratégia de *marketing*, além de conhecer questões de clientes, concorrentes e competências de *marketing*, também é necessário considerar questões internas da organização, tais como comunicação, integração, comprometimento das pessoas, cultura organizacional e percepção da importância da estratégia. Além disso, reitera a influência do macroambiente onde a organização está inserida.

O modelo teórico desenvolvido não apresenta uma única visão de estratégia, ou seja, mesmo analisando individualmente os trabalhos de Menon *et al.* (1999) e de Noble e Mokwa (1999), nota-se que nenhum deles utilizou uma única abordagem da formação de estratégias. Parecem concordar com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que, ao apresentarem as várias escolas de estratégias, afirmam não existir uma única maneira eficaz para a formação de estratégias. Diferentemente, a formação de estratégias é uma combinação dos vários enfoques, valorizando a interdependência das escolas e não a existência de estratégias baseadas numa mesma óptica (Mintzberg e Lampel, 1999).

Nos Antecedentes (veja a Figura 4) visualizam-se particularmente questões de poder e de cultura (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000), quando se considera a predisposição à inovação como um valor organizacional e uma visualização, por parte do grupo, do quanto a estratégia é considerada importante para a organização. O poder é caracterizado pelas possibilidades de negociação e de concessões entre indivíduos e grupos nos procedimentos da estratégia. A cultura, por sua vez, está vinculada à formação da estratégia como um processo de interação social no qual estão arraigados os valores e as crenças da organização, compartilhados por seus membros.

No Processo (veja a Figura 4) destacam-se elementos que se relacionam com processo formal de planejamento, *design* (concepção), posicionamento, reação ao ambiente, empreendedorismo, cultura e poder (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000), traduzidos pela existência de um processo formal, com etapas distintas e objetivas, utilizando técnicas analíticas para conhecimento das competências organizacionais e do ambiente. Com isso, geram-se alternativas possíveis para a estratégia, considerando-se, a partir da alta administração, os valores e as crenças da organização nas negociações, enfatizando

comprometimento, comunicação e integração para a formação da estratégia.

Também se pode perceber que o modelo teórico construído desenvolve tanto uma perspectiva prescritiva, ao focar especialmente questões de planejamento, *design* e posicionamento, como descritiva, salientando elementos culturais, de aprendizagem, de poder, de empreendedorismo e ambientais. Isso significa que não há um único caminho para a formulação e a implementação de estratégias. Elas se originam e se desenvolvem tanto de forma sistemática, apresentando o modo como as estratégias devem ser formuladas, se considerada a perspectiva prescritiva, como também da descrição da maneira como as estratégias são de fato formuladas, se tomada a perspectiva descritiva (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

Verifica-se, finalmente, que duas das abordagens citadas anteriormente perpassam os grupos Antecedentes e Processo de formação da estratégia de *marketing* (veja a Figura 4), auxiliando talvez a explicar o seu inter-relacionamento. As relações de poder e cultura permeiam os dois grupos e estão ligadas entre si. Os dois construtos estudados focam a estratégia a partir das deliberações e ações dos principais tomadores de decisão, que são os executivos das organizações. O poder emanado desses decisores mantém e homologa a cultura organizacional (Bertero, 1996), e a cultura orienta os processos de escolha e de mudança na organização (Pettigrew, 1996). Sendo assim, a cultura conduz as opções estratégicas que estão interiorizadas no processo de formulação e implementação de estratégias de *marketing*, e o poder as ratifica e dá sustentação a sua efetivação.

O conjunto das variáveis apresentadas no modelo teórico desenvolvido enfoca a necessidade de esclarecer detalhadamente a construção de estratégias de *marketing*, seus conceitos e suas influências. As ferramentas, atividades, técnicas e os processos existentes são estudados, abordando não só as questões mercadológicas, mas a organização empresarial como um todo, especialmente os participantes do processo. Cada vez mais o *marketing* demonstra, por sua imbricação externa e interna, ter um papel decisivo no contexto estratégico organizacional.

Esta proposta teórica de formação da estratégia de *marketing* é responsável pela apresentação de um acréscimo ao estudo da estratégia, por realizar uma reflexão teórica bastante aprofundada em modelos existentes e na prática empresarial, gerando as bases de um construto para o desenvolvimento e aplicação do processo da estratégia de *marketing*.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 51, n. 6, p. 1173-1182, 1986.
- BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.
- DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy Marketing Science*, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.
- DICKSON, P.; FARRIS, P. W.; VERBEKE, W. J. M. I. Dynamic strategic thinking. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 29, n. 3, p. 216-237, 2001.
- FERREIRA, F. W. *Planejamento sim e não*. São Paulo: Paz e Terra, 1988.
- HAIR, J. F. *et al.* *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice-Hall Iberia, 1999.
- HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, v. 37, n. 4, p. 449-462, nov. 2000.
- HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 3, p. 107-114, 1996.
- HUTT, M. D.; REINGEN, P. H.; RONCHETTO, J. R. Tracing emergent processes in marketing strategy formation. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 1, p. 4-19, 1988.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 2, p. 18-40, 1999.
- MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basis premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 3, p. 171-195, 1990.
- MINTZBERG, H. A organização maquinal. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 250-263.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, p. 21-30, 1999.
- NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 4, p. 57-73, 1999.
- OLIVER, R. L. Value as excellence in the consumption experience. In: HOLBROOK, M. B. *Consumer value: a framework for analysis and research*. New York: Routledge, 1999. p. 43-62.
- PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 145-153.
- PIERCY, N. F. Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 26, n. 3, p. 222-236, 1998.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- SHARMA, S.; DURAND, R. M.; GUR-ARIE, O. Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 3, p. 291-300, 1981.
- SHOHAM, A.; FIEGENBAUM, A. Extending the competitive marketing strategy paradigm: the role of strategic reference points theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 4, p. 442-453, 1999.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Allyn and Bacon, 2000.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 2, p. 120-144, 1999.

WEBSTER JR., F. E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 4, p. 1-17, 1992.

WEBSTER JR., F. E. The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, v. 31, n. 3, p. 29-39, 1988.

WEITZ, B.; WENSLEY, R. Introduction to the special issue on marketing strategy. *International Journal of Research in Marketing*, v. 9, n. 1, p. 1-4, 1992.

WILSON, E. J.; VLOSKY, R. P. *Journal of Business Research*, v. 39, p. 59-70, 1997.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

Artigo recebido em 15.06.2005. Aprovado em 11.07.2006.

Ana Maria Machado Toaldo

Professora do Centro Universitário La Salle (Canoas, RS). Doutorado em Administração pela UFRGS.

Interesses de pesquisa na área de estratégia de *marketing*.

E-mail: anatoaldo@unilasalle.edu.br

Endereço: Casemiro de Abreu, 685/702, Rio Branco, Porto Alegre – RS, 90420-001.

Fernando Bins Luce

Professor da Escola de Administração da UFRGS. Doutor em Administração de Empresas pela Michigan State University.

Interesses de pesquisas nas áreas de estratégia empresarial e *marketing* estratégico.

E-mail: fbluce@ea.ufrgs.br

Endereço: Washington Luis, 855, Centro, Porto Alegre – RS, 90010-140.