

# 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. Visualize-se 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-se 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

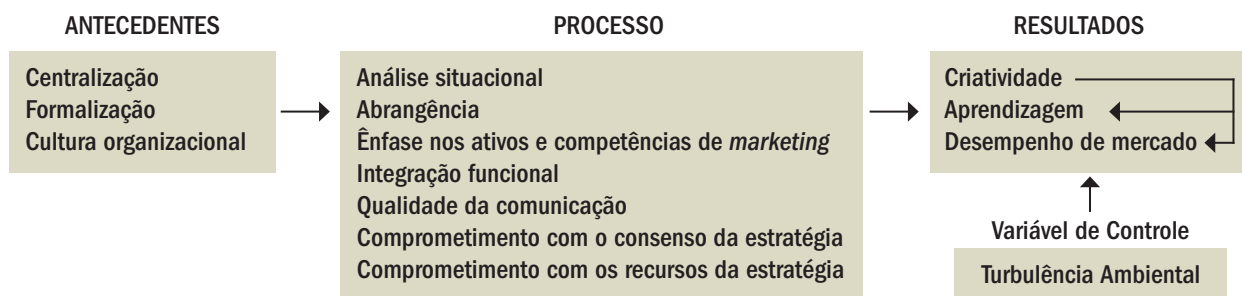
por Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999), e contempla conjuntamente a formulação e a implementação de estratégias de *marketing*, os elementos que influenciam esse processo (antecedentes) e, também, seus resultados (veja a Figura 1).

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

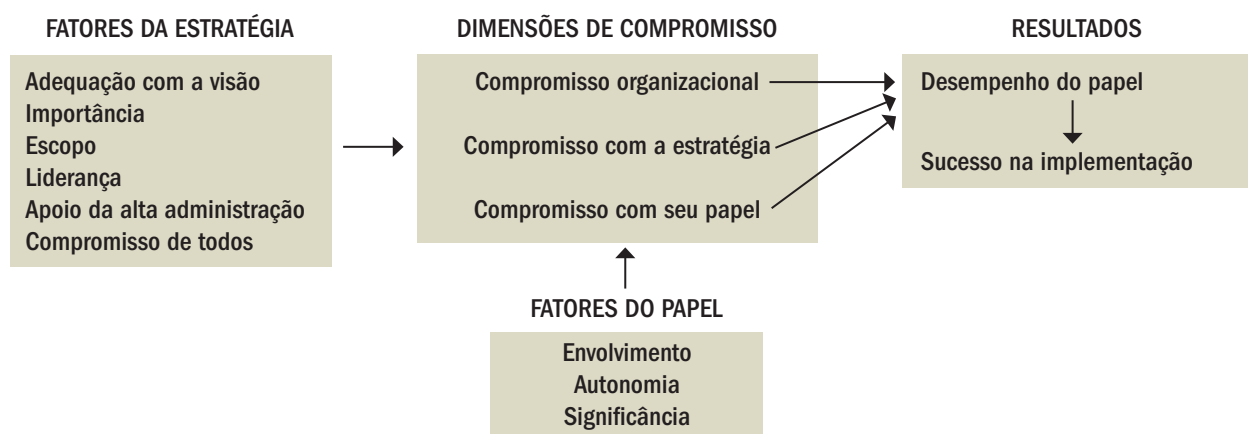
e com o plano estratégico organizacional; b) Importância percebida da estratégia: percepção da potencialidade da estratégia para a organização; c) Escopo da estratégia: envolvimento dos gerentes, grupos e setores na organização com a estratégia; d) Liderança efetiva: condução da implementação da estratégia 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 acrescidas 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.

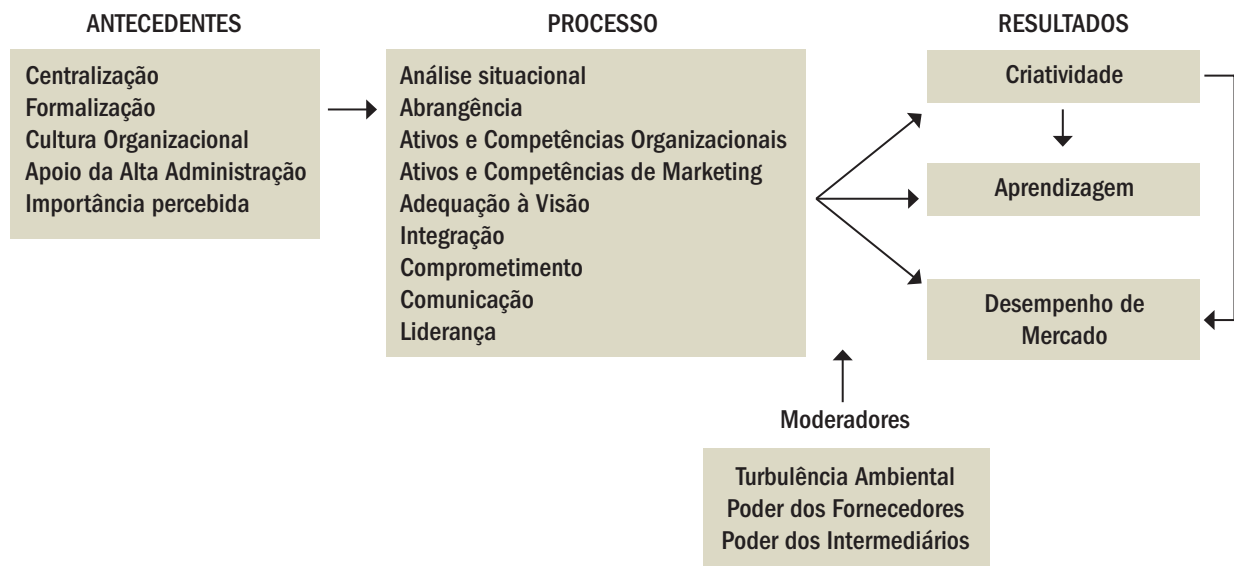
Nesta etapa descritiva, os dados coletados por meio de questionário estruturado, pré-testado, auto-aplicável, remetido aos executivos pela internet, com contato inicial por telefone, durante o ano de 2003, foram processados pelos *softwares* estatísticos Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 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

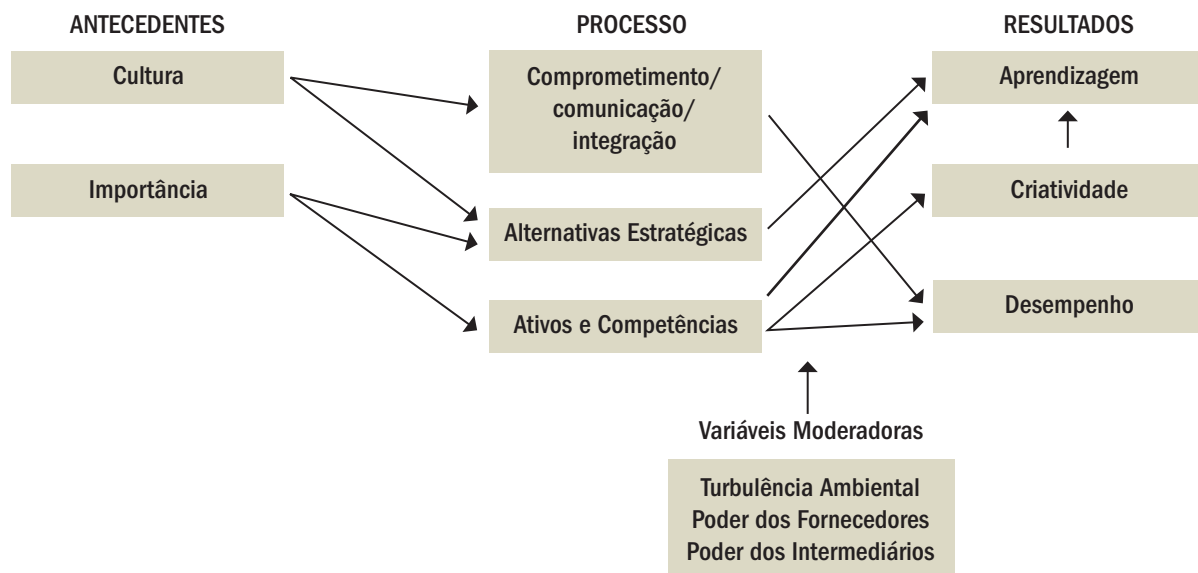


Tabela 1 - Medidas de ajustamento para o modelo final

| MEDIDAS                         | X <sup>2</sup> | GL  | P      | X <sup>2</sup> / 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 |

(X<sup>2</sup> – qui-quadrado; gl – graus de liberdade; p – nível de significância; X<sup>2</sup> / 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](mailto: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](mailto:fbluce@ea.ufrgs.br)

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