

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TESE DE DOUTORADO

Ana Maria Machado Toaldo

FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING:
A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

Tese de Doutorado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre, 2004.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T627f Toaldo, Ana Maria Machado

Formação da estratégia de marketing : a construção de um modelo teórico / Ana Maria Machado Toaldo. – Porto Alegre, 2004.
239 f.

Tese (Doutorado) – UFRGS, Escola de Administração, 2004.

1. Estratégia de marketing. 2. Modelo teórico. 3. Formulação e implementação de estratégia. I. Título.

CDU 658.8

Bibliotecário Responsável: Mônica Fonseca Soares
CRB-10/957

Folha de aprovação da banca

A meus pais, Olindo e Marilene Toaldo, e a minhas irmãs, Maria Ester e Mariângela, por garantirem o verdadeiro espírito de uma família, onde o amor é demonstrado incondicionalmente.

AGRADECIMENTOS

A Deus, Fonte de toda inspiração e de todo saber, sem cujo auxílio este trabalho não se teria realizado.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), especialmente ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) que, através de seus professores e funcionários, contribuiu para a minha formação acadêmica e profissional.

Ao Prof. Dr. Fernando Bins Luce, meu orientador, o reconhecimento pela sua competência e envolvimento permanente em todas as etapas da tese, acompanhando-me e estimulando-me.

Aos Professores participantes da banca de defesa do projeto de tese, Carlos Alberto Vargas Rossi, Luiz Antonio Slongo e Walter Meucci Nique, pelas indicações de melhorias que contribuíram para a evolução da pesquisa.

Ao Centro Universitário La Salle, por todo o apoio durante o período de doutorado.

Ao Ir. Marcos Corbellini, Vice-reitor e Pró-reitor Acadêmico do Unilasalle, pela amizade e confiança.

À colega de doutorado e amiga Sônia Teruchkin, pelo acompanhamento constante nestes anos de doutorado, transmitindo seu saber como ser humano e como profissional.

A Hugo Müller Neto, pelo inestimável auxílio no processamento dos dados.

Aos amigos e amigas: Ana Maria Fontoura, Cecília Broilo, Cláudia Jotz da Rocha, Clea Beatriz Macagnan, Filipe da Costa, Ivone Frare, Paulo Feilstrecker, Rudnei Andrade, Rudinei Muller, Silvana Garcia, Vera Ramirez e Vera Stringuini, pela presença, apoio e companheirismo.

Aos colegas do Centro Universitário La Salle, que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

Aos Funcionários do Centro de Estudos e Pesquisa em Administração (CEPA) da UFRGS, especialmente a Lurdes e ao Rafael, por sua atenção e disponibilidade, proporcionando o apoio técnico necessário à coleta de dados.

A Martin Haag e a Paulo Paiani, pela tradução das escalas.

A Jairo da Conceição, pela configuração eletrônica do instrumento de coleta de dados e à Constantina Bela de Castro pelo auxílio na formatação da base de dados.

À Regina, Diogo e Marina, pelo apoio na coleta de dados.

Às empresas e executivos que, tanto na fase qualitativa quanto na quantitativa, participaram desta pesquisa, proporcionando os dados necessários a sua realização.

A minha família, pais, irmãs, avós e cunhado, pela constante presença, incentivo e carinho durante todos esses anos.

RESUMO

Esta tese aborda o tema estratégia de marketing, enfocando sua formulação e implementação. Seus objetivos estão centrados no desenvolvimento de um modelo teórico de formação da estratégia de marketing, apresentando e definindo os elementos e as inter-relações necessárias para as empresas construírem e desenvolverem estratégias de marketing, bem como os antecedentes e resultados do processo da estratégia. A fim de atingir tais objetivos, elaborou-se um método que cumpre duas etapas: uma pesquisa exploratória e qualitativa e outra pesquisa descritiva e quantitativa. A etapa exploratória contempla a construção de um Modelo Conceitual Teórico preliminar, a partir de revisão bibliográfica, baseando-se especialmente em dois modelos de formação da estratégia de marketing, o de Menon et al. (1999) e o de Noble e Mokwa (1999), e de entrevistas em profundidade com executivos. A etapa descritiva, por sua vez, constitui-se de pesquisa em 200 empresas brasileiras, aplicando questionário construído e testado na etapa anterior, com a finalidade de validar o construto inicialmente construído, através da Modelagem de Equações Estruturais. A análise dos resultados da pesquisa demonstrou as variáveis significativas, bem como as suas relações para a construção do modelo de formação da estratégia de marketing. Neste modelo, verificou-se que os antecedentes da estratégia são formados por cultura organizacional inovadora e importância da estratégia. O processo de formulação e implementação é composto por comprometimento, comunicação e integração dos grupos de trabalho, alternativas estratégicas e ativos e competências organizacionais. Os resultados deste processo correspondem ao desenvolvimento de aprendizagem organizacional e de criatividade, como também, ao desempenho financeiro e de mercado. A inter-relação dessas variáveis resulta no modelo de formação da estratégia de marketing. Ainda, constatou-se que este modelo sofre influência de um ambiente externo turbulento, bem como do poder dos intermediários. Por fim, esta pesquisa colabora para o desenvolvimento da área de marketing no país, ao construir um modelo teórico para a formulação e implementação de estratégias, a partir da realidade empresarial brasileira.

Palavras-chave: Estratégia de marketing. Modelo teórico. Formulação e implementação de estratégia.

ABSTRACT

The following thesis deals with **MARKETING STRATEGY**, focusing its formulation and implementation. Its goals are centered in the development of a theoretic model of marketing strategy making, presenting and defining elements and needed interrelations for companies to build and develop marketing strategies as well as antecedents and consequences of the strategy process. In order to achieve such objectives, it has been formulated a method following two steps: an exploratory and qualitative research and a descriptive and quantitative research. Based on a bibliographic review, the exploratory step aims at the making of a preliminary Theoretical Conceptual Model mainly through two strategy making models, Menon's et al. (1999) and Noble e Mokwa's (1999), and through interviews with executives. The descriptive step was made through research in 200 Brazilian companies applying a questionnaire built and tested in the previous step to validate the model initially done through the Structural Equation Modeling. The analysis of the results of this research has shown the significant variables and their connections to build the model of the marketing strategy making. In this model, it has been verified that antecedents of the strategy are formed through an innovative organizational culture and also through strategy significance. The implementation and formulation process is based on commitment, communication and work group integration, strategic and operational alternatives and organizational competence. Thus, the results of this process correspond to the developing organizational learning and creativity as well as the market and finance performance. The variables interrelation results in the model of the marketing strategy making. It has also been verified that this model is influenced by a turbulent external environment and by middlemen power. Finally, this research helps for developing the marketing strategy area in the country because it builds a theoretical model for the formulation and the implementation marketing strategies based on the Brazilian entrepreneur reality.

Keywords: Marketing strategy. Theoretical model. Strategy formulation and implementation.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	11
LISTA DE FIGURAS.....	12
LISTA DE TABELAS.....	13
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	20
1.3 OBJETIVOS.....	21
1.3.1 Objetivo geral.....	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
1.4 ESTRUTURA DA TESE.....	22
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 O PENSAR ESTRATÉGICO.....	24
2.2 FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	28
2.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	32
2.4 MODELO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE MENON, BHARADWAJ, ADIDAM E EDISON (1999).....	39
2.5 MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE NOBLE E MOKWA (1999)	50
3 CONFIGURAÇÃO DA PESQUISA.....	57
4 PESQUISA EXPLORATÓRIA E QUALITATIVA	62
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA E QUALITATIVA.....	62
4.1.1 Integração dos modelos de formação da estratégia de marketing.....	63
4.1.2 Estudo exploratório em empresas.....	64
4.1.3 Validação de conteúdo das variáveis encontradas.....	66
4.1.4 Formação do construto e realização do pré-teste do questionário.....	67
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA E QUALITATIVA.....	68
4.2.1 Integração dos modelos de Menon et al. (1999) e de Noble e Mokwa (1999): a construção de um novo modelo	68
4.2.2 Caracterização da amostra da etapa exploratória	77
4.2.3 Resultados das entrevistas em profundidade	788
4.2.4 Construção da estrutura do modelo teórico de formação da estratégia de marketing	822
4.2.5 Resultados da avaliação do modelo de formação da estratégia de marketing por juízes ..	888
4.2.6 Construção do instrumento de coleta de dados da etapa descritiva	977
4.2.7 Resultados da avaliação do instrumento de coleta de dados por juízes da área acadêmica	100
4.2.8 Resultados da avaliação do instrumento de coleta de dados por juízes da área empresarial	1011
4.2.9 Construção final do instrumento de coleta de dados da etapa descritiva	1022
4.2.10 Resultado da aplicação do 1º pré-teste do instrumento de coleta de dados da etapa descritiva	1033
4.2.11 Resultado da aplicação do 2º pré-teste do instrumento de coleta de dados da etapa descritiva	1044
5 PESQUISA DESCRITIVA E QUANTITATIVA	1077
5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DESCRITIVA E QUANTITATIVA.....	1077
5.1.1 Caracterização da população e da amostra.....	1088

5.1.2	Coleta de dados	1099
5.1.3	Tratamento e processamento dos dados coletados	1111
5.1.4	Realização de análise fatorial exploratória	1122
5.1.5	Determinação da validade do construto - Modelagem de Equações Estruturais	1144
5.1.5.1	Desenvolvimento de um modelo baseado na teoria	1177
5.1.5.2	Construção de um diagrama de seqüências de relações causais	1177
5.1.5.3	Elaboração dos modelos estrutural e de medida	1199
5.1.5.4	Seleção do tipo de matriz de entrada e estimação do modelo proposto	1200
5.1.5.5	Avaliação da identificação do modelo estrutural	1222
5.1.5.6	Avaliação dos critérios de qualidade de ajuste	1233
5.1.5.7	Moderadores do modelo	1266
5.1.5.8	Interpretação e modificação do modelo	1288
5.2	RESULTADOS DA PESQUISA DESCRITIVA E QUANTITATIVA	1288
5.2.1	Caracterização da amostra	1288
5.2.1.1	Área de atividade das empresas	1299
5.2.1.2	Número de clientes das empresas	1299
5.2.1.3	Número de funcionários das empresas	1300
5.2.1.4	Faturamento das empresas em 2002	1300
5.2.1.5	Cargo do executivo	1311
5.2.1.6	Tempo de trabalho do executivo na empresa	1311
5.2.1.7	Envolvimento do executivo com a estratégia analisada	1322
5.2.2	Estadísticas descritivas das variáveis do modelo de formação da estratégia de marketing	1322
5.2.2.1	Antecedentes da formação da estratégia de marketing	1333
5.2.2.2	Processo da formação da estratégia de marketing	1355
5.2.2.3	Resultados da formação da estratégia de marketing	1400
5.2.2.4	Moderadores dos resultados do processo da formação da estratégia de marketing	1422
5.2.2.5	Apresentação geral dos elementos que constituem os Antecedentes, Processo e Resultados	1444
5.2.3	Análise fatorial exploratória e confiabilidade dos construtos gerados	1455
5.2.4	Modelo de formação da estratégia de marketing – Modelagem de equações estruturais	1499
6	CONCLUSÕES	1633
6.1	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	1733
6.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS	1777
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	1800
	APÊNDICES	1877

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMOS 4.0 – Analysis of Moment Structures

K-M-O - Kaiser, Meier e Olkin

ML – Maximum Likelihood

MSM – Marketing Strategy Making

NFI - Normed Fit Index (Índice de Ajuste Normal)

NNFI - Non-Normed Fit Index (Ajuste Não Normal)

NS – Não Significativo

NSA – Não Se Aplica

R – Questão Reversa

RMSEA - Root Mean Square Error Of Approximation (Raiz Quadrada Média do Erro de Aproximação)

SEM – Structural Equation Modeling

SPSS 11.0 – Statistical Package for the Social Sciences

TLI - Tucker-Lewis Index (Índice de Tucker-Lewis)

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE MENON ET AL (1999).....	40
FIGURA 2 - MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE NOBLE E MOKWA (1999)..	51
FIGURA 3 - DESENHO DA PESQUISA.....	60
FIGURA 4 - ETAPA INICIAL PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO.....	63
FIGURA 5 - INTEGRAÇÃO DOS MODELOS DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE MENON ET AL (1999) E DE NOBLE E MOKWA (1999).	70
FIGURA 6 - ESTRUTURA TEÓRICA INICIAL DO MODELO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING. ...	72
FIGURA 7 - ESTRUTURA DO MODELO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	844
FIGURA 8 - ESTRUTURA FINAL DO MODELO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	933
FIGURA 9 - ESTRUTURA RESULTANTE DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	1133
FIGURA 10 - DIAGRAMA DE SEQÜÊNCIA PARA A ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.....	1188
FIGURA 11 - MODELO HÍBRIDO INICIAL COMPLETO COM ESTIMATIVAS PADRONIZADAS DA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	1500
FIGURA 12 - MODELO FINAL COM ESTIMATIVAS PADRONIZADAS.....	1544
FIGURA 13 - RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS NO MODELO FINAL ESTIMADO E AJUSTADO.....	1555
FIGURA 14 - INFLUÊNCIA DOS MODERADORES NAS RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS DE PROCESSO E RESULTADOS.....	1599

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- ÁREA DE ATIVIDADE DAS EMPRESAS.	1299
TABELA 2 - NÚMERO DE CLIENTES DAS EMPRESAS.	1299
TABELA 3 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS.	1300
TABELA 4 - FATURAMENTO DAS EMPRESAS EM 2002 (EM REAIS).....	1300
TABELA 5 - CARGO DOS EXECUTIVOS POR ÁREA DE ATIVIDADE.	1311
TABELA 6 - TEMPO DE TRABALHO DO EXECUTIVO NA EMPRESA.	1311
TABELA 7 - ENVOLVIMENTO DO EXECUTIVO COM A ESTRATÉGIA ANALISADA POR CARGO.....	1322
TABELA 8 - ESTRATÉGIA DE MARKETING DA EMPRESA.	1333
TABELA 9 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE CENTRALIZAÇÃO.	1333
TABELA 10 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE FORMALIZAÇÃO.	1344
TABELA 11 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.	1344
TABELA 12 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE APOIO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO.	1355
TABELA 13 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA.	1355
TABELA 14 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE ANÁLISE SITUACIONAL.....	1366
TABELA 15: FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.	1366
TABELA 16 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE ADEQUAÇÃO À VISÃO.	1366
TABELA 17 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE INTEGRAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL. .	1377
TABELA 18 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE COMUNICAÇÃO.....	1377
TABELA 19 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE COMPROMETIMENTO.	1388
TABELA 20 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE LIDERANÇA.	1388
TABELA 21 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE ATIVOS E COMPETÊNCIAS.	1399
TABELA 22 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE VANTAGEM COMPETITIVA.	1400
TABELA 23 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE CRIATIVIDADE ESTRATÉGICA.	1411
TABELA 24 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	1411
TABELA 25 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA.....	1422
TABELA 26 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE MODIFICAÇÕES NO AMBIENTE.	1422
TABELA 27 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE PODER DOS FORNECEDORES.....	1433
TABELA 28 - FREQUÊNCIAS, MÉDIAS E DESVIO-PADRÃO DOS INDICADORES DE PODER DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO. .	1433
TABELA 29 - MÉDIAS, DESVIO-PADRÃO DOS ELEMENTOS DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	1444
TABELA 30 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON ENTRE ELEMENTOS DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING.	1455
TABELA 31 - MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS, COMUNALIDADES E VARIÂNCIA EXPLICADA PELOS FATORES.	1488
TABELA 32 - COEFICIENTES DE CONFIABILIDADE DE ALFA DE CRONBACH POR CONSTRUTO.....	1499
TABELA 33 - ESTIMATIVAS PARA O MODELO COMPLETO.	1511
TABELA 34 - ESTIMATIVAS DO MODELO FINAL.....	1566
TABELA 35 - MEDIDAS DE AJUSTAMENTO PARA O MODELO FINAL.....	1577
TABELA 36 - CONFIABILIDADE E VARIÂNCIA EXTRAÍDA DOS CONSTRUTOS.	1588
TABELA 37- MODERADORES E SUA INTERFERÊNCIA NAS RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE PROCESSO E RESULTADOS.	1600

1 INTRODUÇÃO

São visíveis as mudanças ocorridas na sociedade que inicia o século XXI. Tecnologia, cultura, economia, demografia, política, ecologia e sociedade são todos campos que sofreram alterações. Com elas, as organizações igualmente foram transformadas, e as transformações, por sua vez, também influíram nas modificações. Essa situação levou ao aumento da competição global, a um mercado consumidor cada vez mais exigente e ao difícil crescimento das economias e indústrias, fazendo com que as organizações empresariais procurassem a sua sobrevivência e crescimento buscando atingir e manter tenazmente uma vantagem competitiva no ambiente em que atuam. Para isso, o primordial é o seu direcionamento estratégico, que destaca a necessária e contínua interação interna e externa.

O pensamento estratégico é o foco das atenções. A sua importância no ambiente competitivo atual permeia esta pesquisa. O contexto mundial e o processo de globalização em que as organizações estão inseridas correspondem ao pano de fundo para a questão estratégica, tendo o marketing um papel preponderante nesta esfera, especialmente com a sua decisiva colaboração quando desenvolve suas atividades a partir de um processo estratégico.

Uma estratégia, elaborada e operacionalizada de forma sistêmica e processual, responde à necessidade que a organização tem de gerenciar suas ações e buscar atingir seus objetivos em um contexto altamente competitivo. Visualiza-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; VERBEKE, 2001).

Tal relação direta e contínua com o meio externo é a característica essencial do marketing, sendo ele o elo de ligação com o mercado, o que lhe dá competências para o gerenciamento estratégico das suas ações. Essa premissa do pensamento estratégico de marketing leva à preocupação em aprofundar

conhecimentos sobre a construção de estratégias, ou seja, como se dá o processo de formação da estratégia de marketing, sua formulação e implementação, bem como os elementos que influenciam este processo e, ainda, os resultados da efetivação da estratégia. O conhecimento sobre o processo leva ao entendimento também do seu conteúdo, mostrando que uma estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo, isto é, pode-se estudar tanto o tipo de estratégia escolhida como as ações que levaram a organização a decidir-se e a implementar tal estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O estudo do processo de formação da estratégia de marketing, elemento central da tese, é um tema pouco premiado na literatura nacional e internacional, mas converge com o que se afirma em relação ao conceito da própria estratégia: não há unanimidade. Porém, há consenso de que não existe uma única e melhor maneira de se criar e desenvolver uma estratégia, como não tem um melhor caminho para a organização. Sempre há as particularidades de cada contexto onde ela está inserida (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Assim, esta pesquisa propõe um novo modelo teórico de formação da estratégia de marketing, apresentando os elementos e as inter-relações necessárias para as empresas construírem e desenvolverem estratégias de marketing.

Partiu-se do estudo de dois modelos existentes na literatura que propiciavam entendimento de como as organizações formulam e implementam estratégias de marketing, desenhados por Menon et al. (1999) e por Noble e Mokwa (1999), como também de pesquisa no ambiente empresarial, junto a executivos responsáveis pela estratégia, a fim de propor um novo construto teórico de formação da estratégia de marketing.

Os modelos pesquisados não utilizam uma única visão. Ao contrário, tratam a estratégia sob várias perspectivas. Mintzberg e Lampel (1999) valorizam a idéia da interdependência das escolas do pensamento da estratégia na formação da estratégia de marketing. O modelo de Formação da Estratégia de Marketing - *Marketing Strategy Making* (MSM) de Menon et al. (1999) e o construto de Implementação da Estratégia de Marketing de Noble e Mokwa (1999)

mostram um compêndio de elementos que abordam as várias óticas da estratégia: poder, cultura, aprendizagem, análise ambiental, processo de planejamento, *design*, posicionamento e empreendedorismo. Além disso, são construtos que não ficam restritos à área de marketing, abarcam aspectos da organização como um todo.

A partir dessa visão ampla de estratégia, considerando as variadas perspectivas que a compõem, trabalhando no contexto organizacional e ambiental, não se vinculando somente aos aspectos mercadológicos, considerando tanto a formulação como a implementação de estratégias, concebeu-se um novo modelo de formação da estratégia de marketing que contribui para o desenvolvimento das pesquisas sobre o processo da estratégia, deixado de lado pela preocupação em estudar o conteúdo das mesmas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Bens e serviços são desenvolvidos para atender necessidades e desejos de pessoas que, cada vez mais, são expostas a várias possibilidades de escolha em um mercado intensamente competitivo. Essa multiplicidade de ofertas é fruto especialmente da globalização em que se inserem hoje as economias de todos os países. Produtos são concebidos para esse mercado global, podendo também ser planejados e adaptados a cada local de atuação, ou seja, de acordo com as realidades culturais, econômicas, políticas, legais e sociais. Devido a esse contexto, o consumidor busca maximizar o valor da sua escolha, tendendo a atribuir maior peso à oferta que, na sua concepção, possui maior qualidade (KOTLER, 1998).

Notadamente, as atividades mercadológicas têm papel fundamental na entrega de uma oferta de valor ao mercado, pois são responsáveis pela definição e manutenção de uma vantagem competitiva que leve a organização ao crescimento. Parece haver a conscientização das empresas dessa importância, procurando concentrar ações em atender eficientemente os seus clientes. Pode-

se notar também nas principais publicações sobre temas empresariais que o cliente aparece como elemento imprescindível. No entanto, não é sempre que esse enfoque torna-se realidade quando o cliente está presente na ação final da compra, devido ao mau atendimento, produtos que não condizem com aquilo a que se propõem, produtos de baixa qualidade, e outras dificuldades encontradas na aquisição de bens e serviços, influenciando o resultado final da organização.

Provavelmente, a grande questão está no processo desenvolvido pela empresa, onde a construção e a implementação das etapas de entrega de valor para o mercado é fator preponderante. A estratégia de marketing vem orientar as atividades levando à efetivação na busca e manutenção de vantagem competitiva nos três níveis organizacionais (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; WEBSTER, 1992).

No nível corporativo, o problema estratégico é definir qual negócio a empresa assumirá e determinar a missão, o escopo e a estrutura da empresa. Nesse nível, o papel do marketing é: (a) buscar atratividade de mercado, analisando necessidades dos consumidores e ofertas da concorrência nos mercados potenciais disponíveis; (b) promover a orientação para o consumidor, defendendo os interesses do consumidor no processo de decisão gerencial, ou seja, cuidar da implementação do conceito de marketing; (c) desenvolver a proposta de valor da empresa (como reflexo de suas competências, em termos das necessidades e desejos dos consumidores), articulando isso no mercado e através da organização.

No nível da unidade estratégica de negócio, a questão estratégica é como competir no negócio escolhido pela empresa (definido no nível corporativo). A estratégia do negócio é baseada em análise mais cuidadosa e detalhada dos consumidores e competidores como também dos recursos e habilidades da empresa para competir em segmentos específicos de mercado. As estratégias de marketing aqui desenvolvidas são a segmentação de mercado, escolha do mercado-alvo e posicionamento.

No nível operacional ou tático, a questão é a implementação da estratégia do negócio através do desenvolvimento das estratégias do composto de marketing. É o nível das estratégias funcionais.

Percebe-se que a colaboração do marketing é ampla em uma organização. O estudo das estratégias de marketing, independente do nível a que se refira, oferece grandes condições para se obter sucesso com as estratégias implementadas, trazendo conseqüências salutares aos objetivos organizacionais.

O processo de formação da estratégia de marketing conduz para que tais resultados ocorram. O valor ofertado ao mercado não está somente no objeto da transação, mas nas atividades e nas pessoas envolvidas antes, durante e depois da sua efetivação. O enfoque de processo e não de funções isoladas é decisivo. Esse precisa assim ocorrer, porque as ações, isoladamente, não têm condições de atingir os fins almejados. Somente o conjunto das etapas levará à efetivação de estratégias (THOMPSON; STRICKLAND, 1998).

Ainda, um processo é composto de duas etapas: sua formulação e sua implementação. No processo de formação da estratégia de marketing, segundo Menon et al. (1999), ambas etapas precisam ser consideradas conjuntamente, a fim de que nada se perca, pois, para eles, sua realização em etapas distintas poderia influenciar na própria performance organizacional.

Assim, são aqui investigados os aspectos organizacionais que levam à efetivação da formação da estratégia de marketing, considerando, ao mesmo tempo, sua formulação e sua implementação. Além disso, também são estudados os elementos organizacionais que antecedem e afetam esse processo, bem como os resultados oriundos da implementação da estratégia. A união desses três grupos, processo, antecedentes e resultados, leva à construção de um modelo teórico sobre formação da estratégia de marketing.

Os elementos a serem pesquisados têm como intuito conduzir as idéias da alta administração e, ao mesmo tempo, as ações dos funcionários, para que a satisfação dos clientes seja alcançada e os objetivos empresariais concretizados.

O modelo de Formação da Estratégia de Marketing – *Marketing Strategy Making* (MSM) norteou a pesquisa. Esse modelo, desenvolvido e testado por Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999), caracteriza a formação da estratégia de marketing com a relação entre três grupos de elementos: antecedentes (centralização, formalização e cultura inovadora), processo (análise situacional, abrangência, ênfase nos ativos e competências de marketing, integração entre

funções, qualidade da comunicação, comprometimento com o consenso da estratégia e comprometimento com os recursos da estratégia) e resultados (criatividade da estratégia, aprendizagem organizacional e desempenho de mercado).

Como complemento ao modelo de Menon et al. (1999), utilizou-se também a estrutura desenvolvida por Noble e Mokwa (1999). Eles estudam a implementação da estratégia de marketing como a utilização de quatro grupos de variáveis: fatores relacionados à natureza da estratégia que está sendo implementada; aspectos do papel dos gerentes na implementação; dimensões de compromisso; performance da organização resultante da implementação.

Pouca atenção tem sido dispensada para entender como as estratégias de marketing são construídas, ou seja, quais as ações internas necessárias para o desenvolvimento do processo de formação de estratégias de marketing. O enfoque na literatura sobre estratégia refere-se ao conteúdo da estratégia, analisando a própria estratégia definida (MENON ET AL., 1999; VARADARAJAN, JAYACHANDRAN, 1999).

Este trabalho visa a atrair a atenção para a prática da estratégia de marketing, inovando ao desenvolver um modelo teórico que demonstra a formulação e a implementação do processo de concepção de estratégias de marketing, determinando os elementos que precisam ser trabalhados dentro das organizações para que sua posição competitiva seja cada vez mais distinta.

Desta forma, as questões que irão nortear esta pesquisa correspondem ao conhecimento de: quais são as variáveis formadoras do processo de formulação e implementação de estratégias de marketing? Quais os elementos organizacionais que colaboram e influenciam para que o processo de formação da estratégia de marketing ocorra? Quais os fatores que resultam do processo de formação da estratégia de marketing? E qual é a inter-relação dessas variáveis?

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O acréscimo maior que o presente trabalho proporcionará diz respeito ao aprofundamento dos estudos sobre a formação da estratégia de marketing, elemento este, conforme já salientado por vários autores de marketing, pouco abordado nas investigações da área (DAY, 1992; MENON ET AL., 1999; NOBLE; MOKWA, 1999; VARADARAJAN 1992; WEBSTER, 1997).

No âmbito acadêmico, a pesquisa traz contribuições significativas, no sentido de apresentar, pela primeira vez no contexto nacional, um modelo teórico, detalhadamente construído e testado, que busca identificar os elementos que integram o processo de formação da estratégia de marketing, bem como seus antecedentes e resultados, através de um método sistemático e integrativo. Em especial, por estruturar um modelo evolutivo e enriquecido, a partir de pesquisas acadêmicas desenvolvidas no contexto norte-americano (MENON ET AL., 1999; NOBLE; MOKWA, 1999), mediante aproximação com a realidade empresarial nacional. Ao mesmo tempo, oferece um apoio didático ao ensino do marketing, especialmente à área estratégica, impulsionadora de todas as questões operacionais mercadológicas.

A investigação dessas questões no contexto das médias e grandes empresas brasileiras, público-alvo desse estudo, além de querer mostrar o desenvolvimento de um modelo sobre formação da estratégia de marketing no país, também foi motivada pelo fato de que, por seu porte, essas organizações empresariais têm uma possibilidade maior de tomar decisões estratégicas assertivas, uma vez que, as últimas são responsáveis pelas decisões quanto aos rumos da organização, refletindo-se na obtenção dos seus objetivos. Além disso, este estudo também traz acréscimos para as organizações pesquisadas, oferecendo a elas um grupo referencial de elementos organizacionais necessários para a prática da estratégia de marketing, uma vez que os estudos realizados até então, primordialmente no contexto nacional, enfocaram o conteúdo das estratégias de marketing e não o seu processo, como foi o caso desta pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa dividem-se em geral e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Construir um modelo de formação da estratégia de marketing, seu processo, antecedentes e resultados.

1.3.2 Objetivos específicos

A fim de viabilizar o alcance do objetivo geral são definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar, com base na literatura especializada, no modelo de Formação da Estratégia de Marketing – *Marketing Strategy Making*) (MSM) de Menon et al. (1999), no modelo de Implementação da Estratégia de Marketing de Noble e Mokwa (1999) e em pesquisa a empresas, os elementos organizacionais que compõem o processo de formação da estratégia de marketing;
- b) verificar quais são os antecedentes organizacionais do processo de formação da estratégia de marketing;
- c) conhecer as variáveis que caracterizam os resultados obtidos pelas organizações com o processo de formação da estratégia de marketing.
- d) determinar a relação existente entre os elementos formadores dos antecedentes, processo e resultados da estratégia;

- e) construir e testar uma estrutura que sirva como referencial para as empresas pesquisadas formularem e implementarem estratégias de marketing;
- f) validar a estrutura construída, a fim de que possa contribuir academicamente nos estudos de estratégia de marketing.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Para poder cumprir com o intuito de pesquisar a formação da estratégia de marketing, construindo, a partir disso, um modelo teórico, estruturou-se o trabalho em sete capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a pesquisa: seu tema, problema, importância e objetivos.

No segundo capítulo, constrói-se o referencial teórico que sustentará a pesquisa. Aborda-se a estratégia de marketing a partir da estratégia organizacional, passando pela formulação e implementação de estratégias, e exibem-se dois modelos de formação da estratégia de marketing presentes na literatura.

No terceiro capítulo, descreve-se a configuração da pesquisa, subdividida em uma etapa exploratória e qualitativa e outra descritiva e quantitativa.

O quarto capítulo apresenta os procedimentos metodológicos e os resultados da etapa exploratória e qualitativa da pesquisa, configurando a proposta de um modelo preliminar teórico de formação da estratégia de marketing, ampliando-a, após, com o estudo em empresas, bem como sua validação nominal.

No quinto capítulo, aborda-se a etapa descritiva e quantitativa da pesquisa, seu método de trabalho e seus resultados, culminando com a validação do modelo proposto, a partir da utilização da Modelagem de Equações Estruturais.

Por fim, são realizadas, no sexto capítulo, as conclusões a respeito da pesquisa, suas implicações acadêmicas e gerenciais, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

No sétimo e último capítulo, apresentam-se as referências bibliográficas, de onde foi retirado o embasamento teórico de todos os outros capítulos do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é abordada, através da revisão de literatura, a estratégia de marketing, utilizando-se, como ponto de partida, a estratégia organizacional, apresentando, também, os modelos de formação da estratégia de marketing.

2.1 O PENSAR ESTRATÉGICO

A análise contextual e a organizacional do ambiente global conduzem à percepção da necessidade do pensar estratégico, do desenvolvimento da capacidade de contínua análise estratégica. Para Motta (1998), a aplicação da noção de estratégia na área administrativa deu-se com a evolução do mundo, com a velocidade das mudanças sociais, econômicas e políticas. A organização exerce um constante papel de interação com o meio no qual está inserida, influenciando-o e sendo alvo de sua mutabilidade, o que a leva a direcionar e redirecionar ações para o alcance dos seus objetivos.

No centro das forças ambientais está a competitividade mundial, intensificada com o processo de globalização dos mercados, sendo um elemento decisivo para o alcance dos resultados organizacionais. Henderson (1998) afirma que o entendimento da estratégia utilizada por uma organização requer a compreensão do ambiente competitivo em que ela se encontra. Percebe-se a inter-relação entre competição e estratégia, conduzindo à definição do processo estratégico como um processo de administração da vantagem competitiva, ou seja, o gerenciamento de um elemento perceptível pelos clientes como algo de valor superior à concorrência e que não consiga ser, por ela, facilmente copiado (AAKER, 2001; DAY, 1994; HAMEL; PRAHALAD, 1995; HENDERSON, 1998; PORTER, 1992).

Historicamente, o desenvolvimento e a implementação de estratégias têm apresentado uma evolução no significado e nos procedimentos. Ao visualizar o início do século XX, atividades de previsão referiam-se ao estabelecimento de um planejamento orçamentário anual, onde os dados passados eram a referência para o próximo período (AAKER, 2001).

Por volta dos anos 50, os administradores desenvolveram a ferramenta gerencial do planejamento a longo prazo, defendido por Igor Ansoff (ANSOFF; MCDONNELL, 1993), que se referia à projeção de vendas, custos, tecnologia, dentre outros, a partir de dados passados, administrando, a partir daí, os recursos organizacionais necessários, para um futuro de dois, cinco ou dez anos, deixando de ser tão limitado como o planejamento orçamentário.

Nos anos 60 e 70, aparece o planejamento estratégico, ou planejamento estratégico de mercado. Seu foco é o ambiente de mercado onde a empresa está inserida e cujas variáveis são continuamente analisadas, deixando de lado as projeções a partir de dados históricos, realizando, devido às mudanças, ajustes estratégicos no decorrer do processo (AAKER, 2001).

Porém, ainda cabe um quarto estágio, a administração estratégica de mercado, que prega ações estratégicas contínuas por parte da organização e não somente em um período de planejamento, devido à alta taxa de alteração ambiental (AAKER, 2001). Insere-se bem no contexto competitivo mundial, onde a internacionalização dos mercados, com elevada diversidade da oferta de produtos e serviços, é uma realidade. Fala-se, aqui, do gerenciamento estratégico, onde decisões estratégicas são tomadas a todo o momento, a fim de responder dinamicamente às oportunidades e às ameaças que surgem. Não se refere somente à adaptação, mas, também, a ações pró-ativas, estratégias ativas e criativas, capazes de influenciar procedimentos da indústria.

A evolução para o contínuo pensar estratégico significa que a exposição da organização às transformações ambientais faz com que as ações de monitoramento sejam contínuas e que se busque antever novas estratégias. É um processo ininterrupto de acompanhamento das estratégias atuais, suas modificações e definições de outras estratégias (AAKER, 2001).

Contudo, não se pode pensar que tal concepção de pensamento estratégico permanente ocasiona a determinação de estratégias sem uma programação. Uma estratégia precisa de coordenação, garantindo que toda a organização esteja unida para atingir os mesmos fins. Isso denota que a estratégia necessita de planejamento. Porém, ela não é a resultante do planejamento, mas sim o seu ponto de partida, pois ele organiza os esforços para tentar transformar a estratégia pretendida em realizada. O planejamento encarrega-se de detectar possibilidades de estratégias, sugere ações e estimula o contínuo pensar estratégico, a fim de que a estratégia em questão seja alvo de permanente análise e gere novas alternativas estratégicas (MINTZBERG, 2001).

Apesar de toda essa importância que a estratégia tem para uma organização, o seu significado está longe de ser uma unanimidade.

O olhar retrospectivo para a estratégica remete a uma origem de cunho militar. Em termos literais, a palavra estratégia significa a “ciência de organizar e planejar as operações de guerra” (FERREIRA, A., 1975). Essa relação direta da estratégia com a arte de guerrear vem dos primórdios anos 2500 a.C., com o estrategista militar Chinês, Sun Tzu (1993), ao apresentar o livro “A arte da guerra”, onde revela como tomar a iniciativa e vencer o inimigo, demonstrando que toda a batalha é uma questão de estratégia. Para ele, o general é um estrategista que tem maior valor quando consegue quebrar a resistência do inimigo sem lutar, por utilizar estratégias eficientes. Maquiavel e Von Clausewitz também fazem parte da visão inaugural de estratégia vinculada à ciência da guerra (MOTTA, 1998).

Essa base militar inicial foi, depois, também aplicada no âmbito das organizações empresariais, no sentido de que a organização vencerá as batalhas competitivas existentes no seu ambiente, atingindo os seus objetivos, se desenvolver atitudes mais efetivas do que as de seus concorrentes, através da definição de estratégias compatíveis com a sua realidade.

Diversas abordagens são atribuídas à estratégia. Alguns visualizam-na como um plano, um caminho para o futuro; outros a definem como um padrão, o comportamento da empresa durante a sua existência; outros, ainda, vêem-na como uma posição, localizando produtos em determinados mercados; outros

caracterizam-na como uma perspectiva, a visão de como a organização conduz o seu negócio; e, por fim, é também apresentada como um truque, uma ação específica para burlar a concorrência (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

No entanto, não existem somente aspectos discrepantes, mas há pontos em comum entre autores que escrevem sobre estratégia. Afirmam que a estratégia é utilizada para gerir as alterações ambientais; é complexa, pois o ambiente também é complexo e mutável; afeta a organização como um todo; inclui as ações decididas e o processo para implementá-las; ocorre nos diferentes níveis da organização: corporativa e nas unidades de negócios; e, na sua formulação, envolve a necessidade de detalhada análise (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Além dessas convergências, um aspecto positivo a destacar é que a perspectiva estratégica organizacional carrega a força do pensar a instituição como um todo e a sua inserção no ambiente hipercompetitivo, não apenas reagindo ou se defendendo, mas tendo iniciativas e liderando ações em sua indústria.

Outros benefícios ainda podem ser ressaltados. A estratégia: (1) configura-se em um guia para toda a organização no sentido de oferecer-lhe um caminho que esclareça para onde estão indo e o que almejam alcançar; (2) pré-dispõe os administradores a focalizar as mudanças ambientais, oportunidades e possíveis ameaças; (3) possibilita uma melhor avaliação de novas possibilidades de investimentos; (4) auxilia na unificação das decisões estratégicas concebidas nos vários setores da organização; (5) cria uma postura gerencial pró-ativa (THOMPSON; STRICKLAND, 1998).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) complementam esses ganhos, salientando que a estratégia fixa a direção, focaliza o esforço, define a organização e provê consistência. Nesse sentido, eles propõem indagações do tipo: até que ponto uma estratégia deve ser complexa? Até que ponto uma estratégia deve ser integrada? Até que ponto uma boa estratégia deve ser única ou nova? Até que ponto um processo eficaz de formação de estratégia deve ser predeterminado e centralizado? Quem é o estrategista? Como deve ser lida a

“mente” da organização? Como os estrategistas lidam com as mudanças? Qual a quantidade de pensamento estratégico que se deseja?

Contudo, a partir dessas reflexões, chega-se à conclusão de que a fórmula única para a eficácia da formulação estratégica não é o melhor caminho, mesmo sendo, muitas vezes, em algumas áreas do pensamento administrativo, difícil de aceitar atuar em terrenos onde o específico e o geral precisam conviver, sem premiar concepções estabelecidas como verdade dentro de determinado setor de atuação.

2.2.FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Uma estratégia é constituída pela sua formulação e sua implementação, as quais são apresentadas separadamente para fins de estudo e análise, mas precisam estar inter-relacionadas na prática empresarial (HUTT; REINGEN; RONCHETTO, 1988; MENON ET AL., 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001; PIERCY, 1998; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

A formulação refere-se 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 os pontos fracos e fortes da organização, examinados a partir dos recursos disponíveis. Considerando as análises externa e interna realizadas, definem-se alternativas estratégicas para a escolha da opção que melhor seja adequável ao contexto e aos objetivos traçados (MENON ET AL., 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001; PIERCY, 1998).

A implementação, por sua vez, direciona-se à realização da estratégia, a qual é propiciada por ações organizacionais que levam a sua efetivação. Fala-se aqui da mobilização dos recursos internos necessários; adaptação da estrutura organizacional às atividades de implementação; sistema de informações e fluxo de comunicações que facilite as trocas entre os grupos; gestão das pessoas envolvidas, contemplando um conjunto adequado de motivações e avaliação de

desempenho, a fim de que haja o comprometimento e envolvimento de todos; e, por fim, a preocupação com a existência de liderança efetiva durante o processo, tanto em nível estratégico como funcional (HUTT; REINGEN; RONCHETTO, 1988; MENON ET AL., 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001; NOBLE; MOKWA, 1999; PIERCY, 1998).

A sobrevivência e o crescimento da organização são o elemento preponderante quando se fala de formulação da estratégia. As forças do ambiente conduzem todo esse processo, ficando a concorrência em posição de destaque. Na década de 80, Michael Porter (1991) ficou mundialmente conhecido por defender essa idéia, ao abordar as questões estratégicas voltadas para a competição. Para ele “[...] o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete” (PORTER, 1991, p. 22). Por isso, traçou técnicas analíticas que buscavam “[...] auxiliar uma empresa a analisar sua indústria como um todo e a prever a futura evolução da indústria, compreender a concorrência e a sua própria posição e traduzir esta análise em uma estratégia competitiva para um determinado ramo de negócio” (PORTER, 1991, p. 15).

A formulação de uma estratégia competitiva, na visão de Porter (1991), que se baseou no que, já na década de 60, Kenneth Andrews (2001) defendia, e, de uma certa forma, Mintzberg (1990) apontava, precisa considerar: os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, medidos pelos seus recursos e capacidades; 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. Tudo isso passa por uma profunda análise estrutural da indústria: poder de negociação dos fornecedores, produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, novos entrantes e a rivalidade entre as empresas que concorrem no momento. O valor destinado à estratégia, para o referido autor, refere-se, notadamente, ao fortalecimento da empresa no mercado em que atua ou onde poderá atuar.

Hunt e Morgan (1996), por sua vez, 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 superior almejada ocorre através da vantagem em recursos perante a

concorrência. Recursos esses que correspondem a elementos, tangíveis ou não, que possibilitam a composição de uma oferta de maior valor para o mercado. Na realidade, tratam a competição como um processo de aprendizado para atingir melhores resultados, onde a inovação exerce um papel fundamental.

Mesmo tendo claro que não é a única força a influenciar na formulação e implementação de estratégias, pois também se consideram as variáveis macroambientais e outros elementos, como clientes e intermediários, constata-se, mais uma vez, a posição impulsionadora que a concorrência ocupa na condução estratégica da organização. Como, devido à internacionalização dos mercados, a intensidade concorrencial está cada vez maior, a condução estratégica da organização torna-se um fator preponderante, cuja efetivação tem grande impacto nos resultados empresariais (DAY, 1992).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam que a formulação e implementação de estratégias são visualizadas como um processo, que possui várias perspectivas: 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 e, segundo os autores, o mais indicado é considerar várias dessas abordagens na formulação e implementação de estratégias.

Pergunta-se: o que é mais importante? O que deve vir primeiro? Ao realizar uma ampla revisão de literatura na área, Menon et al. (1999) concluem que ambas, formulação e implementação, precisam ser consideradas conjuntamente no processo estratégico, a fim de que nada se perca. Para eles, sua realização em etapas distintas poderia influenciar na performance organizacional.

Menon et al. (1999) consideram, assim, a união de duas escolas de pensamento, a racional, que defende a formulação da estratégia, e a incremental, que se fundamenta na implementação. Isso leva a dizer que o processo de formação da estratégia precisa tanto de componentes relativos à análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, como também da visão, comprometimento, envolvimento de vários setores e criatividade. Acrescentam, ainda, a necessidade de uma verificação mais detalhada das competências centrais da organização em relação as suas forças e fraquezas, ameaças e

oportunidades, afirmando que há aí a existência de uma falha, pois essa análise, na grande maioria das vezes, é realizada sem se ter como ponto de partida a concorrência, ou seja, as verificações dos elementos considerados superiores em relação aos competidores, sendo, esses, pontos para se obter vantagem competitiva.

Assim, 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 em que está inserida a organização, ou seja, o mundo pararia enquanto a estratégia é realizada. Entretanto, isso não é verdadeiro, pois o contexto ambiental altera-se rapidamente, quando as informações que se tinha não são mais suficientes. Além disso, relações vão se estabelecendo no desenrolar das atividades, configurando uma evolução da realidade. Tudo isso leva a organização a repensar a sua estratégia, uma vez que esta, talvez, não cause mais impacto no mercado em que atua (MINZTBERG, 2001).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) complementam que a separação entre formulação e implementação seria, assim, negar que as estratégias além de deliberadas podem ser emergentes, ou seja, novas estratégias podem surgir, dadas as modificações dos ambientes interno e externo à organização. A realização plena daquilo que havia sido pretendido (estratégia deliberada) é muito difícil de acontecer no meio concorrencial das organizações empresariais, levando à aceitação de alterações durante o percurso, quando o meio exige o desenvolvimento de outras ações criativas (estratégia emergente).

Conclui-se que as estratégias, no contexto real das empresas, combinam as duas etapas do processo, isto é, são formuladas, mas reformuladas no decorrer da implementação, propiciando aprendizado.

Considerar separada a formulação da implementação é isolar também o pensamento da ação, ou seja, durante a implementação não há reflexão do que está se desenvolvendo (FERREIRA, F., 1988). Por isso, aborda-se a estratégia sob o ponto de vista processual, onde não há interrupção, mas sim a simultaneidade entre estudo, pesquisa, análise, ação, revisão e nova ação. Não

se pode entender como fases isoladas e com fim em si mesmas. Há um inter-relacionamento. São elementos interatuantes, onde a ação é acompanhada pela investigação e crítica, não podendo uma existir sem a outra.

2.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING

O marketing insere-se nesta seara de conceitos quando desempenha seu papel na organização, formulando e implementando estratégias.

Day (1992) define estratégia de marketing como o desenvolvimento de atividades e tomada de decisões a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Isso se dá em especial pela sua contínua interação com o meio externo organizacional, onde se relaciona com vários públicos e, particularmente, com o mercado consumidor, buscando informações e respondendo às demandas existentes, caracterizando assim a contribuição do marketing para com a estratégia organizacional. Antoine (1995, p. 8) deixa isso bem claro ao afirmar que a estratégia de marketing visa a “[...] atingir os objetivos de conquista e de fidelização dos mercados”, responsáveis por levar a organização ao seu crescimento.

Para tal, a contribuição do marketing, na era de concorrência global, refere-se à realização de estratégias que configurem entrega de valor aos mercados. Os consumidores são bombardeados diariamente por um número crescente de possibilidades de escolha de produtos e serviços que atendem as mesmas necessidades. A busca e sustentação de uma vantagem competitiva, para atuar nos mercados atuais, com uma oferta diferenciada, têm sido a grande preocupação dos executivos. Porém, cada vez mais, visualiza-se que ela não está concentrada na inovação e na qualidade do produto. Tentativas foram realizadas no sentido de melhorias na estrutura e no processo organizacional, mas também não se teve o retorno esperado do mercado. Por isso, esforços têm sido direcionados nessa constante busca, fazendo com que se experimentasse, então, dar maior atenção aos mercados e aos consumidores (WOODRUFF, 1997).

Neste sentido, executivos e pesquisadores concordam que a orientação das organizações deva ser para a entrega de uma oferta ao mercado com um valor cada vez maior. Por isso é necessário ter consciência de que o indivíduo compõe sua opção de compra comparando, primeiro, os benefícios que a oferta lhe oferece com os custos que terá para adquiri-la e, em seguida, confronta o valor do que está sendo oferecido com o valor de outras alternativas, 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 o desenvolvimento e a manutenção de atividades e aspectos específicos do negócio voltados para a entrega de valor superior aos clientes em relação às ofertas concorrentes (WEBSTER, 1988, 1992). As estratégias de marketing são definidas para que essa oferta de valor ao mercado se concretize, através da disponibilização de produtos e serviços com características adequadas às necessidades e desejos dos clientes, levando a organização a atingir seus propósitos.

O papel da estratégia de marketing, assim, é realizar a ligação entre a empresa e seus consumidores, concorrentes e outros públicos. Marketing possui as condições necessárias para obter vantagem competitiva para a empresa, guiando a missão da corporação, devido ao seu acesso às necessidades dos consumidores. A estratégia corporativa deveria ter a perspectiva de marketing, ou seja, marketing ofereceria elementos para a geração da estratégia, bem como as estratégias desenvolvidas seriam testadas em relação à reação dos consumidores, concorrentes e outros públicos (WIND; ROBERTSON, 1983).

Apreende-se, daí, que a preocupação estaria voltada à resposta do mercado à estratégia proposta, ou seja, a vantagem competitiva, qualquer que fosse ela (custo, tecnologia, distribuição, serviço, etc.), levaria ao sucesso da estratégia, desde que estivesse em sintonia com as expectativas, preferências e percepções dos consumidores. Retorna-se à concepção de valor e sua relação com a estratégia, uma vez que as decisões dos clientes em adquirir bens e serviços que lhes proporcionem satisfação são resultantes de estratégias adequadas.

Duas dimensões a propósito da estratégia de marketing podem ser ressaltadas: uma, funcional, relativa ao desenvolvimento da lealdade do consumidor através da marca, dos serviços prestados ou do controle do acesso aos canais de distribuição; outra, filosófica, que aborda a questão da busca pela performance organizacional a longo prazo através da disseminação de uma cultura organizacional orientada para o mercado (WEITZ; 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, onde busca direcionar o pensar e agir dos departamentos e indivíduos da organização, através da crença de que os objetivos organizacionais serão atingidos se as ações buscarem contemplar a satisfação dos clientes.

Antoine (1995, p. 10) assinala essa atribuição que o marketing tem de influenciar a cultura organizacional de “a face humana de toda estratégia orientada para o mercado”, uma vez que há o seu envolvimento com os outros setores e pessoas para esse fim, não se esquecendo de que a estratégia precisa, além de indivíduos capacitados, de estruturas e procedimentos flexíveis quando houver necessidade de implementar uma alternativa estratégica diferente do usual.

O comportamento dos indivíduos e sua motivação na organização são uma importante força para que marketing cumpra essa dimensão filosófica da estratégia, pois se as pessoas em uma organização não acreditam no imperativo marketing e consumidores, e os executivos focam-se em qualquer coisa, menos no mercado consumidor, então as capacidades de implementação da estratégia de marketing tornar-se-ão vulneráveis (PIERCY,1998).

Os temas estudados em marketing, ao longo dos anos, abordaram vários desses aspectos relativos à estratégia. Podem-se destacar pesquisas que se referem à marca, comportamento competitivo, posicionamento e segmentação; estudos sobre inovação e qualidade; pesquisas a respeito de estratégias de diferenciação, alianças estratégicas, planejamento estratégico de mercado, estratégia competitiva global; estudos sobre fenômenos de nível organizacional que afetavam a estratégia de marketing e a gestão, que por seu turno, referiam-se

à cultura corporativa, orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e processo de formulação da estratégia; finalmente, pesquisas focadas nos resultados de marketing e estratégia de negócio dirigiram-se a questões como vantagem competitiva, satisfação do consumidor e *market share* (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

Ao analisar essa literatura de estratégia, Varadarajan e Jayachandran (1999) afirmam que ela apresenta mais estudos a respeito do conteúdo do que do processo da estratégia. Referem-se a isso para salientar que faz parte da constituição da estratégia aspectos referentes ao seu conteúdo e ao seu processo de formulação e implementação. Para eles, isso significa dizer que o enfoque das pesquisas sobre estratégia concentra-se no que é a estratégia e muito menos em como se chega até a definição e escolha de uma estratégia específica bem como as ações necessárias para realizá-la.

Shoham e Fiegenbaum (1999) defendem essa mesma posição, sustentando que poucos estudos de estratégia de marketing examinaram o processo de seleção e operacionalização da estratégia. Pontuam que a formulação e implementação efetivas da estratégia, responsáveis pela criação e manutenção de vantagens competitivas, são propiciadas pelo desenvolvimento de capacidades organizacionais, as quais correspondem, segundo Day (1994, p. 38), ao “[...] conjunto de habilidades e conhecimento acumulado, exercido através do processo organizacional, que permite às empresas coordenarem atividades e fazerem uso de suas vantagens”.

O processo da estratégia é fonte de vantagem competitiva duradoura, uma vez que ele é mais difícil de ser imitado do que o próprio conteúdo das estratégias do composto de marketing, por exemplo. Isso ocorre quando se considera que um processo é constituído de 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 elementos particulares de cada organização, sendo complicado o concorrente conhecer quais desses elementos e de que forma foram relacionados para gerar a estratégia avaliada. Por isso, pode-se dizer que um processo cuidadosamente desenhado é um poderoso instrumento de competição, com menor

vulnerabilidade de imitação do que a estratégia propriamente dita, a qual é o resultado visível desse processo (SHOHAM; FIEGENBAUM, 1999).

Ainda, a visão da estratégia como processo é importante, pois 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 configuram-se em elementos essenciais para a construção do processo da estratégia.

Porém, a utilização das capacidades organizacionais, para a efetivação de estratégias de marketing, sofre interferência de características que precisam ser consideradas e administradas. Fala-se aqui do aprendizado e experiência gerencial para utilizar os recursos técnicos e humanos capacitados; bem como saber direcionar as atividades às áreas que possuem as habilidades necessárias para a execução da estratégia em questão; e, também, buscar uma pessoa que possa liderar o processo da estratégia, gerenciando as habilidades e competências organizacionais. Ainda, ter consciência da importância de possuir uma organização flexível para encontrar novos imperativos estratégicos, reiterando, assim, o desenvolvimento conjunto da formulação e implementação da estratégia de marketing, onde reflexões e ações ocorrem simultaneamente (PIERCY, 1998).

Deve-se enfatizar realmente a influência negativa da utilização da formulação e implementação como atividades distintas e seqüenciais, e não como um processo contínuo e interativo (PIERCY, 1998). Pode-se dizer que um dos prejuízos, talvez o maior, desta forma de tratar bietapicamente o processo da estratégia é a repercussão na performance organizacional (MENON ET AL., 1999). Isso quer dizer que haveria perda da agilidade organizacional no momento que se esperasse o final da implementação para iniciar novas medidas de formulação, quando outras oportunidades ambientais aparecessem.

Por isso, o processo da estratégia de marketing não poderia ser visualizado como uma progressão linear que vai da formulação da estratégia até a sua implementação, mas como um processo de multinível, onde os resultados das decisões são moldados aos interesses e compromissos dos grupos individuais, das forças organizacionais, das mudanças ambientais e da manipulação do

contexto estrutural que envolve as decisões (HUTT; REINGEN; RONCHETTO, 1988).

Uma sugestão oferecida para o perigo da linearidade do processo, levando-o a transformar-se em um mero ciclo de planejamento anual, é que ele se torne “[...] mais reiterativo e circular. [...] A identificação e a seleção de estratégias ocorreria durante a análise externa e interna. [...] As estratégias e os indicadores da necessidade de mudança seriam continuamente monitorados” (AAKER, 2001, p. 44).

Assim, conclui-se que formulação e implementação devam acontecer simultaneamente em um sistema com um contínuo *feedback* das ações pensadas e realizadas. Isso quer dizer que “as ações efetivam-se sem a preponderância de um planejamento anterior” para que possam ocorrer, mas se acompanha sua evolução e comportamento na organização, procurando-se entender “como elas emergiram”, ao invés de preocupar-se em descobrir quais ações iniciaram. É a busca pelo entendimento de como se deu o processo de desenvolvimento da estratégia a fim de dar continuidade a este ciclo, detectando e implementando novas alternativas estratégicas (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999, p. 139).

Dessa maneira, um processo de formulação e implementação de estratégia de marketing pode ser analisado em termos de três dimensões: analítica/técnica, comportamental e organizacional/contextual, as quais, conjuntamente, colaboram para a efetivação de estratégias de marketing que proporcionem a entrega de valor para os mercados-alvo (PIERCY, 1998).

A dimensão analítica ou técnica do processo refere-se à busca de informações, à utilização de sistemas operacionais e a configuração de operações logísticas para a entrega de valor.

A dimensão comportamental, por sua vez, desenvolve as habilidades dos indivíduos para interpretar as informações e compreender o desenvolvimento de mercado, bem como sua motivação, compromisso e atitude na operacionalização e entrega de valor aos consumidores.

Por fim, a dimensão organizacional ou contextual do processo de estratégia compreende o aprendizado de capacidades e respostas da organização ao seu mercado, como também a condução de uma administração empresarial voltada à orientação estratégica.

A abordagem conjunta dessas três dimensões leva a considerar que o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing está diretamente relacionado às capacidades técnicas, comportamentais e motivacionais dos indivíduos e do direcionamento estratégico do contexto organizacional (PIERCY, 1998).

Por conseqüência, percebe-se a necessária inter-relação de técnicas de planejamento e alocação de recursos com a organização da estrutura empresarial e com as crenças e atitudes dos indivíduos integrantes do processo, bem como com os interesses dos dirigentes e com a cultura organizacional.

Com a utilização do enfoque de processo, e não de funções isoladas, é mais fácil não incorrer no erro comum cometido pelas organizações, segundo Webster (1997), que é prever o futuro e desenvolver uma estratégia para tal, adequando a instituição a ela. O melhor, e é o que prevê o desenvolvimento de um processo de construção e prática de estratégia, seria sempre exercer a capacidade de monitorar continuamente as alterações nos consumidores e concorrentes, definindo e adequando a estratégia apropriada sem precisar ter um momento especial para isso.

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: o trabalho de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999) e o de Noble e Mokwa (1999).

2.4 MODELO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE MENON, BHARADWAJ, ADIDAM E EDISON (1999)

O primeiro construto analisado é o modelo de Formação da Estratégia de Marketing – *Marketing Strategy Making* (MSM), desenvolvido e testado por Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999), que contempla conjuntamente a formulação e a implementação de estratégias de marketing, bem como os elementos que influenciam esse processo e, também, os resultados do mesmo.

Os autores do modelo realizaram pesquisa subdividida em duas etapas. A primeira constituiu-se de uma ampla revisão de literatura sobre estratégia de marketing, bem como entrevista com executivos, aliando a área acadêmica com a empresarial, aspecto muito salientado pelos autores como uma falha dos trabalhos sobre estratégia (MENON ET AL., 1999). A partir daí foram identificados construtos e componentes, bem como o relacionamento entre eles. Construíram, assim, um modelo preliminar, o qual passou por validade qualitativa, originando o modelo conceitual final. Na segunda etapa da pesquisa validaram o construto.

Conforme se visualiza na Figura 1, Menon et al. (1999) caracterizam a formação da estratégia de marketing como a relação entre três grupos de elementos: antecedentes (centralização, formalização e cultura inovadora), processo (análise situacional, abrangência, ênfase nos ativos e competências de marketing, integração entre funções, qualidade da comunicação, comprometimento com o consenso da estratégia e comprometimento com os recursos da estratégia) e os resultados (criatividade da estratégia, aprendizagem organizacional e desempenho de mercado). Ressalta-se que o grande diferencial deste modelo para outros trabalhos da área é a sua preocupação com os elementos organizacionais, desenvolvendo uma visão sistêmica e não contemplando somente a área de marketing. Além disso, aborda também o macroambiente onde a organização está inserida.



Figura 1 - Modelo de formação da estratégia de marketing de Menon et al. (1999).
Fonte: extraído de Menon et al. (1999, p. 23).

Os elementos que fazem parte da formação da estratégia de marketing, segundo Menon et al. (1999), são assim definidos:

I- ANTECEDENTES- Constituem os fatores organizacionais que facilitam ou dificultam a formulação e a implementação da estratégia de marketing, ou seja, influenciam no processo de formação da estratégia de marketing.

a) Estrutura Organizacional - é abordada através da centralização e da formalização.

Centralização refere-se à concentração da tomada de decisão nos níveis mais elevados da organização (MENON ET AL., 1999). Dewar e Werbel (1979) apresentam a centralização, relacionada à liberdade na realização das tarefas sem a interferência da chefia, como um elemento para medir a satisfação do indivíduo no trabalho. Suas conseqüências referem-se a possibilidade de redução da flexibilidade e da autonomia no trabalho, como diminui a participação das pessoas nas decisões, inibindo troca de idéias e críticas construtivas (MENON; BHARADWAJ; HOWELL, 1996). No que se refere à relação entre centralização e os elementos que constituem o processo de formação da estratégia de marketing, Menon et al. (1999) associam centralização positivamente com ênfase em ativos e competências e com o comprometimento dos grupos com os recursos. Defendem, ainda, a influência negativa da centralização com a integração,

comunicação e comprometimento das pessoas com o consenso da estratégia. Entretanto, não chegaram a uma conclusão teórica da relação entre centralização e análise do ambiente externo e interno, bem como com a busca de alternativas estratégicas.

Formalização é aqui entendida como a maneira como regras, procedimentos, instruções e comunicações são escritos e padronizados, bem como o grau em que os papéis são claramente definidos (MENON ET AL., 1999). Barclay (1991) menciona a importância da existência de regras e regulamentos, como também do registro de desempenho do trabalho de cada indivíduo. Menon, Bharadwaj e Howell (1996), além de avaliarem a formalização quanto ao grau de especificação dos procedimentos e sistematizações existentes na organização para o cumprimento das tarefas, afirmam nem sempre ser negativa as conseqüências da formalização para as relações de trabalho e desenvolvimento das atividades. Quanto à relação entre formalização e os elementos que constituem o processo de formação da estratégia de marketing, Menon et al. (1999) defendem como influência positiva a influência da formalização com a análise interna e externa da organização, com a ênfase nos ativos e competências, com a integração entre os setores, com a qualidade da comunicação, com o compromisso das equipes de trabalho com os recursos e com o consenso em relação à estratégia. Porém, apresentam como negativa a relação entre formalização e desenvolvimento de alternativas estratégicas

b) Cultura Organizacional - é abordada a partir da inovação. Uma cultura organizacional inovadora enfatiza a inovação, a abertura a novas idéias e a resposta rápida às decisões tomadas. Refere-se ao conjunto de crenças e ações que influenciam o gerenciamento da inovação e da mudança. Três dimensões da cultura são trazidas por Menon et al. (1999): significados, referem-se às estruturas de referência usadas pelos tomadores de decisão para descrever as práticas corporativas; comunicações, relacionadas a códigos de comportamento, formais e informais, que reforçam os significados; e compartilhamento de ações, pensamentos e confiança entre os grupos. Menon e Varadarajan (1992) colaboram trazendo a informação e a comunicação na organização como elementos propulsores de uma cultura inovadora, no sentido de que a troca de idéias e de informações, bem como o fluxo de comunicação entre pessoas e

grupos, propicia estímulo ao comportamento inovador. Deshpandé e Webster (1989) salientam que o processo de construção e desenvolvimento de uma estratégia necessita estar integrado formalmente à cultura organizacional. Dessa forma, Menon et al. (1999) pressupõem influência positiva entre cultura inovadora e todos os elementos do processo de formação da estratégia de marketing.

II- PROCESSO- Constitui-se de elementos que compõem a própria formulação e implementação da estratégia de marketing na organização, ou seja, “um complexo conjunto de atividades, processo e rotinas envolvidas na formulação e execução dos planos de marketing” (MENON ET AL., 1999, p. 21).

a) Análise situacional – corresponde à análise das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades organizacionais (MENON ET AL., 1999). Ramanujam, Venkatraman e Camillus (1986) avaliam a ênfase dada no monitoramento das questões externas, como: cenário econômico, setor de atividade, legislação, tecnologia, tendências competitivas mundiais, fornecedores, clientes (canais e consumidores finais); e também das questões internas, como: competências organizacionais, performance passada e razões das falhas anteriores. Refere-se ao estudo das possibilidades internas, contemplando inclusive os ativos e competências de marketing, contrapondo-os às oportunidades e ameaças encontradas externamente, a fim de que se possa formular alternativas estratégicas e escolher aquela mais adequada ao momento pelo qual passa a organização (AAKER, 2001). Menon et al. (1999) consideram que a análise dos ambientes externos e internos influencia positivamente os elementos resultantes do processo de formação da estratégia de marketing, ou seja, colabora para a existência e desenvolvimento da criatividade, aprendizagem e do desempenho de mercado da organização.

b) Abrangência – refere-se à sistemática identificação e avaliação profunda das múltiplas alternativas para escolher a estratégia (MENON ET AL., 1999). Fredrickson (1983) menciona que as decisões quanto à definição de uma estratégia requerem a busca e a avaliação exaustiva de alternativas, correspondendo a um processo de abrangente análise e criteriosa decisão, buscando definir várias possibilidades estratégicas, baseadas nas capacidades internas e possibilidades externas. A análise situacional e a ênfase dos ativos e

competências de marketing auxiliam neste momento em duplo sentido: além de oferecer os subsídios para a geração de alternativas, possibilitam também, a partir do reconhecimento das competências e das oportunidades, selecionar a melhor alternativa para o momento (AAKER, 2001). Fredrickson (1983) chama a atenção para que sejam definidos claramente os mecanismos para a geração e julgamento de informações que levarão às alternativas e a escolha final. Menon et al. (1999) defendem a influência positiva entre abrangência e os resultados do processo de formação da estratégia de marketing, ou seja, criatividade, aprendizagem e desempenho de mercado.

c) Ênfase nos ativos e competências de marketing – significa o conhecimento dos recursos e habilidades desenvolvidos para a entrega de valor superior ao mercado (MENON ET AL., 1999). Ativos representam os recursos internos que a empresa acumulou. Competências referem-se às habilidades que proporcionam a união dos ativos, possibilitando que eles desenvolvam vantagem competitiva. As competências permitem que a empresa coordene suas atividades e seus ativos, mas, ao contrário desses últimos, não são passíveis de se atribuir um valor monetário, por não serem tangíveis, como tampouco podem ser comercializadas e imitadas (DAY, 1994). Daí depreende-se que os ativos e competências possibilitam o alcance de vantagem competitiva. Menon et al. (1999), ao defender a relação entre ativos e competências e os resultados do processo de formação da estratégia de marketing, consideram a existência de associação positiva entre ativos e competências e desempenho de mercado, mas afirmam que eles não colaboram para o desenvolvimento da aprendizagem e da criatividade na organização.

d) Integração entre funções – refere-se à inter-relação dos setores e níveis das organizações, com o desenvolvimento de grupos de trabalho multidisciplinares (MENON ET AL., 1999). Ramanujam, Venkatraman e Camillus (1986) avaliam que o grau de integração existente entre as áreas organizacionais durante o processo de planejamento é influenciado pela competência a ser desenvolvida perante à concorrência. Pode-se exemplificar dizendo que quando a concorrência está centrada em preço e volume de produção, a ênfase é dada à área produtiva, mas quando a competição está focada na prestação de serviços, a área de marketing passa a ter um enfoque maior. Miller (1987), por sua vez,

aborda a integração desenvolvida na organização a partir da avaliação da existência de grupos de trabalho setoriais, da frequência de encontros e comunicações entre os executivos dos departamentos e a abrangência dos elementos para tomar decisões. Ruekert e Walker (1987) estudam a Integração Interdepartamental analisando os fluxos de recursos e trabalho; a dependência de serviços/recursos de uma unidade em relação a outra; similaridade de atuação das unidades; formalização do relacionamento entre as unidades; influência das atividades de marketing nas operações de outras unidades; influência das atividades das unidades nas atividades de marketing; mecanismos de resolução de conflitos; quantidade e dificuldades de comunicação; focos de conflito entre as unidades; desenvolvimento e manutenção de relacionamento efetivo entre as unidades. Bourgeois e Eisenhardt (1988) contemplam a integração existente na alta administração, enfocando o poder delegado aos vice-presidentes/diretores na implementação das estratégias funcionais (marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças, operações, organização). Menon et al. (1999) definem como positiva a relação entre integração funcional e os resultados do processo de formação da estratégia de marketing (criatividade, aprendizagem e desempenho de mercado).

e) Qualidade da comunicação – corresponde ao entendimento da natureza da comunicação, formal e informal, durante o processo de formulação da estratégia (MENON ET AL., 1999). Menon, Bharadwaj e Howell (1996) abordam a comunicação aberta e a integração entre os departamentos da organização. Barclay (1991) menciona a necessidade de retorno imediato das mensagens entre os setores, enfocando a manutenção de bom fluxo de comunicação, estando atento para as barreiras que levam os setores a diminuir sua capacidade de comunicação. A existência de comunicação entre setores, grupos e indivíduos é considerada por Menon et al. (1999) como tendo influência positiva sobre os resultados do processo de formação da estratégia de marketing (criatividade, aprendizagem e desempenho de mercado).

f) Comprometimento com os recursos da estratégia – refere-se à existência de recursos humanos, materiais e temporais adequados e comprometidos com o processo (MENON ET AL., 1999). Porter et al. (1974) contribuem ao abordarem a aceitação, por parte dos indivíduos, dos objetivos e valores da organização,

demonstrando, assim, seu possível comprometimento. Ramanujam, Venkatraman e Camillus (1986) avaliam se os recursos alocados são adequados às atividades, como: número de pessoas envolvidas, tempo despendido pela alta administração no planejamento estratégico, envolvimento dos executivos no planejamento estratégico e recursos destinados ao planejamento estratégico. Bourgeois e Eisenhardt (1988) consideram como recursos na implementação o número de executivos envolvidos, o tempo de duração e a relação diretamente proporcional da delegação de poder com o comprometimento. Brodbeck (2001) aborda a busca por atingir os objetivos propostos como um dos elementos que avalia o comprometimento das pessoas para com a estratégia. Menon et al. (1999) apresentam como positiva a influência do comprometimento com os recursos com os resultados da formação da estratégia de marketing (criatividade, aprendizagem e desempenho de mercado).

g) Comprometimento com o consenso da estratégia– demonstra o comprometimento consensual da equipe em relação à estratégia escolhida (MENON ET AL., 1999). Porter et al. (1974) conceituam comprometimento como sendo a força da identificação e do envolvimento do indivíduo com a organização. Medem comprometimento organizacional através: da crença e da aceitação dos objetivos e valores da organização; da inclinação a exercer considerável esforço como representante da organização; e do desejo de continuar sendo membro da organização. Brodbeck (2001) cita que no processo de implementação busca-se verificar se as atividades foram realizadas conforme o que havia sido planejado, colaborando, assim, para o conhecimento do quanto há de ajuste entre as pessoas dos grupos de trabalho e a estratégia em questão. Menon et al. (1999) assinalam o relacionamento do comprometimento com o consenso com os elementos resultantes do processo de formação da estratégia de marketing, afirmando que ele restringiria a criatividade, mas influenciaria positivamente o aprendizado e a performance de mercado.

III- RESULTADOS- Referem-se às conseqüências do processo de formação da estratégia de marketing, isto é, as influências para a empresa com a formulação e a implementação da estratégia de marketing.

a) Criatividade – mede a criatividade desenvolvida na estratégia em questão, comparando-a às estratégias anteriores (MENON ET AL., 1999). Andrews e Smith (1996) apresentam as características necessárias para um executivo desenvolver um programa de marketing criativo: a) agregar conhecimentos sobre o objeto de interesse/tema para resolver problemas, através de informações a respeito de variáveis do ambiente interno e externo; b) ter motivações internas, que levam o indivíduo a dedicar-se ao processo de planejamento, pois as idéias criativas não ocorrem de simples *insights*, mas especialmente de esforço de estudo e análise da situação; c) pré-dispor-se a assumir riscos, devido as constantes alterações ambientais; d) possuir um processo de planejamento razoavelmente formalizado, a fim de que possa servir de guia para os grupos de trabalho. Porém, ficar atento para que formalização em excesso não diminua a capacidade criativa dos indivíduos; e) adequar-se ao tempo disponível; f) e interagir com pessoas além do seu grupo de trabalho, fazendo com que as possibilidades de troca de informações estimulem a criatividade. Para Menon et al. (1999) a criatividade é elemento propulsor da aprendizagem organizacional e do desempenho de mercado, os quais se constituem em resultados do processo de formação da estratégia de marketing.

b) Aprendizagem Organizacional – apresenta o que a organização aprendeu com a estratégia desenvolvida e implementada, avaliando a evolução das habilidades gerenciais no processo, a compreensão de produto/mercado de atuação da organização, bem como as possíveis mudanças futuras em decorrência da estratégia (MENON ET AL., 1999). A partir dessa ótica de aprendizado organizacional, Naman e Slevin (1993) citam pontos específicos de mudanças e melhorias ocorridas nas organizações a partir da sua adequação ao ambiente (ações da concorrência, evolução dos produtos e serviços da indústria, alterações no comportamento do consumidor), à estratégia (ações de empreendedorismo, a partir da inovação), à estrutura e processos (comunicação interna, estilo gerencial, processo decisório, sistemas de informações e controle).

c) Desempenho de Mercado – demonstra como se mediu o sucesso ou insucesso da estratégia, ou seja, o resultado das ações de formulação e implementação da estratégia de marketing, considerando elementos relativos à lucratividade e volume de vendas realizados em comparação ao esperado

(MENON ET AL., 1999). Naman e Slevin (1993) corroboram com as variáveis definidas por Menon et al. (1999) para medir desempenho da estratégia organizacional e acrescentam a necessidade de considerar também a participação de mercado e fluxo de caixa resultantes da implementação da estratégia. Menon, Bharadwaj e Howell (1996), por sua vez, concordam que o desempenho organizacional deva ser medido a partir dos seguintes indicadores: lucros líquidos, crescimento nas vendas e participação de mercado. Por fim, Perin e Sampaio (1999), ao realizarem ampla revisão de literatura sobre performance empresarial, encontraram indicadores de desempenho de mercado e desempenho financeiro: participação de mercado, retorno sobre ativos, retorno sobre investimentos, lucratividade, crescimento, performance de mercado, taxa de crescimento de vendas, qualidade de produto, tamanho, sucesso relativo de novos produtos, satisfação do consumidor e performance geral.

IV- Variável de Controle: Turbulência Ambiental - corresponde aos elementos que influenciam os resultados da estratégia (MENON ET AL, 1999). Como a estratégia é interdependente do ambiente com o qual se relaciona e no qual está inserida, recebendo uma grande influência dele e, ao mesmo tempo, influenciando-o (AAKER, 2001; DAY, 1992; DAY, 1994; HAMEL; PRAHALAD, 1995; HENDERSON, 1998; PORTER, 1992), consideram-se aqui algumas variáveis que interferem no processo de formação da estratégia, como a concorrência, a inovação e a tecnologia da indústria, o comportamento dos consumidores e os fatores macroambientais (MENON ET AL., 1999).

A partir dos resultados encontrados, Menon et al. (1999) apresentam algumas considerações sobre as variáveis estudadas:

a) descobriu-se que uma CULTURA ORGANIZACIONAL inovadora afeta todos os elementos do processo de formação da estratégia de marketing (MSM). Tal fato comprova o que já afirmavam em seus estudos Deshpandé e Webster (1989), quando mencionaram que a cultura organizacional era um elemento central no gerenciamento da função de marketing;

b) outro aspecto, CENTRALIZAÇÃO, afeta positivamente os ativos e competências de marketing e o compromisso com os recursos. Porém, não foi apresentada relação entre centralização e os demais elementos do processo de

formação da estratégia de marketing, permanecendo, para os autores, ainda, uma questão complexa;

c) quanto à FORMALIZAÇÃO, esta facilita o processo de formação da estratégia de marketing, melhorando a integração interfuncional, a qualidade da comunicação e o compromisso com o consenso. Conclui-se que a formalização é importante na coordenação das pessoas e atividades, assegurando uma representação funcional e divisional nos grupos. Ainda, a qualidade do processo aumenta, durante a execução, não somente quando os membros se comunicam rapidamente, mas também quando eles estão comprometidos em fazer o processo funcionar;

d) a ANÁLISE SITUACIONAL demonstrou estar relacionada negativamente com a performance de mercado, o que não era esperado pelos autores. Uma possível hipótese para esta informação é que empresas com melhor performance, que é o caso da amostra considerada, não realizem exaustivas análises situacionais, sendo tarefa maior para as organizações com performance menor. Outra possibilidade pode estar vinculada ao grau de estabilidade do ambiente em que as empresas atuam. Ambientes com maior turbulência necessitam de maior aprofundamento na análise da situação;

e) a ABRANGÊNCIA foi associada positivamente com criatividade e performance de mercado;

f) a ÊNFASE NOS ATIVOS E COMPETÊNCIAS DE MARKETING relacionou-se negativamente com criatividade e positivamente com performance de mercado;

g) a QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO foi relacionada positivamente com a criatividade da estratégia. Porém é apontada como sendo de difícil implementação, pois detectaram que faltam habilidades gerenciais para tal e, ao mesmo tempo, a confidencialidade das informações é sempre a justificativa para que não seja prioridade;

h) a INTEGRAÇÃO ENTRE AS FUNÇÕES foi associada positivamente com a criatividade da estratégia;

i) o COMPROMISSO COM O CONSENSO foi relacionado positivamente com a aprendizagem organizacional;

j) o COMPROMISSO COM OS RECURSOS relacionou-se positivamente com aprendizagem organizacional e performance de mercado;

k) a CRIATIVIDADE aparece como sendo aumentada pela abrangência, integração entre as funções e qualidade da comunicação. Ao mesmo tempo, é inibida pela ênfase nos ativos e competências de marketing. Também afeta positivamente a performance de mercado e a aprendizagem organizacional, representando que sem criatividade não haverá efeito positivo da integração entre funções e da qualidade da comunicação na aprendizagem e na performance de mercado;

l) a APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL aparece como sendo facilitada pela análise funcional, pelo compromisso com o consenso, pelo compromisso com os recursos e pela criatividade da estratégia;

m) a PERFORMANCE DE MERCADO é aumentada pela abrangência, ênfase nos ativos e competências e pelo compromisso com os recursos.

Salientam-se, ainda, as implicações para a prática futura da formação da estratégia de marketing (MENON ET AL., 1999):

- demonstraram os efeitos de diferentes componentes do processo de formação da estratégia de marketing na performance de mercado, aprendizagem e criatividade;
- sugerem que o estudo da formação da estratégia de marketing deve ser realizado de maneira holística e compreensiva, desenvolvendo a formulação e a implementação conjuntamente;
- a contribuição-chave, segundo os autores, é ter oferecido ao executivo a possibilidade de aumentar a qualidade do processo da estratégia, ao trabalhar com o processo integralmente;
- demonstraram que o compromisso com os recursos é um componente crítico do sucesso da estratégia, afetando não somente a performance, mas também a viabilidade da estratégia, influenciando a

aprendizagem organizacional. Isso sinaliza para a alocação correta dos recursos;

- ainda, ao demonstrarem que a abrangência oferece benefícios para a performance, para a criatividade e para a aprendizagem, os executivos têm a possibilidade, a partir daí, de explorar várias ferramentas e técnicas para incorporar abrangência no exercício da formação da estratégia de marketing. Estas ferramentas podem incluir: estudos de cenários e planejamento baseado no valor. Por fim, constataram que o desenvolvimento de culturas inovadoras também tem papel fundamental.

2.5 MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE NOBLE E MOKWA (1999)

Uma segunda proposta de formação da estratégia de marketing é apresentada por Noble e Mokwa (1999) e refere-se à existência de um modelo integrado dos fatores que influenciam o sucesso do processo de implementação. Premiam a perspectiva intra-organizacional do processo estratégico, focando seu trabalho nas percepções, papéis e ações dos gerentes de nível intermediário na implementação das estratégias de marketing.

A pesquisa de Noble e Mokwa (1999), em um primeiro momento, buscou conhecer a natureza do processo de estratégia, a partir de entrevistas em profundidade nos três níveis organizacionais da área de marketing de três empresas. Pediu-se que cada participante descrevesse detalhadamente “o que ele considera um esforço de implementação que resultou em sucesso e um esforço de implementação sem sucesso no qual ele tenha sido envolvido recentemente” (NOBLE; MOKWA, 1999, p. 59). Após, em outras organizações, discutiram somente com membros da alta administração sobre a implementação da estratégia de marketing na sua empresa, direcionando para a análise das variáveis já levantadas. Em um terceiro momento, aplicaram um questionário,

resultante das fases anteriores, a executivos de nível intermediário (gerentes), a fim de validar seu modelo de implementação da estratégia de marketing.

Assim, para Noble e Mokwa (1999) os elementos necessários para que ocorra a implementação da estratégia de marketing estão distribuídos em quatro grupos de variáveis (Figura 2): fatores relacionados à natureza da estratégia que está sendo implementada (visão da estratégia; importância percebida da estratégia; escopo da estratégia; liderança efetiva; suporte da alta administração; compromisso de todos na organização); aspectos do papel dos gerentes na implementação (envolvimento, autonomia e significância do papel do gerente); dimensões de compromisso (compromisso organizacional, compromisso com a estratégia, compromisso do papel do gerente); performance da organização resultante da implementação (sucesso da implementação e papel da performance).

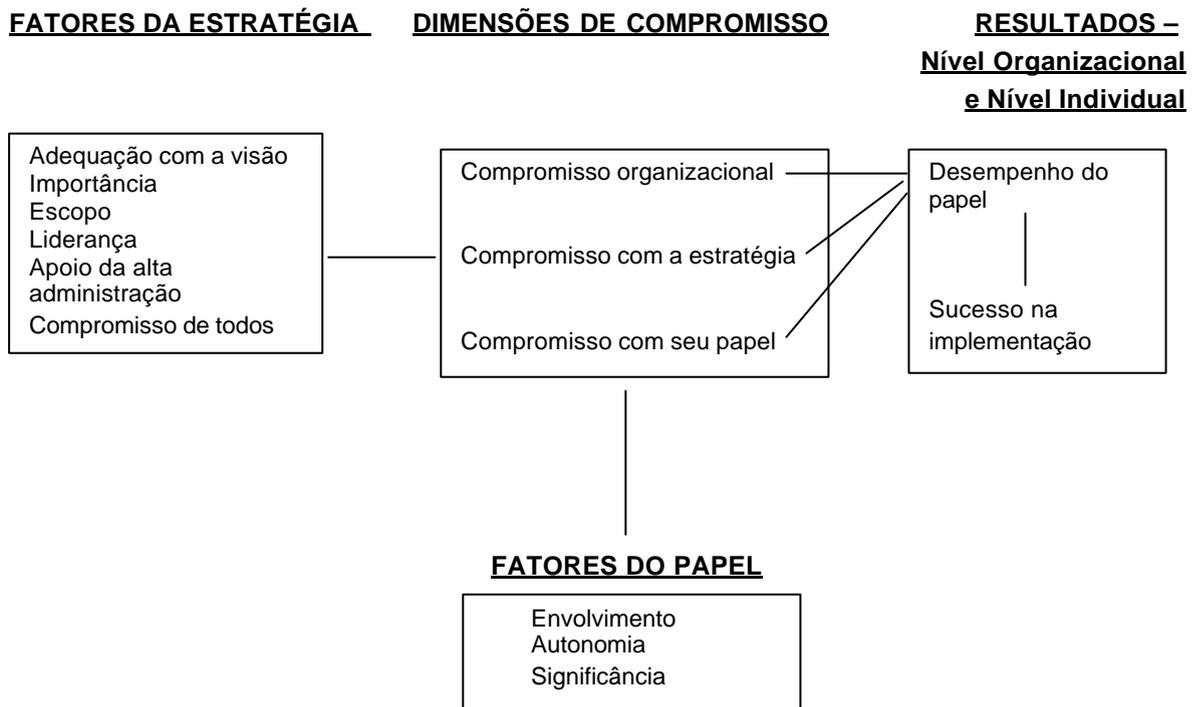


Figura 2 - Modelo de implementação da estratégia de marketing de Noble e Mokwa (1999).
Fonte: extraído de Noble e Mokwa (1999, p. 61).

As variáveis que compõem o modelo de implementação da estratégia de marketing são assim definidas por Noble e Mokwa (1999):

I- Variáveis de Resultado- os resultados do processo de implementação são analisados a partir do sucesso da implementação na organização e da performance das atividades do gerente.

Quanto ao sucesso da implementação, este é definido como a extensão na qual um esforço de implementação é considerado um sucesso pela organização. Noble e Mokwa (1999) avaliam de forma bastante ampla o resultado geral da estratégia para a organização, questionando somente a existência ou não de sucesso.

A performance do papel, variável analisada no nível do indivíduo, é definida como o grau no qual um gerente atinge seus objetivos em relação ao sucesso total do esforço de implementação. Em geral, os gerentes visualizam que o desenvolvimento do seu próprio papel na implementação e o seu resultado é fator crítico para o sucesso do esforço de implementação.

II- Dimensões de Compromisso- são três as variáveis de compromisso:

a) Compromisso organizacional: definido como sendo a identificação da pessoa e do seu trabalho em relação aos objetivos e valores organizacionais. Noble e Mokwa (1999) buscam verificar a existência de compromisso dos indivíduos para com a organização avaliando o seu orgulho de trabalhar na empresa, a congruência entre seus valores individuais e os da organização, bem como a confiança na organização, levando a uma melhoria do próprio desempenho da pessoa.

b) Compromisso com a estratégia- definido como a compreensão e o apoio do gerente aos objetivos da estratégia de marketing, levando-o a considerar que a estratégia é adequada à organização, bem como seus objetivos são apropriados. Da sua concordância decorre o seu empenho para que os interesses da organização se realizem (NOBLE; MOKWA, 1999).

c) Compromisso do papel de gerente- busca-se conhecer até que ponto o gerente está determinado a desenvolver as suas responsabilidades individuais quanto à implementação, sem considerar suas crenças pessoais sobre a estratégia. Este conceito é similar ao de compromisso com o trabalho ou com a carreira. Noble e Mokwa (1999) buscam verificar o compromisso do gerente no

desenvolvimento das suas funções ao fazer com que ele se questione a respeito do seu comprometimento, seu empenho e seu orgulho ao implementar ações relativas à estratégia, bem como a busca por seus objetivos pessoais através da estratégia.

III- Fatores da Estratégia- correspondem a aspectos da estratégia que influenciam os gerentes na implementação da mesma.

a) Adequação à visão- Verifica se a estratégia implementada está adequada com a visão estratégica organizacional, em decorrência, se ela vincula-se ao plano estratégico organizacional. Serve como guia para os gerentes responsáveis pela implementação direcionarem suas atividades (NOBEL; MOKWA, 1999). Fusco (1997) aborda a necessidade de se ter uma declaração da “visão” da organização, o que motivará os executivos a desenvolverem suas atividades em uma mesma direção. Os funcionários terão comportamentos baseados em um conjunto de valores comuns e, também, validarão projetos que estiverem de acordo com a missão organizacional.

b) Importância percebida da estratégia- busca conhecer até que ponto a estratégia é percebida como potencialmente significativa para a organização, verificando tal fato através do conhecimento da sua influência no futuro da empresa e, também, da relevância do papel da estratégia em relação à missão empresarial. Corresponde a um fator que motiva o compromisso do gerente para com a implementação, pois dependendo do nível de importância que a estratégia demonstra ter para com a organização, a partir da análise das conseqüências que ela proporcionará, maior é o comprometimento dos gerentes para com o sucesso da sua efetivação (NOBLE; MOKWA, 1999).

c) Escopo da estratégia- representa a amplitude com que a estratégia envolve os gerentes, grupos e setores na organização (NOBLE; MOKWA, 1999). Ruekert e Walker (1987) defendem que grande e interfuncional envolvimento reduz os conflitos sobre recursos e políticas entre as funções.

d) Liderança efetiva (*championing*) - até que ponto é percebido que o processo de implementação da estratégia está sendo conduzido por um indivíduo específico, o qual conduza e motive as demais pessoas, levando-as a atingir os objetivos (NOBLE; MOKWA, 1999). Nutt (1983) aborda ações de implementação

do processo de planejamento em diferentes contextos organizacionais, onde ajustadas formas de poder do implementador se manifestam de acordo com a centralização/descentralização, a complexidade organizacional, o tipo de produção e a eficiência em custos. Hutt, Reingen e Ronchetto (1988), por sua vez, caracterizam um efetivo líder como sendo aquele que mantém os executivos informados e entusiasmados em relação ao projeto que estão envolvidos, oferece apoio nas questões em que é demandado, posiciona consistentemente o projeto em relação à estratégia corporativa. Sandy (1991) apresenta a necessidade de se ter um líder no processo de implementação de estratégias, como um dos elementos que auxiliaria a diminuir o *gap* existente entre planejamento e implementação. Para tal, este deve focar diretamente a motivação das pessoas envolvidas, mostrando-lhes o que se espera delas, como devem desempenhar as tarefas e o resultado que elas e a organização terão com a efetivação da estratégia.

e) Apoio da alta administração- ter o apoio da alta administração é essencial na implementação da estratégia (lembrar que os pesquisados são gerentes do nível intermediário). Noble e Mokwa (1999) avaliam a percepção dos gerentes em relação ao apoio e valorização que a alta administração proporcionou à implementação da estratégia. Whitney e Smith (1983) abordam a importância de todos os níveis organizacionais no processo de implementação, mostrando o conflito muitas vezes existente entre a alta e a média administração. Estudam variáveis como coesão do grupo, comunicação, influência pessoal e do grupo, conflito, abertura para mudanças, satisfação com as tarefas, motivação para o resultado, habilidade no desenvolvimento das atividades e clareza do papel do grupo. Robertson e Gatignon (1986) apresentam um modelo de difusão de inovações nas organizações, mencionando brevemente que esse processo é facilitado pelo apoio dos executivos. Johnson e Frohman (1989) analisam as dificuldades percebidas pela alta administração na operacionalização das estratégias por parte dos executivos de nível intermediário das organizações, através do estudo do seu comprometimento com a missão e a estratégia, sua compreensão a respeito do plano de negócios da empresa, especialmente em relação aos competidores e produtos, bem como o seu empenho na melhoria do processo decisório, comunicação, solução de problemas, trabalho em equipe,

dentre outros. Jiang, Klein e Balloun (1996) apresentam a necessidade de comunicar o apoio da alta administração a todos envolvidos no processo.

f) Compromisso de todos na organização- quando todos estão comprometidos com a estratégia de marketing, aderindo à ideia da estratégia formulada, fazendo com que seja mais fácil chegar ao sucesso. Noble e Mokwa (1999) verificam tal comportamento, buscando conhecer a existência de um elevado grau de comprometimento com o sucesso da estratégia espalhado por toda a organização.

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- o envolvimento com o seu papel é relacionado como o seu envolvimento na formulação da estratégia e na adequação das suas funções. Noble e Mokwa (1999) analisam o envolvimento com o próprio papel do gerente verificando a definição das tarefas em relação à implementação, conjuntamente entre gerente e seus superiores, bem como a possibilidade de sugestão de alterações durante o processo.

b) Autonomia do papel do gerente- é a liberdade que o gerente possui para tomar decisões significativas e ajustar comportamentos no desempenho do seu papel. Significa também "*empowerment*" e possibilidade de perda de controle da alta administração. Tal autonomia é verificada através do grau de liberdade que o gerente possui na tomada de decisões quanto à implementação da estratégia (NOBLE; MOKWA, 1999).

c) Significância do papel do gerente- refere-se à percepção do gerente da importância do seu papel para o sucesso da implementação da estratégia. Isso é analisado através do grau de responsabilidade que é imposto ao gerente no processo de implementação, bem como no entendimento da intensidade e teor da sua participação nas ações de implementação, fazendo com que ele se sinta uma parte essencial para a realização da estratégia (NOBLE; MOKWA, 1999).

A maioria das hipóteses em relação às variáveis foi comprovada. Pode-se salientar, a partir dos resultados encontrados, algumas conclusões dos autores no que se refere à implementação da estratégia de marketing:

- o compromisso dos gerentes (ou envolvimento em relação à estratégia), nas suas várias dimensões, foi mostrado como tendo influência na performance individual e no sucesso do esforço de implementação como um todo;
- a busca do compromisso de todos na organização é essencial, tanto para aumentar o compromisso individual dos gerentes como influenciando diretamente no sucesso da implementação.
- constatou-se que é indispensável produzir um senso de importância entre os gerentes encarregados da implementação, o qual vai influenciar no compromisso, na performance e na implementação da estratégia;
- a autonomia dos gerentes não demonstrou influenciar no compromisso nem na performance;
- os gerentes demonstraram desejar conhecer profundamente a estratégia a ser implementada, tanto no seu significado como na sua adequação com a visão estratégica da empresa;
- o compromisso organizacional demonstrou ser um fator de pouca importância na implementação, podendo ser objeto de pesquisas futuras.

No capítulo subsequente, apresenta-se a estruturação da pesquisa, a qual se desenvolve a partir do embasamento teórico aqui apresentado, responsável pela sustentação do desenvolvimento das etapas seguintes para a consecução da tese.

3 CONFIGURAÇÃO DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentada a estrutura a ser desenvolvida pela pesquisa, a fim de se atingirem os objetivos propostos.

O conhecimento sobre fatos, seres humanos, objetos e processos, em cada área da ciência, é adquirido a partir da análise de como ocorrem. A busca pelo entendimento de cada fenômeno se dá a partir da medição das observações realizadas. A ação de medir é primordial para o desenvolvimento de uma área de conhecimento científico (DEVELLIS, 1991).

O fenômeno aqui estudado refere-se às estratégias de marketing. Esta pesquisa está centrada na formação de estratégias de marketing. Para tal, desenhou-se um modelo teórico composto por variáveis que procuram explicar o que é necessário para uma organização formular e implementar estratégias de marketing.

Um modelo é uma construção da relação entre variáveis, que permite entender determinado fenômeno. Essas variáveis e suas medidas são combinadas, resultando um conjunto de elementos passíveis de avaliação da relação existente entre eles (HOYLE, c1995).

A construção de modelos, chamada também de modelagem, tem por objetivo testar uma teoria, verificando relações entre variáveis, a fim de explicar fenômenos (STEENKAMP; BAUMGARTNER, 2000).

O tema modelagem, devido ao crescimento da sua aplicação na área de marketing, foi alvo de uma edição especial do *International Journal of Research in Marketing*, no ano 2000, onde se discutiu sua filosofia conceitual, sua aplicação e as áreas onde são realizados os maiores esforços de utilização (STEENKAMP, 2000).

O emprego de modelos em marketing não é recente. Com enfoques diferenciados, encontram-se trabalhos de construção de modelos a partir da metade do século XX. Entre 1950 e 1965 os trabalhos realizados nas áreas de

operações e gerenciamento eram aplicados para a solução de problemas em marketing. No período compreendido entre 1965 e 1970 verificou-se a adaptação de modelos às questões de marketing. Porém, tratava-se de estruturas complexas de difícil manuseio. Já entre 1970 e 1985, enfatizou-se a utilização de modelos que fossem representação prática da realidade, podendo ser facilmente aplicáveis. O final da década de 80 e os anos 90 caracterizaram-se pelo desenvolvimento de modelos de apoio à decisão de marketing voltados especialmente às questões operacionais. A partir do ano 2000, a tendência é a construção de modelos em marketing abrangendo tanto as questões estratégicas como táticas (LEEFLANG; WITTINK, 2000).

Uma abordagem eficiente para testar a teoria e construir modelos que expliquem fenômenos em marketing é a Modelagem de Equações Estruturais - *Structural Equation Modeling* (SEM), a qual foi utilizada neste estudo (STEENKAMP; BAUMGARTNER, 2000).

Esta tese foi subdividida em duas grandes etapas: uma exploratória e qualitativa e outra descritiva e quantitativa, as quais são constituídas por várias fases descritas na Figura 3.

Ao visualizar o desenho do estudo na Figura 3, percebe-se que a pesquisa bibliográfica sustenta todo o trabalho. Ela é apresentada no capítulo 2. Os temas nela dissertados foram utilizados como base teórica para o desenvolvimento de todas as fases do estudo, desde a preparação do roteiro das entrevistas em profundidade até a elaboração das conclusões.

A etapa exploratória inicia na construção de um Modelo Conceitual Teórico preliminar, desenvolvido a partir da revisão bibliográfica, passando pela realização de entrevistas em profundidade com executivos, a fim de ampliar o modelo inicialmente configurado. Após, realiza a validação nominal desse Modelo Preliminar por juízes, sendo concluída com a construção e, novamente, validação nominal do instrumento de coleta de dados da segunda etapa.

A etapa descritiva inicia com a coleta de dados nas empresas, aplicando o questionário construído e testado na etapa exploratória. Realiza, a seguir, a análise dos resultados e a validação do Modelo Teórico anteriormente construído, a partir da utilização da Modelagem de Equações Estruturais, a qual demonstrará

as variáveis significativas, bem como as suas relações para a formação da estratégia de marketing. Finaliza com a interpretação dos resultados encontrados, suas implicações, limitações e sugestões de novas pesquisas, descritas nas conclusões do trabalho.

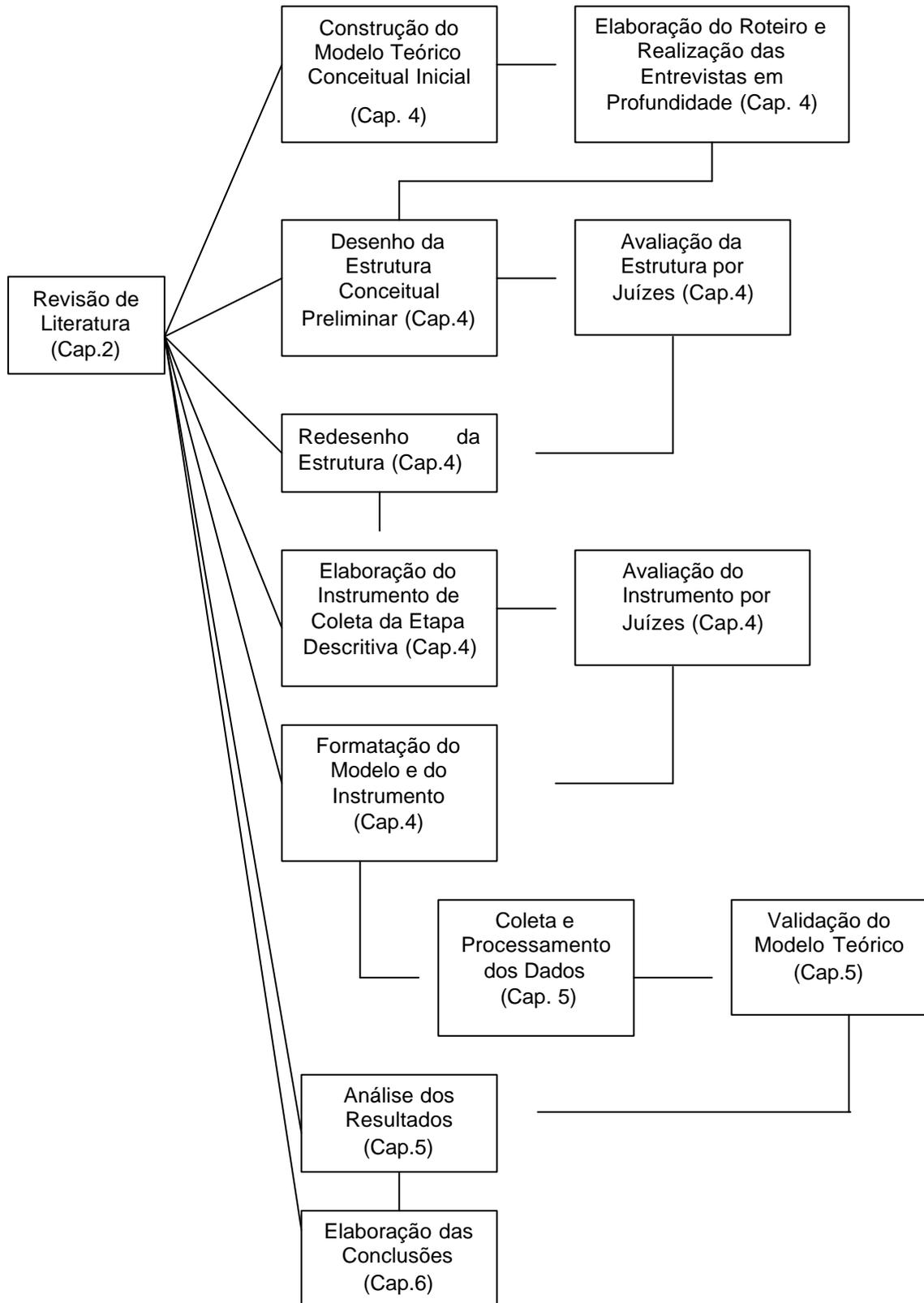


Figura 3 - Desenho da pesquisa.
 Fonte: elaborada pelo autor.

Assim, os dois capítulos seguintes apresentarão e desenvolverão a metodologia e os resultados de cada uma das etapas da pesquisa: a exploratória (Cap. 4) e, após, a descritiva (Cap. 5).

4 PESQUISA EXPLORATÓRIA E QUALITATIVA

Neste capítulo apresenta-se a descrição metodológica da pesquisa exploratória e qualitativa, bem como os resultados com ela alcançados.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA E QUALITATIVA

Nesse primeiro momento, realizou-se um estudo de caráter exploratório e qualitativo que teve por finalidade a elaboração de um construto de elementos necessários à formação da estratégia de marketing.

A pesquisa exploratória e qualitativa é utilizada aqui por ser necessário o aprofundamento do conhecimento e da compreensão sobre formação da estratégia de marketing, já iniciado na pesquisa bibliográfica. Procuram-se, junto a organizações e na bibliografia existente, elementos que se relacionam à construção desse tema. Os componentes obtidos são alvo de análise, avaliação, e resultam em hipóteses, a serem verificadas na etapa descritiva, que buscam compreender o relacionamento existente entre eles para a formatação do Modelo Teórico de formação da estratégia de marketing (MALHOTRA, 2001).

Uma característica marcante desta etapa exploratória é o inter-relacionamento contínuo do âmbito acadêmico com o empresarial. Menon et al. (1999) ressaltam a importância da formação da estratégia de marketing a partir da contribuição teórica, através de pesquisa bibliográfica e de especialistas acadêmicos, bem como da empresarial, com a participação de executivos, tanto na geração como na avaliação de elementos formadores da estratégia de marketing.

Foram realizadas as seguintes fases: integração dos modelos de formação da estratégia de marketing, estudo exploratório em empresas, validação de conteúdo das variáveis encontradas e formação do construto, bem como pré-teste do instrumento de coleta de dados da etapa descritiva.

4.1.1 Integração dos modelos de formação da estratégia de marketing

Nesta etapa é apresentado o modelo conceitual teórico inicialmente construído a partir de pesquisa bibliográfica (Figura 4).

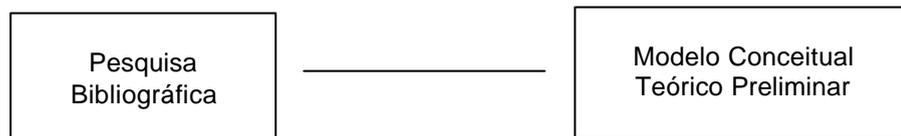


Figura 4 - Etapa inicial para construção do modelo teórico.
Fonte: elaborada pelo autor.

Na revisão da literatura sobre estratégia de marketing, foram encontrados dois modelos que avaliavam o processo de formação da estratégia de marketing: o trabalho de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999) e o de Noble e Mokwa (1999). Ambos possuíam ampla revisão de literatura, como também apresentavam um cuidadoso processo de construção e de validação da escala desenvolvida. Seu estudo levou ao aprofundamento do tema: formação da estratégia de marketing. Os dois construtos foram descritos individualmente no capítulo 2 desta pesquisa. Nesse momento, é realizada análise comparativa entre eles, buscando integrá-los, visando gerar um novo modelo teórico, cuja estrutura é desenhada de forma preliminar, sendo, após, ampliada, a partir do estudo exploratório em empresas.

4.1.2 Estudo exploratório em empresas

A fim de obter as variáveis que comporiam o modelo construído, além dos elementos resultantes da pesquisa bibliográfica, realizou-se pesquisa em empresas.

Foram estudadas dez empresas que operam nacionalmente, inseridas no grupo das maiores empresas brasileiras (Revista Exame, Maiores e Melhores, julho de 2001). Cabe dizer que elas concordaram em participar da pesquisa com a condição de não ser identificadas.

As empresas foram escolhidas por julgamento do pesquisador, a partir da sua representatividade na indústria a que pertencem. Seus setores de atuação incluem alimentação, comércio varejista, eletroeletrônico, telecomunicações e automotivo. São empresas classificadas entre as três maiores do seu setor em termos de *market share* e volume de negócios. Duas delas possuem faturamento anual em torno de um bilhão e quinhentos mil dólares (US\$ 1,500,000,000) e as outras oito perfazem, individualmente, um valor aproximado de quinhentos milhões de dólares (US\$ 500,000,000) (Revista Exame, Maiores e Melhores, julho de 2003). Duas empresas do grupo estudado atuam exclusivamente no mercado *business to business*, seis atuam somente no mercado *business to consumer* e duas atuam em ambos os mercados. Com exceção de uma organização, visualiza-se envolvimento com atividades de marketing, especialmente através da presença das suas marcas na mídia.

Tomando-se por base os dois construtos apresentados, buscou-se conhecer os elementos utilizados pelas empresas pesquisadas para a formação da estratégia de marketing.

Os estudos foram dirigidos através de entrevistas em profundidade, realizadas com os responsáveis maiores pela condução das estratégias de marketing das empresas no período das entrevistas, a partir de um roteiro pré-determinado, elaborado com base nos elementos formadores de Menon et al. (1999) e de Noble e Mokwa (1999). Realizaram-se doze entrevistas, pois em duas empresas houve a possibilidade de entrevistar dois executivos.

O método de entrevistas em profundidade, aplicado aos executivos, buscou conhecer “ [...] motivações, crenças, atitudes e sentimentos [...]” (MALHOTRA, 2001, p. 163) sobre a formulação e implementação de estratégias de marketing nas empresas, a partir da visão do indivíduo responsável pelo processo como um todo, mas com enfoque organizacional.

Essa etapa teve por objetivo aprofundar o conhecimento das variáveis que compõem o modelo, buscando entender como elas são desenvolvidas e operacionalizadas nas empresas em questão. Ressalta-se a importância desse momento, uma vez que as empresas pesquisadas contribuíram para ampliar e desenvolver os elementos formadores da estratégia que estão sendo estudados.

O roteiro das entrevistas em profundidade desenvolvido (Apêndice A) foi originado do roteiro das entrevistas da etapa exploratória realizada por Menon et al. (1999), elaborado com base no Protocolo de Discussão, enviado através de correio eletrônico, pelo Professor Dr. Phani Tej Adidam (um dos autores do Modelo *Marketing Strategy Making* (MSM), em 09/04/2002, agregando as variáveis complementares de Noble e Mokwa (1999). O roteiro foi convertido para a língua portuguesa por um professor da área de marketing e, após, revisado por outro. Ambos com total domínio da língua inglesa. Em um segundo momento, os elementos traduzidos foram submetidos a três executivos de grandes empresas do Estado do Rio Grande do Sul, escolhidas por conveniência do pesquisador, com o intuito de verificar se os termos utilizados estavam adequados à linguagem usual das organizações. Não houve alteração do roteiro originalmente estruturado.

As entrevistas, que duraram em torno de uma hora cada uma, foram gravadas e transcritas. Após, utilizou-se a análise de conteúdo para interpretar as colocações dos executivos. Esta técnica permite realizar análises que conduzam a descrições objetivas, sistemáticas e qualitativas do conteúdo de uma comunicação (MALHOTRA, 2001).

As respostas do grupo entrevistado foram agrupadas em cada questão, de acordo com os temas predominantes, descritos no modelo estudado: caracterização do ambiente externo, cultura organizacional, estrutura organizacional, análise situacional, competências no desenvolvimento da

estratégia, alternativas estratégicas, integração e comunicação interna, desenvolvimento do processo de implementação, comprometimento das pessoas, pensamento estratégico organizacional, importância da estratégia, apoio da alta administração à estratégia, liderança, aprendizagem, criatividade e desempenho da estratégia.

4.1.3 Validação de conteúdo das variáveis encontradas

O método de validação de conteúdo, ou validade nominal, corresponde a uma avaliação que verifica se o conteúdo de uma escala representa aquilo que se procura mensurar (CHURCHILL, 1995). “É uma avaliação subjetiva porém sistemática da exatidão com que o conteúdo de uma escala representa o trabalho de medição em andamento” (MALHOTRA, 2001, p. 265).

Essa validação foi efetuada através do Método de Juízes (MALHOTRA, 2001), realizado em duas etapas.

Na primeira, apresentou-se a estrutura conceitual, com seus grupos de variáveis e seus fluxos de interligação, a três *experts* em Estratégia de Marketing, solicitando o seu parecer quanto à estrutura desenvolvida (Apêndice B).

Com o retorno da primeira avaliação, refez-se a estrutura e, partindo para a segunda etapa, ela foi rerepresentada aos mesmos três *experts*, representantes da área acadêmica, e a outros três da área empresarial, para realizarem a análise final. Nessa segunda avaliação, além da estrutura inicial, já se tinha a proposta de um instrumento de coleta de dados da fase descritiva, composto pelas variáveis dos grupos da estrutura resultantes da revisão bibliográfica e das entrevistas em profundidade. Nesse momento, cada juiz avaliou quão relevante era cada item para o que se pretendia medir (Apêndice C).

O instrumento de coleta de dados examinado fora, anteriormente, convertido para a língua portuguesa por um acadêmico de graduação de administração de empresas e, após, revisado por dois professores da área de marketing. Ambos com total domínio da língua inglesa.

Na validação nominal optou-se por contemplar os dois setores, acadêmico e empresarial, porque, como bem sinalizam Menon et al. (1999), uma das falhas dos construtos em estratégia é a falta de ligação entre teoria e prática, através de cuidadosa pesquisa e validação.

4.1.4 Formação do construto e realização do pré-teste do questionário

O construto e o instrumento de coleta de dados foram finalizados (Apêndice E). O questionário foi composto por questões objetivas, referentes à formação da estratégia de marketing, seus antecedentes, processo e resultados, como também às variáveis moderadoras do modelo, e, por fim, à caracterização da amostra pesquisada.

Antes do envio do questionário às empresas pesquisadas, no período de 3 de junho a 8 de julho de 2003, foi aplicado o pré-teste do questionário para verificar a compreensão e o entendimento das questões, a fim de certificar-se da aplicabilidade desse instrumento na população definida.

Em uma primeira etapa, o questionário foi respondido, na presença do pesquisador, por executivos de cinco empresas do segmento pesquisado, a fim de identificar questões que necessitam modificações. Após o refinamento, o questionário foi aplicado, também na presença do pesquisador, a outras cinco empresas, que não participaram da primeira etapa do pré-teste, para verificar o completo entendimento e compreensão por parte dos respondentes. Como ainda foram detectadas necessidades de alterações a partir de dúvidas dos executivos entrevistados, foi realizada uma terceira etapa de pré-teste com outros três executivos, porém, aí, foi simulada a aplicação do questionário no contexto proposto, ou seja, via internet. Nesta última etapa não houve mais dúvidas quanto a questões de compreensão do instrumento, encerrando-se assim a pré-testagem do instrumento de coleta de dados aplicado na etapa descritiva (Apêndice F).

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA E QUALITATIVA

Apresenta-se a análise comparativa dos modelos de formação da estratégia de marketing da literatura, responsáveis pela formatação preliminar do modelo construído. Também são descritas as entrevistas em profundidade com executivos e, por fim, constrói-se e valida-se nominalmente a estrutura do modelo de formação da estratégia de marketing, a qual passará por validade de construto na etapa descritiva da pesquisa.

4.2.1 Integração dos modelos de Menon et al. (1999) e de Noble e Mokwa (1999): a construção de um novo modelo

A estrutura de Menon et al. (1999) - *Marketing Strategy Making* (MSM) - é o construto base desta pesquisa, por apresentar uma abordagem integrada da formação da estratégia de marketing, abordando-a como um processo, onde são contemplados também os seus antecedentes e a avaliação dos seus resultados, bem como a questão da formulação e da implementação, conjuntamente.

O estudo de Noble e Mokwa (1999) é complementar ao modelo de Menon et al. (1999), pois possui variáveis comuns a este último, mas colabora com acréscimos. Tomando como base o construto de Menon et al. (1999), verifica-se que as variáveis de Noble e Mokwa (1999) inserem-se perfeitamente nesta estrutura.

Ambos construtos adotam a abordagem de processo organizacional, porém diferem na ótica de análise de cada um. Menon et al. (1999) empregam uma abordagem organizacional, no sentido de como o público-alvo pesquisado observa a ocorrência de cada variável na organização. Noble e Mokwa (1999), por sua vez, mesclam a visão organizacional e individual, uma vez que a amostra pesquisada responde quanto a sua atuação e visão, bem como a sua interpretação da evolução dos elementos analisados na organização.

Como essa pesquisa trabalha com componentes organizacionais e não individuais, para construir um Modelo teórico inicial, considerou-se as variáveis dos dois construtos (MENON ET AL., 1999; NOBLE; MOKWA, 1999) que se referissem a elementos de abordagem estritamente organizacionais e não pessoais. Por isso, foram inseridas todas as variáveis de Menon et al. (1999) e algumas de Noble e Mokwa (1999), complementares ao Modelo de Menon et al. (1999), por ter sido possível transformar o seu enfoque individual para um enfoque organizacional. Assim, a Figura 5 demonstra a união das variáveis dos dois modelos.

Na Figura 5 encontram-se todas as variáveis de Menon et al. (1999) e aquelas de Noble e Mokwa (1999) que se pôde manter na estrutura inicial de Menon et al. (1999), devido as suas congruências conceituais, bem como aquelas excluídas.

As variáveis de Noble e Mokwa (1999) acrescidas aos Antecedentes da Formação da Estratégia de Marketing correspondem ao “Apoio da alta administração” e “Importância percebida da estratégia”, cujas características foram consideradas importantes para a realização do processo de formulação e implementação, pois os indivíduos participantes necessitam ter a clara compreensão, para iniciar e desenvolver suas atividades, de que o que farão é algo importante e contará com o apoio, especialmente através de recursos, da alta administração. Estas variáveis estão inseridas nos Antecedentes com o intuito de demonstrar que ambas deveriam ocorrer continuamente, e não em um projeto específico (FUSCO, 1997; JIANG; KLEIN; BALLOUN, 1996; JOHNSON; FROHMAN, 1989), ou seja, não somente durante o processo de formação de uma estratégia, demonstrando que há suporte organizacional e que as atividades criativas são continuamente motivadas para, ao analisar o ambiente interno e externo, buscar sempre alternativas adequadas à organização.

ANTECEDENTES	PROCESSO	RESULTADOS
Centralização (Menon et al., 1999)	Análise situacional (Menon et al., 1999)	Criatividade da estratégia (Menon et al., 1999)
Autonomia do papel do gerente (Noble e Mokwa, 1999) – similar à Centralização/ descentralização	Abrangência (Menon et al., 1999)	Aprendizagem organizacional (Menon et al., 1999)
Formalização (Menon et al., 1999)	Ênfase nos ativos e competências de marketing (Menon et al., 1999)	Desempenho de mercado (Menon et al., 1999)
Cultura organizacional inovadora (Menon et al., 1999)	Integração interdepartamental (Menon et al., 1999)	Sucesso da implementação (Noble e Mokwa, 1999) – similar ao Desempenho de mercado
Envolvimento com o seu papel (Noble e Mokwa, 1999) – similar à Cultura organizacional	Escopo da estratégia (Noble e Mokwa, 1999) – similar à Integração inter-departamental	Performance do papel (Noble e Mokwa, 1999) - não considerado*
Envolvimento com o seu papel (Noble e Mokwa, 1999) – similar à Cultura organizacional	Qualidade da comunicação (Menon et al., 1999)	
Significância do papel do gerente (Noble e Mokwa, 1999) – similar à Cultura organizacional	Comprometimento com o consenso da estratégia (Menon et al., 1999)	
Suporte da alta administração (Noble e Mokwa, 1999) - inserido como novo item	Compromisso com a estratégia (Noble e Mokwa, 1999) - similar ao Comprometimento com o consenso da estratégia	
Importância percebida da estratégia (Noble e Mokwa, 1999) - inserido como novo item	Compromisso de todos na organização (Noble e Mokwa, 1999) – similar ao Comprometimento com o consenso da estratégia	
	Comprometimento com os recursos da estratégia (Menon et al., 1999)	
	Adequação à visão (Noble e Mokwa, 1999) - inserido como novo item	
	Liderança Efetiva (Noble e Mokwa, 1999) - inserido como novo item	
	Compromisso organizacional (Noble e Mokwa, 1999) - não considerado*	
	Compromisso do papel do gerente (Noble e Mokwa, 1999) - não considerado*	
Variável de Controle (Menon et al., 1999) - Turbulência ambiental		

* Essas três variáveis foram excluídas por constituírem avaliação e desempenho unicamente do indivíduo implementador (a pessoa e o seu trabalho em relação à estratégia).

Figura 5 - Integração dos modelos de formação da estratégia de marketing de Menon et al. (1999) e de Noble e Mokwa (1999).

Fonte: adaptado de Menon et al. (1999) e Noble e Mokwa (1999).

No grupo do Processo de Formação da Estratégia de Marketing foram adicionadas as variáveis de Noble e Mokwa (1999) “Adequação à visão” e “Liderança efetiva”. Ambas encontram-se relacionadas com as atividades de operacionalização da formulação e implementação da estratégia de marketing. Pode-se considerar a “Adequação à visão” como um guia balizador da análise interna e externa do ambiente (análise situacional e ativos e competências), bem como da escolha das alternativas, quando se consideram possibilidades que

estejam vinculadas ao pensamento estratégico organizacional (FUSCO, 1997). A “Liderança efetiva” constitui-se importante elemento para que os participantes tenham uma referência específica de comando e motivação, a quem possam se dirigir durante o processo, deixando claro a eles o que se espera de cada um, coordenando suas atividades (HUTT; REINGEN; RONCHETTO, 1988; SANDY, 1991).

A composição do grupo dos Resultados da Formação da Estratégia de Marketing permaneceu a mesma definida inicialmente por Menon et al. (1999), pois as variáveis de Noble e Mokwa (1999) para medir o desempenho da estratégia são bastante subjetivas, não utilizando nenhum indicador específico para este propósito, ficando as de Menon et al. (1999) melhor adequadas ao intuito da avaliação.

As variáveis não utilizadas de Noble e Mokwa (1999), dividem-se em dois grupos: o daquelas que eram similares as de Menon et al. (1999) – “Envolvimento com o seu papel” relaciona-se com o conceito de “Cultura organizacional”, “Autonomia do papel do gerente” refere-se à “Centralização/descentralização”, “Significância do papel do gerente” relaciona-se à “Cultura organizacional”, “Compromisso com a estratégia” vincula-se ao “Comprometimento com o consenso da estratégia” “Escopo da estratégia”, refere-se à “Integração interdepartamental”, “Compromisso de todos na organização” possui similaridade com “Comprometimento com o consenso da estratégia”, “Sucesso da implementação” vincula-se a “Desempenho de mercado”, e o grupo das variáveis que foram excluídas por constituírem avaliação e desempenho unicamente do indivíduo implementador (a pessoa e o seu trabalho em relação à estratégia) – “Performance do papel”, “Compromisso organizacional”, “Compromisso do papel do gerente”.

Sendo assim, a partir da união dos modelos de Menon et al. (1999) e de Noble e Mokwa (1999), fundamentando-se nas análises e interpretações bibliográficas, construiu-se um modelo teórico inicial de formação da estratégia de marketing (Figura 6).

A estrutura inicial do novo modelo é a mesma desenvolvida por Menon et al. (1999): antecedentes, processo e resultados.

Os antecedentes são formados por elementos referentes à estrutura organizacional (formalização e centralização), à cultura organizacional inovadora, ambos de Menon et al. (1999), bem como ao apoio e importância demonstrada pela alta administração à estratégia, sendo estas últimas variáveis de Noble e Mokwa (1999).

O processo de formulação e implementação da estratégia de marketing é composto pela análise das forças e fraquezas da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, como das competências organizacionais, levando, a partir daí, à definição de alternativas estratégicas (MENON ET AL., 1999), a qual considera, também, a sua adequação à visão estratégica organizacional (NOBLE; MOKWA, 1999). Além disso, o processo se concretiza a partir da realização de integração, comunicação e comprometimento entre os envolvidos com a estratégia (MENON ET AL., 1999), assim como contemplando a existência de um líder para conduzir as atividades (NOBLE; MOKWA, 1999).

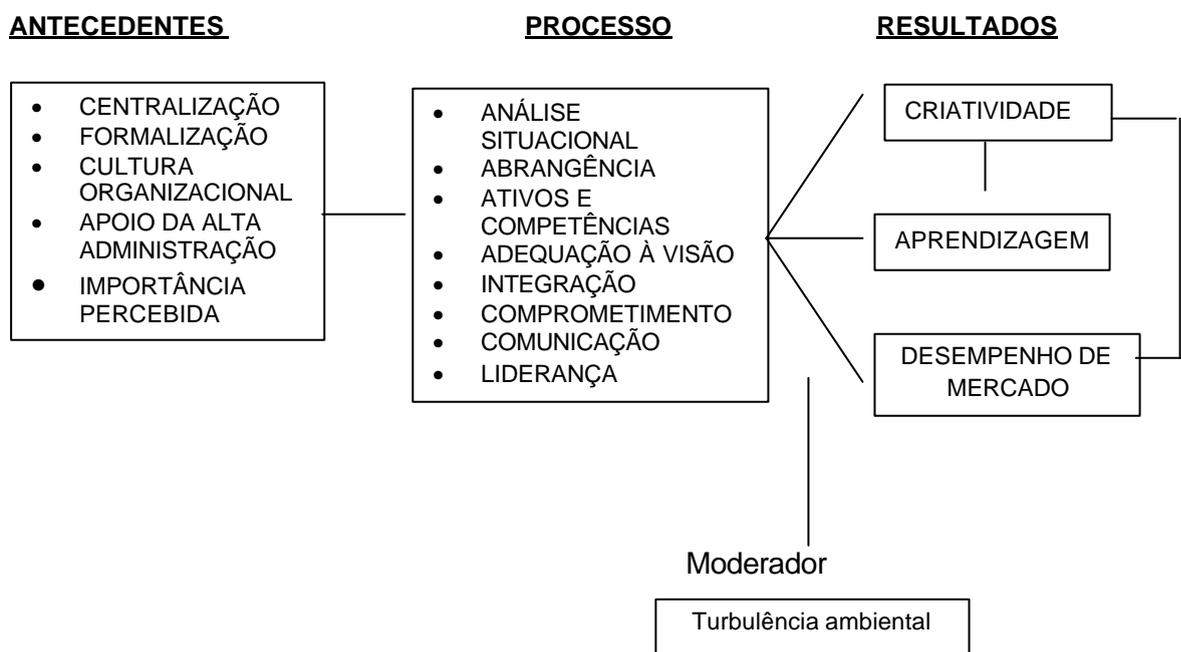


Figura 6 - Estrutura teórica inicial do modelo de formação da estratégia de marketing.
Fonte: adaptado de Menon et al. (1999) e de Noble e Mokwa (1999).

Os resultados oriundos do processo de formação da estratégia de marketing são medidos através do desenvolvimento de criatividade e de aprendizagem a partir da formulação e implementação, bem como do

desempenho da empresa no mercado, de acordo com a operacionalização da estratégia escolhida (MENON ET AL., 1999).

As relações propostas entre os construtos continuam as mesmas definidas por Menon et al. (1999), ou seja, as variáveis que compõem os antecedentes influenciam o processo de formulação e implementação, que por sua vez influenciam os elementos que definem os resultados da estratégia. Dentro do grupo resultados da estratégia, verifica-se também a ligação entre criatividade e aprendizagem e entre criatividade e desempenho.

Ainda, é necessário considerar a existência de fatores (variáveis de controle) que podem colaborar para a alteração dos resultados, os quais correspondem à intensidade das modificações ocorridas no ambiente externo da organização. Porém, neste ponto, ao verificar que Menon et al. (1999) utilizam o termo “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; KENNY, 1986). Dessa forma, constatou-se que a turbulência ambiental pode interferir na relação entre processo e resultados, uma vez que, como conceituado por Menon et al. (1999), busca-se verificar a influência das modificações ambientais nos resultados do processo de formação da estratégia. Sendo assim, o que determina o resultado é o desenvolvimento do processo. Por isso, passa-se a utilizar o termo “moderador”, estudando-se a sua influência junto à relação entre processo e resultados.

A união dos dois modelos, o de Menon et al. (1999) e o de Noble e Mokwa (1999), compreende o conjunto de elementos que podem definir a Formação da Estratégia de Marketing. Sua observação remete à complexidade que representa, demonstrando que a construção de estratégias de marketing está longe de ser algo singular. O bloco central do Modelo em construção é o Processo de Formação da Estratégia de Marketing, onde estão contempladas variáveis que possibilitam a formulação e a implementação de estratégias de marketing. O Processo da estratégia é antecedido por um grupo de elementos que preparam espaço para que ele ocorra, chamados de Antecedentes, e outro que corresponde aos Resultados oriundos da sua efetivação.

O modelo teórico construído não desenvolve 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 ambos não utilizaram 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 para a eficácia da formação de estratégias. Ao contrário, a formação de estratégias é uma combinação dos vários enfoques, valorizando a interdependência das escolas, e não a existência de estratégias baseadas sob uma mesma ótica (MINTZBERG; LAMPEL, 1999).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 271), ao fazerem uma análise histórica, enfatizam que “[...] os maiores fracassos de administração estratégica ocorreram quando os gerentes levaram um ponto de vista demasiado a sério”. Talvez aqui, com o modelo ora construído, haja grandes possibilidades de que o processo estratégico traga bons resultados, uma vez que, nas duas construções teóricas utilizadas, estão representadas as várias abordagens da formação de estratégias.

Nos Antecedentes (Figura 6) visualizam-se, particularmente, questões de poder e de cultura.

O poder é caracterizado pelas possibilidades de negociação e concessões entre os indivíduos e os grupos, tanto internos quanto externos à organização, nos procedimentos da estratégia. A cultura, por sua vez, está vinculada à formação da estratégia como um processo de interação social, onde estão arraigados os valores e as crenças da organização, compartilhados por seus membros (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Essas manifestações acontecem, no conjunto de elementos que formam os Antecedentes, inseridos no modelo construído na Figura 6, quando se considera na formação da estratégia: o estilo de tomada de decisões; a existência e o grau de intensidade da valorização de procedimentos e normatizações; a predisposição à inovação como um valor organizacional; a apresentação e forma de apoio da alta administração nas atividades da estratégia; e a visualização, por parte do grupo, do quanto a estratégia é considerada importante para a organização.

No Processo (Figura 6) destacam-se elementos que se relacionam com processo formal de planejamento, *design* (concepção), posicionamento, reação ao ambiente, empreendedorismo, cultura e poder. Isso mostra como a formação da estratégia é complexa e pode ocorrer de diversas maneiras.

O planejamento aborda a estratégia como resultante de um processo formal, a partir de etapas distintas e objetivas. A abordagem de *design* concebe a estratégia como oriunda da análise do ambiente externo e interno. O posicionamento, que se vincula ao planejamento e ao *design*, apresenta um conjunto de técnicas analíticas para desenvolver a estratégia. A perspectiva ambiental refere-se à definição da estratégia a partir de uma permanente análise e adaptação às forças ambientais. É uma contínua dependência do contexto onde está inserida. O empreendedorismo baseia a concepção da estratégia a partir da visão que o líder do processo possui, realizando adaptações conforme as alterações da sua forma de ver a realidade. Novamente, a cultura e o poder referem-se, respectivamente, ao surgimento de uma estratégia baseada nos valores e nas crenças da organização e oriunda das negociações e concessões realizadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Tais abordagens aparecem, no conjunto de elementos do Processo, inseridas no modelo construído na Figura 6, quando, para a formação da estratégia, são desenvolvidas: análise das forças e fraquezas da organização, bem como suas competências; análise das ameaças e oportunidades do ambiente; definição e análise de alternativas estratégicas; tentativas de relacionamento entre a própria estratégia e à visão da organização; incentivos à comunicação e à integração entre os setores; motivações ao comprometimento das pessoas para com a estratégia; e a difusão de uma liderança em todo o processo.

Com isso, também se verifica 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. Significa que não há um único caminho para a formulação e implementação de estratégias. Elas se originam e se desenvolvem tanto de forma sistemática,

apresentando como as estratégias devem ser formuladas, se considerada a perspectiva prescritiva, como também da descrição de como as estratégias são de fato formuladas, se tomada a perspectiva descritiva (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Verifica-se, finalmente, que duas das abordagens citadas anteriormente perpassam os grupos Antecedentes e Processo de formação da estratégia de marketing (Figura 6), auxiliando, talvez, para 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: executivos de alta e média administração. O poder emanado destes 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, as quais estão internalizadas no processo de formulação e implementação de estratégias de marketing, e o poder as ratifica e dá sustentação ao seu desenvolvimento.

Ainda, cabe dizer que ambos modelos analisam a formação da estratégia de marketing na perspectiva de processo estratégico intra-organizacional, deixando de lado as questões de conteúdo da estratégia. Isso significa dizer que são identificadas, descritas e analisadas as ações organizacionais internas desenvolvidas na formulação e implementação de estratégias de marketing, não importando o teor da estratégia. No modelo de Menon et al. (1999), aborda-se o processo de formulação e implementação, enquanto, no modelo de Noble e Mokwa (1999), descreve-se o processo de implementação.

Além disso, pode-se considerar que os dois modelos possuem elementos que se integram no âmbito organizacional, colaborando para a construção de construtos completos e ajustados. Esses elementos referem-se a vários aspectos da organização, não ficando restritos à área de marketing: ou seja, 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 como: comunicação, integração, liderança,

comprometimento das pessoas, cultura organizacional, centralização, formalização e visão.

O conjunto das variáveis apresentadas pelos dois construtos, unidas no novo modelo teórico proposto, premia a necessidade de esclarecer detalhadamente a construção de estratégias de marketing, seus conceitos e suas influências. Ferramentas, atividades, técnicas e 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 inicial de formação da estratégia de marketing é responsável pela apresentação de uma evolução do estudo da estratégia, por realizar uma reflexão teórica bastante aprofundada em modelos existentes, gerando as bases de um novo construto. A etapa a seguir, constitui o desenvolvimento necessário para a consolidação desse modelo preliminar, agregando ao estudo teórico pesquisa a organizações que vivenciam a operacionalização da formulação e implementação de estratégias de marketing.

4.2.2 Caracterização da amostra da etapa exploratória

As empresas que participaram da amostra da pesquisa exploratória foram em número de 10, escolhidas por julgamento do pesquisador pela representatividade na indústria que pertencem, a partir da publicação da Revista Exame – Maiores e Melhores, de julho de 2001. Elas estão assim configuradas: 5 empresas são indústrias, 4 empresas são varejistas e 1 empresa é prestadora de serviços.

Os entrevistados, independente do cargo, no período das entrevistas, eram os responsáveis maiores pela condução das estratégias de marketing das empresas entrevistadas. Em duas organizações foi possível entrevistar mais de um executivo. Dessa maneira, os entrevistados, classificados pelo cargo que

ocupavam, estavam assim distribuídos: 01 presidente; 01 vice-presidente; 06 diretores; 04 gerentes.

Todos estavam envolvidos diretamente com o processo de formação da estratégia de marketing, seja na formulação como na implementação.

4.2.3 Resultados das entrevistas em profundidade

De uma forma geral, o AMBIENTE em que as empresas entrevistadas estão inseridas é bastante agitado e dinâmico, especialmente devido à forte atuação dos concorrentes, mas também pelas restrições políticas e legais (por exemplo, regulamentações governamentais), preferências e expectativas de clientes, questões econômicas, questões naturais e ecológicas, canais de distribuição, fornecedores, intermediários de mercado, características econômicas dos consumidores, nível de atividade da indústria, tecnologia de produção e de processo utilizada em sua indústria, inovação de produtos e serviços na indústria.

Sendo assim, de todos esses fatores, aqueles que causaram, segundo os entrevistados, maior impacto, especificamente na estratégia analisada pelas organizações, foram: concorrentes, distribuidores, tecnologia, fornecedores, características demográficas dos consumidores e nível de atividade da indústria.

Quanto à CULTURA CORPORATIVA, a partir da análise do modelo proposto, salientaram-se os tipos “Clan” e “Adocracia”, discriminados no Roteiro do Apêndice A. Às características dessas duas tipologias, é preciso acrescentar outras particularidades que foram destacadas, tais como: interação entre os níveis hierárquicos, flexibilidade para competição, desafio às pessoas na busca de soluções, treinamento e disciplina, foco nas necessidades do mercado e preocupação em atingir metas e resultados.

A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL das empresas da amostra pesquisada facilita, de maneira genérica, a tomada de decisão. Enquanto em algumas há normas e procedimentos bastante rígidos, em outras há quase que a inexistência

de padrões para a tomada de decisões. Também foi mencionada a necessidade de tornar a tomada de decisão mais formal.

A ANÁLISE SITUACIONAL é uma etapa do processo de formulação de estratégias de marketing realizada por todas as organizações entrevistadas. A diferença entre elas está na forma como essa análise acontece. Algumas analisam formalmente o ambiente, ou seja, analisam de forma metódica forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, como parte do processo estratégico. Outras, por sua vez, não são muito comprometidas com essa fase, realizando-a sem grande sistematização.

No que se refere às COMPETÊNCIAS no desenvolvimento da estratégia, pode-se evidenciar elementos como: novos produtos; prestação de serviços ao cliente; imagem de marca; influência junto a canais de distribuição; diferenciação de produtos; pesquisa de mercado; utilização do marketing com visão estratégica; desenvolvimento de produtos que ofereçam valor para o cliente, focados na necessidade a ser atendida; logística; desenvolvimento de relacionamento com vários públicos: governo, imprensa, mercado publicitário, sociedade em geral, consumidores; envolvimento com os fornecedores; capacidade de produção; habilidade e capacidade financeira na compra de matéria-prima; bom conhecimento do negócio; domínio da tecnologia da informação; automatização do parque fabril; administração participativa; comprometimento interno das equipes de trabalho; desenvolvimento de parcerias tecnológicas com outras empresas. Percebe-se que, além das competências exclusivas de marketing, também foram citadas competências organizacionais. Ainda, as empresas afirmaram que ao implementar as estratégias de marketing elas consideraram as competências que possuíam, mas também precisaram rever algumas fraquezas e esforçar-se para revertê-las.

Com exceção de uma empresa, as demais valorizam a existência de mais de uma ALTERNATIVA ESTRATÉGICA, pois para elas é sempre necessário haver opções, devendo ser geradas a partir de análise criteriosa. Porém, nem todas demonstraram ter havido detalhamento para a definição da estratégia final. Em geral, foi afirmado que não houve uma análise exaustiva abrangendo todas as áreas. Os detalhes, na sua maioria, foram pensados no momento da execução.

Ressaltaram que foi positivo o envolvimento de públicos externos, como fornecedores e intermediários, no processo de formulação da estratégia em questão. O PÚBLICO INTERNO ENVOLVIDO foi aquele inserido em setores que se julgou sofrerem maior impacto com a estratégia em questão. Mesmo assim, nem todas as organizações afirmaram ter formado, desde o início do processo, uma equipe de trabalho exclusiva para o acompanhamento das etapas de formulação e implementação da estratégia. As pessoas destacadas para participarem do processo foram escolhidas pelas suas habilidades, competências e histórico de desempenho. Algumas empresas declararam realizar, inclusive, avaliação de desempenho desse pessoal no decorrer do andamento das atividades.

Na SUCESSÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO, as organizações afirmaram que houve adequações quanto aos procedimentos já pré-definidos, mantendo, entretanto, a idéia original da estratégia. Os ajustes ocorreram em relação a cronograma de implementação, tecnologia de produto e de embalagem, *lay-out* de fábrica, materiais e equipamentos empregados no processo produtivo, aspectos promocionais e questões de custos. Para elas, essas modificações justificaram-se pela dinamicidade do mercado em que estão inseridas.

A COMUNICAÇÃO utilizada foi tanto formal, através de reuniões, atas e relatórios, em que eram definidos tarefas e cronograma, sendo acompanhados e checados no decorrer do período, quanto informal.

Quanto às questões relativas ao COMPROMETIMENTO das pessoas com o processo, as empresas afirmaram que nem sempre houve consenso do grupo nas etapas relativas à formulação da estratégia, mas isso ocorreu permanentemente durante a implementação, quando também houve comprometimento com os recursos a ser alocados: pessoas, equipamentos, prazos e atividades. Ressaltou-se que esse comprometimento realmente foi efetivado a partir do momento em que as pessoas perceberam que a estratégia estava adequada e que tinha condições de ser implementada.

As empresas declararam que a estratégia escolhida estava ajustada ao PENSAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL e que, em alguns casos, ela acelerou outros investimentos a partir dos resultados da estratégia em questão.

Ainda, todos afirmaram que a estratégia foi **IMPORTANTE PARA A ORGANIZAÇÃO**, afetando o seu futuro, em termos de flexibilidade no trabalho, velocidade da tomada de decisões, imagem de marca da empresa, consolidação do negócio, processo de venda e distribuição do produto, redefinição das atividades do grupo no mundo, diferencial em relação à concorrência, desenvolvimento e implementação de outra estratégia. Dessa forma, confirmou-se que a estratégia debatida foi amplamente **APOIADA PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO**, que demonstrou isso especialmente na aprovação dos recursos necessários para o andamento do processo.

Houve sempre nas organizações pesquisadas o **LÍDER** do processo de formulação e implementação, demonstrando seu perfil de liderança por acompanhar as etapas desenvolvidas, motivando e procurando envolver as pessoas nas atividades.

O **APRENDIZADO** que ocorreu nas empresas que participaram da amostra foi relativo à mudança na forma das pessoas fazerem as coisas. Em especial: alteração de comportamento da alta administração; maior comprometimento e envolvimento das pessoas que compõem a organização, gerando espírito de equipe; aprendizado no processo interno de planejamento e de organização do negócio, diminuindo a informalidade dos processos; aprendizado no processo de desenvolvimento do produto; melhor conhecimento do negócio em que se está atuando; aprendizagem de administrar conflitos, havendo um amadurecimento da equipe; e de que é fundamental inovar.

Quanto à **CRIATIVIDADE**, essa estratégia incluiu alguns novos aspectos quando comparada às estratégias anteriores desenvolvidas pelas empresas pesquisadas. A estratégia foi inovadora no sentido da concepção do produto e da velocidade com que se desenvolveu essa nova idéia. Também foi inovadora porque envolveu a todos na organização. Ainda, houve inovação em relação a determinadas ações de mercado e pela participação dos parceiros externos no desenvolvimento de uma estratégia. Por último, algumas empresas pesquisadas afirmaram que as estratégias anteriormente desenvolvidas não foram tão detalhadas e pensadas como essa estratégia.

O impacto da estratégia analisada, no DESEMPENHO de mercado de cada empresa, foi medido através dos seguintes indicadores: lucros líquidos, crescimento nas vendas, participação de mercado, satisfação dos clientes, imagem de marca, fidelização dos clientes e volume de clientes.

4.2.4 Construção da estrutura do modelo teórico de formação da estratégia de marketing

A partir da revisão de literatura, fundamentando-se no Modelo de Menon et al. (1999) e tendo como complemento o Modelo de Noble e Mokwa (1999), foi construída uma estrutura teórica inicial do Modelo de Formação da Estratégia de Marketing. Neste momento, tal estrutura é ampliada com os resultados das entrevistas em profundidade com executivos, de onde se originam alguns acréscimos e subdivisões estruturais, passando, após, por validação nominal ou qualitativa. Salienta-se a importância da colaboração dos executivos no processo de construção do modelo, por poder discutir a operacionalização das variáveis antes teoricamente definidas e estudadas.

Essa estrutura, visualizada na Figura 7, permanece com a mesma composição do modelo teórico inicial, construído a partir dos construtos de Menon et al. (1999) e de Noble e Mokwa (1999): os antecedentes, o processo e os resultados da estratégia de marketing. Porém, foram verificadas algumas congruências entre as variáveis, sendo possível a criação de subgrupos. Assim, na Figura 6 visualizam-se os grupos, subgrupos e inter-relações das variáveis, a seguir descritos.

I- ANTECEDENTES: Constituem os fatores organizacionais que facilitam ou dificultam a formulação e a implementação da estratégia de marketing, ou seja, repercutem no processo de formação da estratégia de marketing (MENON ET AL., 1999). Talvez esses elementos respondam por que algumas organizações são mais efetivas no seu processo de formação da estratégia de marketing, pois vai depender da forma como preparam a própria organização e os seus indivíduos para que o processo ocorra (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Bonoma (1984) classifica os elementos que influenciam o desenvolvimento da estratégia de marketing em variáveis da estrutura organizacional e fatores comportamentais. A partir das entrevistas com executivos, teve-se uma melhor compreensão de cada elemento descrito nos Antecedentes, percebendo que eles se correlacionam, formando dois subgrupos, os quais correspondem à classificação de Bonoma (1984): variáveis que se inserem ou que determinam o funcionamento da estrutura da organização (centralização, formalização, cultura) e variáveis relativas ao comportamento dos indivíduos inseridos em uma estrutura organizacional, sendo influenciados por ela (apoio da alta administração, importância da estratégia). Assim, correspondem a antecedentes estruturais e comportamentais.

ESTRUTURAIS- fatores referentes ao funcionamento organizacional, inserindo-se ou determinando a composição organizacional. São compostos pela centralização, formalização e cultura organizacional inovadora.

Centralização (MENON ET AL, 1999): refere-se à concentração da tomada de decisão nos níveis mais elevados da organização.

Formalização (MENON ET AL, 1999): a maneira como regras, procedimentos, instruções e comunicações são escritos e padronizados, bem como o grau em que os papéis são claramente definidos.

Cultura organizacional inovadora (MENON ET AL, 1999): ênfase dada à inovação, abertura a novas idéias e resposta rápida (ação) às decisões tomadas.

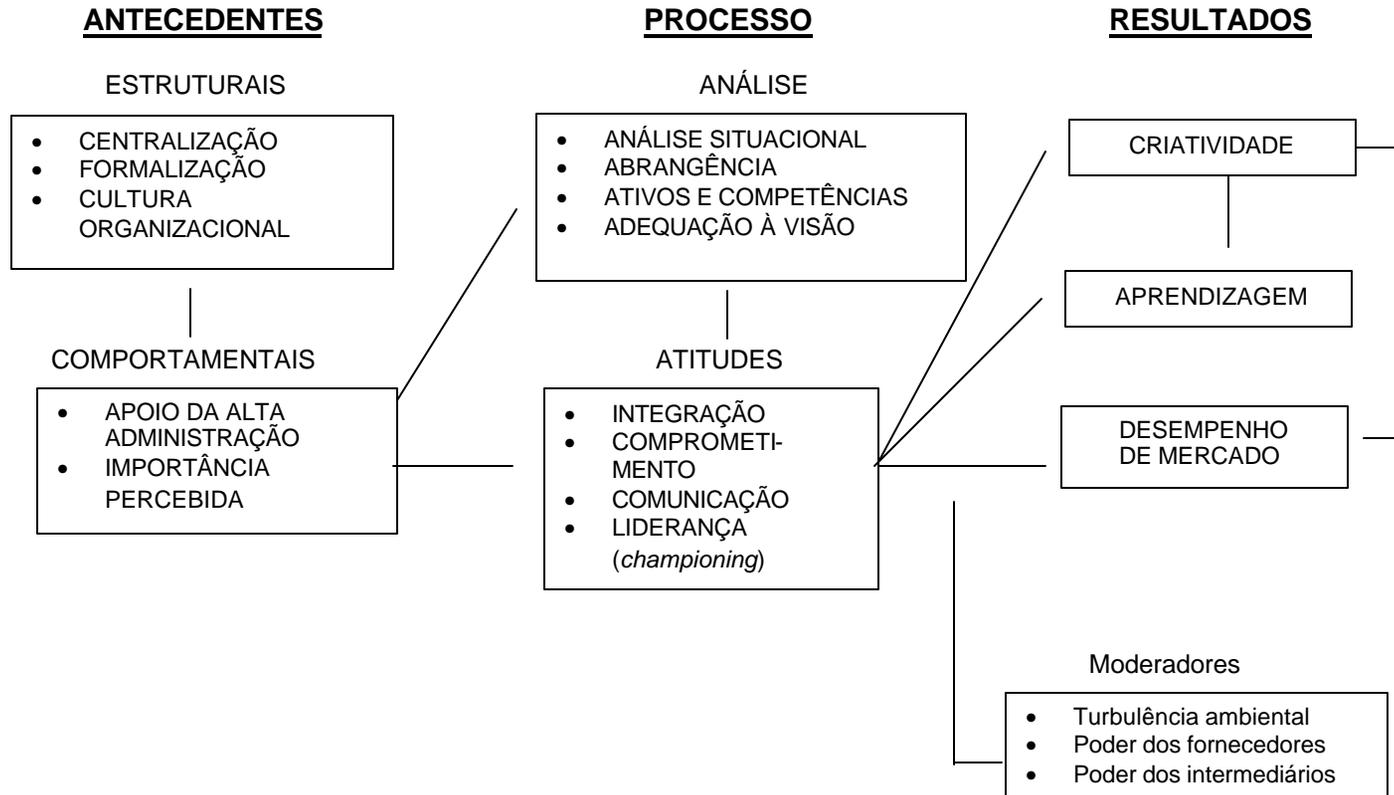


Figura 7 - Estrutura do modelo de formação da estratégia de marketing.
 Fonte: elaborada pelo autor.

COMPORTAMENTAIS- elementos que expressam demonstrações (atos/ações) dos indivíduos pertencentes à organização, quanto a sua visualização do processo da estratégia, influenciados pelos Fatores Estruturais e, por sua vez, influenciando os elementos do PROCESSO. Correspondem ao apoio da alta administração e à importância percebida da estratégia.

Suporte da alta administração (NOBLE; MOKWA,1999): existência de apoio da alta administração na implementação da estratégia.

Importância percebida da estratégia (NOBLE; MOKWA,1999): até que ponto a estratégia é percebida como potencialmente significativa para a organização.

II- PROCESSO: Constitui-se de elementos que compõem a própria formulação e implementação da estratégia de marketing na organização (MENON ET AL., 1999). A partir da pesquisa exploratória, com o aprofundamento dos temas nas entrevistas com os executivos, verificou-se que esses fatores estão inter-relacionados, podendo ser caracterizados em dois grupos: análise e atitudes.

ANÁLISE- avaliação das possibilidades da organização frente ao ambiente em que está inserida, como também em relação ao seu contexto interno institucional, a fim de que seja formulada a estratégia. Refere-se à realização de análise situacional, a alternativas estratégicas, a ativos e à competências e adequação da estratégia à visão estratégica organizacional. Esses elementos são influenciados pelos Antecedentes Comportamentais e influenciam os fatores das Atitudes do Processo.

Análise situacional (MENON ET AL., 1999): análise das forças e fraquezas organizacionais, ameaças e oportunidades do ambiente.

Abrangência (MENON ET AL., 1999): sistemática identificação e avaliação profunda das múltiplas alternativas para escolher a estratégia.

Ênfase nos ativos e competências de marketing (MENON ET AL., 1999) e organizacionais (oriundos das entrevistas em profundidade): conhecimento dos recursos e das habilidades para a entrega de valor superior ao mercado.

Adequação à visão (NOBLE; MOKWA, 1999): verifica se a estratégia implementada está adequada com a visão estratégica organizacional.

ATITUDES - Acompanhamento da operacionalização das atividades de realização da estratégia de marketing, sendo, essas variáveis, reflexo dos Antecedentes Comportamentais e dos elementos da Análise do Processo. Constitui-se da integração interdepartamental, qualidade da comunicação, comprometimento com os recursos e com o consenso da estratégia, liderança efetiva.

Integração interdepartamental (MENON ET AL., 1999): inter-relação dos setores e níveis da organização, com o desenvolvimento de grupos de trabalho multidisciplinares.

Qualidade da comunicação (MENON ET AL., 1999): formal e informal, durante o processo da estratégia.

Comprometimento com os recursos da estratégia (MENON ET AL., 1999): existência de recursos humanos, materiais e temporais adequados e comprometidos com o processo.

Comprometimento com o consenso da estratégia (MENON ET AL., 1999): comprometimento consensual da equipe em relação à estratégia escolhida.

Liderança efetiva (*Championing*) (NOBLE, MOKWA, 1999): até que ponto é percebido que o processo da estratégia está sendo conduzido por um indivíduo específico.

III- RESULTADOS: Referem-se às conseqüências do processo de formação da estratégia de marketing, isto é, às influências para a empresa com a formulação e a implementação da estratégia de marketing (MENON ET AL., 1999). Correspondem à criatividade, aprendizagem e desempenho de mercado, os quais configuram-se na repercussão da operacionalização dos elementos das Atitudes do Processo. Além disso, como previsto por Menon et al. (1999), eles se relacionam entre si, onde a criatividade influenciaria a aprendizagem e o desempenho.

Criatividade da estratégia (MENON ET AL., 1999): criatividade em relação às estratégias anteriores.

Aprendizagem organizacional (MENON ET AL., 1999): o que a organização aprendeu com essa estratégia.

Desempenho de mercado (MENON ET AL., 1999): como se mediu o sucesso, ou insucesso, da estratégia.

IV - MODERADORES: Correspondem a elementos que influenciam os resultados do processo de formação da estratégia. Como já detalhado, são fatores do ambiente, que devido ao inter-relacionamento necessário entre empresa e ambiente, onde o processo de formulação e implementação se desenvolve, determinam o desempenho da estratégia.

A **introdução de outros Moderadores** foi motivada especialmente por Menon et al. (1999), que, ao verificarem que a turbulência ambiental teve uma grande associação com os resultados obtidos na implementação da estratégia, incentivaram o exame de outros elementos que influenciassem o processo.

A escolha específica de **fornecedores e canais de distribuição**, relacionando o grau de dependência da empresa em relação a eles com os resultados da estratégia, deu-se em função:

a) dos resultados das entrevistas em profundidade, nos quais se configuravam como um dos elementos que refletia maior impacto na estratégia que estava sendo analisada pelos entrevistados. Os demais (concorrentes, clientes, tecnologia e nível de atividade da indústria) já estavam contemplados no grupo “Turbulência ambiental”;

b) dos pressupostos da Teoria da Dependência de Recursos, que estabelece que as organizações não são capazes de gerar todos os recursos de que necessitam, sendo dependentes de outras organizações. Segundo essa teoria, uma opção estratégica é realizada a partir de um conjunto de alternativas que se tem à disposição no ambiente, de acordo com o relacionamento

desenvolvido com as organizações e instituições que dele participam, tomando, a partir daí, decisões conscientes e planejadas (HALL, 1990).

Dessa forma, estudou-se o trabalho de Wilson e Vlosky (1997) sobre desenvolvimento de atividades de parceria para geração e manutenção de relacionamento entre empresa e fornecedores, o qual apresenta e testa as variáveis que causam dependência entre eles. A escala de Wilson e Vlosky (1997) foi utilizada diretamente nessa pesquisa para a construção de variáveis que analisam a relação da empresa com seus fornecedores e, depois, adaptada para a definição das variáveis que medem a relação entre a empresa e seus canais de distribuição.

4.2.5 Resultados da avaliação do modelo de formação da estratégia de marketing por juízes

Segundo os juízes, o modelo é abrangente. Ele contempla os principais aspectos e componentes para a Formação da Estratégia de Marketing. Ele se mostra adequado, com coerência (apresenta as dimensões de antecedentes, resultados e processo) e consistência.

Porém, a abrangência do modelo leva a sua complexidade. Dessa forma, salientaram que, na sua avaliação, existem algumas relações e dimensões/componentes que não foram contempladas. A preocupação dos *experts*, enquanto juízes do modelo, refere-se ao poder de explicação do modelo, ou seja, até que ponto essa estrutura explica a formação da estratégia de marketing. Sendo assim, analisam as dimensões e o fluxo nos três grandes grupos - antecedentes, processo e resultados - e sugerem acréscimos.

Para os avaliadores, as variáveis apresentadas dentro de cada um dos três grandes blocos estão adequadas. Entretanto, seria necessário acrescentar outras

variáveis a cada um para melhor explicar a Formação da Estratégia de Marketing, bem como repensar alguns fluxos de relacionamento entre os blocos.

A) No grupo de ANTECEDENTES, sugere-se a inclusão das seguintes variáveis: a) pressões da estrutura do mercado. Modificação da estrutura de competição do mercado. Poderia modificar a estratégia de marketing (questões do próprio processo, como, por exemplo, a forma de análise do mercado); b) questões da empresa: recursos organizacionais, (poderiam influenciar no processo de análise). Por exemplo, a formação das pessoas que compõem a empresa; c) recompensas e punições para a equipe (poderiam influenciar nos resultados); d) aversão/aceitação do risco; e) desempenho de estratégias anteriores influenciaria nas atitudes (processo), influenciando a crença da organização (motivação, cuidados da equipe, etc.) de que tal desempenho poderia ocorrer novamente ou ser superado.

Questionaram se a Cultura Organizacional deveria estar nos antecedentes estruturais. Comentaram que a estrutura é resultado da cultura. Deveria estar separada dos antecedentes estruturais como também dos comportamentais. Cultura organizacional seria um elemento a parte dentro do grande grupo dos Antecedentes.

Quanto aos fluxos, deveria haver influência não só da dimensão Estrutural para a Comportamental como também da dimensão Comportamental para a Estrutural. Ainda, a dimensão estrutural também influencia o Processo (análise e atitudes), e não só as questões Comportamentais.

Ao avaliar a análise dos juízes no grupo de ANTECEDENTES, percebe-se que as “pressões da estrutura do mercado” e os “recursos organizacionais”, mencionados por eles, já estão incluídas na variável Análise da Situação, do grupo de elementos do Processo, que se refere à análise do ambiente externo e interno da organização. Ambas influenciam a formação da estratégia, pois dependendo da intensidade das pressões de mercado e das capacidades em termos de recursos disponíveis, a estratégia sofrerá interferência. As variáveis “recompensas e punições para a equipe” e a “aversão/aceitação do risco”, por sua vez, encontram-

se contempladas no próprio grupo dos Antecedentes, quando se analisa a Cultura Organizacional, através do Modelo de Tipos de Cultura Organizacional (adaptado de Cameron e Freeman, 1991 e Quinn, 1988 em Deshpandé, Farley e Webster, (1993)), utilizado por Menon et al. (1999) na etapa exploratória da sua pesquisa (Roteiro das Entrevistas em Profundidade – Apêndice A). Especificamente, isso é avaliado, respectivamente, nos tipos de cultura chamados Clan e Adocracia. O último elemento observado como inexistente, “desempenho de estratégias anteriores”, aparece como um elemento influenciador no grupo Antecedentes, quando se analisa a Formalização existente. Dentre outras coisas, questiona-se: “Utiliza-se a experiência com os erros e acertos passados na tomada de decisões” (Questionário Final da Etapa Descritiva – Apêndice F), o que pode pressupor também estratégias já desenvolvidas.

Quanto à observação a respeito da Cultura organizacional, relembra-se que o grupo de fatores Estruturais é composto por elementos que se referem ao funcionamento organizacional, inserindo-se ou determinando a composição organizacional. A Cultura é um elemento que determina o comportamento dos demais elementos. A palavra estrutural significa aqui a composição da organização, com elementos que influenciam no comportamento dos indivíduos (normas, procedimentos, delegação, estímulo à criatividade, etc.), não pretendendo ser sinônimo da estrutura física da organização.

No que se refere aos fluxos, concorda-se com os juízes: há influência não só da dimensão Estrutural para a Comportamental como também da dimensão Comportamental para a Estrutural; e a dimensão estrutural também influencia o Processo (análise e atitudes), não só as questões Comportamentais.

B) No grupo do PROCESSO, os especialistas argumentam que é necessário incluir no grupo de variáveis de Análise Adequação à missão da empresa; Adequação aos princípios; Adequação à cultura da empresa; Adequação à estrutura de poder.

Nesse grupo de Análise deveriam estar contempladas, ainda, a questão dos Recursos Disponíveis para o processo e a da Pressão do Tempo (prazos).

Quanto ao fluxo do relacionamento das variáveis, os juízes defendem que deveria aparecer a influência não só dos elementos da Análise em relação às Atitudes, como também das Atitudes em relação à Análise. Ambas influenciam o grupo Resultados.

Ao analisar as observações dos especialistas a respeito do grupo Processo, constata-se que “Adequação à missão da empresa”, “Adequação aos princípios” e “Adequação à cultura da empresa” estão vinculados à “Adequação à visão”, que corresponde ao quanto a estratégia em questão está vinculada ao plano estratégico da empresa. Sendo assim, esses elementos fazem parte de um plano estratégico, diretamente, como uma etapa, no caso da missão e dos princípios, e indiretamente, no caso da cultura, que se refere aos valores e crenças, os quais vão delimitar qualquer plano. A “Adequação à estrutura de poder” não se encontra explicitamente mencionada, mas se poder verificar suas repercussões nos grupos integração, comunicação e, especialmente, liderança, onde há a abordagem direta às manifestações de comando.

Os elementos “Recursos disponíveis para o processo” e “Pressão do tempo”, já aparecem no grupo Comprometimento: “Recursos adequados foram disponibilizados para os trabalhos”; “Todas as pessoas e setores estavam comprometidos em assegurar que os prazos seriam cumpridos” (Questionário enviado aos juízes – Apêndice C).

No tocante aos fluxos de relacionamento entre os grupos, concorda-se com os juízes que se deve rever a influência não só dos elementos da Análise em relação às Atitudes, como também das Atitudes em relação à Análise, e, ainda, de ambas em relação ao grupo Resultados.

C) No grupo dos RESULTADOS da estratégia de marketing, foi sugerida a inclusão do Desempenho Financeiro e de outras formas de avaliação de desempenho que não somente o mercado.

Essas observações dos juízes já constam nos subitens do Desempenho de Mercado (Questionário enviado aos juízes – Apêndice C): Retorno sobre ativos e Retorno sobre investimentos.

D) No grupo de MODERADORES, foi sugerido incluir na Turbulência Ambiental a Turbulência de Mercado e a Intensidade Competitiva.

A partir da análise das afirmações dos especialistas, verifica-se que “Intensidade competitiva” já consta como um item do grupo Turbulência Ambiental e que as questões de Turbulência de Mercado podem ser visualizadas no grau de alteração das oportunidades de mercado, tecnologia e inovação.

Visualiza-se, assim, na Figura 8, a estrutura do modelo configurada após a revisão de literatura, entrevistas em profundidade e avaliação de especialistas em estratégia de marketing. Ela é caracterizada pelo inter-relacionamento dos seus grupos - Antecedentes, Processo e Resultados - descritos a seguir, a partir de hipóteses que foram construídas, a fim de que estas relações possam ser testadas verificando a validade do modelo construído.

I- ANTECEDENTES:

ESTRUTURAIIS-

Centralização (MENON ET AL., 1999):

H1: Centralização está associada com o apoio da alta administração, com a importância percebida da estratégia, com análise situacional, com o grau de abrangência, com os ativos e competências de marketing, com os ativos e competências organizacionais, com a adequação à visão organizacional, com a integração interdepartamental, com o comprometimento com os recursos, com o comprometimento com o consenso, com a qualidade da comunicação, com a liderança efetiva.

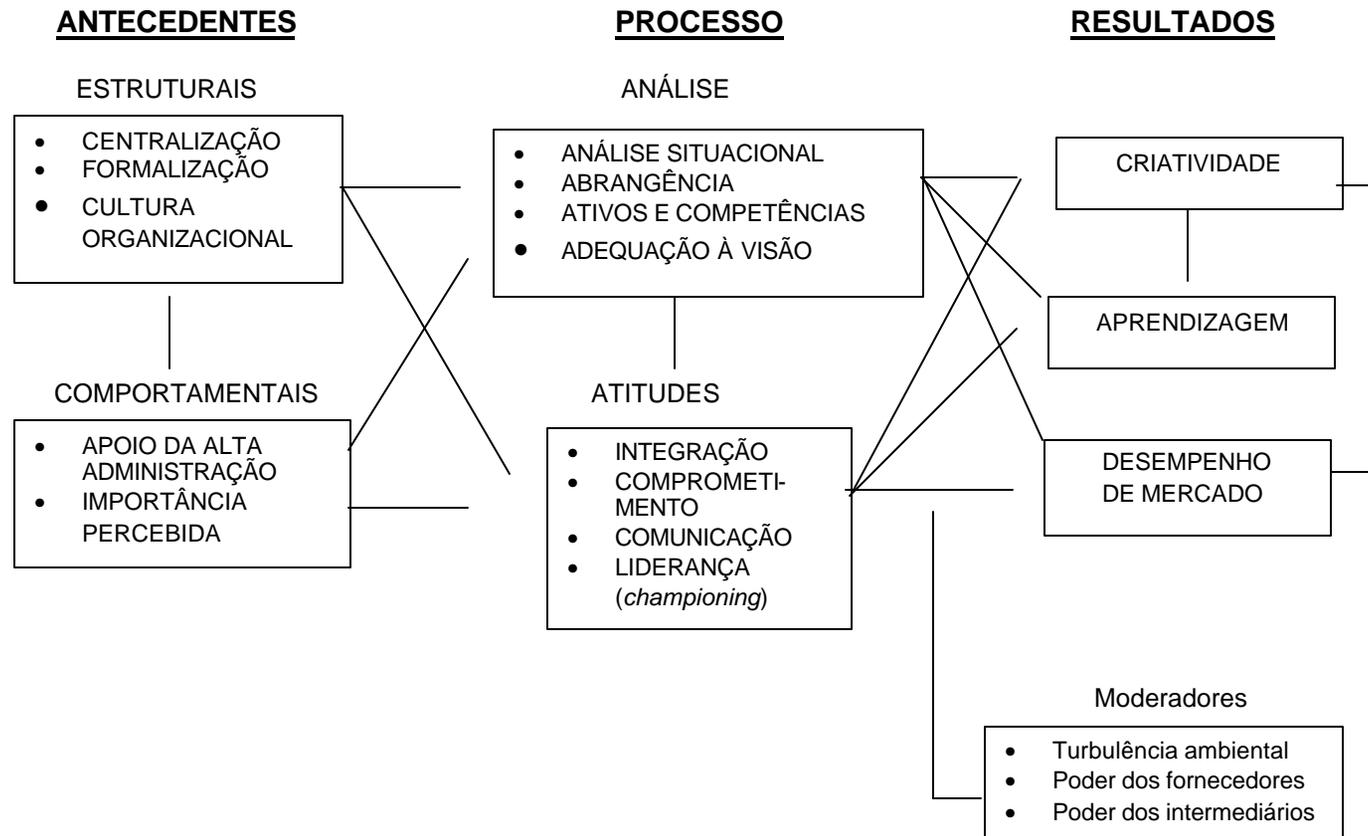


Figura 8 - Estrutura final do modelo de formação da estratégia de marketing.
 Fonte: elaborada pelo autor.

Formalização (MENON ET AL., 1999):

H2: Formalização está associada com o apoio da alta administração, com a importância percebida da estratégia, com análise situacional, com o grau de abrangência, com os ativos e competências de marketing, com os ativos e competências organizacionais, com a adequação à visão organizacional, com a integração interdepartamental, com o comprometimento com os recursos, com o comprometimento com o consenso, com a qualidade da comunicação, com a liderança efetiva.

Cultura organizacional inovadora (MENON ET AL., 1999):

H3: Cultura inovadora está associada com o apoio da alta administração, com a importância percebida da estratégia, com análise situacional, com o grau de abrangência, com os ativos e competências de marketing, com os ativos e competências organizacionais, com a adequação à visão organizacional, com a integração interdepartamental, com o comprometimento com os recursos, com o comprometimento com o consenso, com a qualidade da comunicação, com a liderança efetiva.

COMPORTAMENTAIS-

Suporte da alta administração (NOBLE; MOKWA, 1999):

H4: Suporte da alta administração está associado com a centralização, com a formalização, com a cultura organizacional inovadora, com análise situacional, com o grau de abrangência, com a ênfase nos ativos e competências de marketing, com a ênfase nos ativos e competências organizacionais, com a adequação à visão organizacional, com a integração interdepartamental, com o comprometimento com os recursos, com o comprometimento com o consenso, com a qualidade da comunicação, com a liderança efetiva.

Importância percebida da estratégia (NOBLE; MOKWA, 1999):

H5: Importância percebida está associada com a centralização, com a formalização, com a cultura organizacional inovadora, com análise situacional, com o grau de abrangência, com a ênfase nos ativos e competências de marketing, com a ênfase nos ativos e competências organizacionais, com a adequação à visão organizacional, com a integração interdepartamental, com o

comprometimento com os recursos, com o comprometimento com o consenso, com a qualidade da comunicação, com a liderança efetiva.

II- PROCESSO:

ANÁLISE-

Análise situacional (MENON ET AL., 1999):

H6: Análise situacional está associada com a integração interdepartamental, com o comprometimento com os recursos, com o comprometimento com o consenso, com a qualidade da comunicação, com a liderança efetiva, com a criatividade da estratégia, com a aprendizagem organizacional, com o desempenho de mercado.

Abrangência (alternativas estratégicas) (MENON ET AL., 1999):

H7: Abrangência está associada com a integração interdepartamental, com o comprometimento com os recursos, com o comprometimento com o consenso, com a qualidade da comunicação, com a liderança efetiva, com a criatividade da estratégia, com a aprendizagem organizacional, com o desempenho de mercado.

Ênfase nos ativos e competências de marketing (MENON ET AL., 1999):

H8: Ênfase nos ativos e competências de marketing está associada com a integração interdepartamental, com o comprometimento com os recursos, com o comprometimento com o consenso, com a qualidade da comunicação, com a liderança efetiva, com a criatividade da estratégia, com a aprendizagem organizacional, com o desempenho de mercado.

Ênfase nos ativos e competências organizacionais (entrevistas em profundidade):

H9: Ênfase nos ativos e competências organizacionais está associada com a integração interdepartamental, com o comprometimento com os recursos, com o comprometimento com o consenso, com a qualidade da comunicação, com a liderança efetiva, com a criatividade da estratégia, com a aprendizagem organizacional, com o desempenho de mercado.

Adequação à visão (NOBLE; MOKWA, 1999):

H10: Adequação à visão está associada com a integração interdepartamental, com o comprometimento com os recursos, com o comprometimento com o consenso, com a qualidade da comunicação, com a liderança efetiva, com a criatividade da estratégia, com a aprendizagem organizacional, com o desempenho de mercado.

ATITUDES-

Integração interdepartamental (MENON ET AL., 1999):

H11: Integração interdepartamental está associada com a análise situacional, com o grau de abrangência da estratégia, com a ênfase nos ativos e competências de marketing, com a ênfase nos ativos e competências organizacionais, com a adequação à visão, com a criatividade da estratégia, com a aprendizagem organizacional, com o desempenho de mercado.

Qualidade da comunicação (MENON ET AL., 1999):

H12: Qualidade da comunicação está associada com a análise situacional, com o grau de abrangência da estratégia, com a ênfase nos ativos e competências de marketing, com a ênfase nos ativos e competências organizacionais, com a adequação à visão, com a criatividade da estratégia, com a aprendizagem organizacional, com o desempenho de mercado.

Comprometimento com os recursos da estratégia (MENON ET AL., 1999):

H13: Comprometimento com os recursos da estratégia está associado com a análise situacional, com o grau de abrangência da estratégia, com a ênfase nos ativos e competências de marketing, com a ênfase nos ativos e competências organizacionais, com a adequação à visão, com a criatividade da estratégia, com a aprendizagem organizacional, com o desempenho de mercado.

Comprometimento com o consenso da estratégia (MENON ET AL., 1999):

H14: Comprometimento com o consenso está associado com a análise situacional, com o grau de abrangência da estratégia, com a ênfase nos ativos e competências de marketing, com a ênfase nos ativos e competências organizacionais, com a adequação à visão, com a criatividade da estratégia, com a aprendizagem organizacional, com o desempenho de mercado.

Liderança efetiva (*Championing*) (NOBLE; MOKWA, 1999):

H15: Liderança efetiva está associada com a análise situacional, com o grau de abrangência da estratégia, com a ênfase nos ativos e competências de marketing, com a ênfase nos ativos e competências organizacionais, com a adequação à visão, com a criatividade da estratégia, com a aprendizagem organizacional, com o desempenho de mercado.

III- RESULTADOS:

Criatividade da estratégia (MENON ET AL., 1999):

H16: Criatividade da estratégia está associada com a aprendizagem organizacional e com o desempenho de mercado.

IV - MODERADORES:

Turbulência ambiental (MENON ET AL., 1999):

H17: Turbulência ambiental está associada com as relações existentes entre as variáveis de processo e as variáveis de resultado.

Poder dos fornecedores (Entrevistas em profundidade):

H18: Poder dos fornecedores está associado com as relações existentes entre as variáveis de processo e as variáveis de resultado.

Poder dos intermediários (Entrevistas em profundidade):

H19: Poder dos intermediários está associado com as relações existentes entre as variáveis de processo e as variáveis de resultado.

4.2.6 Construção do instrumento de coleta de dados da etapa descritiva

Após a avaliação pelos juízes da estrutura teórica do modelo construído, assumindo algumas de suas sugestões e tomando-se novamente os dados resultantes das entrevistas em profundidade, construiu-se o grupo de parâmetros para medir cada uma das variáveis. Para tal, além de utilizar aqueles dos modelos originais (MENON ET AL., 1999; NOBLE; MOKWA, 1999), acrescentaram outros

oriundos das entrevistas em profundidade e de uma retomada na literatura existente, em especial os autores utilizados por Menon et al. (1999) e Noble e Mokwa (1999) na definição das variáveis que medem cada construto. Como os dois modelos são responsáveis por agregar um importante e profundo referencial teórico sobre estratégia de marketing, apenas alguns poucos elementos foram acrescentados às variáveis oriundas dos próprios modelos e das entrevistas em profundidade.

Conforme se verifica no questionário inicialmente construído (Apêndice C), as variáveis mantidas e incluídas estão assim distribuídas:

1. Grupo Centralização – questões de 1 a 4 correspondem às questões do Modelo de Menon et al. (1999); questões de 5 a 9 foram incluídas a partir das entrevistas em profundidade.

2. Grupo Formalização – questões de 1 a 3 correspondem às questões do Modelo de Menon et al (1999); questão 4 foi incluída a partir das entrevistas em profundidade.

3. Grupo Cultura Organizacional Inovadora – questões de 1 a 7 correspondem às questões do Modelo de Menon et al. (1999); questões de 8 a 11 foram incluídas a partir das entrevistas em profundidade.

4. Grupo Apoio da Alta Administração – questões de 1 a 4 correspondem às questões do Modelo de Noble e Mokwa (1999); questão 5 foi incluída a partir das entrevistas em profundidade.

5. Grupo Importância – questões de 1 a 4 correspondem às questões do Modelo de Noble e Mokwa (1999); questões de 5 a 9 foram incluídas a partir das entrevistas em profundidade.

6. Grupo Análise Situacional – as quatro questões desse construto correspondem ao Modelo de Menon et al. (1999).

7. Grupo Abrangência – questões de 1 a 3 correspondem às questões do Modelo de Menon et al. (1999); questões 4 e 5 foram incluídas a partir das entrevistas em profundidade.

8. Grupo Adequação à Visão – as três questões desse construto correspondem às questões do Modelo de Noble e Mokwa (1999).

9. Grupo Integração Interdepartamental – questões de 1 a 5 correspondem às questões do Modelo de Menon et al. (1999); questões de 6 a 9 foram incluídas a partir das entrevistas em profundidade.

10. Grupo Qualidade da Comunicação – as quatro questões correspondem às questões do Modelo de Menon et al. (1999).

11. Grupo Comprometimento através do Consenso – questões de 1 a 3 correspondem às questões do Modelo de Menon et al. (1999); a questão 4 foi incluída a partir da revisão da literatura (BRODBECK, 2001).

12. Grupo Comprometimento através dos Recursos – questões de 1 a 3 correspondem às questões do Modelo de Menon et al. (1999); a questão 4 foi incluída a partir das entrevistas em profundidade; a questão 5 foi incluída a partir da revisão da literatura (BRODBECK, 2001).

13. Grupo Liderança Efetiva - as três questões desse construto correspondem às questões do Modelo de Noble e Mokwa (1999).

14. Grupo Criatividade Estratégica - questões de 1 a 5 correspondem às questões do Modelo de Menon et al. (1999); questões de 6 a 10 foram incluídas a partir das entrevistas em profundidade.

15. Grupo Ênfase dada aos Ativos e Competências de Marketing - questões de 1 a 13 correspondem às questões do Modelo de Menon et al. (1999); questões de 14 a 18 foram incluídas a partir das entrevistas em profundidade.

16 . Grupo Ênfase dada aos Ativos e Competências Organizacionais – todo esse grupo (onze questões) originou-se das entrevistas em profundidade.

17. Grupo Aprendizagem Organizacional - questões de 1 a 3 correspondem às questões do Modelo de Menon et al. (1999); questões de 4 a 11 foram incluídas a partir das entrevistas em profundidade.

18. Grupo Desempenho de Mercado - questões de 1 a 3 correspondem às questões do Modelo de Menon et al. (1999); questões de 4 a 8 foram incluídas a partir das entrevistas em profundidade; questões 9 a 12 foram incluídas a partir da revisão da literatura, com itens que vão além do mercado, mas são resultados deste (PERIN; SAMPAIO, 1999).

19. Grupo Turbulência no Ambiente - questões de 1 a 7 correspondem às questões do Modelo de Menon et al. (1999); questões de 8 a 13 foram incluídas a partir das entrevistas em profundidade.

As escalas para medir cada grupo de variáveis foram as mesmas utilizadas por Menon et al. (1999) e por Noble e Mokwa (1999) na construção dos seus modelos.

4.2.7 Resultados da avaliação do instrumento de coleta de dados por juízes da área acadêmica

As considerações genéricas feitas pelos juízes referem-se à:

a) extensão do questionário - Consideraram o questionário extremamente longo, muito cansativo para o respondente, que não dispõe de muito tempo. Sugeriram, então, um reexame metuculoso de cada uma das escalas, analisando as possibilidades de reduzir o número de itens;

b) inclusão de mais uma coluna nas escalas para quando o respondente não se sentir em condições de opinar;

c) apresentação das instruções iniciais do questionário para o respondente- Dar alguns exemplos de estratégias de marketing, para garantir a uniformidade do pensamento dos executivos, e definir um tempo mínimo entre a implementação e o momento atual;

d) atenção especial na edição do questionário – Considerar particularmente os vários itens que possuem pólos invertidos (variáveis reversas), procurando não deixar dúvida ao respondente e dispensar cuidados na tabulação e análise desses itens.

Quanto à análise de cada construto, foram feitas as seguintes observações (descrições detalhadas encontram-se no Apêndice D):

a) melhorar o entendimento de algumas questões e da instrução de preenchimento de cada grupo e repensar, ainda, a permanência de outras onde há semelhança de afirmações;

b) avaliar o equilíbrio de escalas para “Ativos e Competências” (grupos O e P), pois os extremos não estão associados a rótulos bipolares opostos: “sem qualquer destaque – com grande destaque”. Troca da escala: bipolarizar com “Intensidade” ao invés de “Destaque”. Também foi proposto avaliar os extremos da escala para “Turbulência Ambiental”: Nenhuma mudança – Mudanças muito freqüentes.

4.2.8 Resultados da avaliação do instrumento de coleta de dados por juízes da área empresarial

As considerações gerais feitas pelos juízes pertencentes ao meio empresarial referem-se à:

a) extensão do questionário – afirmaram que o questionário é muito longo. Acreditam que devem ser mantidos todos os temas dos grandes grupos, pois realmente traduzem os elementos necessários para uma organização formular e implementar estratégias de marketing. Porém, deve-se tentar diminuir o número de variáveis em cada grupo;

b) apresentação do questionário – é necessário esclarecer melhor o objetivo da pesquisa e conceituar/exemplificar estratégia de marketing. É importante também definir o período que deva ser considerado e se a abordagem é relativa à empresa ou à unidade de negócio em que o executivo está inserido;

c) formação das escalas utilizadas – sugerem que se deveria nomear cada um dos pontos das escalas (Ex.: 1= discordo totalmente; 2= discordo em parte; 3= nem concordo, nem discordo; 4= concordo em parte; 5= concordo totalmente);

d) compreensão dos termos utilizados – alguns títulos que nomeiam cada grupo possuem dificuldade de compreensão do seu significado (por exemplo:

criatividade; abrangência; aprendizagem; etc.), devendo-se encontrar sinônimos que possibilitem seu melhor entendimento.

Quanto à análise de cada construto, foram feitas as seguintes observações (descrições detalhadas encontram-se no Apêndice D):

a) tornar mais clara a compreensão de algumas questões e da instrução de preenchimento de cada grupo e reanalisar a manutenção de outras onde há similaridade nas afirmações;

b) inserir uma variável sobre a “comunicação da estratégia para toda a empresa”, já que neste grupo há referência somente da comunicação entre eles (grupo J – “Qualidade da Comunicação”).

4.2.9 Construção final do instrumento de coleta de dados da etapa descritiva

DeVellis (1991, p. 76) afirma que “a decisão final de aceitar ou rejeitar a sugestão do *expert* é de responsabilidade de quem está desenvolvendo a escala”. O pesquisador, segundo ele, necessita ter um cuidado especial na análise dos comentários dos avaliadores e, assim, tomar suas próprias decisões de como melhor usá-los.

Dessa forma, a partir da análise da avaliação dos juízes, tanto acadêmicos como executivos, e da retomada da bibliografia específica original utilizada por Menon et al. (1999) e por Noble e Mokwa (1999) na definição de cada grupo de variáveis, apresentam-se, a seguir, de uma forma geral, as modificações realizadas para a construção da estrutura final do instrumento de coleta de dados da etapa descritiva (descrições detalhadas encontram-se no Apêndice D). Teve-se a preocupação particular de reduzir o questionário, uma vez que esta foi uma das observações mais contundentes que os juízes realizaram; seguir a abordagem desenvolvida por Menon et al. (1999) na construção do modelo *Marketing Strategy Making* (MSM), construto base da presente pesquisa, onde se avalia a ocorrência de cada elemento e não o seu detalhamento, ou seja, o que interessa é a realização do processo de formação da estratégia de marketing no

interior da organização, considerando a existência de cada variável e não o conteúdo desenvolvido para que ela ocorra (questionário descrito no Apêndice E).

A apresentação do questionário foi redefinida: o objetivo da pesquisa foi melhor exposto; exemplificou-se a estratégia de marketing a que o executivo deveria se reportar para responder o questionário; delimitou-se um período de tempo da realização da estratégia, sob o mesmo formato utilizado por Menon et al. (1999); solicitou-se ao executivo que considerasse a sua unidade de negócio, caso a empresa possuísse várias, ou, então, avaliasse a organização toda; também se esclareceu que a palavra produto referia-se tanto a um bem físico como à prestação de serviço.

Além disso, as instruções de cada bloco foram melhor descritas e as escalas tiveram todos os seus postos preenchidos, bem como foi inserida mais uma coluna para quando a questão não se aplicasse ao caso da empresa respondente. Como houve questionamento quanto à compreensão dos conceitos dos temas de cada grupo, retirou-se a subdivisão dos grupos de variáveis, agrupando as afirmações de acordo com a escala utilizada. Algumas questões foram excluídas, por se concluir que as idéias já estavam contempladas, e outras questões foram acrescentadas, ao analisar as opiniões dos juízes e retomar a bibliografia anteriormente consultada. Houve, também, a reestruturação da escala dos “Ativos e Competências de Marketing e Organizacionais”, passando para uma escala que buscava medir o grau com que a estratégia analisada enfatizou cada variável.

4.2.10 Resultado da aplicação do 1º pré-teste do instrumento de coleta de dados da etapa descritiva

As seguintes modificações foram sugeridas pelos entrevistados para melhorar a compreensão do instrumento (descrições detalhadas encontram-se no Apêndice D):

a) apresentação do questionário – reorganizou-se a ordem das informações da apresentação do questionário ao respondente, permitindo que as instruções sobre a escolha de uma estratégia de marketing ficassem próximas. A descrição da delimitação do tempo de realização da estratégia referida foi modificada, pois os respondentes a acharam de difícil compreensão;

b) estrutura do questionário - foi refeita, nomeando-se novamente as subdivisões dos grupos de variáveis, pois os respondentes tinham dificuldade de identificar o sentido de cada questão em relação ao todo;

c) grupos de variáveis - houve modificações na estrutura das afirmações, nas palavras com problemas de entendimento e no enunciado das questões. Foram excluídas algumas questões porque os entrevistados as percebiam como uma idéia já apresentada anteriormente.

4.2.11 Resultado da aplicação do 2º pré-teste do instrumento de coleta de dados da etapa descritiva

As seguintes modificações foram sugeridas pelos entrevistados durante o segundo pré-teste para melhorar a compreensão do instrumento de coleta de dados (descrições detalhadas encontram-se no Apêndice D), resultando na configuração final do questionário (Apêndice F):

a) apresentação do questionário - deixar mais explícito o objetivo da pesquisa; enfatizar a importância da participação dos executivos; definir o tempo a ser despendido com o preenchimento do questionário;

b) estrutura do questionário - a divisão dos blocos foi alterada, uma vez que as pessoas faziam confusão quando precisavam analisar somente a empresa independente da estratégia desenvolvida (caso do bloco II da nova estrutura); quando havia referência a questões do mercado (caso do bloco I da nova estrutura); e quando se tratava somente do desempenho da estratégia (caso do bloco V da nova estrutura). Os títulos de cada grupo de questões precisam estar mais claros, levando o entrevistado a sentir-se bem ao preencher o questionário,

já que um dos aspectos que auxilia bastante é entender o que está sendo discutido. Assim, renomeia-se cada tema para fins do questionário, retomando o nome original na análise. Por exemplo: para centralização utilizou-se tomada de decisão;

c) grupos de variáveis - houve modificações na formação das questões, com o intuito de torná-las mais diretas e sucintas; foram buscados sinônimos para algumas palavras e expressões, a fim de propiciar melhor clareza para o respondente. Ainda, foram excluídas algumas variáveis, porque os entrevistados as percebiam como uma repetição de outras afirmativas do próprio instrumento.

Assim, o questionário final (Apêndice F), aplicado na etapa descritiva da pesquisa, depois de todos os pré-testes, foi subdividido em seis blocos:

a) o primeiro refere-se a características do mercado da organização/unidade de negócio. Compreende as variáveis relativas às alterações ambientais, sendo medidas com uma escala de cinco pontos, onde os extremos correspondem a “nenhuma mudança/mudanças muito frequentes”;

b) o segundo bloco relaciona-se a características gerais da organização/unidade de negócio. Refere-se às variáveis de relação com os fornecedores, relação com os canais de distribuição, tomada de decisão, procedimentos e normatizações, cultura organizacional, medidas através de uma escala de cinco pontos, onde as extremidades correspondem a: “discordo totalmente/concordo totalmente”;

c) o terceiro e o quarto bloco referem-se ao desenvolvimento e à implementação de uma estratégia de marketing específica na organização/unidade de negócio. Optou-se por oferecer ao respondente a escolha de uma estratégia dentre as estratégias do composto de marketing (produto/serviço, preço, comunicação/promoção e distribuição), como também fizeram Menon et al. (1999), por representarem escolhas de fácil verificação e lembrança, devido à sua operacionalização. As variáveis que compõem estes blocos referem-se a apoio da alta administração, importância da estratégia para a organização, análise situacional, alternativas estratégicas, adequação da estratégia com a visão organizacional, integração interdepartamental, liderança, comunicação e comprometimento durante a formulação e implementação da

estratégia. Utilizou-se uma escala de cinco pontos para medir tais variáveis, onde as extremidades correspondem a: “discordo totalmente/concordo totalmente”. Nestes blocos aparecem, também, as variáveis relativas aos ativos e competências, medidas com uma escala de cinco pontos, cujas extremidades correspondiam a: “sem ênfase/com grande ênfase”;

d) o quinto bloco relaciona-se ao resultado da implementação dessa estratégia para a organização/unidade de negócio, onde aparecem as variáveis de criatividade estratégica, medida por uma escala de cinco pontos, com as extremidades correspondendo a: “discordo totalmente/concordo totalmente”. Também neste bloco, ainda quanto aos resultados da estratégia, constam as variáveis utilizadas para medir aprendizagem organizacional e desempenho da estratégia, variáveis medidas através de uma escala de cinco pontos, cujas extremidades correspondem a “muito baixo/muito alto”;

e) o sexto bloco compreende a caracterização do perfil do respondente e da sua empresa. Foram aqui inseridas variáveis que definem a principal área de atividade da organização pesquisada, bem como variáveis que determinam o porte das empresas participantes: número de clientes, número de funcionários e faturamento. Buscou-se caracterizar o respondente a partir de elementos que identificam um perfil de executivo que tivesse condições de responder questões quanto à formulação e implementação de estratégias: cargo, tempo de trabalho na organização e envolvimento com a estratégia.

As escalas para medir as variáveis que compõem cada um dos blocos foram as mesmas utilizadas e testadas por Menon et al. (1999).

No capítulo seguinte este instrumento de coleta de dados é aplicado, e o modelo de formação da estratégia de marketing construído é validado e finalizado.

5 PESQUISA DESCRITIVA E QUANTITATIVA

Neste capítulo apresentam-se a descrição metodológica da pesquisa descritiva e quantitativa, os resultados obtidos, e o modelo de formação da estratégia de marketing construído e validado.

5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DESCRITIVA E QUANTITATIVA

Dando continuidade, esta etapa refere-se a uma pesquisa descritiva e quantitativa que objetiva conhecer e descrever as variáveis que compõem o modelo de formação da estratégia de marketing e o seu inter-relacionamento, verificando as hipóteses formuladas.

A partir dos elementos que constituem a estratégia de marketing, obtidos na fase anterior, buscou-se validá-los, em um determinado conjunto de organizações, a fim de obter-se um modelo referencial, no caso específico do grupo estudado, podendo, futuramente, ser adaptado a outras empresas.

O tipo de pesquisa descritiva aqui utilizada é a Transversal, onde a busca de informações de uma referida amostra da população total ocorre somente uma única vez (MALHOTRA, 2001).

Seguem as seguintes fases e seus procedimentos: caracterização da população e da amostra, coleta de dados, tratamento e processamento dos dados coletados, análise fatorial exploratória e determinação da validade do construto através da modelagem de equações estruturais.

5.1.1 Caracterização da população e da amostra

A população é composta por empresas que atuam no Brasil, de médio e grande porte, ou seja, com um 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, publicado em julho de 2001, o qual possuía 500 empresas; e o da FIERGS, apresentado em 2001, com 771 empresas listadas. Todas elas foram contatadas, dependendo do seu interesse em participar da pesquisa, caracterizando-se, assim, uma amostra não probabilística.

Dos contatos realizados com as empresas, obteve-se o retorno de 200 questionários respondidos. Destes, consideram-se, efetivamente, 180. Os 20 questionários desconsiderados não estavam adequados aos critérios estipulados por Menon et al. (1999) para a identificação do perfil adequado de respondente: executivo com cargo de gerência ou direção de marketing/vendas/comercial; executivo com envolvimento direto com a estratégia ou, pelo menos, indireto com o recebimento de informações e comunicações a respeito da estratégia. O outro critério era que os respondentes tivessem, no mínimo, um ano de trabalho na empresa, a fim de ele ter tido condições, pelo tempo de trabalho, de acompanhar todo o processo de formulação e implementação de uma estratégia. Todos os respondentes preencheram tal requisito.

Este é um número considerado válido para o desenvolvimento de Modelagem de Equações Estruturais, conjunto de técnicas utilizados neste trabalho para processamento e análise dos dados coletados. O mínimo aceitável é de 100 observações, sendo 200 a quantidade ideal indicada (HAIR ET AL., 1999).

Os respondentes considerados nas organizações participantes referiram-se a executivos, com cargos de direção e gerência, pertencentes à área de marketing e/ou comercial e/ou vendas, envolvidos com a formulação e implementação de estratégias de marketing. Menon et al. (1999), mesmo com enfoque maior na alta administração, também pesquisaram a média

administração, porque ambas têm grande probabilidade de envolverem-se em todo o processo de formação da estratégia de marketing.

5.1.2 Coleta de dados

Para a coleta de dados da pesquisa descritiva, foram utilizados questionários estruturados, desenvolvidos a partir dos procedimentos descritos na etapa exploratória, devidamente pré-testados, auto-aplicáveis, remetidos às empresas participantes através da internet.

A escolha da internet como meio de obtenção dos dados se deu especialmente pela probabilidade de acesso rápido aos respondentes, os quais possuíam baixa disponibilidade de tempo, por se tratar da alta e média administração das organizações. Além disso, a pesquisa via internet possibilitou a apresentação e facilidade de visualização, leitura e rapidez no preenchimento de um instrumento de coleta com vários blocos específicos de questões e com escalas diferenciadas, bem como a agilidade de retorno do questionário preenchido. O controle do retorno das respostas também é outra característica positiva, uma vez que, ao se montar um banco de dados com os questionários que retornavam, conhecia-se exatamente quem havia respondido, podendo-se contatar os executivos que não enviavam o instrumento preenchido. Porém, um ponto de dificuldade foi a taxa de resposta, a qual foi muito baixa, o que levou o pesquisador a realizar estímulos constantes para motivar o retorno dos questionários (MALHOTRA, 2001).

O processo de coleta de dados, realizado de 19 de julho de 2003 a 09 de janeiro de 2004, foi composto dos seguintes procedimentos:

1º **Construção do banco de dados.** A partir da listagem da Revista Exame- Melhores e Maiores, edição de julho de 2001, e do cadastro da FIERGS, dados de 2001, formou-se o banco de dados da pesquisa, obtendo-se os telefones das empresas a fim de iniciar os contatos para busca dos dados.

2º **Contato telefônico** (Roteiro Apêndice G). Foi mantido contato telefônico com as empresas da amostra com o objetivo de:

- identificar a pessoa do setor de marketing, vendas e/ou comercial que se responsabilizaria pela tramitação do consentimento da realização da pesquisa na empresa;
- fornecer informações prévias ao responsável sobre os objetivos da pesquisa;
- identificar as pessoas ocupantes dos cargos de direção e de gerência de marketing, vendas e/ou comercial e seus correios eletrônicos (*e-mails*).

3º **Envio de correspondência de pré-notificação** (Roteiro Apêndice H). No mesmo dia do contato telefônico ou no dia imediatamente a seguir, enviou-se um *e-mail* para as pessoas identificadas no telefonema anterior. Os propósitos dessa correspondência foram:

- apresentar, com maiores detalhes, a pesquisa, seu objetivo, sua importância, motivando a participação dos executivos;
- formalizar o pedido de pesquisa na empresa, através de documento escrito, comprovando a origem do trabalho: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

4º **Novo envio de correspondência** (Roteiro Apêndice I). No dia posterior ao envio da correspondência de pré-notificação, enviou-se outra correspondência para os endereços eletrônicos já fornecidos, informando aos respondentes o endereço na internet a que se deveriam conectar para responder ao questionário.

5º **Novo envio de correspondência**. Após 15 dias do envio de correspondência com o endereço eletrônico na internet, para os respondentes preencherem o questionário, reenviou-se, por *e-mail*, a mesma mensagem do 4º passo (Roteiro Apêndice I), para aquelas empresas que ainda não haviam retornado os instrumentos preenchidos.

6º **Novo contato telefônico** (Roteiro Apêndice J). Em torno de 30 dias após o envio do endereço eletrônico para as pessoas responderem o

questionário, contatou-se novamente, por telefone, aquelas organizações que ainda não haviam respondido o instrumento (contato para pós-notificação - *follow up*). O objetivo foi sensibilizá-las para a pesquisa, mostrando a importância da sua participação.

7º Novo envio de correspondência. No mesmo dia do novo contato telefônico do 6º passo, reenviou-se, por *e-mail*, o endereço do questionário na internet para as organizações que ainda não o haviam respondido, refazendo-se, assim, o 4º passo (Roteiro Apêndice I).

Os procedimentos sexto e sétimo foram sendo repetidos, semanalmente, com as empresas que não haviam ainda respondido, até 09 de janeiro de 2004, quando se obteve um total de 200 questionários respondidos.

5.1.3 Tratamento e processamento dos dados coletados

Nesta etapa descritiva, os dados coletados foram processados através dos softwares estatísticos *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 11.0) e *Analysis of Moment Structures* (AMOS 4.0), em suas versões para microcomputadores, e tratados de forma quantitativa.

Trabalhou-se com análise de freqüências de cada grupo de variáveis e utilizou-se a média como medida de tendência central, em função das escalas de medida utilizadas (escala de 5 pontos). A escala do tipo Lickert foi escolhida porque, além de ter sido aplicada por Menon et al. (1999), ela é adequada ao que se quer medir, pois “traduz a atitude do respondente em relação ao tema estudado” (EVRARD; PRAS; ROUX, 1993, p. 258).

A fim de verificar a dispersão da distribuição das freqüências em relação à média das medidas, utilizou-se o desvio padrão, definido também pela característica da escala empregada.

A validade do construto de formação da estratégia de marketing, constituído neste estudo, foi realizada através da Modelagem de Equações

Estruturais (SEM), a qual é formada, numa visão simplificada, pela combinação da análise fatorial exploratória com a análise de regressão múltipla (TABACHNICK; FIDELL, 2000).

A análise de confiabilidade das medidas utilizadas foi realizada como uma etapa da Modelagem de Equações Estruturais, quando se utilizou não só o Coeficiente Alpha de Chronbach, mas também o cálculo da variância extraída (HAIR ET AL., 1999).

5.1.4 Realização de análise fatorial exploratória

Com a finalidade de purificar os itens originais da escala, isolando-os em grupos que se inter-relacionam, foi utilizada a análise fatorial exploratória. Ao mesmo tempo, serviu para condensar as informações contidas na amostra, colaborando para a determinação da validade do construto (CHURCHILL, 1995).

A partir da análise fatorial exploratória foram encontrados grupos, chamados fatores, compostos por variáveis altamente correlacionadas entre si (MALHOTRA, 2001). Em relação ao modelo teórico apresentado, os fatores demonstraram que houve a manutenção, união e retirada de construtos (Figura 9).

A grande maioria dos grupos observados confirmou os agrupamentos previstos no modelo teórico: permaneceram bem definidos os construtos formalização, cultura organizacional e importância, pertencentes aos Antecedentes, bem como análise situacional, alternativas estratégicas e ativos e competências, do grupo de elementos do Processo. Os construtos que definem os Resultados da estratégia continuaram com a mesma configuração de Menon et al. (1999), ou seja, criatividade, aprendizagem e desempenho.

Alguns conceitos foram aglutinados, como o caso dos construtos comprometimento, comunicação e integração, cuja união, analisando conceitualmente as variáveis que os compõem, justifica-se por todos se referirem ao andamento do trabalho das equipes no desenvolvimento de atividades de

formulação e implementação da estratégia, ou seja, a integração, comunicação e comprometimento existentes nos grupos de trabalho.

Além disso, certos construtos foram retirados, por não aparecerem definidos em fatores específicos, mas suas variáveis espalharam-se em vários grupos. É o caso da centralização e apoio da alta administração, do grupo dos Antecedentes, como também da adequação à visão e liderança, pertencentes ao Processo da estratégia.

Verificou-se, ainda, que não se manteve a subdivisão, resultante da pesquisa exploratória, dos grupos dos Antecedentes (estruturais e comportamentais) e do Processo (análise e atitudes), voltando à estrutura inicialmente proposta por Menon et al. (1999), com os três grupos, sem subdivisões, demonstrando haver um único bloco de elementos para explicar a configuração dos Antecedentes e também do Processo.

Assim, visualiza-se na Figura 9 a estrutura do modelo teórico de formação da estratégia de marketing resultante da análise fatorial exploratória.



Figura 9 - Estrutura resultante da análise fatorial exploratória.
Fonte: coleta de dados.

Porém, para dar continuidade ao processo de validação do construto, a análise fatorial exploratória não é suficiente. Ela observa a distribuição das variáveis com cargas diferentes nos vários fatores. Daí vem o termo “exploratória”, pois as variáveis se correlacionam com todos os fatores. É necessário que o pesquisador consiga especificar que um indicador pertença a um único fator, ou seja, toda a sua carga fatorial colabora para que explique um

fator específico, não se relacionando com os demais. Dessa forma, a partir dos grupos de variáveis encontrados, representados na Figura 8, foi realizada a análise fatorial confirmatória, a qual permite testar modelos de medida inicialmente definidos, indicando a validade do construto (KLINE, 1998).

O desenvolvimento da análise fatorial confirmatória está previsto como um dos procedimentos da Modelagem de Equações Estruturais.

5.1.5 Determinação da validade do construto - Modelagem de Equações Estruturais

A validade do construto, etapa primordial na obtenção de estruturas conceituais, tem por objetivo verificar se as variáveis obtidas auxiliam para medir o tema proposto (CHURCHIL, 1979; MALHOTRA, 2001). Através da validade do construto compreende-se o funcionamento da estrutura teórica de elementos utilizados para avaliar a formação da estratégia de marketing, suas inter-relações e deduções para o entendimento do que realmente é necessário para as organizações formularem e implementarem estratégias de marketing. Isso significa dizer que, a partir das análises estatísticas do conjunto de variáveis pesquisado, chega-se à formatação final de um modelo teórico para a compreensão de como são construídas as estratégias de marketing para o grupo de empresas pesquisado.

A validade de um construto é determinada pelas validades convergente e discriminante. A validade convergente avalia até que ponto a escala se correlaciona positivamente com outras medidas do mesmo construto (altas correlações). Ao contrário, a validade discriminante, por sua vez, verifica o quanto uma medida não se correlaciona com outros construtos, dos quais se cogita que ela difira (correlações menores) (CHURCHIL, 1995; MALHOTRA, 2001).

A verificação das validades convergente e discriminante ocorre através da realização da análise fatorial confirmatória, prevista na Modelagem de Equações

Estruturais, a qual definirá os construtos necessários para o entendimento da formação da estratégia de marketing (HAIR ET AL., 1999).

Assim, para validar o modelo teórico de formação da estratégia de marketing, construído nesta pesquisa, foi utilizada a **Modelagem de Equações Estruturais** - *Structural Equation Model (SEM)*.

Pode-se dizer que a Modelagem de Equações Estruturais é composta por um conjunto de procedimentos estatísticos e não por uma única técnica (KLINE, 1998). Essa estrutura estatística testa hipóteses sobre relações entre variáveis (HOYLE, c1995).

As técnicas estatísticas conhecidas que buscam atingir este mesmo fim, como por exemplo, análise fatorial exploratória, análise de regressão múltipla, análise multivariável da variância e análise discriminante, possuem o limitante de poder analisar somente uma única relação de cada vez entre as variáveis dependentes e independentes. A Modelagem de Equações Estruturais, em contrapartida, examina simultaneamente uma série de relações de dependência. De uma forma simplificada, é como realizar uma série de equações de regressão múltiplas distintas mas inter-relacionadas a partir de um modelo estrutural utilizado em um programa estatístico (HAIR ET AL., 1999).

Sendo assim, essa pesquisa utiliza a Modelagem de Equações Estruturais para demonstrar as variáveis e relações adequadas para o real entendimento de uma estrutura teórica que explique a formação da estratégia de marketing, seus antecedentes, o seu processo e os seus resultados.

Existem três estratégias possíveis para a aplicação da Modelagem de Equações Estruturais, devendo o pesquisador fazer a escolha baseada nos objetivos e na caracterização da sua pesquisa.

A primeira é chamada de Estratégia de Modelagem Confirmatória, quando o pesquisador apresenta um modelo específico e a Modelagem de Equações Estruturais é utilizada para avaliar a sua significância estatística, ou seja, se funciona ou não, impossibilitando ajustes quando o modelo é negado. Por isso, não é uma estratégia muito usual (HAIR ET AL., 1999; HOYLE, c1995).

A Estratégia de Comparação de Modelos avalia o modelo estimado comparando-o com outros modelos alternativos a partir do mesmo conjunto de dados, a fim de poder encontrar o modelo mais ajustado (HAIR ET AL., 1999; HOYLE, 1995).

A Estratégia de Desenvolvimento de Modelo propõe-se, a partir de um modelo inicialmente construído, a melhorá-lo através de modificações nos modelos de medida e/ou estruturais. Por isso, o Modelo de Equações Estruturais é aqui utilizado para reespecificar os parâmetros que o compõem proporcionando um melhor ajuste. É uma estratégia amplamente utilizada, mas que necessita cuidados, especialmente de embasamento teórico a propósito das modificações sugeridas, a partir da prática estatística desenvolvida (HAIR ET AL., 1999; HOYLE, 1995).

Esta pesquisa utilizou a Estratégia de Desenvolvimento de Modelo para poder cumprir com o objetivo principal do trabalho que é construir um modelo de Formação da Estratégia de Marketing aperfeiçoando o Modelo de Menon et al. (1999). Mesmo que já existisse uma estrutura anterior, o objetivo não era replicá-la. Pretendeu-se evoluir em relação à estrutura existente, por isso optou-se pela estratégia de desenvolvimento de modelo.

Para tanto, foram seguidos os passos previstos por Hair et al. (1999) para a Modelagem de Equações Estruturais: desenvolvimento de um modelo baseado na teoria; construção de um diagrama de seqüências de relações causais; elaboração dos modelos estrutural e de medida; seleção do tipo de matriz de entrada e estimação do modelo proposto; valorização da identificação do modelo estrutural; avaliação dos critérios de qualidade de ajuste; e interpretação e modificação do modelo. Após a apresentação das variáveis que compõem o modelo, ele é submetido à verificação da influência de elementos externos, os quais são chamados de variáveis moderadoras, correspondendo a sua interferência nos resultados do construto. Os moderadores do modelo foram tratados separadamente após a definição final das variáveis e das relações significativas resultantes dos procedimentos da modelagem de equações estruturais.

5.1.5.1 Desenvolvimento de um modelo baseado na teoria

A Modelagem de Equações Estruturais é aplicada a partir da definição de um construto teórico que prevê o inter-relacionamento de variáveis que buscam explicar determinado fenômeno. São fixadas hipóteses, segundo a teoria descrita, sobre as relações de causalidade existentes no modelo, sendo estas o alvo de verificação com o uso da Modelagem de Equações Estruturais.

O modelo teórico que se quer validar corresponde ao Modelo de Formação da Estratégia de Marketing cujo desenvolvimento da sua construção encontra-se descrito no capítulo 4.

5.1.5.2 Construção de um diagrama de seqüências de relações causais

As relações causais entre as variáveis do construto teoricamente apresentado, estudadas na Modelagem de Equações Estruturais, são expressas e visualizadas através de um diagrama de seqüências (HAIR ET AL., 1999). Os símbolos utilizados nos diagramas de seqüências correspondem a retângulos e círculos ou elipses para representar as variáveis, observadas ou manifestas e latentes, respectivamente; flechas com uma seta direta, com setas dos dois lados, e uma flecha ou linha curvada, representam, respectivamente, uma relação causal direta, uma relação recíproca e a existência de correlação entre os construtos (HAIR ET AL., 1999; KLINE, 1998).

A Figura 10 corresponde ao diagrama de seqüências do modelo de formação da estratégia de marketing para a realização da análise fatorial confirmatória, com as variáveis resultantes da análise fatorial exploratória (ver item 5.1.4). Os construtos de um diagrama de seqüências podem classificar-se em duas classes: exógenos e endógenos. Os construtos exógenos são formados por variáveis independentes, ou seja, não são causados ou explicados por nenhuma das outras variáveis, ao contrário, eles as explicam. Os construtos

endógenos, compostos por variáveis dependentes, são constituídos de construtos exógenos e de outros construtos endógenos (HAIR ET AL., 1999).

Esses construtos são formados por variáveis latentes ou não observadas e também por variáveis observáveis ou manifestas. As latentes são variáveis dependentes das manifestas. São variáveis não observadas construídas pelas covariâncias entre duas ou mais variáveis manifestas, observáveis ou independentes (HOYLE, 1995). Sendo assim, as variáveis manifestas são as responsáveis por medirem o fenômeno que se propõem as latentes. Neste construto, são variáveis latentes ou não observadas: cultura, importância, formalização, Análise Situacional, Ativos e Competências, Alternativas Estratégicas, Comprometimento/Comunicação/Integração, Criatividade, Aprendizagem e Desempenho.

Ressalta-se que a relação entre as variáveis moderadoras e o construto proposto é apresentada ao final do processo de validação, quando o modelo é finalizado com a definição das relações significativas entre as variáveis.

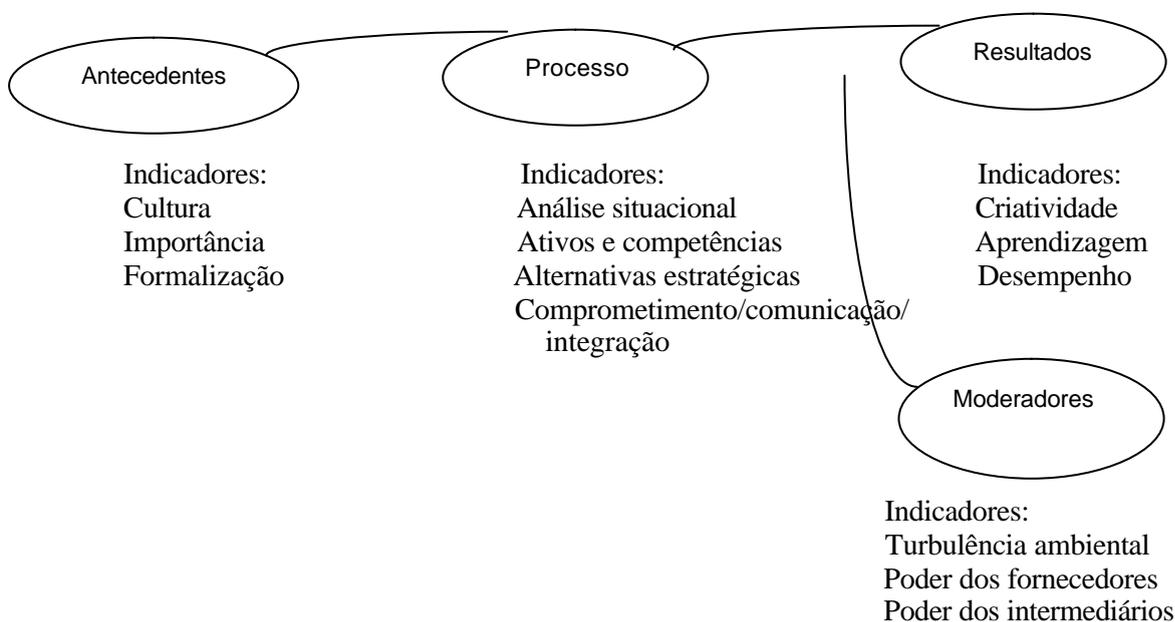


Figura 10 - Diagrama de seqüência para a análise fatorial confirmatória.
Fonte: coleta de dados.

5.1.5.3 Elaboração dos modelos estrutural e de medida

Após a representação do modelo teórico em um diagrama de seqüências, passa-se a especificá-lo em uma série de equações que define: a) as equações estruturais que relacionam os construtos; b) o modelo de medida que determina quais variáveis medem quais construtos; c) e várias matrizes que mostram correlações existentes entre construtos ou variáveis. O objetivo é operacionalizar a teoria de cada construto através da aplicação dos devidos procedimentos empíricos (HAIR ET AL., 1999).

a) Modelo estrutural – refere-se às relações das variáveis descritas em equações matemáticas, oriundas do modelo teórico estudado. Cada equação representa uma variável endógena, a qual é formada pelo somatório das variáveis exógenas, multiplicadas pelo coeficiente estrutural, juntando ou não o somatório de outras variáveis endógenas também multiplicadas pelo coeficiente estrutural, agregando, no final, um erro. A equação também pode ser resultado somente do somatório de outras variáveis exógenas, multiplicadas pelo coeficiente estrutural, somando um erro (HAIR ET AL., 1999).

b) Modelo de medida - é formado pelos indicadores de ponderações em cada construto (variáveis latentes). Segundo Hair et al. (1999), o número mínimo aceitável é de três indicadores por construto, e o ideal seria de cinco a sete.

A combinação dos modelos estrutural e de medida gera um modelo estatístico que permite avaliar as relações, tanto diretas como indiretas, entre as variáveis, sem erro de medição (HOYLE, c1995). Esse novo modelo é denominado **Modelo Híbrido** (KLINE, 1998)

c) Correlações entre construtos e indicadores – expressam-se as correlações existentes entre os construtos exógenos ou entre os construtos endógenos.

Como já foi realizada a análise fatorial exploratória, a estrutura inicial do modelo foi alterada, sendo que as variáveis que permanecem são aquelas apresentadas na Figura 10, as quais são trabalhadas a partir da utilização do

software AMOS 4.0, iniciando-se os procedimentos estatísticos da modelagem de equações estruturais.

5.1.5.4 Seleção do tipo de matriz de entrada e estimação do modelo proposto

A análise dos dados inicia a partir de uma matriz de correlação ou uma matriz de variância/covariância. Isso quer dizer que os dados coletados na amostra pesquisada não são utilizados diretamente no *software* estatístico desenvolvido para o trabalho com equações estruturais, sendo necessário construir a matriz de correlação ou covariância (HAIR ET AL., 1999).

Mesmo sendo mais difícil de ser utilizada, a matriz de covariância possui algumas vantagens em relação à correlação. A covariância proporciona comparações entre populações ou amostras diferentes, bem como vai além do entendimento das relações entre os construtos, possibilitando explicar a variância total do construto, essencial para a Modelagem de Equações Estruturais (HAIR ET AL., 1999).

Dessa forma, os dados coletados nas empresas que formaram a amostra pesquisada, foram processados no *software* SPSS 11.0, onde foi gerada a matriz de covariância, a qual constituiu a base de entrada de dados para o pacote estatístico AMOS 4.0.

Na matriz de entrada foram verificados e analisados os casos de não respostas (*missing data*) e também os *outliers*.

Quanto aos dados incompletos/não respostas (*missing data*), há algumas possibilidades para trabalhar com esses casos. Pode-se: desconsiderar as informações não preenchidas; realizar a média dos *missing* e passar a considerá-la como um valor para aqueles dados ausentes; fazer uma estimação baseada na regressão, substituindo-se os *missing* por um escore gerado utilizando regressão múltipla; substituir cada *missing* por outro caso com similar perfil de escores em outras variáveis. Todos esses procedimentos podem ser considerados, porém têm suas fragilidades (KLINE, 1998).

Nesta pesquisa, optou-se pela declaração dos *missing*, desconsiderando as questões específicas de não preenchimento da resposta. Esta escolha recaiu sobre a afirmação de que a substituição dos *missing* é a “ilusão de um conjunto completo de dados”, pois tal conjunto não possui a variabilidade residual, deixando de considerar o erro amostral, levando a subestimar a variância da variável e a covariância com outras variáveis (PETERS; ENDERS, 2002, p. 84). Segundo estudo realizado por esses mesmos autores, a utilização do método de estimação *Maximum Likelihood*, apresentado logo a seguir, dá preferência por este tratamento aos *missing*, ou seja, utilizar o real conjunto de dados, porque ele não é extremamente influenciado pelo conjunto dos casos de não-resposta.

Os *Outliers*, que correspondem a pontos de dados extremos, ocorrem devido a problemas no preenchimento das respostas por parte dos respondentes, ou por haver diferenças significativas na população. Eles afetam o ajuste do modelo estrutural, por isso devem ser identificados. Isso pode ser realizado examinando visualmente o conjunto dos dados ou então através de um método baseado nos escores dos fatores (HOYLE, c1995). No caso desta pesquisa, não houve incidência de *outliers*.

O procedimento posterior à escolha da forma de entrada dos dados no programa estatístico específico, chama-se estimação do modelo.

A estimação consiste em definir os parâmetros do modelo, os quais são imprescindíveis para a própria interpretação do modelo. Esses parâmetros correspondem aos coeficientes de regressão e à variância e covariância das variáveis independentes, não sendo inicialmente conhecidos, mas são estimados da base de dados utilizada. Existem três métodos para estimação: *Maximum Likelihood* (ML), *Generalized Least Squares* (GLS) e *Asymptotic Distribution Free* (ADF). O primeiro é o mais utilizado (CHOU; BENTLER, c1995), sendo também empregado nesta pesquisa.

Os processos de estimação configuram-se: a) estimação direta- estima-se diretamente um modelo a partir de um procedimento escolhido; b) *bootstrapping*- corresponde a estimações múltiplas do parâmetro em diferentes amostras; c) simulação- também se refere a estimações múltiplas, porém com alterações de características da amostra original nas novas amostras; d) análise de Jackknife-

novamente configura-se na criação de amostras repetidas a partir da amostra original, mas diferente dos dois anteriores porque mantém o tamanho da amostra original, omitindo observações diferentes em cada amostra (HAIR ET AL., 1999). Nesta pesquisa foi utilizado o processo de estimação direta através dos procedimentos estatísticos do método da máxima verosimilhança - *Maximum Likelihood (ML)*.

As vantagens do método *Maximum Likelihood (ML)* correspondem a sua aplicabilidade tanto para modelos identificados como para sobreidentificados; ao fornecimento do valor do qui-quadrado de ajuste do modelo sob condições normais dos dados, sendo ele o elemento de ajuste mais importante (HAIR ET AL., 1999); à possibilidade de estimação direta dos parâmetros do modelo e dos erros-padrão usando os dados disponíveis, sem nenhum artifício de substituição dos casos de não-resposta, possibilitando completa informação dos dados coletados. Não é necessário utilizar outras formas para diminuir o erro-padrão quando se substituem os *missing*, como, por exemplo, *bootstrapping*. Ainda, as estimativas com ML são superiores no que se refere ao ajuste do modelo, pois não são influenciadas pela substituição dos *missing*, o que levaria a um valor superestimado irreal do coeficiente qui-quadrado (PETERS; ENDERS, 2002).

Assim, a partir daí, o programa estatístico AMOS 4.0 para o desenvolvimento da Modelagem de Equações Estruturais gera os parâmetros exigidos, considerando a matriz de covariância oriunda dos dados coletados, realizada de acordo com as variáveis resultantes da análise fatorial exploratória.

5.1.5.5 Avaliação da identificação do modelo estrutural

A análise dos parâmetros gerados pelo programa estatístico utilizado pode oferecer resultados sem sentido, o que, na maioria das vezes, refere-se a problemas de identificação do modelo estrutural. Significa que o modelo não consegue gerar estimações isoladas, deixando de produzir equações isoladas e diferenciadas para cada coeficiente (HAIR ET AL., 1999).

Percebem-se problemas de identificação quando são apresentados: erros padrões muito elevados para algum coeficiente; impossibilidade do software de inverter a matriz de informação; estimativas impossíveis, como variâncias de erro negativas; correlações muito elevadas (HAIR ET AL., 1999).

A avaliação da identificação do modelo se dá através do cálculo dos graus de liberdade, que é “a diferença entre o número de correlações ou covariâncias e o número efetivo de coeficientes no modelo proposto” (HAIR ET AL., 1999, p. 635). Um modelo completamente especificado tem zero graus de liberdade. Porém, almeja-se um modelo sobreidentificado (número de equações maior que o número de parâmetros independentes), onde os graus de liberdade são positivos, significando que é possível a generalização do modelo. A solução para um problema de identificação é eliminar alguns dos coeficientes estimados, restringindo o modelo (CHOU; BENTLER, c1995; HAIR ET AL., 1999).

5.1.5.6 Avaliação dos critérios de qualidade de ajuste

Verificam-se, nos modelos estrutural e de medida, os coeficientes de estimação que não sejam aceitáveis, por possuírem: a) variâncias de erro negativas ou não significativas; b) coeficientes padrão que passam ou estão muito próximos de 1,0; c) erros padrão muito elevados. A partir daí, passa-se a realizar ajustes no modelo (HAIR ET AL., 1999).

a) Ajuste global do modelo – utilizam-se medidas de qualidade do ajuste, as quais “medem a relação entre a matriz de entrada real ou observada com a que se prediz mediante o modelo proposto” (HAIR ET AL., 1999, p. 637).

As medidas de qualidade do ajuste estão assim classificadas (HAIR ET AL., 1999):

a.1) Medidas absolutas de ajuste – avaliam o ajuste global do modelo, tanto do modelo de medida como do modelo estrutural. Determinam o grau que o modelo conjunto (de medida e estrutural) prediz a matriz de covariância. Citam-se as medidas absolutas de ajuste:

- Qui-quadrado sobre Graus de Liberdade (χ^2/gl) – é a medida fundamental de ajuste. Mede a adequabilidade do modelo verificando a relação entre a matriz observada e a estimada. Esperam-se valores maiores do que 0,05 e inferiores a 5. Um grande valor de qui-quadrado sobre graus de liberdade demonstra que as matrizes observadas e estimadas diferem consideravelmente. É uma medida muito sensível ao tamanho da amostra, tanto a pequenas como a grandes amostras.
- Raiz Quadrada Média do Erro de Aproximação (RMSEA) - refere-se a discrepância por graus de liberdade em relação à população e não somente em relação à amostra extraída da estimação. É uma medida utilizada para corrigir a tendência de rejeição da estatística qui-quadrado. Aceitam-se valores que vão de 0,05 a 0,08.

a.2) Medidas de ajuste incremental – comparam o modelo proposto com algum modelo de referência, conhecido como “modelo nulo”, que representa um modelo de construto único, com todos os indicadores medindo perfeitamente o construto. São as seguintes as medidas de ajuste incremental:

- Índice de Tucker-Lewis (TLI) – também conhecido como Índice de Ajuste Não Normal (NNFI). Combina uma medida de parsimônia em um índice comparativo entre os modelos nulos e propostos. Recomendam-se valores iguais ou superiores a 0,90.
- Índice de Ajuste Normal (NFI) – é uma das medidas de ajuste mais conhecidas e utilizadas. É também uma comparação do modelo proposto com o modelo nulo. Aceitam-se valores iguais ou superiores a 0,90.

b) Ajuste do modelo de medida – examina-se a confiabilidade do construto, que mede a consistência interna do mesmo. Representa o grau que uma medida indica o construto comum latente. Normalmente, a confiabilidade é medida pelo coeficiente Alpha de Cronbach. Porém, ele somente não assegura confiabilidade, mas supõe que ela exista. Por isso, analisa-se a confiabilidade através do cálculo da confiabilidade do construto e também da variância extraída (HAIR ET AL., 1999; KLINE, 1998).

O coeficiente Alpha de Chronbach mede o percentual de erro atribuível à medida utilizada. Por exemplo, para um Alpha igual a 0.90, 10% da variância dos escores é atribuível a erro de mensuração. Para a presente pesquisa foram considerados válidos coeficientes Alpha superiores a 0,60, por ser o parâmetro aceitável como indicador de confiabilidade de medidas (CHURCHILL, 1979; EVRARD; PRAS; ROUX, 1993).

O novo modelo construído, a partir de Menon et al. (1999) e Noble e Mokwa (1999), possui vários elementos em cada um dos grupos de variáveis. Portanto, é aconselhável que o coeficiente Alpha de Chronbach seja calculado separadamente para cada grupo (MALHOTRA, 2001).

A verificação da confiabilidade do construto é realizada através do somatório das ponderações padronizadas dos indicadores (obtidas através do *software* específico utilizado) elevado ao quadrado, dividido pelo próprio somatório das ponderações elevadas ao quadrado somadas ao erro de medida de cada indicador. São aceitos valores superiores a 0,70 para cada construto (Hair et al., 1999).

O cálculo da variância extraída, como complemento da confiabilidade de um construto, refere-se à quantidade total de variância do construto. Difere do cálculo da confiabilidade, por elevar ao quadrado as ponderações dos indicadores antes de somá-las. São aceitáveis níveis superiores a 0,50 para cada construto (HAIR ET AL., 1999).

c) Ajuste do modelo estrutural – consiste na verificação da significação dos coeficientes estimados (“p”), os quais são comparados com o nível de significação estatística que se julga adequado. O nível tradicional é 0,05. Níveis inferiores, para serem aceitos, necessitam de bom embasamento teórico que os justifique. Alguns elementos podem afetar os resultados do modelo estrutural e necessitam ser considerados, como dados incompletos e *outliers* (já considerados na matriz de entrada dos dados, item 5.1.5.4).

5.1.5.7 Moderadores do modelo

Os moderadores do modelo correspondem às variáveis de controle previamente definidas por Menon et al. (1999) (turbulência ambiental) e àquelas resultantes das entrevistas em profundidade da etapa exploratória da pesquisa (poder dos fornecedores e dos intermediários).

“Um moderador é uma variável qualitativa ou quantitativa que afeta a direção e/ou força da relação entre uma variável independente e uma variável dependente” (BARON; KENNY, 1986, p. 1174). Isso implica que a relação causal entre essas duas variáveis altera-se em função da variável moderadora. A análise estatística realizada mede e testa o efeito da variável independente na variável dependente em função do moderador definido (BARON; KENNY, 1986).

No caso desta pesquisa, verificou-se se 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. A existência dessa influência individual das variáveis moderadoras é observada somente nas relações significativas entre processo e resultados da formação da estratégia de marketing, oriundas das inter-relações dos construtos antecedentes, processo e resultados, verificadas na modelagem de equações estruturais.

A busca por descobrir essa influência seguiu uma determinada seqüência, baseando-se nos trabalhos de Sharma, Durand e Gur-Arie (1981) e de Homburg e Pflesser (2000).

Em primeiro lugar, foi criada uma variável artificial que representava a variabilidade conjunta dos moderadores por tema (turbulência ambiental, fornecedores e intermediários), o que foi feito através do cálculo da média aritmética simples. Em função disso, foram geradas três variáveis contínuas que representavam turbulência ambiental, fornecedores e intermediários, as quais foram, posteriormente, transformadas em variáveis categóricas com valor de “zero” e “um”. Foi atribuído o valor “zero” para os casos em que a variável contínua tinha valores entre o valor mínimo e o valor da mediana (valores baixos).

O valor “um”, por sua vez, foi atribuído para os casos em que a variável contínua assumia valores da mediana até o valor máximo (valores altos). Isso foi realizado igualmente para as três variáveis moderadoras (turbulência ambiental, fornecedores e intermediários).

A partir daí, as variáveis categóricas que representavam valores altos e baixos para ambiente, fornecedores e intermediários foram utilizadas seqüencialmente para dividir o banco de dados em grupos de respondentes considerados como representativos de ambientes com valores elevados das variáveis ambientais e com valores baixos das variáveis ambientais. O mesmo foi realizado para fornecedores e intermediários.

Considerando a divisão do banco de dados realizada, o passo seguinte foi computar os coeficientes de ajuste para o modelo, a fim de testar o efeito do moderador sobre a relação das variáveis definidas, sendo utilizado o coeficiente qui-quadrado e graus de liberdade (SAUER; DICK, 1993). Esse cálculo gerou o que foi chamado Modelo Livre, porque as relações entre os construtos assumiram valores diferentes para os subgrupos do banco de dados (valores altos e baixos).

Porém, era necessário que as relações entre os construtos tivessem o mesmo valor para os subgrupos do banco de dados, a fim de que houvesse uma unicidade entre eles. Ao definir isso, pressupõe-se um maior desajuste entre os dados coletados e o modelo teórico, o que é representado por um aumento do qui-quadrado. Essa manipulação gerou o que foi chamado de Modelo Restrito.

Assim, a verificação do impacto dos moderadores (ambiente, fornecedores e intermediários) nas relações significativas da formulação e implementação da estratégia e seus resultados se dá pela comparação entre a diferença observada no coeficiente qui-quadrado comparada com a diferença do coeficiente graus de liberdade, a qual deve ser significativa, ou seja, $p < 0,01$ e $p < 0,05$.

5.1.5.8 Interpretação e modificação do modelo

Quando se comprova que estatisticamente o modelo é considerado aceitável, passa-se a contrapor os resultados atingidos com o modelo teórico construído, especialmente na análise das hipóteses inicialmente formuladas.

A seguir, apresentam-se os resultados da construção do modelo de formação da estratégia de marketing desta etapa descritiva e quantitativa, sendo demonstradas as modificações do modelo inicialmente proposto, ficando as interpretações dos resultados alcançados para o último capítulo da tese.

5.2 RESULTADOS DA PESQUISA DESCRITIVA E QUANTITATIVA

A partir dos procedimentos descritos, os resultados da pesquisa descritiva são exibidos em 4 grupos: caracterização da amostra; estatísticas descritivas dos elementos do modelo de formação da estratégia de marketing; análise fatorial exploratória; e validação do modelo através da modelagem de equações estruturais.

5.2.1 Caracterização da amostra

A amostra pesquisada de 180 casos está descrita a partir de elementos que caracterizam a empresa e o executivo respondente: área de atividade, número de clientes, número de funcionários e faturamento da empresa em 2002; cargo do executivo, seu tempo de trabalho na organização e seu envolvimento com a estratégia por ele analisada. Os dados estão apresentados através de freqüências absolutas e relativas.

5.2.1.1 Área de atividade das empresas

A tabela 1 mostra que as empresas pesquisadas são, quase que totalmente, indústrias (82,2%). As empresas varejistas correspondem a 9,4% da amostra estudada e as prestadoras de serviço 7,8%. Somente uma empresa atacadista participou da pesquisa.

Tabela 1- Área de atividade das empresas.

<i>Atividade</i>	<i>Número de empresas</i>	<i>%</i>
Indústria	148	82,2
Serviços	14	7,8
Varejo	17	9,4
Atacado	1	0,6
Total	180	100,0

Fonte: coleta de dados.

5.2.1.2 Número de clientes das empresas

A tabela 2 mostra que 21,7% do grupo pesquisado possui até 200 clientes, 22,2% possui de 201 a 2000 clientes, 20% possui de 2001 a 4000 clientes e 21,7% possui mais de 10.001 clientes.

Tabela 2 - Número de clientes das empresas.

<i>Número de clientes</i>	<i>Número de empresas</i>	<i>%</i>
Até 200	39	21,7
201 a 2.000	40	22,2
2.001 até 4.000	36	20,0
4.001 a 6.000	16	8,9
6.001 a 10.000	10	5,6
10.001 ou mais	39	21,7
Total	180	100,0

Fonte: coleta de dados.

5.2.1.3 Número de funcionários das empresas

Constata-se na tabela 3 que 46,1% das empresas pesquisadas , possui entre 101 e 500 funcionários e 26,7% possui mais de 1001 funcionários.

Tabela 3 - Número de funcionários das empresas.

<i>Número de funcionários</i>	<i>Número de empresas</i>	<i>%</i>
Até 100	23	12,8
101 a 200	32	17,8
201 a 300	27	15,0
301 a 500	24	13,3
501 a 1000	26	14,4
1001 ou mais	48	26,7
Total	180	100,0

Fonte: coleta de dados.

5.2.1.4 Faturamento das empresas em 2002

A tabela 4 demonstra que 29% das empresas possuem um faturamento até R\$ 500 milhões, 8,9% de R\$ 501 milhões a R\$ 1 bilhão e 8,9 % faturam mais de R\$ 1 bilhão. 52,8% das organizações pesquisadas não informaram esse dado.

Tabela 4 - Faturamento das empresas em 2002 (em reais).

<i>Faturamento em 2002</i>	<i>Número de empresas</i>	<i>%</i>
<i>até R\$50 milhões</i>	24	13,3
<i>de R\$51 a R\$500 milhões</i>	29	16,1
<i>de R\$501 a R\$1.000 milhões</i>	16	8,9
<i>mais de R\$1 bilhão</i>	16	8,9
<i>Não respostas</i>	95	52,8
Total	180	100,0

Fonte: coleta de dados.

5.2.1.5 Cargo do executivo

A tabela 5 mostra que a grande maioria dos respondentes (76,7%) possuía o cargo de gerente, tendo o restante (23,3%) cargo de direção.

Tabela 5 - Cargo dos executivos por área de atividade.

<i>Área de atividade</i>	<i>Cargo</i>		<i>Total</i>
	<i>Gerente</i>	<i>Diretor</i>	
Indústria	117 79,1%	31 20,9%	148 100,0%
Serviços	8 57,1%	6 42,9%	14 100,0%
Varejo	13 76,5%	4 23,5%	17 100,0%
Atacado		1 100,0%	1 100,0%
Total	138 76,7%	42 23,3%	180 100,0%

Fonte: coleta de dados.

5.2.1.6 Tempo de trabalho do executivo na empresa

A tabela 6 mostra que 46,2% do grupo pesquisado possui até 5 anos de atividade na empresa, 35,5% de 6 a 15 anos e 18,3% dos executivos estão trabalhando na empresa há mais de 16 anos.

Tabela 6 - Tempo de trabalho do executivo na empresa.

<i>Tempo de trabalho</i>	<i>Número de empresas</i>	<i>%</i>
Até 2 anos	37	20,6
De 3 a 5 anos	46	25,6
De 6 a 10 anos	35	19,4
De 11 a 15 anos	29	16,1
16 anos ou mais	33	18,3
Total	180	100,0

Fonte: coleta de dados.

5.2.1.7 Envolvimento do executivo com a estratégia analisada

A tabela 7 mostra que 88,3% dos executivos respondentes haviam se envolvido diretamente com a formulação e implementação da estratégia por eles analisadas e 11,7% tiveram um envolvimento indireto porém com recebimento de relatórios.

Tabela 7 - Envolvimento do executivo com a estratégia analisada por cargo.

Cargo	Envolvimento		Total
	Direto	Indireto com Relatórios	
Gerente	119 86,2%	19 13,8%	138 100,0%
Diretor	40 95,2%	2 4,8%	42 100,0%
Total	159 88,3%	21 11,7%	180 100,0%

Fonte: coleta de dados.

5.2.2 Estatísticas descritivas das variáveis do modelo de formação da estratégia de marketing

As variáveis do modelo de formação da estratégia de marketing, subdivididas nos três grandes grupos – antecedentes, processo e resultados -, bem como suas variáveis moderadoras, são aqui apresentadas com suas frequências absolutas e relativas, desvio padrão e correlação entre elas. Elas são analisadas individualmente e depois no conjunto de cada indicador. Primeiramente, apresenta-se a estratégia do composto de marketing que as empresas consideraram para responder as questões relativas aos antecedentes, processo e resultados.

Visualiza-se na tabela 8 que 56,7% dos respondentes referiram-se a uma estratégia de produto/serviço para responder a pesquisa, 21,1 % a estratégia de comunicação/promoção, 12,2% a estratégia de distribuição e 10% a estratégia de preço.

Tabela 8 - Estratégia de marketing da empresa.

<i>Estratégia</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Produto/serviço	102	56,7
Comunicação/promoção	38	21,1
Distribuição	22	12,2
Preço	18	10,0
Total	180	100,0

Fonte: coleta de dados.

5.2.2.1 Antecedentes da formação da estratégia de marketing

Correspondem aos elementos que influenciam o processo de formação da estratégia de marketing. São eles: centralização, formalização, cultura organizacional, apoio da alta administração e importância da estratégia.

a) Variáveis de Centralização

A tabela 9 mostra a existência de uma baixa centralização nas empresas pesquisadas, entre 2,06 e 3,96, indicando que nem sempre as decisões são tomadas pela alta administração e que as pessoas têm liberdade, mesmo que parcial, nas suas tarefas.

Tabela 9 - Frequências, médias e desvio-padrão dos indicadores de centralização.

	<i>Indicadores</i>	<i>n</i>	<i>Percentuais de resposta (%)</i>						<i>Média</i>	<i>Desvio-padrão</i>
			<i>Discordo Totalm.</i>	<i>Discordo</i>	<i>Nem Conc. Nem Disc.</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Totalm.</i>	<i>NSA</i>		
11	Nesta unidade/nesta empresa, as decisões tendem a ser tomadas pela alta administração.	178	0,6	6,7	14,0	53,1	25,1	0,6	3,96	0,85
12	Os executivos, no que diz respeito ao seu trabalho, geralmente não tomam decisões por conta própria.(R)	176	6,1	36,9	22,9	29,6	2,8	1,7	2,86	1,01
13	O tomador de decisões individual não tem um bom conjunto de opções para a escolha dos meios com que atingirá as metas.(R)	176	11,8	46,1	25,8	11,8	3,4	1,1	2,48	0,97
14	O ambiente de trabalho na empresa não propicia flexibilidade para as pessoas executarem o seu trabalho.(R)	179	24,6	51,4	18,4	5,0	0,6		2,06	0,83
15	As decisões não são compartilhadas entre as áreas.(R)	179	15,6	51,4	21,2	11,7			2,29	0,87
16	O processo decisório não é realizado com bastante reflexão, discussão e avaliação criteriosa.(R)	178	16,8	46,9	25,1	9,5	1,1	0,6	2,31	0,90

(R) Questões reversas

Fonte: coleta de dados.

b) Variáveis de Formalização

A tabela 10 demonstra que as empresas formalizam com registros os seus procedimentos internos (intervalo entre 3,37 e 4,06).

Tabela 10 - Freqüências, médias e desvio-padrão dos indicadores de formalização.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)						Média	Desvio-padrão
			Discordo Totalm.	Discordo	Nem Conc. Nem Disc.	Concordo	Concordo Totalm.	NSA		
17	Os planos são acompanhados com rigor durante a implementação.	178	0,6	8,4	28,5	46,4	15,6	0,6	3,69	0,86
18	Há normas e procedimentos para a maior parte das tarefas.	177	1,7	11,2	21,3	38,8	26,4	0,6	3,77	1,02
19	Utiliza-se a experiência com os erros e acertos passados na tomada de decisões.	179		5,0	11,2	56,4	27,4		4,06	0,77
20	Há o registro constante das tarefas e do desempenho dos indivíduos	179	0,6	21,8	28,5	38,5	10,6		3,37	0,96

Fonte: coleta de dados.

c) Variáveis de Cultura Organizacional

Através da tabela 11 verifica-se que a cultura das organizações pesquisadas é orientada para a inovação, participação dos indivíduos e interação com o mercado (intervalo de 3,63 a 3,84).

Tabela 11 - Freqüências, médias e desvio-padrão dos indicadores de cultura organizacional.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)						Média	Desvio-padrão
			Discordo Totalm.	Discordo	Nem Conc. Nem Disc.	Concordo	Concordo Totalm.	NSA		
21	As pessoas desta unidade enfatizam a interação constante com o mercado para responder rapidamente as suas alterações.	178	1,1	9,5	25,1	49,2	14,5	0,6	3,67	0,88
22	O estilo de administração encoraja um alto nível de participação.	179	0,6	13,4	24,6	45,3	16,2		3,63	0,93
23	Esta unidade é dinâmica e empreendedora.	179	0,6	10,1	20,7	42,5	26,3		3,84	0,95
24	A informação é compartilhada de forma confiável e transparente.	179		12,3	24,6	44,1	19,0		3,70	0,92
25	Esta unidade pratica a inovação e a mudança.	177		8,4	19,1	52,2	19,7	0,6	3,84	0,84
26	Há um sentimento geral de confiança entre os diferentes participantes da organização.	178	1,7	10,7	24,2	44,4	19,1		3,69	0,96
27	As pessoas sentem que suas idéias e informações são ouvidas pelos outros.	178	0,6	8,9	27,9	48,6	13,4	0,6	3,66	0,84

Fonte: coleta de dados.

d) Variáveis de Apoio da Alta Administração

A tabela 12 mostra que houve apoio da alta administração das empresas pesquisadas à estratégia escolhida (de 3,95 a 4,20).

Tabela 12 - Freqüências, médias e desvio-padrão dos indicadores de apoio da alta administração.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)					NSA	Média	Desvio-padrão
			Discordo Totalm.	Discordo	Nem Conc. Nem Disc.	Concordo	Concordo Totalm.			
1	Estava claro para as pessoas que a alta administração desejava que a estratégia se tornasse bem sucedida.	177		6,7	6,1	46,4	39,7	1,1	4,20	0,83
2	A alta administração demonstrou dar muita importância à presente estratégia. (R)	177	2,2	7,3	12,8	40,8	35,8	1,1	4,02	1,00
3	A alta administração garantiu os recursos necessários para essa estratégia.	175		3,9	18,0	55,6	20,8	1,7	3,95	0,74

(R) Questão reversa

Fonte: coleta de dados.

e) Variáveis de Importância da Estratégia

Na tabela 13 está expresso que a estratégia foi considerada importante para as empresas pesquisadas (de 3,66 a 4,11).

Tabela 13 - Freqüências, médias e desvio-padrão dos indicadores de importância da estratégia.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)					NSA	Média	Desvio-padrão
			Discordo Totalm.	Discordo	Nem Conc. Nem Disc.	Concordo	Concordo Totalm.			
4	Influenciará a empresa durante um longo período de anos.	177	1,1	6,1	12,8	45,3	33,5	1,1	4,05	0,91
5	Teve uma alta relação com a missão da empresa.(R)	176	1,7	3,4	21,2	45,8	26,3	1,7	3,93	0,88
6	Gerou a expectativa de que seu sucesso afetaria profundamente o futuro da empresa.	177	2,2	10,6	26,3	39,7	20,1	1,1	3,66	0,99
7	Influenciou a empresa em termos de flexibilidade do trabalho e velocidade da tomada de decisões	174		7,8	21,2	53,1	15,1	2,8	3,78	0,81
8	Possibilitou o desenvolvimento e implementação de outra estratégia.	175	0,6	6,1	21,2	57,0	12,8	2,2	3,77	0,78
9	Levou à expansão da empresa.	177	1,1	7,3	20,7	45,8	24,0	1,1	3,85	0,91
10	Representou um significativo diferencial em relação à concorrência.	177		3,4	19,0	40,2	36,3	1,1	4,11	0,83

(R) Questão reversa

Fonte: coleta de dados.

5.2.2.2 Processo de formação da estratégia de marketing

Correspondem aos elementos que constituem o processo de formação da estratégia de marketing. São eles: análise situacional, alternativas estratégicas, adequação à visão, integração interdepartamental, comunicação, comprometimento, liderança e ativos e competências.

a) Variáveis de Análise Situacional

A tabela 14 demonstra que as empresas realizam análise situacional, tanto interna quanto externa, a fim de verificarem forças e fraquezas, oportunidades e ameaças (de 3,82 a 3,99).

Tabela 14 - Freqüências, médias e desvio-padrão dos indicadores de análise situacional.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)						Média	Desvio-padrão
			Discordo Totalm.	Discordo	Nem Conc. Nem Disc.	Concordo	Concordo Totalm.	NSA		
11	As forças da organização.	177	0,6	4,5	16,8	58,1	19,0	1,1	3,92	0,77
12	As fraquezas da organização.	177	0,6	7,8	19,6	52,0	19,0	1,1	3,82	0,85
13	As oportunidades encontradas no ambiente.	177	0,6	6,2	10,1	59,0	23,6	0,6	3,99	0,80
14	As ameaças encontradas no ambiente.	177	0,6	5,6	13,4	59,2	20,1	1,1	3,94	0,78

Fonte: coleta de dados.

b) Variáveis de Alternativas Estratégicas

A partir da tabela 15 verifica-se que as organizações definem e analisam várias alternativas antes de definir a estratégia que desenvolverá.

Tabela 15: Freqüências, médias e desvio-padrão dos indicadores de alternativas estratégicas.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)						Média	Desvio-padrão
			Discordo Totalm.	Discordo	Nem Conc. Nem Disc.	Concordo	Concordo Totalm.	NSA		
15	Diversas alternativas estratégicas foram consideradas de forma explícita antes de escolher esta estratégia.	174	2,2	12,8	22,3	43,6	16,2	2,8	3,60	0,99
16	As estratégias alternativas foram adequadamente analisadas antes de terem sido descartadas.	172	1,7	10,1	25,1	45,8	13,4	3,9	3,62	0,91
17	A estratégia escolhida era flexível e considerava diversas contingências.	176	1,1	9,5	20,1	57,0	10,6	1,7	3,68	0,84

Fonte: coleta de dados.

c) Variáveis de Adequação à Visão

A tabela 16 mostra que a estratégia escolhida pelas organizações estava adequada à visão estratégica organizacional (de 3,56 a 3,96).

Tabela 16 - Freqüências, médias e desvio-padrão dos indicadores de adequação à visão.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)						Média	Desvio-padrão
			Discordo Totalm.	Discordo	Nem Conc. Nem Disc.	Concordo	Concordo Totalm.	NSA		
18	Esta estratégia era parte do plano estratégico da empresa.	176	0,6	8,9	13,4	46,4	29,1	1,7	3,96	0,92
19	Esta estratégia era coerente com outras coisas que estavam acontecendo na empresa naquele mesmo período. (R)	174	2,2	18,4	19,0	38,0	19,6	2,8	3,56	1,08
20	As pessoas tinham a compreensão de quanto esta estratégia de marketing adequava-se à visão estratégica da empresa.	176	1,1	14,5	22,3	46,9	13,4	1,7	3,58	0,94

(R) Questão reversa

Fonte: coleta de dados.

d) Variáveis de Integração Interdepartamental

Analisando a tabela 17 verifica-se a existência de integração entre os indivíduos e os setores durante a formulação e a implementação da estratégia (de 3,70 a 3,98).

Tabela 17 - Frequências, médias e desvio-padrão dos indicadores de integração interdepartamental.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)						Média	Desvio-padrão
			Discordo Totalm.	Discordo	Nem Conc. Nem Disc.	Concordo	Concordo Totalm.	NSA		
21	A unidade de marketing responsável por essa estratégia foi bem integrada à atividade principal da empresa.	172	1,1	7,3	16,2	54,2	17,3	3,9	3,83	0,85
22	Os membros da equipe responsáveis por essa estratégia possuíam a preparação e a motivação necessárias para a execução do trabalho.	177	1,1	3,9	15,6	53,1	25,1	1,1	3,98	0,82
23	A equipe responsável por essa estratégia estava bem organizada (por exemplo, em distribuição de tarefas, missão, etc.).	176	1,1	6,1	15,6	58,7	16,8	1,7	3,85	0,81
24	Houve uma integração tranqüila nas atividades dos membros do grupo durante a formulação e implementação dessa estratégia.	177	1,1	7,8	22,3	55,3	12,3	1,1	3,71	0,83
25	A equipe responsável por essa estratégia tinha uma adequada representação de outros departamentos	175	0,6	8,9	23,5	51,4	13,4	2,2	3,70	0,84

Fonte: coleta de dados.

e) Variáveis de Comunicação

A tabela 18 apresenta a existência de comunicação entre os indivíduos e grupos de trabalho no decorrer da formulação e implementação (de 3,60 a 3,94).

Tabela 18 - Frequências, médias e desvio-padrão dos indicadores de comunicação.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)						Média	Desvio-padrão
			Discordo Totalm.	Discordo	Nem Conc. Nem Disc.	Concordo	Concordo Totalm.	NSA		
26	Os principais agentes envolvidos tiveram interação contínua.	175	1,1	4,0	11,9	64,4	17,5	1,1	3,94	0,75
27	Os objetivos e metas foram claramente comunicados.	174	0,6	7,3	12,4	57,6	20,3	1,7	3,91	0,82
28	Os membros da equipe comunicaram-se abertamente.	175		4,0	19,8	57,1	18,1	1,1	3,90	0,73
29	Houve ampla comunicação formal e informal para toda a empresa.	172	2,8	9,1	26,7	44,3	14,8	2,3	3,60	0,95

Fonte: coleta de dados.

f) Variáveis de Comprometimento

A tabela 19 demonstra a existência de comprometimento das pessoas para com a estratégia que estava sendo formulada e implementada, bem como para com os recursos a ela necessários.

Tabela 19 - Frequências, médias e desvio-padrão dos indicadores de comprometimento.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)						Média	Desvio-padrão
			Discordo Totalm.	Discordo	Nem Conc. Nem Disc.	Concordo	Concordo Totalm.	NSA		
30	Todas as pessoas e setores trabalharam duro para o sucesso da estratégia.	176	0,6	9,5	23,5	48,0	16,8	1,7	3,72	0,88
31	Era evidente a existência de consenso.	175	1,7	15,2	34,3	37,6	9,6	1,7	3,39	0,92
32	Todas as pessoas e setores compraram bem a idéia.	175	1,7	12,8	30,2	45,3	7,8	2,2	3,46	0,88
33	Recursos adequados foram disponibilizados para os trabalhos.	177	1,1	8,9	20,7	47,5	20,7	1,1	3,79	0,92
34	Todas as pessoas e setores estavam comprometidos em assegurar que os prazos seriam cumpridos.	173	1,1	8,4	25,7	48,0	13,4	3,4	3,66	0,86
35	Houve o comprometimento das pessoas em utilizar os melhores recursos disponíveis quando elas perceberam que a estratégia estava adequada.	174	0,6	3,9	20,1	60,3	12,3	2,8	3,82	0,72
36	Todas as pessoas e setores estavam comprometidos em assegurar que os objetivos fossem atingidos.	176	1,7	7,3	21,2	54,2	14,0	1,7	3,73	0,86

Fonte: coleta de dados.

g) Variáveis de Liderança

A tabela 20 mostra que há demonstração de que existiu alguém que conduziu a estratégia em questão. Porém, talvez não tenha sido bem compreendida a palavra liderança, pois as respostas da questão 37 contradizem as das duas outras questões (38 e 39).

Tabela 20 - Frequências, médias e desvio-padrão dos indicadores de liderança.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)						Média	Desvio-padrão
			Discordo Totalm.	Discordo	Nem Conc. Nem Disc.	Concordo	Concordo Totalm.	NSA		
37	Esta estratégia teve um líder dentro da empresa.(R)	173	14,0	32,0	13,5	21,9	15,7	2,8	2,93	1,34
38	Uma pessoa dentro da organização definitivamente assumiu o comando para fazer a estratégia acontecer.	174	3,4	9,0	11,8	43,8	29,8	2,2	3,90	1,05
39	Esta estratégia teve um protetor que zelou por todo o processo de formulação e implementação.	174	4,5	7,3	16,3	41,6	28,1	2,2	3,83	1,07

(R) Questão reversa

Fonte: coleta de dados.

h) Variáveis de Ativos e Competências

Analisando a tabela 21 verifica-se que os ativos e competências mais enfatizados nas estratégias das organizações referem-se aqueles relativos a produtos, serviços e imagem de marca, que são ativos e competências de marketing. Além disso, também há uma outra ênfase aos ativos e competências organizacionais, os quais compreendem aspectos de fornecedores, suprimentos, capacidade de produção e comprometimento das equipes.

Tabela 21 - Freqüências, médias e desvio-padrão dos indicadores de ativos e competências.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)					NSA	Média	Desvio-padrão
			Sem ênfase	Muito pouca ênfase	Pouca ênfase	Moderada ênfase	Com grande ênfase			
1	Definição de preço abaixo do nível de preço da concorrência.	171	14,5	13,4	21,8	31,8	14,0	4,5	3,18	1,28
2	Novos produtos.	173	3,4	3,9	13,4	27,4	48,0	3,4	4,15	1,09
3	Ampla gama de produtos.	172	4,5	5,6	11,7	30,2	44,1	3,9	4,08	1,11
4	Ampla competência de serviço ao cliente.	174	2,2	4,5	9,0	29,8	52,2	2,2	4,28	0,97
5	Construção da imagem da marca.	176	1,1	3,9	12,9	25,3	55,6	1,1	4,32	0,93
6	Desenvolvimento e aprimoramento dos produtos existentes.	174	1,1	3,4	9,5	39,7	43,0	2,8	4,22	0,91
7	Produtos e serviços de qualidade premium (top)	173	1,7	4,0	11,9	41,2	39,0	2,3	4,14	0,91
8	Forte influência junto aos canais de distribuição.	157	2,8	5,0	15,6	30,7	33,5	12,3	3,99	1,04
9	Foco em mercados geográficos específicos.	172	2,8	5,0	18,4	33,5	35,8	3,9	3,97	1,06
10	Gastos e investimentos em promoção de vendas e propaganda acima da média da indústria.	166	8,9	24,0	23,5	21,2	14,5	7,3	3,07	1,25
11	Presença de produtos em mercados de preços elevados.	163	1,7	6,7	22,9	40,8	19,0	8,9	3,75	0,93
12	Presença de produtos em mercados de preços baixos.	155	9,6	18,0	18,0	31,5	9,6	12,9	3,14	1,22
13	Inovação nas técnicas de marketing.	176	6,1	17,3	16,8	35,2	22,9	1,7	3,52	1,2
14	Utilização de pesquisa de mercado como forma de busca de informações.	175	7,8	17,9	14,5	35,2	21,8	2,2	3,45	1,27
15	Logística integrada.	166	4,0	7,9	16,9	44,6	20,3	6,2	3,74	1,03
16	Desenvolvimento de relacionamento com vários públicos: governo, imprensa, mercado publicitário, sociedade em geral, clientes.	171	5,6	12,4	19,1	37,6	20,8	3,9	3,56	1,17
17	Envolvimento com os fornecedores.	175	1,1	3,9	17,3	45,3	30,2	2,2	4,02	0,87
18	Capacidade de produção.	166	1,1	1,7	14,0	38,2	38,2	6,7	4,19	0,84
19	Aquisição de suprimentos.	166		2,2	20,8	41,0	28,7	6,7	4,01	0,85
20	Domínio da tecnologia da informação.	172	2,2	6,2	23,0	34,8	30,3	3,4	3,88	1
21	Automação do parque fabril.	153	3,4	7,3	15,2	34,3	25,8	14,0	3,84	1,07
22	Administração participativa.	170	3,4	6,7	19,1	41,6	24,7	4,5	3,81	1,01
23	Comprometimento interno das equipes de trabalho.	170	1,1	5,1	17,6	40,9	31,8	3,4	4,01	0,91
24	Desenvolvimento de parcerias tecnológicas com outras empresas.	158	5,7	12,1	19,0	34,5	19,0	9,2	3,52	1,18

Fonte: coleta de dados.

i) Variáveis de Vantagem Competitiva em relação a Ativos e Competências

Percebe-se na tabela 22 que as vantagens competitivas são, na sua grande maioria (em torno de 70%), desenvolvidas para a estratégia em questão. Porém, também se verifica que pode ter havido compreensão errônea do conceito de vantagem competitiva, uma vez que os respondentes classificaram todos os ativos e competências em uma vantagem atual ou histórica, sendo que se sabe que uma organização possui somente algumas poucas vantagens competitivas sustentáveis (poucas respostas que “não se aplica- NSA”).

Tabela 22 - Frequências, médias e desvio-padrão dos indicadores de vantagem competitiva.

	<i>Indicadores</i>	<i>n</i>	<i>Percentuais (%)</i>		
			<i>Histórica</i>	<i>Atual</i>	<i>NSA</i>
1	Definição de preço abaixo do nível de preço da concorrência.	166	21,8	73,6	4,6
2	Novos produtos.	169	21,8	75,3	2,9
3	Ampla gama de produtos.	168	22,4	74,1	3,4
4	Ampla competência de serviço ao cliente.	169	27,2	70,5	2,3
5	Construção da imagem da marca.	171	26,6	72,3	1,2
6	Desenvolvimento e aprimoramento dos produtos existentes.	169	23,6	73,6	2,9
7	Produtos e serviços de qualidade premium (top)	169	23,3	75,0	1,7
8	Forte influência junto aos canais de distribuição.	155	23,6	65,5	10,9
9	Foco em mercados geográficos específicos.	168	24,7	71,8	3,4
10	Gastos e investimentos em promoção de vendas e propaganda acima da média da indústria.	162	20,1	73,0	6,9
11	Presença de produtos em mercados de preços elevados.	159	23,6	67,8	8,6
12	Presença de produtos em mercados de preços baixos.	151	27,2	60,1	12,7
13	Inovação nas técnicas de marketing.	171	19,5	78,7	1,7
14	Utilização de pesquisa de mercado como forma de busca de informações.	170	19,0	78,7	2,3
15	Logística integrada.	161	25,6	68,0	6,4
16	Desenvolvimento de relacionamento com vários públicos: governo, imprensa, mercado publicitário, sociedade em geral, clientes.	166	23,7	72,3	4,0
17	Envolvimento com os fornecedores.	170	28,2	69,5	2,3
18	Capacidade de produção.	162	29,5	64,2	6,4
19	Aquisição de suprimentos.	162	28,9	64,7	6,4
20	Domínio da tecnologia da informação.	167	26,0	70,5	3,5
21	Automação do parque fabril.	149	22,5	63,6	13,9
22	Administração participativa.	165	24,3	71,1	4,6
23	Comprometimento interno das equipes de trabalho.	165	26,9	69,6	3,5
24	Desenvolvimento de parcerias tecnológicas com outras empresas.	154	19,5	71,6	8,9

Fonte: coleta de dados.

5.2.2.3 Resultados da formação da estratégia de marketing

Correspondem aos elementos que são as resultantes do processo de formação da estratégia de marketing. São eles: criatividade estratégica, aprendizagem organizacional, desempenho da estratégia.

a) Variáveis de Criatividade Estratégica

A tabela 23 apresenta a existência de criatividade através de modificações e inovações a partir da estratégia formulada e implementada.

Tabela 23 - Frequências, médias e desvio-padrão dos indicadores de criatividade estratégica.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)					NSA	Média	Desvio-padrão
			Discordo Totalm.	Discordo	Nem Conc. Nem Disc.	Concordo	Concordo Totalm.			
1	A estratégia escolhida foi muito diferente de outras desenvolvidas no passado por esta unidade.	174	2,8	18,0	22,5	32,0	22,5	2,2	3,55	1,12
2	A estratégia era realmente inovadora.	174	5,1	12,9	26,4	36,0	17,4	2,2	3,49	1,09
3	A estratégia quebrou algumas regras do jogo dentro do seu produto/mercado.	174	2,2	17,4	19,7	34,8	23,6	2,2	3,61	1,10
4	Comparada às outras estratégias similares, desenvolvidas anteriormente, pelo menos algumas partes dessa estratégia foram arrojadas e arriscadas.	174	1,1	8,4	19,7	39,9	28,7	2,2	3,89	0,97

Fonte: coleta de dados.

b) Variáveis de Aprendizagem Organizacional

A tabela 24 demonstra que ocorreu alta aprendizagem organizacional com o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing.

Tabela 24 - Frequências, médias e desvio-padrão dos indicadores de aprendizagem organizacional.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)					NSA	Média	Desvio-padrão
			Muito Baixo	Baixo	Nem alto nem baixo	Alto	Muito alto			
1	Melhoria da compreensão acerca do mercado.	175	0,6	4,5	22,9	52,0	17,9	2,2	3,84	0,79
2	Probabilidade de ocorrerem mudanças na forma de desenvolver as tarefas.	176	2,8	5,6	25,7	52,0	12,3	1,7	3,66	0,87
3	Desenvolvimento de habilidades administrativas.	171	1,7	7,3	25,3	51,1	10,7	3,9	3,64	0,84
4	Mudança de comportamento da alta administração.	175	5,6	5,6	30,2	39,1	17,3	2,2	3,58	1,03
5	Aumento do comprometimento e envolvimento das pessoas.	176	0,6	6,7	25,7	48,6	16,8	1,7	3,76	0,84
6	Diminuição da informalidade do processo de planejamento da organização.	174	3,9	8,4	29,1	44,1	11,7	2,8	3,53	0,95
7	Aprendizado no processo de desenvolvimento do produto.	166	1,1	5,0	25,1	45,8	15,6	7,3	3,75	0,84
8	Melhor conhecimento do negócio em que se está atuando.	172	0,6	4,5	17,5	48,0	26,6	2,8	3,98	0,83
9	Administração de conflitos.	170	2,2	12,3	31,8	39,7	8,9	5,0	3,43	0,92

Fonte: coleta de dados.

c) Variáveis de Desempenho da Estratégia

Na tabela 25 demonstra-se que os resultados mais significativos com a implementação da estratégia de marketing referiram-se ao resultado geral, a participação de mercado e a satisfação dos clientes.

Tabela 25 - Frequências, médias e desvio-padrão dos indicadores de desempenho da estratégia.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)						Média	Desvio-padrão
			Muito Baixo	Baixo	Nem alto nem baixo	Alto	Muito alto	NSA		
11	Resultado geral da estratégia.	175	0,6	4,5	16,2	60,9	15,6	2,2	3,89	0,74
12	Lucros líquidos.	169	1,7	5,6	39,9	37,6	10,1	5,1	3,51	0,83
13	Crescimento nas vendas.	174	2,2	4,5	29,1	43,6	17,9	2,8	3,72	0,90
14	Maximização do fluxo de caixa.	167	1,1	7,3	36,2	40,1	9,6	5,6	3,53	0,83
15	Participação de mercado.	173	1,7	2,3	24,9	52,0	16,9	2,3	3,82	0,80
16	Retorno sobre investimentos.	167	1,7	7,9	36,7	35,0	13,0	5,6	3,53	0,90
17	Satisfação dos clientes.	175	1,1	2,8	14,6	52,2	27,5	1,7	4,04	0,80

Fonte: coleta de dados.

5.2.2.4 Moderadores dos resultados do processo da formação da estratégia de marketing

Correspondem aos elementos que influenciam os resultados do processo de formação da estratégia de marketing. São eles: modificações no ambiente, poder dos fornecedores e poder dos canais de distribuição.

a) Variáveis de Modificações no Ambiente

As alterações ambientais, demonstradas na tabela 26, representaram mudanças freqüentes, o que certamente influenciou as estratégias desenvolvidas.

Tabela 26 - Frequências, médias e desvio-padrão dos indicadores de modificações no ambiente.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)						Média	Desvio-padrão
			Nenhuma Mudança	Quase nenhuma Mudança	Mudanças pouco Freqüentes	Mudanças Freqüentes	Mudanças muito Freqüentes	NSA		
1	Natureza das oportunidades do mercado	176	0,6	7,9	22,5	48,3	19,7	1,1	3,80	0,87
2	Tecnologia de produção/processo utilizada no setor	176	2,2	11,8	37,6	37,1	10,1	1,1	3,41	0,91
3	Inovação de produtos/serviços em seu setor	178	2,2	2,8	29,8	35,4	29,8		3,88	0,95
4	Atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em seu setor	176	2,2	11,8	36,5	33,7	14,6	1,1	3,47	0,96
5	Restrições políticas e legais (por exemplo regulamentações governamentais)	171	6,2	26,0	29,4	24,9	10,2	3,4	3,07	1,10
6	Intensidade Competitiva	176		3,4	14,7	38,4	42,9	0,6	4,22	0,82
7	Preferências e expectativas de clientes	177	1,1	4,5	25,8	44,9	23,0	0,6	3,85	0,87
8	Questões econômicas do país	176	0,6	3,4	20,2	44,4	30,3	1,1	4,02	0,84
9	Nível de atividade do seu setor	177	1,1	6,2	29,4	44,6	18,6		3,73	0,87

Fonte: coleta de dados.

b) Variáveis de Poder dos Fornecedores

A tabela 27 mostra alguma dependência da empresa em relação aos seus fornecedores e que eles são importantes para a organização.

Tabela 27 - Frequências, médias e desvio-padrão dos indicadores de poder dos fornecedores.

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)						Média	Desvio-padrão
			Discordo Totalm.	Discordo	Nem Conc. Nem Disc.	Concordo	Concordo Totalm.	NSA		
1	A empresa sente-se dependente de seus fornecedores	179	2,8	19,4	26,7	36,7	13,9	0,6	3,40	1,04
2	Os fornecedores são estrategicamente importantes para a empresa	178		1,7	6,1	52,5	39,1	0,6	4,30	0,66
3	Seria difícil para a empresa substituir as vendas e lucros gerados pelos fornecedores atuais	174	1,7	19,6	33,0	33,5	9,5	2,8	3,30	0,96
4	Seria difícil para os fornecedores substituírem as vendas e lucros gerados por esta empresa	175	1,7	17,9	34,6	35,2	8,4	2,2	3,31	0,93
5	Acredita-se que existe uma parceria equilibrada entre a empresa e os fornecedores	175	0,6	10,7	21,5	54,8	11,3	1,1	3,66	0,84

Fonte: coleta de dados.

c) Variáveis de Poder dos Canais de Distribuição

A tabela 28 demonstra que há dependência da empresa em relação aos seus canais de distribuição, bem como a sua importância para a organização.

Tabela 28 - Frequências, médias e desvio-padrão dos indicadores de poder dos canais de distribuição

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)						Média	Desvio-padrão
			Discordo Totalm.	Discordo	Nem Conc. Nem Disc.	Concordo	Concordo Totalm.	NSA		
6	A empresa sente-se dependente de seus canais de distribuição.	159	2,2	14,0	19,0	33,0	20,7	11,2	3,63	1,08
7	Os canais de distribuição são estrategicamente importantes para a empresa.	159	0,6	2,2	3,9	43,6	38,5	11,2	4,32	0,73
8	Seria difícil para a empresa substituir as vendas e lucros gerados pelos canais de distribuição atuais.	156	1,7	11,7	25,1	31,8	16,8	12,8	3,58	1,01
9	Seria difícil para os canais de distribuição substituírem as vendas e lucros gerados por esta empresa.	156	1,7	16,8	33,0	25,7	10,1	12,8	3,29	0,97
10	Acredita-se que existe uma parceria equilibrada entre a empresa e os canais de distribuição.	158	1,1	6,7	20,1	52,0	8,4	11,7	3,68	0,80

Fonte: coleta de dados.

5.2.2.5 Apresentação geral dos elementos que constituem os Antecedentes, Processo e Resultados

Com o objetivo de facilitar a interpretação e possibilitar uma visualização mais integrada dos resultados, apresentam-se os resultados de cada grupo de variáveis que formam os antecedentes, processo e resultados.

A tabela 29 apresenta as estatísticas descritivas para os “elementos de formação da estratégia de marketing”. Pode-se verificar que, com exceção da variável centralização, as demais têm a sua média em torno do ponto 4 das escalas utilizadas, mostrando que há a incidência de cada uma no estudo da estratégia considerada pelas organizações ao avaliarem seu processo, antecedentes e resultados.

Tabela 29 - Médias, desvio-padrão dos elementos de formação da estratégia de marketing.

<i>Elementos</i>	<i>n</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio-padrão</i>
D – Centralização	179	3,13	0,32
E – Formalização	179	3,72	0,71
F – Cultura	179	3,72	0,71
G – Apoio da Alta Administração	177	4,05	0,65
H - Importância da Estratégia	177	3,88	0,56
I – Análise Situacional	178	3,92	0,69
J - Alternativas Estratégicas	176	3,63	0,81
K - Adequação à Visão	177	3,70	0,72
L - Integração Interdepartamental	177	3,81	0,67
M – Comunicação	175	3,85	0,67
N – Comprometimento	178	3,65	0,69
O – Liderança	175	3,55	0,79
P - Ativos e Competências	178	3,84	0,56
Q - Criatividade Estratégica	176	3,62	0,87
R - Aprendizagem Organizacional	178	3,72	0,64
S - Desempenho da Estratégia	177	3,72	0,63
A – Modificações Ambientais	179	3,71	0,56
B - Poder dos Fornecedores	179	3,60	0,55
C - Poder dos Canais	159	3,70	0,60

Fonte: coleta de dados.

A tabela 30 apresenta a matriz de correlação entre as variáveis formadores dos antecedentes, processo e resultados foi utilizada como dado de entrada para a Análise Fatorial Exploratória. Percebe-se que, de uma forma geral, a magnitude dos coeficientes de correlação de Pearson foram baixas. Esse resultado não deixa de ser esperado em se tratando de variáveis qualitativas ordinais. A medida

Importância. As outras duas Análises Fatoriais foram realizadas separadamente para Processo e Resultados. Após a definição dos itens que deveriam ser mantidos em cada bloco, procedeu-se uma Análise Fatorial consolidada com 61 atributos. Optou-se pela extração de 10 fatores porque estes representaram a manutenção de mais de 60% da informação original (comunalidade). O tradicional critério dos autovalores maiores do que um não foi utilizado porque indicou a extração de 23 fatores, o que seria inviável num momento da análise onde a maior preocupação é a redução de dimensionalidade e formação de um conjunto de fatores passível de análise e interpretação.

A adequabilidade da técnica de Análise Fatorial pode ser avaliada pela medida de Kaiser, Meier e Olkin (K-M-O) que, de acordo com Norusis e SPSS Inc. (1994), valores acima de 0,80 indicam um ajuste meritorio. O índice K-M-O da Análise Fatorial consolidada resultou 0,822.

A identificação dos fatores se dá pela análise da matriz de cargas fatoriais resultante da extração dos fatores. As cargas fatoriais determinam a correlação entre a variável e o fator, considerando-se apenas as cargas fatoriais superiores a 0,40. Para melhor definição dos fatores, a matriz de cargas fatoriais foi rotacionada pelo critério Varimax, que, segundo Hair et al. (1999), é um dos mais populares métodos de rotação. Cada variável de entrada também tem a sua respectiva comunalidade, que corresponde ao percentual de informação da variável que foi preservada após a extração dos fatores. Todas as variáveis tiveram a maioria de sua informação preservada, ou seja, apresentaram comunalidades superiores a 50%.

Assim, apresenta-se na tabela 31 o resumo do resultado da análise fatorial exploratória geral para os elementos de formação da estratégia de marketing. No fator 1 foram aglutinados os construtos Comprometimento/ comunicação/ integração. O fator 2 é formado pelas variáveis de Aprendizagem organizacional. O fator 3 pelas variáveis de Desempenho da estratégia. O fator 4 pelas variáveis de Cultura organizacional. O fator 5 pelas variáveis de análise situacional. O fator 6 pelas variáveis de Criatividade. O fator 7 pelas variáveis de Formalização. O fator 8 pelas variáveis dos Ativos e competências organizacionais e de marketing (uma única variável: "Ampla competência de serviço ao cliente). O fator 9 pelas

variáveis de Alternativas estratégicas. E o fator 10 pelas variáveis de Importância percebida da estratégia para a organização.

Dessa forma, os Antecedentes passam a ser representados pelos construtos: Cultura, Formalização e Importância percebida da estratégia. O Processo de formação da estratégia de marketing, por sua vez, passa a ser composto pelos construtos: Comprometimento/comunicação/ integração, Ativos e competências, Análise situacional e Alternativas estratégicas. Por fim, os Resultados da estratégia ficam constituídos por Aprendizagem, Criatividade e Desempenho.

Tabela 31 - Matriz de cargas fatoriais, comunalidades e variância explicada pelos fatores.

Variáveis	Comunalidade	Fator 1 14,3%	Fator 2 7,4%	Fator 3 6,8%	Fator 4 5,7%	Fator 5 5,5%	Fator 6 5,2%	Fator 7 5,0%	Fator 8 4,8%	Fator 9 4,4%	Fator 10 3,8%
N.34	73%	0,812									
N.32	69%	0,733									
N.36	71%	0,730									
N.31	65%	0,724									
L.24	62%	0,704									
N.35	59%	0,699									
L.22	67%	0,649									
M.28	56%	0,639									
M.27	64%	0,629									
N.33	52%	0,623									
M.26	62%	0,601									
N.30	65%	0,595									
L.23	70%	0,594									
L.21	55%	0,593									
M.29	55%	0,469									
O.38	67%	0,410									
R.4	68%		0,727								
R.6	60%		0,701								
R.5	67%		0,691								
R.9	55%		0,684								
R.3	60%		0,665								
R.7	55%		0,643								
R.8	52%		0,635								
S.12	67%			0,762							
S.16	74%			0,761							
S.13	65%			0,727							
S.14	65%			0,714							
S.15	59%			0,630							
S.11	62%			0,554							
F.23	69%				0,658						
F.22	70%				0,646						
F.24	64%				0,640						
F.25	62%				0,627						
F.26	60%				0,605						
I.12	72%					0,743					
I.11	74%					0,732					
I.14	76%					0,710					
I.13	76%					0,708					
Q.2	74%						0,780				
Q.3	62%						0,740				
Q.1	57%						0,733				
Q.4	60%						0,582				
O.39	66%										
E.18	64%							0,746			
E.17	71%							0,670			
E.20	56%							0,619			
E.19	52%							0,493			
P.21	65%								0,737		
P.18	60%								0,729		
P.19	56%								0,563		
P.20	61%								0,551		
P.4	63%								0,416		
P.23	60%										
J.16	73%									0,636	
J.15	66%									0,617	
J.17	61%									0,599	
P.7	48%									0,462	
H.6	57%										0,703
H.7	55%										0,538
H.4	51%										0,530
H.9	57%										0,435

Cargas fatoriais rotacionadas pelo método Varimax. As cargas fatoriais inferiores a 0,40 foram omitidas.

Fonte: coleta de dados.

A interpretação dos fatores não foi complexa visto que os construtos praticamente se mantiveram inalterados. A única modificação realizada sobre a

definição dos fatores da Análise Fatorial foi a redução do número de itens do Fator 1, de 16 para oito, tendo como objetivo reduzir a dimensionalidade do problema e não extrapolar o número de variáveis por construto sugerido pela literatura. Para avaliar a confiabilidade dos construtos foi utilizado o coeficiente de confiabilidade de Alpha de Cronbach.

Tabela 32 - Coeficientes de confiabilidade de Alpha de Cronbach por construto.

<i>Construtos</i>	<i>Número de itens</i>	<i>Alpha</i>
E - Formalização	04	0,7855
F - Cultura	04	0,8714
H - Importância	04	0,7271
I - Análise Situacional	04	0,8901
J - Alternativas Estratégicas	03	0,8504
LMN - Comprometimento/Comunicação/Integração*	08	0,9064
P - Ativos	05	0,8279
Q - Criatividade	04	0,8031
R - Aprendizagem	07	0,8754
S - Desempenho	06	0,8834

*União de três construtos em um único fator (CCI- comprometimento, comunicação e integração).
Fonte: coleta de dados.

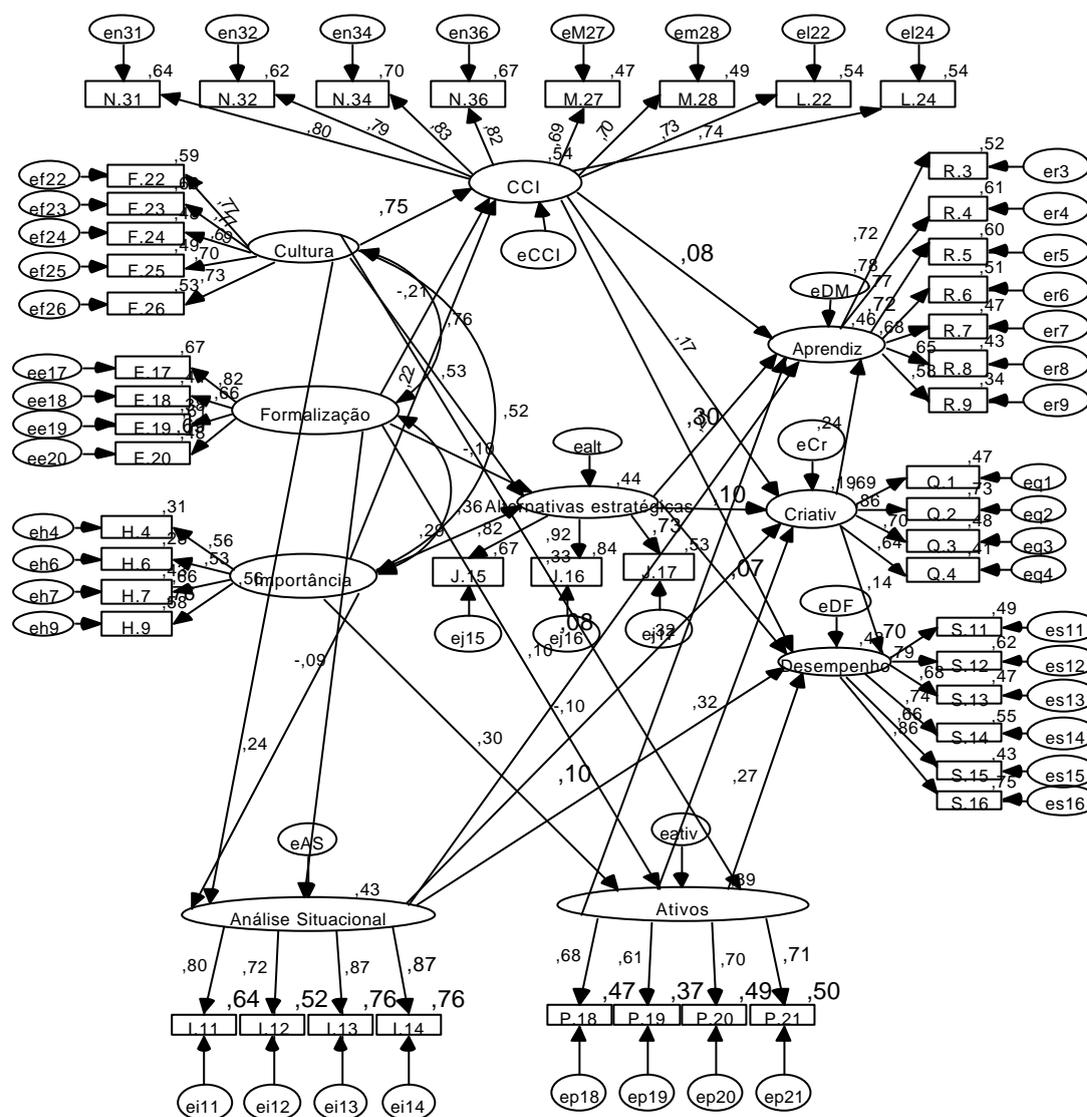
Verifica-se na tabela 32 que todos coeficientes de confiabilidade dos construtos apresentaram resultados bastante superiores ao mínimo exigido pela literatura, ou seja, acima de 0,70 (HAIR ET AL., 1999).

5.2.4 Modelo de formação da estratégia de marketing – Modelagem de equações estruturais

Apresentam-se os resultados da modelagem de equações estruturais, com o intuito de validar o modelo construído, partindo das variáveis oriundas da análise fatorial exploratória.

A figura 11 mostra as relações entre os construtos, sendo que os antecedentes (cultura, formalização e importância) influenciam os elementos do processo (comprometimento/ comunicação/ integração, alternativas estratégicas,

ativos e competências, análise situacional), que, por sua vez, influenciam os resultados (criatividade, aprendizagem e desempenho). Criatividade influencia aprendizagem e desempenho.



e- erro de medida para cada variável; valores nas flechas com uma só ponta- estimativas dos parâmetros; valores nas flechas com duas pontas - correlações; F22 a F26 - variáveis formadoras da Cultura; E17 a E20 - variáveis formadoras da Formalização; H4 a H9 - variáveis formadoras da Importância; N31, N32, N34, N36, M27, M28, L22, L24 - variáveis formadoras do Comprometimento/comunicação/integração (CCI); J15 a J17 - variáveis formadoras das Alternativas estratégicas; I11 a I14 - variáveis formadoras da Análise Situacional; P18 a P21 - variáveis formadoras dos Ativos e Competências; R3 a R9 - variáveis formadoras da Aprendizagem; Q1 a Q4 - variáveis formadoras da Criatividade; S11 a S16 - variáveis formadoras do desempenho.

Figura 11 - Modelo híbrido inicial completo com estimativas padronizadas da formação da estratégia de marketing.

Fonte: coleta de dados (AMOS 4.0).

Este modelo tem 1099 graus de liberdade. A tabela 33 apresenta as estimativas não-padronizadas, padronizadas, erros-padrão, estatísticas e testes de significâncias para os parâmetros estimados.

Tabela 33 - Estimativas para o modelo completo.

Relação		Estimativa	Estimativa padronizada	Erro-padrão	Estatística de teste	Valor de p
CCI	<-- Cultura	1,000	0,747			
Alt_estra	<-- Cultura	0,535	0,526	0,188	2,850	p<0,01
Análise Situac	<-- Cultura	0,637	0,562	0,200	3,183	p<0,01
Ativos	<-- Cultura	0,415	0,327	0,216	1,917	ns
CCI	<-- Importância	0,252	0,218	0,108	2,336	p<0,05
Alt_estra	<-- Importância	0,259	0,294	0,099	2,618	p<0,01
Análise Situac	<-- Importância	0,233	0,237	0,108	2,155	p<0,05
Ativos	<-- Importância	0,335	0,305	0,127	2,640	p<0,01
Análise Situac	<-- Formalização	-0,093	-0,091	0,166	-0,563	ns
Ativos	<-- Formalização	0,120	0,104	0,177	0,682	ns
Alt_estra	<-- Formalização	-0,089	-0,097	0,152	-0,588	ns
CCI	<-- Formalização	-0,261	-0,215	0,121	-2,151	p<0,05
Criativ	<-- CCI	0,161	0,168	0,118	1,367	ns
Aprendiz	<-- CCI	0,067	0,079	0,087	0,767	ns
Desempenho	<-- CCI	0,192	0,299	0,070	2,746	p<0,01
Criativ	<-- Alt_estra	0,125	0,099	0,152	0,823	ns
Aprendiz	<-- Alt_estra	0,234	0,209	0,114	2,053	p<0,05
Desempenho	<-- Alt_estra	0,058	0,068	0,086	0,676	ns
Criativ	<-- Análise Situac	-0,108	-0,095	0,133	-0,810	ns
Aprendiz	<-- Análise Situac	0,084	0,084	0,099	0,853	ns
Desempenho	<-- Análise Situac	0,078	0,103	0,076	1,028	ns
Criativ	<-- Ativos	0,326	0,322	0,118	2,763	p<0,01
Desempenho	<-- Ativos	0,184	0,271	0,072	2,547	p<0,05
Aprendiz	<-- Ativos	0,289	0,323	0,094	3,059	p<0,01
Aprendiz	<-- Criativ	0,214	0,242	0,079	2,705	p<0,01
Desempenho	<-- Criativ	0,096	0,143	0,058	1,664	ns
F.24	<-- Cultura	1,000	0,694			
F.23	<-- Cultura	1,222	0,775	0,139	8,817	p<0,01
F.22	<-- Cultura	1,184	0,767	0,131	9,054	p<0,01
E.20	<-- Formalização	1,000	0,69			
E.19	<-- Formalização	0,711	0,615	0,102	6,984	p<0,01
E.18	<-- Formalização	1,025	0,664	0,131	7,805	p<0,01
E.17	<-- Formalização	1,063	0,82	0,121	8,760	p<0,01
H.9	<-- Importância	1,000	0,76			
H.7	<-- Importância	0,766	0,659	0,113	6,799	p<0,01
H.6	<-- Importância	0,758	0,529	0,137	5,522	p<0,01
H.4	<-- Importância	0,730	0,559	0,115	6,352	p<0,01
N.31	<-- CCI	1,000	0,801			
N.32	<-- CCI	0,902	0,789	0,079	11,379	p<0,01
N.34	<-- CCI	0,932	0,834	0,076	12,189	p<0,01
N.36	<-- CCI	0,910	0,818	0,077	11,809	p<0,01
M.27	<-- CCI	0,728	0,688	0,079	9,171	p<0,01
M.28	<-- CCI	0,658	0,702	0,069	9,503	p<0,01
L.22	<-- CCI	0,774	0,734	0,077	9,998	p<0,01
J.17	<-- Alt_estra	1,000	0,727			
J.15	<-- Alt_estra	1,334	0,821	0,131	10,182	p<0,01
I.14	<-- Análise Situac	1,000	0,87			
I.13	<-- Análise Situac	1,024	0,872	0,068	15,148	p<0,01
I.12	<-- Análise Situac	0,904	0,723	0,086	10,546	p<0,01
I.11	<-- Análise Situac	0,900	0,8	0,074	12,125	p<0,01

Relação		Estimativa	Estimativa padronizada	Erro-padrão	Estatística de teste	Valor de p
R.6	<-- Aprendiz	1,000	0,717			
R.7	<-- Aprendiz	0,839	0,682	0,100	8,428	p<0,01
R.8	<-- Aprendiz	0,801	0,655	0,100	7,995	p<0,01
R.9	<-- Aprendiz	0,778	0,58	0,110	7,067	p<0,01
S.11	<-- Desempenho	1,000	0,698			
S.12	<-- Desempenho	1,261	0,787	0,135	9,355	p<0,01
S.13	<-- Desempenho	1,188	0,685	0,146	8,131	p<0,01
Q.1	<-- Criativ	1,000	0,689			
Q.2	<-- Criativ	1,212	0,855	0,131	9,263	p<0,01
Q.3	<-- Criativ	0,996	0,695	0,131	7,619	p<0,01
F.25	<-- Cultura	0,975	0,699	0,119	8,197	p<0,01
F.26	<-- Cultura	1,163	0,731	0,130	8,924	p<0,01
R.5	<-- Aprendiz	0,947	0,772	0,102	9,335	p<0,01
R.4	<-- Aprendiz	1,180	0,781	0,125	9,403	p<0,01
R.3	<-- Aprendiz	0,895	0,722	0,102	8,740	p<0,01
L.24	<-- CCI	0,785	0,738	0,077	10,205	p<0,01
P.21	<-- Ativos	1,000	0,708			
P.20	<-- Ativos	0,924	0,702	0,133	6,972	p<0,01
P.19	<-- Ativos	0,636	0,606	0,107	5,925	p<0,01
P.18	<-- Ativos	0,758	0,684	0,106	7,129	p<0,01
J.16	<-- Alt_estra	1,388	0,917	0,127	10,899	p<0,01
S.14	<-- Desempenho	1,184	0,742	0,136	8,672	p<0,01
S.15	<-- Desempenho	1,028	0,66	0,131	7,845	p<0,01
S.16	<-- Desempenho	1,497	0,864	0,151	9,888	p<0,01
Q.4	<-- Criativ	0,800	0,638	0,115	6,934	p<0,01
		Covariância	Correlação	Erro-padrão	Estatística de teste	Valor de p
Cultura	<-> Formalização	0,300	0,758	0,057	5,306	p<0,01
Importância	<-> Cultura	0,216	0,519	0,050	4,305	p<0,01
Importância	<-> Formalização	0,163	0,356	0,049	3,320	p<0,01

ns- não significativo.

Fonte: coleta de dados.

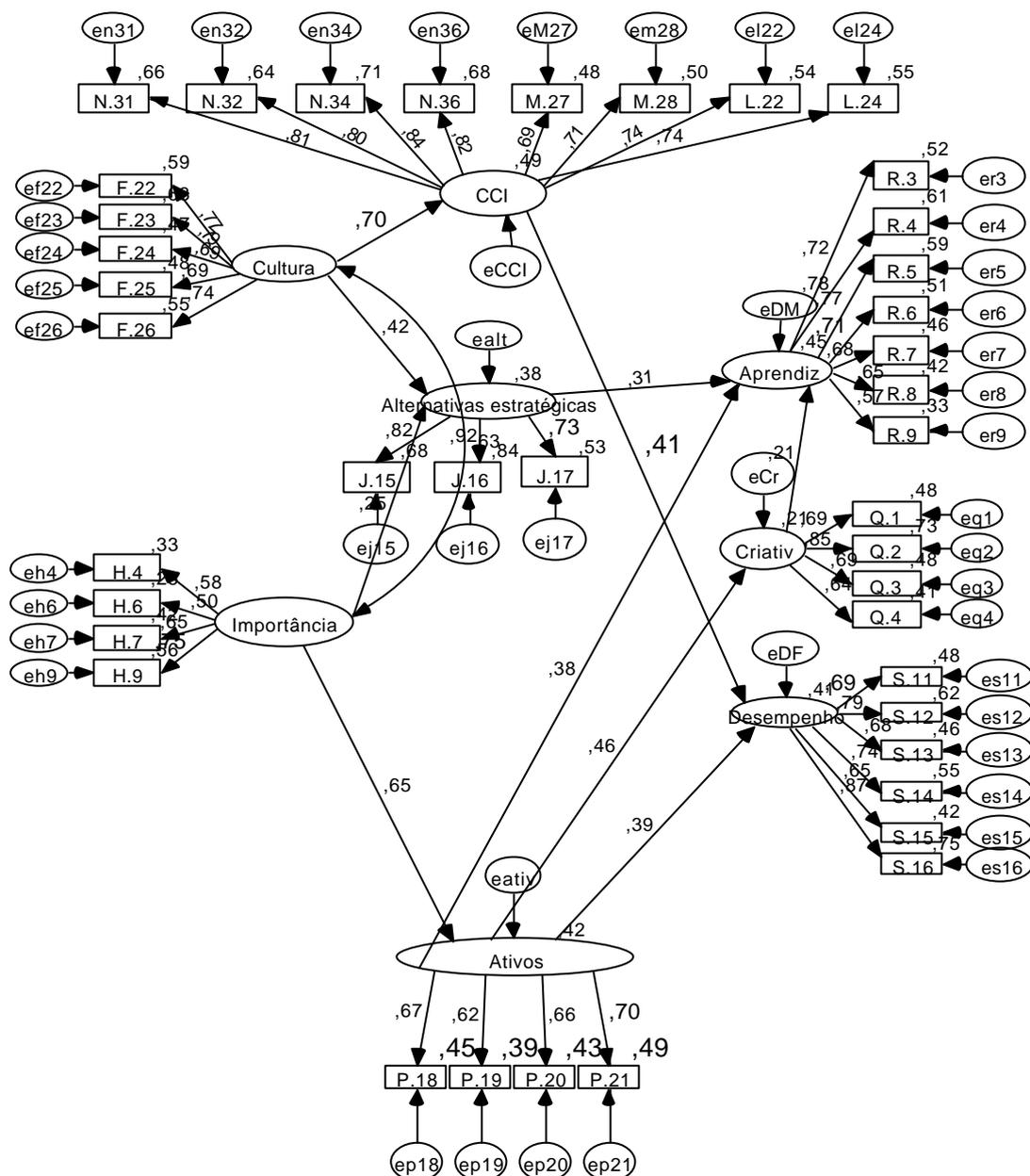
Devido à presença de relacionamentos não-significativos ($p > 0,01$ e $p > 0,05$), o modelo teve de ser reestimado. As seguintes alterações foram realizadas por não apresentarem relações significativas ($p < 0,01$ e $p < 0,05$).

- Exclusão do construto *Análise situacional*.
- Eliminação da relação entre *Cultura e Ativos*.
- Eliminação da relação entre *Formalização e Análise situacional*.
- Eliminação da relação entre *Formalização e Ativos*.
- Eliminação da relação entre *Formalização e Alternativas estratégicas*.
- Eliminação da relação entre *CCI e Aprendizagem*.
- Eliminação da relação entre *CCI e Criatividade*
- Eliminação da relação entre *Alternativas estratégicas e Desempenho*.

- Eliminação da relação entre *Alternativas estratégicas* e *Criatividade*.
- Eliminação da relação entre *Criatividade* e *Desempenho*.

Após três sucessivas eliminações de relacionamentos não-significativos, as estimativas para o modelo final foram encontradas.

Assim, a figura 12 representa o modelo final de formação da estratégia de marketing com suas relações significativas ($p < 0,01$ e $p < 0,05$): 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.



e- erro de medida para cada variável; valores nas flechas com uma só ponta- estimativas dos parâmetros; valores nas flechas com duas pontas - correlações; F22 a F26 - variáveis formadoras da Cultura; H4 a H9 – variáveis formadoras da Importância; N31, N32, N34, N36, M27, M28, L22, L24 – variáveis formadoras do Comprometimento/comunicação/integração (CCI); J15 a J17 – variáveis formadoras das Alternativas estratégicas; P18 a P21 – variáveis formadoras dos Ativos e Competências; R3 a R9 – variáveis formadoras da Aprendizagem; Q1 a Q4 – variáveis formadoras da Criatividade; S11 a S16 – variáveis formadoras do desempenho.

Figura 12 - Modelo final com estimativas padronizadas.

Fonte: coleta de dados (processamento AMOS 4.0).

As relações entre as variáveis são as seguintes: 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 influenciam o desempenho da estratégia; as alternativas estratégicas influenciam a aprendizagem oriunda da estratégia implementada; os ativos e competências organizacionais influenciam tanto a aprendizagem, quanto a criatividade e o desempenho da estratégia; a criatividade influencia a aprendizagem com a estratégia. Pode-se visualizar melhor todas essas relações na figura 13.

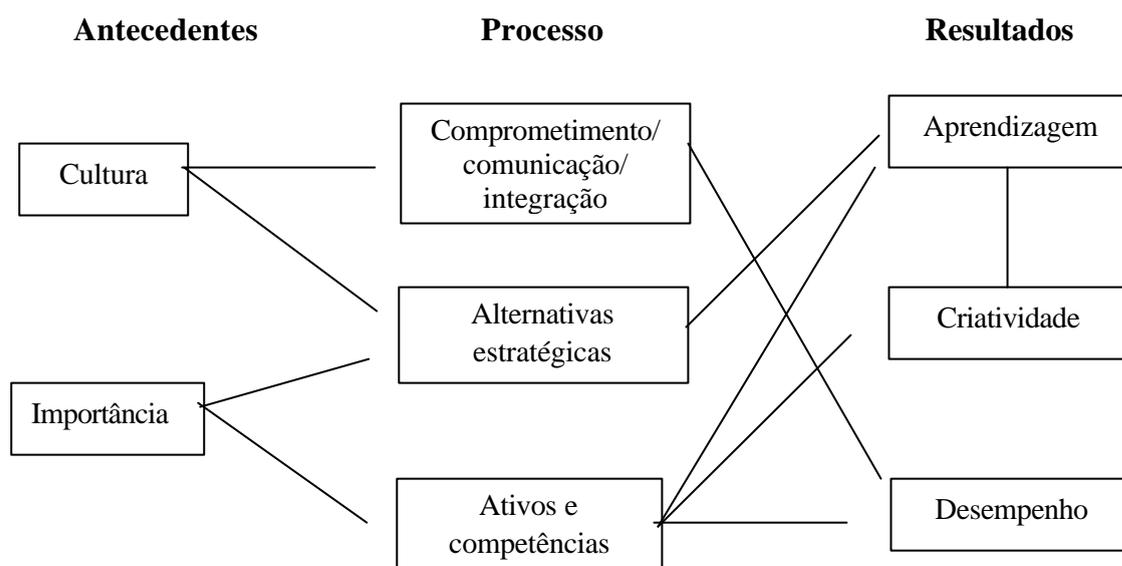


Figura 13 - Relações entre os construtos no modelo final estimado e ajustado.
Fonte: coleta de dados.

Os graus de liberdade do modelo final correspondem a 769. A seguir, na tabela 34 são apresentadas as estimativas do modelo final.

Tabela 34 - Estimativas do modelo final.

			Estimativa não-padronizada	Estimativa padronizada	Erro-padrão	Estatística de teste	Valor de p
Ativos	<--	Importância	0,710	0,648	0,125	5,666	p<0,01
Alt_estra	<--	Importância	0,226	0,255	0,101	2,224	p<0,05
CCI	<--	Cultura	1,000	0,700			
Alt_estra	<--	Cultura	0,435	0,420	0,118	3,678	p<0,01
Desempenho	<--	CCI	0,249	0,409	0,061	4,082	p<0,01
Criativ	<--	Ativos	0,470	0,457	0,110	4,279	p<0,01
Desempenho	<--	Ativos	0,263	0,389	0,073	3,590	p<0,01
Aprendiz	<--	Ativos	0,337	0,376	0,099	3,402	p<0,01
Aprendiz	<--	Alt_estra	0,339	0,306	0,095	3,579	p<0,01
Aprendiz	<--	Criativ	0,184	0,211	0,080	2,304	p<0,05
FATORIAL CONFIRMATÓRIA							
F.24	<--	Cultura	1,000	0,689			
F.23	<--	Cultura	1,279	0,793	0,128	9,964	p<0,01
F.22	<--	Cultura	1,216	0,770	0,122	9,955	p<0,01
H.9	<--	Importância	1,000	0,750			
H.7	<--	Importância	0,764	0,650	0,108	7,111	p<0,01
H.6	<--	Importância	0,721	0,497	0,130	5,532	p<0,01
H.4	<--	Importância	0,762	0,577	0,116	6,592	p<0,01
N.31	<--	CCI	1,000	0,815			
N.32	<--	CCI	0,890	0,801	0,075	11,922	p<0,01
N.34	<--	CCI	0,915	0,841	0,071	12,811	p<0,01
N.36	<--	CCI	0,889	0,822	0,072	12,289	p<0,01
M.27	<--	CCI	0,710	0,694	0,076	9,366	p<0,01
M.28	<--	CCI	0,643	0,708	0,066	9,725	p<0,01
L.22	<--	CCI	0,755	0,738	0,074	10,263	p<0,01
L.24	<--	CCI	0,768	0,745	0,073	10,519	p<0,01
J.17	<--	Alt_estra	1,000	0,725			
J.15	<--	Alt_estra	1,343	0,824	0,132	10,171	p<0,01
J.16	<--	Alt_estra	1,390	0,916	0,127	10,922	p<0,01
R.6	<--	Aprendiz	1,000	0,713			
R.7	<--	Aprendiz	0,841	0,679	0,100	8,416	p<0,01
R.8	<--	Aprendiz	0,800	0,650	0,100	7,977	p<0,01
R.9	<--	Aprendiz	0,774	0,572	0,110	7,023	p<0,01
R.5	<--	Aprendiz	0,945	0,766	0,102	9,296	p<0,01
R.4	<--	Aprendiz	1,185	0,780	0,126	9,410	p<0,01
R.3	<--	Aprendiz	0,896	0,719	0,103	8,739	p<0,01
S.11	<--	Desempenho	1,000	0,691			
S.12	<--	Desempenho	1,273	0,786	0,136	9,356	p<0,01
S.13	<--	Desempenho	1,190	0,679	0,148	8,067	p<0,01
S.14	<--	Desempenho	1,195	0,742	0,138	8,674	p<0,01
S.15	<--	Desempenho	1,025	0,651	0,132	7,765	p<0,01
S.16	<--	Desempenho	1,510	0,865	0,153	9,888	p<0,01
Q.1	<--	Criativ	1,000	0,692			
Q.2	<--	Criativ	1,202	0,852	0,129	9,327	p<0,01
Q.3	<--	Criativ	0,988	0,692	0,129	7,650	p<0,01
Q.4	<--	Criativ	0,800	0,641	0,114	6,990	p<0,01
F.25	<--	Cultura	0,990	0,694	0,113	8,791	p<0,01
F.26	<--	Cultura	1,211	0,744	0,121	10,033	p<0,01
P.21	<--	Ativos	1,000	0,701			
P.20	<--	Ativos	0,879	0,659	0,129	6,812	p<0,01
P.19	<--	Ativos	0,661	0,623	0,109	6,096	p<0,01

		Estimativa não-padronizada	Estimativa padronizada	Erro-padrão	Estatística de teste	Valor de p
P.18	<-- Ativos	0,749	0,669	0,107	7,028	p<0,01
		Covariância	Correlação	Erro- padrão	Estatística de teste	de Valor de p
Importância	<-> Cultura	0,254	0,631	0,048	5,252	p<0,01

Fonte: coleta de dados.

Verifica-se na tabela 34 que agora todos os parâmetros estimados foram significativos ($p < 0,01$ e $p < 0,05$).

Os índices de ajustamento utilizados são apresentados na tabela 35.

Tabela 35 - Medidas de ajustamento para o modelo final.

Medidas	χ^2	gl	p	χ^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

(χ^2 - qui-quadrado; gl – graus de liberdade; p – nível de significância; χ^2 / gl – qui-quadrado sobre graus de liberdade; RMSEA - *Raiz quadrada média do erro de aproximação*; NFI - *Normal Fit Index*; TLI - *Tucker-Lewis Coefficient*.)

Fonte: coleta de dados.

A tabela 35 mostra que o modelo final da formação da estratégia de marketing é válido, pois todas as medidas de ajustamento possuem valores esperados, mostrando a adequabilidade do modelo.

Ainda, verifica-se o ajustamento do modelo através da observação da sua confiabilidade e variância extraída.

Hair et al. (1999) deixa clara uma preocupação de que a medida Alpha de Cronbach não deve ser utilizada como único indicador de confiabilidade. Medidas de Confiabilidade e da Variância Extraída baseadas na magnitude das cargas fatoriais são sugeridas pelo autor como alternativas. Valores de confiabilidade superiores a 0,70 são considerados satisfatórios. Com relação à variância, valores acima de 50% também são considerados aceitáveis.

Tabela 36 - Confiabilidade e variância extraída dos construtos.

<i>Construtos</i>	<i>Confiabilidade</i>	<i>Variância Extraída</i>
Cultura	0,837	56,3%
Importância	0,715	39,1%
Comprometimento/ Comunicação/ Integração	0,922	59,6%
Alternativas estratégicas	0,864	68,1%
Ativos e Competências	0,759	44,0%
Criatividade	0,813	52,4%
Aprendizagem	0,870	49,0%
Desempenho	0,877	54,6%

Fonte: coleta de dados.

A tabela 36 mostra que todos os construtos possuem confiabilidade dentro dos níveis esperados (acima de 0,70), porém dois dos construtos apresentaram variância extraída abaixo dos valores esperados. O construto Importância apresentou variância extraída baixa (39,1%), entretanto os testes de suas respectivas cargas fatoriais foram significativos e dois de seus relacionamentos permaneceram significativos durante todo o processo de estimação. Além disso, a sua confiabilidade é satisfatória. Da mesma forma, o construto Ativos e competências apresentou variância um pouco abaixo do nível aceitável (44%), porém, sua confiabilidade é boa e seus relacionamentos também permaneceram significativos durante todo o processo de estimação.

Apresenta-se, ainda, a influência dos **MODERADORES** nos resultados do processo de formulação e implementação da estratégia de marketing.

A figura 14 mostra que se pressupunha, a partir da teoria e das entrevistas em profundidade com executivos (etapa exploratória da pesquisa), a existência de influência da turbulência ambiental, do poder dos fornecedores e do poder dos intermediários nas relações entre as variáveis de formulação e implementação da estratégia de marketing e seus resultados.

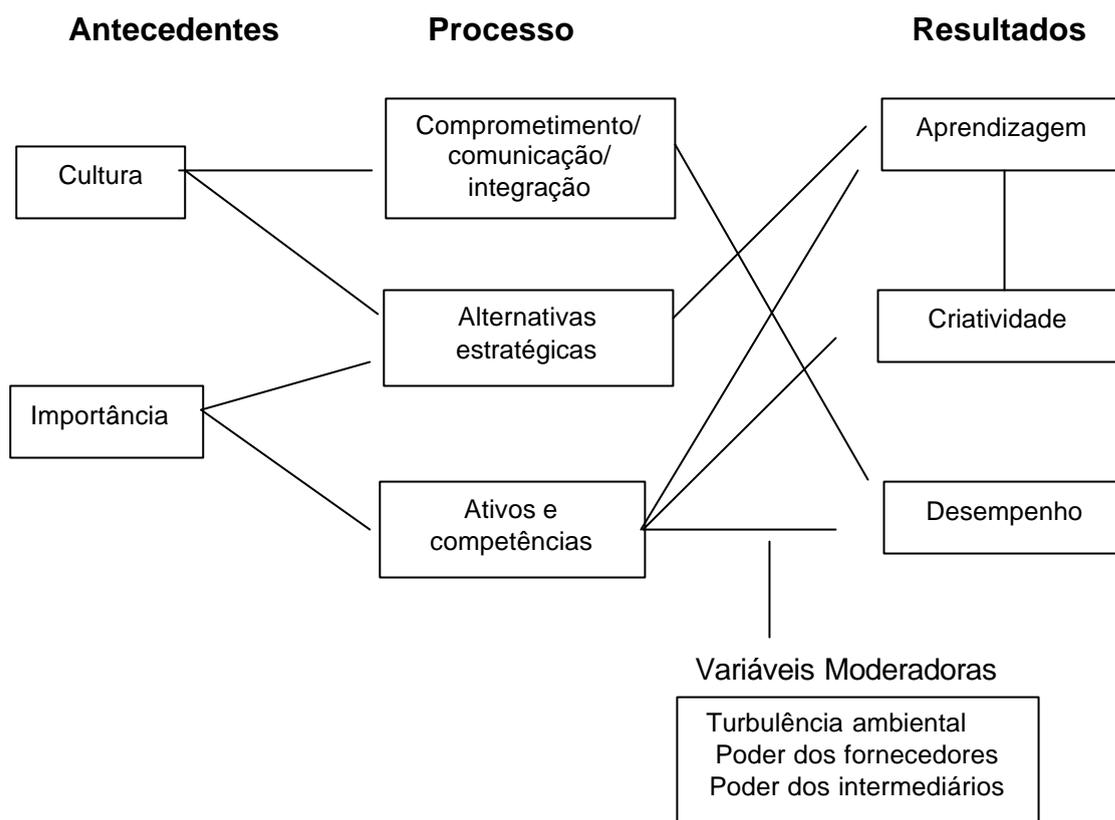


Figura 14 - Influência dos moderadores nas relações significativas de processo e resultados.
Fonte: coleta de dados.

De acordo com os procedimentos metodológicos descritos anteriormente, construiu-se a tabela 37, a qual demonstra as relações significativas entre as variáveis, ao analisar os coeficientes qui-quadrado e graus de liberdade, gerando índices de significação ($p < 0,01$ e $p < 0,05$):

- de uma maneira geral turbulência ambiental e poder dos intermediários apresentaram diferenças significativas do qui-quadrado e graus de liberdade, o que não ocorreu com o poder dos fornecedores;
- ao analisar as relações específicas entre cada variável do processo com as do resultado, verificando as diferenças significativas dos coeficientes qui-quadrado e graus de liberdade, observou-se que: as relações Comprometimento/comunicação/integração com Desempenho e Ativos e competências com Criatividade são afetadas pela turbulência ambiental; a relação Ativos e competências com Aprendizagem é afetada pelo poder dos fornecedores; as relações Comprometimento/comunicação/integração com Desempenho, Ativos

e competências com Desempenho, Ativos e competências com Aprendizagem, Ativos e competências com Criatividade e Aprendizagem com Criatividade são afetadas pelo Poder dos intermediários.

Tabela 37- Moderadores e sua interferência nas relações significativas entre processo e resultados.

Relações Indicadores	CHI2	DF	Delt CHI2	Delt DF	p	Interpretação
AMBIENTE						
LIVRE	2589,476	1538				
RESTRITO	2605,2	1544	15,724	6	p<0,05	O modelo é afetado pelo moderador ambiente
Descci	2593,6	1539	4,124	1	p<0,05	A relação CCI com desempenho é afetada pelo ambiente
Apralt	2590,5	1539	1,024	1	ns	
Desati	2590,8	1539	1,324	1	ns	
Aprati	2591,8	1539	2,324	1	ns	
Criati	2600,6	1539	11,124	1	p<0,01	A relação Ativos com criatividade é afetada pelo ambiente
Aprcri	2589,9	1539	0,424	1	ns	
FORNECEDORES						
LIVRE	2631,7	1538				
RESTRITO	2637,4	1544	5,7	6	ns	O modelo não é afetado pelo moderador fornecedores.
Descci	2631,7	1539	0	1	ns	
Apralt	2631,9	1539	0,2	1	ns	
Desati	2631,8	1539	0,1	1	ns	
Aprati	2636,3	1539	4,6	1	p<0,05	A relação Ativos com aprendizagem é afetada pelo moderador fornecedores
Criati	2631,8	1539	0,1	1	ns	
Aprcri	2633,2	1539	1,5	1	ns	
INTERMEDIARIOS						
LIVRE	2511,5	1538				
RESTRITO	2532,5	1544	21	6	p<0,01	O modelo é afetado pelo moderador intermediários)
Descci	2521,9	1539	10,4	1	p<0,01	A relação CCI com desempenho é afetada pelos intermediários
Apralt	2511,8	1539	0,3	1	ns	
Desati	2520,3	1539	8,8	1	p<0,01	A relação Ativos com desempenho é afetada pelos intermediários
Aprati	2517,3	1539	5,8	1	p<0,05	A relação Ativos com aprendizagem é afetada pelos intermediários
Criati	2515,9	1539	4,4	1	p<0,05	A relação Ativos com Criatividade é afetada pelos intermediários
Aprcri	2516,5	1539	5	1	p<0,05	A relação Aprendizagem com Criatividade é afetada pelos intermediários

CHI2 – Qui-quadrado; DF - Graus de liberdade; DeltCHI2 – diferença em relação ao qui-quadrado livre; DeltDF – diferença em relação aos graus de liberdade livre; p – nível de significância; Descci – relação desempenho e comprometimento/ comunicação/ integração; Apralt – relação aprendizagem e alternativas estratégicas; Desati – relação desempenho e ativos e competências; Criati – relação criatividade e ativos e competências; Aprcri – relação aprendizagem e criatividade; ns – não significativo.

Fonte: coleta de dados.

Por fim, ao analisar as hipóteses anteriormente formuladas verifica-se que H3 (cultura), H5 (importância percebida), H7 (alternativas estratégicas), H9 (ativos e competências organizacionais), H11 (integração), H12 (comunicação), H13 (comprometimento com recursos), H14 (comprometimento com o consenso), H16 (criatividade), H17 (turbulência ambiental) e H19 (poder dos intermediários) foram comprovadas parcialmente e que H1 (centralização), H2 (formalização), H4 (apoio da alta administração), H6 (análise situacional), H8 (ativos e competências de marketing), H10 (adequação à visão), H15 (liderança) e H18 (poder dos fornecedores) foram totalmente refutadas por não representarem relações significativas entre as variáveis com a aplicação da modelagem de equações estruturais.

Descritivamente, as relações confirmadas nas hipóteses formuladas compreendem:

a) na hipótese H3 foram confirmadas as relações existentes entre Cultura e Comprometimento/comunicação/integração, e também entre Cultura e Alternativas estratégicas;

b) na hipótese H5 foram comprovadas as relações existentes entre Importância percebida e Alternativas estratégicas, como também entre Importância percebida e Ativos e competências;

c) na hipótese H7 foram comprovadas as relações existentes entre Alternativas estratégicas e aprendizagem;

d) na hipótese H9 foram confirmadas as relações existentes entre Ativos e competências organizacionais com Aprendizagem, com Criatividade e com Desempenho;

e) as hipóteses H11, H12, H13 e H14 foram unidas após a realização da análise fatorial exploratória, pois integração, comprometimento com recursos e com o consenso e comunicação formaram um único construto. Confirmou-se a relação existente entre Comprometimento/comunicação/integração e Desempenho;

f) na hipótese H16 foram confirmadas as relações entre Criatividade e Aprendizagem;

g) na hipótese H17 foi confirmada a influência da turbulência ambiental no modelo, especificamente nas relações entre Comprometimento/ comunicação/ integração e Desempenho como também entre Ativos e competências e Criatividade;

h) na hipótese H19 foi confirmada a influência do poder dos intermediários no modelo, especificamente nas relações entre Comprometimento/ comunicação/ integração e Desempenho, entre Ativos e competências e Desempenho, entre Ativos e competências e Aprendizagem, entre Ativos e competências e Criatividade, como também entre Criatividade e Aprendizagem.

No próximo capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa, discutindo os resultados obtidos, a respeito da validação do modelo de formação da estratégia de marketing proposto, seus elementos e relacionamentos, à luz da teoria exposta sobre estratégia de marketing.

6 CONCLUSÕES

As questões estratégicas estão diretamente relacionadas à organização como um todo, envolvendo o seu passado, o seu presente, o seu futuro e o seu inter-relacionamento com o ambiente externo em que está inserida. Mesmo quando se refere à estratégia de uma determinada área, esta não pode ser considerada isoladamente, mas sim sua repercussão nas demais e a própria organização nela. Percebe-se que a formulação das questões estratégicas possui árduas tarefas, uma vez que precisa compor com elementos internos e externos.

A área mercadológica tem por característica esta relação e inter-relação, direta e contínua, entre a organização e o meio externo em que está inserida, possuindo, assim, um papel decisivo na inserção da própria organização no ambiente competitivo atual, a fim de que possa atingir eficientemente os seus objetivos. Por isso, o marketing desempenha funções muito importantes ao direcionar suas ações para as questões estratégicas.

Dessa forma, esta pesquisa centrou-se na área do marketing estratégico, trazendo como grande contribuição o estudo da formação da estratégia de marketing, sempre considerando o contexto competitivo em que as empresas estão inseridas e a necessidade do foco estratégico das organizações para nele operarem.

Para tal, foi construído um modelo teórico que mostra os elementos necessários para as organizações formularem e implementarem estratégias de marketing, como também suas relações com fatores que influenciam nesse processo e com os elementos que resultam de toda a operacionalização desse conjunto. Isso quer dizer: estudou-se o processo da estratégia, seus antecedentes e seus resultados.

Partiu-se de dois modelos sobre formação da estratégia de marketing existentes na literatura - Menon et al. (1999) e Noble e Mokwa (1999) -, testados e validados, bem como de pesquisas junto a empresas, a fim de construir uma

estrutura que mostrasse quais elementos compõem a formulação e a implementação de estratégias de marketing. O conjunto desses fatores possui componentes organizacionais; e não somente da área de marketing, pois, como exposto anteriormente, a estratégia, mesmo sendo setorial, repercute no todo da organização, e esta também nela interfere.

O modelo inicialmente construído, resultante da fase exploratória da pesquisa, antes da sua validação na etapa descritiva, era constituído por três grupos de variáveis que, teoricamente, possuíam um inter-relacionamento, ou seja, o grupo dos Antecedentes da estratégia influenciaria o Processo de construção e implementação da estratégia, que, por sua vez, traria repercussão nos Resultados dessas ações.

Os Antecedentes eram formados, no princípio, pela tomada de decisão, definição de normas e procedimentos, cultura organizacional, importância percebida da estratégia, apoio da alta administração à estratégia. O Processo da estratégia, por seu turno, era composto pela análise situacional, ativos e competências de marketing e organizacional, alternativas estratégicas, adequação da estratégia à visão organizacional, integração entre as pessoas, comunicação entre os grupos de trabalho, comprometimento das pessoas com os recursos e também com o consenso da estratégia, existência de liderança durante o processo. Por fim, os Resultados da estratégia seriam medidos através de criatividade, aprendizagem e desempenho oriundo da implementação da estratégia.

Porém, o desenvolvimento das etapas de validação deste modelo, iniciando na análise fatorial exploratória, passando pela modelagem de equações estruturais, demonstrou que nem todas essas relações foram confirmadas na pesquisa realizada junto às organizações. Comprovaram-se algumas e refutaram-se outras. Assim, o modelo, testado e validado, apresenta a formação da estratégia de marketing, com seu processo, antecedentes e resultados, entretanto com um número menor de variáveis e de relações da proposição inicial.

Esta pesquisa concluiu, para a amostra pesquisada, que os Antecedentes da estratégia de marketing são formados por cultura organizacional e importância percebida da estratégia. O Processo de formulação e implementação da

estratégia ficou constituído pelas variáveis de comprometimento, comunicação e integração agregadas como uma única variável, além de alternativas estratégicas e ativos e competências. Finalmente, os Resultados do processo de formação da estratégia compõem-se da aprendizagem, da criatividade e do desempenho.

Antecedentes são os fatores organizacionais que interferem no processo de formulação e implementação da estratégia de marketing, antes e durante o seu andamento, facilitando ou dificultando a sua operacionalização (MENON ET AL., 1999). Não são variáveis de marketing, mas atingem as ações de marketing, pois estas ocorrem através das pessoas, procedimentos e estrutura que formam a organização. Muitas das implicações do processo têm, nos antecedentes, grande parte de sua explicação, pois encontram ali as bases iniciais para a configuração da organização, procedimentos e indivíduos, fazendo com que o processo ocorra (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

A cultura organizacional, um dos elementos que atua sobre o processo da estratégia, corresponde justamente ao conjunto de valores e crenças que propiciam a inovação, a abertura a novas idéias e a resposta rápida às decisões tomadas (MENON ET AL., 1999). É verificada através do conhecimento de como se desenvolve o fluxo de comunicação e informações entre pessoas e grupos, o que motivaria o comportamento inovador (MENON; VARADARAJAN, 1992). Dessa forma, justifica-se a relação com comprometimento/ comunicação/ integração, que é uma variável que se refere ao trabalho dos grupos, seu empenho, conversação e união, representando a necessária comunicação e troca de informação para que isso aconteça. Da mesma maneira ocorre entre cultura e alternativas estratégicas, que se refere à contínua e sistemática identificação e avaliação das múltiplas alternativas que a organização possui para escolher a estratégia (MENON ET AL., 1999). A fim de que se possa atender a essa contínua e organizada busca e análise, é necessária a existência de informação sobre o ambiente externo e interno, bem como a comunicação entre os indivíduos para suscitar as trocas de novas idéias, a partir do que se coletou, resultando em opções de estratégias. Entretanto, pode-se questionar a falta de relação entre cultura e ativos e competências, por esses últimos representarem fontes de vantagem competitiva e a cultura desenvolver ações para suscitar a inovação, a qual é um elemento incentivador da busca de vantagem competitiva.

Porém, talvez essa ausência de ligação possa ser parcialmente explicada pela já existente relação entre cultura e alternativas estratégicas, podendo, esta última, contemplar a definição de ativos e competências, uma vez que, para se definirem opções de estratégias é necessário, ao realizar a análise externa e interna, explicitar as vantagens competitivas da organização. A relação entre alternativas estratégicas e ativos e competências pode ser verificada, mesmo que não integralmente, através da correlação existente entre ambas (Tabela 30).

A importância percebida a respeito da estratégia representa a motivação para o início e o desenvolvimento das atividades, uma vez que se procura gerar nos grupos de trabalho uma percepção de que o esforço empreendido corresponde a algo de especial significação para a organização (NOBLE; MOKWA, 1999). Isso ocorre na etapa dos antecedentes, para demonstrar que deveria ser um contínuo hábito nas ações da empresa incentivar iniciativas que pudessem repercutir em bons resultados que agregassem para o futuro da organização. Justifica-se com essa afirmativa a relação comprovada entre importância e alternativas estratégicas, uma vez que as possibilidades de estratégias serão analisadas a partir do direcionamento oferecido em relação a como as opções estudadas afetariam a empresa. Também, no que se refere à ligação entre importância e ativos e competências, percebe-se que o desenvolvimento das habilidades para a utilização dos recursos internos a serem utilizados na estratégia sofre interferência da definição do que é imprescindível para a construção da estratégia possibilitar ganhos para o crescimento da organização. Porém, é necessária a compreensão da falta de relação entre importância percebida e comprometimento/comunicação/integração, uma vez que a percepção de que são importantes as atividades desenvolvidas é considerada um fator motivacional para os grupos de trabalho (NOBLE; MOKWA, 1999). Pode-se tentar explicar, ainda que de maneira parcial, a ausência de relacionamento entre esses grupos, dizendo que, como há uma correlação positiva entre importância e cultura (Tabela 30), talvez a percepção de que as ações dos grupos de trabalho estejam colaborando para o andamento da formação da estratégia já esteja implícita quando são disseminados valores, formadores da cultura organizacional, que incentivam iniciativas de novas práticas entre os indivíduos integrados e comprometidos.

O Processo de formação da estratégia de marketing refere-se ao conjunto de atividades, procedimentos e práticas responsáveis pela formulação e implementação dos planos de marketing (MENON ET AL., 1999). É onde a estratégia é concebida e executada, sofrendo influência dos aspectos organizacionais inseridos nos seus Antecedentes, como também produzindo frutos para a organização através de Resultados passíveis de medição.

Comprometimento/ comunicação/ integração são três elementos que se tornaram uma única variável, a qual passa a explicar a relação entre os indivíduos que compõem os grupos de trabalho durante o processo de formulação e implementação da estratégia. O ponto comum e necessário deste grupo de variáveis é a existência de comunicação e disseminação de informações para que assim a indicação de envolvimento dos indivíduos com os objetivos da organização, o desenvolvimento de conversação entre eles e a sua conseqüente integração seja responsável pela realização das atividades desenvolvidas tanto na concepção da estratégia como na sua operacionalização. A relação do comprometimento/comunicação/integração com os Resultados da estratégia se dá em relação ao desempenho da mesma, demonstrando que o bom andamento dos grupos de trabalho possibilita inferências sobre o desempenho da estratégia, pois o retorno do processo vem do empenho das pessoas em praticarem o que foi planejado. Porém, é preciso compreender, ainda, a falta de relação entre comprometimento/comunicação/integração e criatividade e aprendizagem, uma vez que nos grupos ocorrem várias trocas de idéias, projetos, análises e alternativas entre os indivíduos. No entanto, deve-se considerar que a relação entre essas variáveis pode não ter ocorrido devido a concentração de poder na alta administração, constatada nos resultados da pesquisa (Tabela 9), o que talvez inibisse um maior desenvolvimento de criatividade e aprendizagem.

A geração de Alternativas estratégicas corresponde à busca e estudo das opções de estratégias a fim de escolher a que mais seja adequada ao contexto em que a organização está inserida (MENON ET AL., 1999). Pressupõe-se, nesse momento, a realização de análise situacional, com verificação das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, propiciando o conhecimento e descrição das possibilidades que a organização pode encontrar no ambiente externo, frente às suas habilidades internas (AAKER, 2001). Talvez esteja aqui a explicação da

exclusão do construto Análise Situacional do modelo, pois este estaria incluído na geração de alternativas, uma vez que é preciso o estudo da situação interna e externa para ofertar as possibilidades de estratégias. A relação da geração de alternativas com aprendizagem mostra que a análise e estudo do ambiente externo e organizacional, detectando fragilidades e potencialidades, leva ao aprendizado, no sentido de acréscimo de conhecimento a respeito de questões gerenciais, técnicas e interpessoais.

Os Ativos e competências referem-se aos recursos internos e as habilidades para transformá-los em fontes de vantagem competitiva, a fim de entregar uma oferta superior ao mercado (MENON ET AL., 1999). Eles foram divididos em organizacionais e de marketing, porém, no processo de validação do modelo, restaram somente variáveis referentes às competências organizacionais, correspondendo a questões de fornecedores, produção e tecnologia da informação como sendo aquelas importantes para a formulação e implementação da estratégia, bem como influenciam nas três variáveis de resultado, ou seja na criatividade, aprendizagem e desempenho da estratégia. A ênfase nas capacidades organizacionais, especialmente em questões relativas à área fabril, pode estar justificada pela característica da amostra pesquisada: 82% das empresas pertencem ao setor industrial o que explicaria a escolha desses temas para a construção da estratégia específica. Ainda, pode ser que os ativos e competências de marketing também estejam contemplados na avaliação de alternativas, como ocorreu com a análise situacional, uma vez que ali também se insere a constante avaliação interna dos recursos da organização como um todo, mas, muito especialmente, em relação às questões mercadológicas. A relação dos ativos com criatividade refere-se ao que afirmam Andrews e Smith (1996) quanto ao que é necessário a um programa de marketing criativo: obter conhecimentos sobre uma determinada questão de interesse, procurando informações através da análise do ambiente interno e externo. Com a aprendizagem pode-se dizer que os ativos e competências têm um elo de ligação porque ocorreram melhorias enfatizando elementos da área produtiva e de informações. Por fim, o desempenho relaciona-se com ativos e competências porque as fontes de vantagem competitiva da organização são as responsáveis pelos diferenciais frente à concorrência (WEBSTER, 1988, 1992; WOODRUFF,

1997), levando consumidores a preferirem seus produtos por estes oferecerem maior valor percebido, o que irá colaborar para que ela atinja os resultados objetivados.

Os Resultados do processo de formação da estratégia de marketing correspondem as contribuições da estratégia proposta em relação à criatividade, aprendizado e desempenho de mercado e financeiro. Os relacionamentos existentes entre eles referiram-se à criatividade e aprendizagem. A criatividade, colocada no modelo como um elemento que propicia alteração de comportamento com a estratégia em termos de inovação (MENON ET AL., 1999), leva, conseqüentemente, a uma influência positiva no processo de melhorias da organização, uma vez que com ações criativas está-se buscando uma melhor maneira de realizar o processo. Entretanto, não foi comprovada relação entre criatividade e desempenho. Talvez seja possível guiar-se com Andrews e Smith (1996), que defendem o aumento de diferenciação a partir de programas criativos em relação à concorrência, o que propiciaria maior resultado. Porém, um processo de formação de estratégias nem sempre precisa ser formado de ações criativas, ele pode ser integrado por ações oriundas de procedimentos anteriores, possibilitando também bom desempenho.

Deixa-se de lado, com este novo modelo, algumas afirmativas encontradas por Menon et al. (1999) e por Noble e Mokwa (1999) ao definirem as variáveis necessárias para a formação da estratégia de marketing. Quanto aos Antecedentes, Centralização e Formalização foram dois construtos que não se confirmaram. Mesmo fazendo parte da estrutura organizacional, não houve demonstração de que a centralização da tomada de decisões e as normatizações e procedimentos contribuíssem para a formulação e implementação da estratégia de marketing. Isso demonstra que para o desenvolvimento do trabalho dos grupos não importa o grau de centralização e formalização, uma vez que já está garantido o andamento das atividades a partir da propagação de uma Cultura organizacional baseada no incentivo a novas idéias e na agilidade do processo decisório. Da mesma forma, o construto Apoio da alta administração, também foi suprimido. Talvez a consciência que os grupos de trabalho têm a respeito da importância que as suas atividades representam para a organização, demonstrada no construto Importância percebida, seja suficiente para que se

motivem nos seus procedimentos, pois, indiretamente, o que é percebido com importância é, ao mesmo tempo, objeto de apoio e incentivo.

No que se refere ao Processo da estratégia, após a validação do modelo, foram desconsiderados dois construtos de Noble e Mokwa (1999), Liderança e Adequação à visão. Como já está colocada, a necessária existência de comprometimento, comunicação e integração entre os grupos de trabalho, apresenta a coesão e garante o desenvolvimento das atividades de formulação e implementação, não demonstrando ser necessária a existência de uma pessoa que lidere o processo. A Adequação à visão, por sua vez, pode não ter significado por já se garantir a existência de congruência entre marketing e a organização como um todo uma vez que a escolha das alternativas estratégicas está baseada na definição de competências que levem a empresa a obter vantagem competitiva. Mais ainda, porque no modelo apareceu a relação da estratégia de marketing com competências organizacionais, mostrando a inter-relação de uma estratégia setorial com o todo organizacional.

Por fim, essa pesquisa também apresentou a interferência de elementos externos à organização sobre os resultados do processo de formulação e implementação da estratégia, chamados de moderadores do modelo. Menon et al. (1999) já previam, no seu construto, a influência da turbulência ambiental. Acrescentou-se aqui, motivado pelos resultados das entrevistas em profundidade, dois outros moderadores: o poder dos fornecedores e dos intermediários. Verificou-se que os resultados do processo de formulação e implementação da estratégia são influenciados pelo poder dos intermediários e pela turbulência ambiental, sem sofrer impacto do poder dos fornecedores.

Isso significa que uma alteração no ambiente onde a organização está inserida altera também os resultados do processo de formação da estratégia de marketing, acontecendo o mesmo quando há modificação na ação dos intermediários. Os maiores impactos da turbulência ambiental ocorrem entre comprometimento/comunicação/integração com desempenho e ativos e competências com criatividade. As influências do poder dos intermediários verificam-se com quase todas as relações de processo e resultado da estratégia, com exceção de alternativas estratégicas e aprendizagem.

Cabe, após analisar todos esses resultados, ressaltar as importantes contribuições deste estudo ao desenvolver um novo modelo de formação da estratégia de marketing, o qual foi baseado na teoria existente e em pesquisa diretamente com executivos formuladores e implementadores de estratégias.

De uma forma geral, visualizando o conjunto de variáveis do modelo construído e validado, a inter-relação entre Antecedentes, Processo e Resultados, pode-se inferir que, para uma estratégia de marketing ser formulada e implementada, considerando a amostra pesquisada, é necessário que no ambiente organizacional exista, acima de tudo, uma cultura que dissemine valores e crenças em relação ao desenvolvimento de ações inovadoras, estimulando novas idéias e rápida tomada de decisão. Além disso, também é importante que os indivíduos tenham a clara convicção de que as suas atividades são imprescindíveis para o futuro da organização, ou seja, para o crescimento no mercado e o alcance dos objetivos. O processo de formação da estratégia, inserido nesse contexto organizacional e dependente das suas características, tendo a responsabilidade de pensar e desenvolver uma estratégia de marketing, necessita formar equipes de trabalho onde haja comprometimento para com a organização e integração entre seus componentes. Esses grupos devem enfatizar a comunicação constante e um fluxo de informações que propicie a geração de alternativas de estratégia, através da análise interna e externa do ambiente e da definição de fontes de vantagem competitiva, significando que a estratégia a ser definida e implementada será percebida como uma oferta de valor pelo mercado consumidor. Assim, os resultados desse processo configuram-se em continuidade de atividades inovadoras, introdução de melhorias relacionais, gerenciais e técnicas na organização e, finalmente, possibilidade de desempenho mercadológico e financeiro com a prática da estratégia e sua absorção por seu público-alvo.

O modelo de formação da estratégia de marketing construído e validado reduziu o número de variáveis propostas inicialmente, o que pode ser considerado salutar, pois passa a considerar aquelas que realmente interferem na estratégia.

Ainda, a cultura organizacional inovadora, na amostra estudada, foi ratificada como sendo um elemento propulsor da estratégia, confirmando a sua especial importância para a área de marketing, ressaltada várias vezes na literatura (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; DESHPANDÉ; WEBSTER, 1989; MENON; VARADARAJAN, 1992; RUEKERT; WALKER, 1987).

Somando-se a isso, a importância percebida da estratégia foi um novo construto introduzido, apresentando a necessidade de incentivar os indivíduos a partir da demonstração de que há grande significado para a organização as atividades por eles desenvolvidas em prol da estratégia. A existência de um componente motivacional para o desenvolvimento do processo da estratégia é salientado por Piercy (1998) quando afirma a necessidade de uma dimensão comportamental na formulação e implementação de estratégias de marketing, levando os indivíduos a empenhar-se nesse processo para a entrega de valor ao mercado.

Outro acréscimo foi a união das variáveis comprometimento, comunicação e integração em um único construto, significando a grande importância dos grupos de trabalho durante o processo de definição e construção da estratégia. No modelo inicial, um elemento se manteria sem o outro no processo da estratégia. Agora, porém, a apresentação deles de forma conjunta vem afirmar a sua interdependência para o funcionamento adequado das atividades dos indivíduos. O desenvolvimento de uma oferta de valor não é um exercício individual, mas sim a integração das pessoas em grupos de trabalho, com atividades, funções e objetivos claros. Para tal, o primordial são as trocas realizadas entre os participantes dos grupos, possibilitadas por um integrado processo de comunicação organizacional. A boa integração entre os participantes leva ao seu comprometimento e representa grandes possibilidades de sucesso no desenvolvimento contínuo de alternativas de valor e de correção de desvios no decorrer do processo. Esta integração não será somente estimulada por meio da comunicação formal entre eles, mas essencialmente pela trocas informais, motivando a confiança e o espírito de equipe (WEBSTER, 1997).

Outro ponto que se deve destacar, o qual representa mais uma contribuição, é a inserção dos Ativos e competências organizacionais junto aos

de marketing no modelo inicial, resultantes da etapa exploratória da pesquisa. Porém, no processo de validação restaram somente variáveis que correspondem aos Ativos e competências organizacionais, corroborando com a perspectiva intra-organizacional que se queria oferecer à formação da estratégia de marketing (MENON ET AL., 1999). Isso significa que os elementos formadores da estratégia de marketing vão além da própria área de marketing, sendo necessário considerar no processo questões de produção, fornecedores e tecnologia da informação, no caso específico deste modelo.

Por fim, este modelo vem confirmar que os resultados do processo de formação da estratégia de marketing referem-se a Criatividade, Aprendizagem e Desempenho, sendo que a este último foram agregadas variáveis de desempenho financeiro além das de desempenho de mercado que já existiam, não validando a “satisfação dos clientes” como uma variável de desempenho da estratégia. Também reafirma a influência de elementos externos à organização que afetam os resultados do processo de formulação e implementação da estratégia, a turbulência ambiental e o poder dos intermediários, os quais precisam ser considerados no momento da concepção e operacionalização da estratégia.

Assim, a construção desse modelo teórico auxiliou na geração de conhecimento na área da estratégia de marketing, pois um modelo corresponde a um conjunto de elementos inter-relacionados que colaboram para explicar um determinado fenômeno, utilizando especialmente a união da teoria e da prática, através de estudos teóricos e de pesquisa junto ao público que desenvolve e operacionaliza estratégias de marketing.

6.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A área acadêmica utiliza-se da área empresarial como seu laboratório de estudos, testando suas teorias e, no final, oferecendo aos executivos respostas que acrescentem algo a sua prática gerencial.

O modelo construído e validado, na amostra estudada, trouxe contribuições no que se refere à formação da estratégia de marketing. Quanto aos Antecedentes, as questões de cultura organizacional confirmam-se na construção de estratégias de marketing, levando dirigentes da área a interagirem com os demais setores a fim de garantirem a continuidade de ações inovadoras, uma vez que os grupos de trabalho da estratégia de marketing precisam realizar intercâmbios com indivíduos de vários setores, formando equipes multidisciplinares. Da mesma forma, a importância percebida da estratégia, encarada como um fator motivador, precisa ser compartilhada também com outras áreas pelo mesmo motivo: a estratégia de marketing tem nesse modelo uma concepção intra-organizacional.

No que se refere ao processo de formação da estratégia, os executivos de marketing terão de desenvolver habilidades para gerenciar as suas equipes de trabalho, criando formas de suscitar nos indivíduos o comprometimento para com a estratégia e para com a organização, levando-os a integrar-se e incentivando as trocas formais e informais a partir de um processo efetivo de comunicação.

As ações dessas equipes estão voltadas para a geração de alternativas, a fim de escolher a estratégia que colabore para a entrega de uma oferta de valor ao mercado, bem como a definição dos ativos e competências organizacionais. A fim de administrar essas atividades, os executivos podem direcionar os seus esforços para o gerenciamento de um fluxo de informações que propicie a análise do ambiente interno e externo, levando à obtenção da alternativa adequada e das competências apropriadas para a sua efetivação.

Incentiva-se aqui não somente a coleta e análise de dados, mas um trabalho contínuo no desenvolvimento das informações geradas, procurando descobrir novas formas de ofertar um maior valor. Por isso, as informações mais importantes, que representam a chave do caminho para a consecução dos objetivos, são aquelas que agregam aspectos à definição de valor para o consumidor. Como citado por Webster (1997, p. 64), elas ligam “a voz do consumidor a todo o processo de entrega de valor da empresa”. A informação precisa ser gerenciada, cumprindo duas etapas, sua geração e sua disseminação tanto vertical como horizontalmente (KOHLI; JAWORSKI, 1990), uma vez que a

entrega de valor é um processo integrado. A questão não está centrada no número de informações obtidas, mas sim na sistemática identificação e profunda avaliação de cada uma, a fim de analisar criteriosamente a possibilidade de encontrar uma nova alternativa para a maximização da entrega de valor ao mercado.

A geração de informações necessita ocorrer de maneira formal e informal. Os mecanismos utilizados para tal correspondem, dentre outros, a: pesquisa de marketing, análise de relatórios, análise da banco de dados sobre clientes, conversas com clientes, fornecedores e intermediários, análise de reportagens na imprensa. A responsabilidade pela geração de informações não fica restrita à marketing, mas envolve todos os setores e níveis, demonstrando a importância da sua participação nesta busca contínua. Os especialistas em pesquisa e desenvolvimento de produto, por exemplo, obtêm muitas informações úteis em conferências científicas das quais participam (WEBSTER, 1997).

A disseminação das informações tem um papel essencial na efetividade da entrega de valor, pois as informações necessitam ser compartilhadas pelos vários setores e níveis da organização, a fim de que haja o seu verdadeiro engajamento. Há, aqui também, a disseminação formal e informal, através de encontros informais entre altos executivos, gerentes e demais funcionários, relatórios, informativos e reuniões formais. Kohli e Jaworski (1990) salientam a importância da disseminação no interior dos setores e entre setores, onde as trocas entre funcionários com atividades operacionais e as informações que seus superiores aportam dos demais níveis, colaboram para o desenvolvimento do sentimento de participação no processo como um todo, pela possibilidade do envolvimento com o seu conteúdo estratégico.

No que se refere aos resultados da estratégia, chama-se atenção para o desenvolvimento de processos criativos, uma vez que esses são responsáveis pelas melhorias agregadas pela estratégia, ou seja, trazem aprendizado à organização.

A fim de gerenciar o processo de formação da estratégia de marketing, apresentado no modelo proposto, influenciando nos seus antecedentes e colaborando para com o alcance dos seus resultados, os profissionais de

marketing precisam substituir a ênfase anterior de meros coletores e analistas de informações, bem como de responsáveis pela persuasão exclusiva do mercado consumidor, para passar a desenvolver habilidades que incluem negociação, resolução de conflitos, gerenciamento de relacionamentos, comunicação e persuasão interna, construção de equipes de trabalho e interpretação de informações (WEBSTER, 1997).

No trabalho em grupos ressalta-se a necessidade do desenvolvimento do espírito de equipe, tendo a capacidade de trabalhar em equipes multidisciplinares, exercendo habilidades como negociação e comunicação, pois a questão da maximização do valor é um trabalho integrado e contínuo, onde várias áreas precisam estar presentes: desenvolvimento tecnológico, desenho do produto, custos, produção, vendas, transporte, dentre outros. É importante também a representação dos níveis organizacionais. A principal função do profissional de marketing nos grupos de trabalho é garantir o foco das atividades no consumidor e nas mudanças de definição de valor.

Outra questão a empregar na formulação e operacionalização da estratégia de marketing é a visão do negócio como um todo, pois a definição de valor é um trabalho integrado, cujo sucesso vai depender das capacidades de várias áreas. Por isso, a importância de conhecer tanto a empresa, seus setores e atividades, como também o ambiente externo no qual ela está inserida, com as influências sobre ela exercidas.

Ainda, deve-se aqui salientar a necessidade da utilização de tecnologias da informação, enfatizada como um dos ativos e competências do modelo estudado, sendo indispensável atentar para a sua constante atualização, uma vez que a rapidez e a qualidade dos resultados da manipulação de dados é essencial para as atividades de monitoramento contínuo do ambiente.

Finalmente, a criatividade demonstrou ser um importante resultado do processo de formação da estratégia, gerando inovações. É preciso dar atenção a essas questões, no andamento das atividades gerenciais, pois há constantes modificações na entrega de valor. Assim, deve haver motivação para a inovação, não somente em relação ao produto e serviço, mas também ao processo organizacional. Para tal, a criatividade dos indivíduos tem um papel essencial no

redesenho do processo de entrega de valor ao mercado, ainda mais que foi comprovado que a criatividade influencia melhorias na organização. Pode-se, aqui, fazer uma ligação com os benefícios do desenvolvimento da capacidade dos profissionais serem empreendedores internos, buscando sempre novas oportunidades, onde o espírito criativo e inovador é um elemento preponderante.

Outrossim, os executivos precisam lembrar que a estratégia influencia e é influenciada pelo ambiente, sendo que esta pesquisa colaborou, também, para mostrar que ao formular e implementar estratégia de marketing, eles devem estar cientes que os resultados desse processo terão interferência das alterações do contexto ambiental onde se encontra sua organização, bem como do poder dos intermediários do processo de entrega de valor para o consumidor.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Mesmo com os rigores metodológicos que cercam este estudo, algumas limitações precisam ser consideradas.

Uma delas refere-se ao Modelo *Marketing Strategy Making* (MSM) de Menon et al., (1999) o qual não havia sido, ainda, utilizado em território nacional, exigindo grande esforço de compreensão da escala utilizada, em especial do estudo aprofundado das suas variáveis, uma vez que representam não só componentes mercadológicos mas também elementos que se referem a temas organizacionais, os quais extrapolam a área de marketing.

Outra limitação diz respeito ao questionário da fase descritiva, o qual foi auto-aplicável, devendo-se considerar as percepções, opiniões e avaliações subjetivas dos respondentes que influenciaram nas suas respostas, passando a demonstrar a sua apreensão individual e particular em relação à realidade do desenvolvimento de cada variável na organização.

A utilização da internet para coletar os dados foi um aspecto que deve ser considerado, devido à baixa taxa de resposta, levando o pesquisador a realizar estímulos constantes para motivar o retorno dos questionários. Tais

procedimentos interferem na coleta dos dados, por haver contínuas insistências para os respondentes preencherem o instrumento.

O entendimento do conceito de vantagem competitiva pelos respondentes, fazendo-os considerar, no preenchimento do questionário da etapa descritiva, praticamente todas as variáveis como fonte de vantagem competitiva para a estratégia em questão, pode ser considerada mais uma limitação do estudo. É difícil conceber que uma organização possua 24 fontes de vantagem competitiva (número de variáveis desse construto), já que o custo e esforço para mantê-las é muito grande, uma vez que elas representam diferenciais em relação à concorrência. Devido a isso, mesmo tendo feito essa verificação nos pré-testes do questionário, sendo que na última etapa não foi detectada dificuldade de entendimento, essa questão foi retirada da análise final dos resultados, por se achar que as respostas trariam falsas percepções.

Em uma nova pesquisa poderia-se trabalhar de forma diferenciada a vantagem competitiva, a fim de que houvesse uma correta interpretação desse conceito.

Como outras sugestões, percebe-se a necessidade de esclarecer alguns relacionamentos que não ocorreram entre os construtos, os quais merecem um estudo mais aprofundado para verificar suas reais causas e efeitos. Cultura organizacional inovadora e ativos e competências: não se comprovou uma relação significativa, precisando esclarecimentos, porque a cultura incentiva movimentos em prol da inovação e esta última corresponde a uma fonte de vantagem competitiva, gerada a partir dos ativos e competências. Ao mesmo tempo, poder-se-ia estudar uma possível relação entre alternativas estratégicas e ativos e competências, como foi sugerido, a fim de verificar se está aí a explicação para a inexistência de ligação entre cultura e ativos.

Da mesma maneira, cabe ainda pesquisar a falta de relação entre importância e comprometimento/comunicação/integração, uma vez que o primeiro corresponde ao estímulo para que haja o desenvolvimento da ação dos grupos, ou seja, encoraja o empenho, as trocas e a união das pessoas para a concretização das atividades em prol da estratégia. Em decorrência disso, poder-se-ia verificar, como foi suposto, a influência da cultura na importância percebida,

para saber se ela explicaria a inexistência de relação entre importância e comprometimento/comunicação/integração.

Ainda, mereceria um novo estudo a respeito da inexistência de relação entre comprometimento/comunicação/integração e criatividade e, também, com aprendizagem, já que a tendência da existência de um bom ajustamento nos grupos de trabalho poderia levar à melhoria dos procedimentos através de iniciativas propiciadas pela ligação entre os indivíduos envolvidos na operacionalização da estratégia.

Outra ausência de ligação que motiva uma verificação futura ocorre entre criatividade e desempenho. Atividades desenvolvidas com espírito inovador tendem a contribuir positivamente para os resultados.

Por fim, estimula-se a retomar a influência de outros moderadores nos resultados do processo de estratégia, em especial pesquisar a influência do poder dos fornecedores, a qual não foi verificada nesta pesquisa, o que leva a indagações, pois as organizações que fornecem materiais ou serviços foram ressaltadas como um dos ativos significativos para as empresas pesquisadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de: Strategic market management.
- ANDREWS, Jonlee; SMITH, Daniel C. In search of the marketing imagination: factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. XXXIII, p. 174-187, May 1996.
- ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64. Tradução de: Readings in the strategy process.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993. Tradução de: Implanting strategic management.
- ANTOINE, Jacques. La stratégie, vue par les hommes de marketing. **Revue Française du Marketing**, v. 5, n. 155, p. 7-11, 1995.
- BALL, Donald A.; McCULLOCH, Wendell H. **International business: the challenge of global competition**. 6th ed. Boston: Irwin, 1996.
- BARCLAY, Donald W. Interdepartmental conflict in organizational buying: the impact of the organizational context. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 28, p. 145-159, May 1991.
- BARON, Reuben M.; KENNY, David A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, [Washington], v. 51, n. 6, p. 1173-1182, 1986.
- BARTELS, Robert. **The history of marketing thought**. Columbus: Horizons, 1988.
- BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.
- BONOMA, Thomas V. Making your marketing strategies work. **Harvard Business Review**, Boston, v. 62, p. 69-76, Mar./Apr. 1984.
- BOURGEIOS, III L. J.; EISENHARDT, Kathleen M. Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. **Management Science**, [Providence], v. 34, n. 7, p. 816-835, July 1988.
- BRODBECK, Ângela Freitag. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

- CATEORA, Phillip R. **International marketing**. Boston: Irwin, 1996.
- CHOU, Chih-Ping; BENTLER, Peter M. Estimates and tests in structural equation modeling. In: HOYLE, Rick H. **Structural equation modeling: concepts, issues, and application**. Thousand Oaks: Sage, c1995.
- CHURCHILL, Gilbert A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. XVI, p. 64-73, Feb. 1979.
- CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing research: methodological foundations**. Forth Worth: Dryden, 1995.
- DAY, George S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy Marketing Science**, Greenvale, v. 20, n. 4, p. 323-329, Fall 1992.
- DAY, George S. The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, p. 37-52, Oct. 1994.
- DESPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER JR., Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, New York, v. 57, n. 1, p. 23-37, Jan. 1993.
- DESPANDÉ, Rohit; WEBSTER JR., Frederick E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, New York, v. 53, p. 3-15, Jan. 1989.
- DEVELLIS, Robert F. **Scale development: theory and applications**. Newbury Park: Sage, 1991.
- DEWAR, Robert; WERBEL, James. Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. **Administrative Science Quarterly**, [Ithaca, N.Y.], v. 24, n. 3, p. 426-448, Sep. 1979.
- DICKSON, Peter R.; FARRIS, Paul W.; VERBEKE, Willem J. M. I. Dynamic strategic thinking. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 29, n. 3, p. 216-237, 2001.
- EVARD, Y.; PRAS, B.; ROUX, E. **Market: études et recherches en marketing**. Paris: Nathan, 1993.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- FERREIRA, Francisco Whitaker. **Planejamento sim e não**. São Paulo: Paz e Terra, 1988.
- FREDRICKSON, James W. Strategic process research: questions and recommendations. **The Academy of Management Review**, Ada, v. 8, n. 4, p. 565-575, 1983.
- FUSCO, Joseph C. Better policies provide the key to implementing project management. **Project Management Journal**, [Drexel Hill], v. 28, n. 3, p. 37-43, Sep. 1997.
- HAIR, Joseph F. et al. **Análisis multivariante**. Madrid: Prentice Hall Ibérica, 1999.
- HALL, Richard H. Desarrollos recientes en teoría organizacional: una revisión. **Ciencia y Sociedad**, Santo Domingo, v. XV, n. 4, p. 376-411, oct./dic. 1990.

- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Tradução de: Competing for the future.
- HENDERSON, Bruce D. A origem da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9. Título original: Strategy.
- HOLBROOK, Morris B. **Consumer value: a framework for analysis and research**. New York, N.Y.: Routledge, 1999.
- HOMBURG, Christian; PFLESSER, Christian. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. XXXVII, p. 449-462, Nov. 2000.
- HOYLE, Rick H. The structural equation modeling approach - basic concepts and fundamental issues. In: HOYLE, Rick H. (Ed.). **Structural equation modeling: concepts, issues, and application**. Thousand Oaks: Sage, c1995.
- HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. **Journal of Marketing**, New York, v. 60, p. 107-114, Oct. 1996.
- HUTT, Michael D.; REINGEN, Peter H.; RONCHETTO, John R. Tracing emergent processes in marketing strategy formation. . **Journal of Marketing**, New York, v. 52, p. 4-19, Jan. 1988.
- JEANNET, Jean-Pierre; HENNESSEY, H. David. **Global marketing strategies**. Boston: Houghton Mifflin, c1995.
- JIANG, James J.; KLEIN, Gary; BALLOUN, Joseph. Ranking of system implementation success factors. **Project Management Journal**, [Drexel Hill], v. 27, n. 4, p. 49-53, Dec. 1996.
- JOHNSON, Leonard W.; FROHMAN, Alan L. Identifying and closing the gap in the middle of organizations. **The Academy of Management Executive**, [Mississippi State], v. III, n. 2, p. 107-114, 1989.
- KERIN, Roger A. In pursuit of an ideal: the editorial and literary history of the Journal of Marketing. **Journal of Marketing**, New York, v. 60, p. 1-13, Jan. 1996.
- KERIN, Roger A. Marketing's contribution to the strategy dialogue revisited. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 20, n. 4, p. 331-334, Fall 1992.
- KLINE, Rex B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: Guilford, 1998.
- KOHLI, Ajay J.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p. 1-18, Apr. 1990.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p.1-18, Apr. 1990.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. XXX, p. 467-477, Nov. 1993.

- KOTLER, Phillip. **Administração de marketing**: análise, planejamento e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. Tradução de: Marketing Management Analysis, planning, implementation, and control.
- LAMBIN, Jean-Jacques. **Le marketing stratégique**: du marketing à l'orientation-marché. Paris: Ediscience internacional, 1998.
- LEEFLANG, Peter S. H.; WITTINK, Dick R. Building models for marketing decisions: past, present and future. **International Journal of Research in Marketing**, Amsterdam, v. 17, n. 2-3, p. 105-126, Sep. 2000.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa em marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de: Marketing research: an applied orientation.
- MATSUNO, Ken; MENTZER, John; RENTZ, Joseph O. A refinement and validation of the MARKOR Scale. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 28, n. 4, p. 527-539, Fall 2000.
- MENON, Anil; BHARADWAJ, Sundar G.; ADIDAM, Phani Tej; EDISON, Steven W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, p. 18-40, Apr. 1999.
- MENON, Anil; BHARADWAJ, Sundar G.; HOWELL, Roy. The quality and effectiveness of marketing strategy: effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 24, n. 4, p. 299-313, Fall 1996.
- MENON, Anil; VARADARAJAN, P. Rajan. A model of marketing knowledge use within firms. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, p. 53-71, Oct. 1992.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational environments**: ritual and rationality. Newbury Park: Sage, c1992.
- MILLER, Danny. The structural and environmental correlates of business strategy. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 8, n. 1, p. 55-76, Jan./Feb. 1987.
- MINTZBERG, Henry. A organização maquinal. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de: Readings in the strategy process. p. 250-263.
- MINTZBERG, Henry. The design school: reconsidering the basis premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 11, p. 171-195, 1990.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. Tradução de: Strategy safari: a guided through the wilds of strategic management.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 40, n. 3, p. 21-30, Spring 1999.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de: Readings in the strategy process.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Título original: Strategy.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 9. ed. Rio Janeiro: Record, 1998.

NAMAN, John L.; SLEVIN, Dennis P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, p. 137-153, Feb. 1993.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p. 20-35, Oct. 1990.

NOBLE, Charles H.; MOKWA, Michael P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**; New York, v. 63, n. 4, p. 57-73, Oct. 1999.

NUTT, Paul C. Implementation approaches for project planning. **The Academy of Management Review**, Ada, v. 8, n. 4, p. 600-611, 1983.

OLIVER, Richard L. Value as excellence in the consumption experience. In: HOLBROOK, Morris B. **Consumer value: a framework for analysis and research**. New York: Routledge, 1999. p. 43-62.

PARKER, Barbara. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 400-433. Tradução de: Handbook of organizational studies.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **[Anais...]**. Curitiba: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

PETERS, Cara Lee Okleshen; ENDERS, Craig. A primer for the estimation of structural equation models in presence of missing data: maximum likelihood algorithms. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 1, p. 81-95, 2002.

PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p.145-153.

PIERCY, Nigel F. Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 26, n. 3, p. 222-236, Summer 1998.

PORTER, Lyman W. et al. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 59, n. 5, p. 603-609, Oct. 1974.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991. Tradução de: Competitive strategy.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. Tradução de: Competitive advantage.

- RAMANUJAM, Vasudevan; VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, John C. Multi-objective assessment of effectiveness of strategic planning: a discriminant analysis approach. **Academy of Management Journal**, Ada, v. 29, n. 2, p. 347-372, 1986.
- ROBERTSON, Thomas S.; GATIGNON, Hubert. Competitive effects on technology diffusion. **Journal of Marketing**, New York, v. 50, p. 1-12, July 1986.
- ROSSITER, John R. The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. **International Journal of Research in Marketing**, Amsterdam, v. 19, p. 305-335, 2002.
- RUEKERT, Robert W.; WALKER JR., Orville C. Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence. **Journal of Marketing**, New York, v. 51, n. 1, p. 1-19, Jan. 1987.
- SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodología de la investigación**. Ciudad del México: McGraw Hill, 1991.
- SANDY, William. Avoid the breakdowns between planning and implementation. **Journal of Business Strategy**, Boston, v. 12, n. 5, p.30-33, Sep./Oct. 1991.
- SAUER, Paul L.; DICK, Alan. Using moderator variables in structural equation models. **Advances in Consumer Research**, Urbana, v. 20, p. 636-640, 1993.
- SHARMA, Subhash; DURAND, Richard M.; GUR-ARIE, Oded. Identification and analysis of moderator variables. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. XVIII, p. 291-300, Aug. 1981.
- SHOHAM, Aviv; FIEGENBAUM, Avi. Extending the competitive marketing strategy paradigm: the role of strategic reference points theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 27, n. 4, p. 442-453, 1999.
- STEENKAMP, Jan-Benedict E.M. Introduction to the special issue on marketing modeling on the threshold of the 21st century. **International Journal of Research in Marketing**, Amsterdam, v. 17, n. 2-3, p. 99-104, Sep. 2000.
- STEENKAMP, Jan-Benedict E.M.; BAUMGARTNER, Hans. On the use of structural equation models for marketing modeling. **International Journal of Research in Marketing**, Amsterdam, v. 17, n. 2-3, p. 195-202, Sep. 2000.
- TABACHNICK, Bárbara G.; FIDELL, Linda S. **Using multivariate statistics**. Boston, MA: Allyn and Bacon, 2000.
- THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Strategic management: concepts and cases**. Boston: Mc Graw-Hill, 1998.
- TZU, SUN. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Record, 1993. Tradução da versão norte-americana: The art of war.
- VARADARAJAN, P. Rajan. Marketing's contribution to strategy: the view from a different looking glass. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 20, n. 4, p. 335-343, Fall 1992.
- VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 27, n. 2, p. 120-144, Spring 1999.

WEBSTER JR., Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.

WEBSTER JR., Frederick E. The future role of marketing in the organization. In: LEHMANN, Donald R.; JOCZ, Katherine E. **Reflexions on the futures of marketing: practice and education**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997, p.39-66.

WEBSTER JR., Frederick E. The rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**, New York, p. 29-39, May/June 1988.

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

WHITNEY, John C.; SMITH, Ruth A. Effects of group cohesiveness on attitude polarization and the acquisition of knowledge in a strategic planning context. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. XX, p. 167-176, May 1983.

WILSON, Elizabeth J.; VLOSKY, Richard P. **Journal of Business Research**, New York, v. 39, p. 59-70, 1997.

WIND, Yoram; ROBERTSON, Thomas S. Marketing strategy: new directions for theory and research. **Journal of Marketing**, New York, v.47, p. 12-25, Spring 1983.

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

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, New York, v. 52, p. 2-22, July, 1988.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORANDA: ANA MARIA TOALDO**

TESE DE DOUTORADO

TEMA: O processo de formação da estratégia de marketing.

OBJETIVO: Analisar o desenvolvimento e a implementação de estratégias de marketing a partir de empresas brasileiras.

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Apresentação do objetivo da pesquisa.
2. Solicitar que o entrevistado, pertencente à alta administração de marketing, para responder às questões propostas, considere uma estratégia de marketing que tenha sido recém implementada, mas que já tenha produzido resultados. Essa estratégia particular pode ser uma que teve sucesso ou uma que fracassou.
3. Quantas pessoas estavam envolvidas na formulação e implementação dessa estratégia?
4. Você estava direta ou indiretamente envolvido na formulação e implementação dessa estratégia?
5. Seu ambiente, de uma forma geral, é turbulento (agitado, altera-se rapidamente)? Em que medida? Explique.
7. O contexto ambiental tem algum impacto no processo de planejamento da sua estratégia?
8. Descreva a sua cultura corporativa a partir do Modelo de Quinn.

Modelo de Tipos de Cultura Organizacional
(Adaptado de Cameron & Freeman, 1991 e Quinn, 1988,
in Deshpandé, Farley & Webster, 1993):

Tipo: CLAN

Atributos Dominantes: coesão, participação, trabalho em equipe, senso de família

Estilo do Líder: mentor, facilitador, imagem paternal

Elos de Ligação: lealdade, tradição, coesão interpessoal

Ênfase Estratégica: Voltada ao desenvolvimento dos recursos humanos, compromisso e moral

Tipo: ADOCRACIA

Atributos Dominantes: Empreendedorismo, criatividade, adaptabilidade

Estilo do Líder: Empreendedor, inovador, disposto a correr riscos

Elos de ligação: Empreendedorismo, flexibilidade, risco

Ênfase estratégica: Voltada à inovação, crescimento e novos recursos

Tipo: HIERARQUIA

Atributos Dominantes: Ordem, regras e regulamentos, uniformidade

Estilo do Líder: Coordenador, administrador

Elos de Ligação: Regras, políticas e procedimentos

Ênfase Estratégica: Voltada à estabilidade, previsibilidade e operações uniformes

Tipo: MERCADO

Atributos Dominantes: Competitividade, atingimento de metas

Estilo do Líder: Decisivo, orientado para resultados

Elos de Ligação: Orientação para metas, produção e competição

Ênfase Estratégica: Voltada para vantagem competitiva e superioridade de mercado

9. Relacione a estrutura organizacional da empresa (ou da unidade estratégica de negócio) com o processo de tomada de decisão.

10. Descreva o processo de como foi conduzida uma análise situacional para esta estratégia. Quais elementos específicos foram considerados?

11. Quais competências organizacionais específicas foram abordadas? Alguma delas relacionou-se com essa estratégia? Como?

12. Você tentou construir ou implementar essa estratégia em torno de uma dessas competências?

13. Quantas alternativas/planos estratégicos foram consideradas? Na sua opinião, é melhor considerar somente uma estratégia? Duas alternativas estratégicas? Três alternativas? Por quê? Quais são as vantagens desse processo?

14. Quão detalhado foi o desenvolvimento da estratégia final? Você deixou alguma área sem uma análise suficiente/exaustiva? Todos os detalhes foram descritos? Quão complexo foi este processo? A turbulência ambiental influenciou este processo?

15. O processo de criação e implementação da estratégia foi diferente do que havia sido previsto anteriormente? Você tem um único processo de implementação? Ou você, normalmente, executa diferentes processos, dependendo do escopo e do tempo da estratégia? Quais são as vantagens e as desvantagens?

16. Indivíduos pertencentes a diferentes áreas funcionais foram envolvidos na criação e implementação da estratégia? Foi isso uma vantagem ou uma desvantagem?

17. Como você se comunicou com os membros do seu time? Formalmente ou informalmente? Ambos? Quais os pontos de vista adotados? Vantagens e desvantagens de cada um.
18. Houve comprometimento com o consenso da estratégia?
19. Houve comprometimento com os recursos relacionados à estratégia?
20. Qual a relação da estratégia implementada com o plano estratégico organizacional? Ela está adequada ao pensamento estratégico organizacional?
21. Esta estratégia é importante para a organização? Ela afetará o futuro da organização?
22. Houve um líder na organização que guiou e se responsabilizou por todo o processo?
23. A estratégia foi totalmente apoiada pela alta administração? Como se verificou isto?
24. Sua organização teve um aprendizado com o processo de criação e implementação dessa estratégia? Este aprendizado ajudará sua organização no próximo processo? Como?
25. A estratégia escolhida foi muito diferente daquelas desenvolvidas no passado nesta divisão? Essa estratégia foi inovadora? Como?
26. Essa estratégia teve algum impacto no desempenho de mercado da sua empresa? Como? Por quê?

APÊNDICE B - AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA DO MODELO POR JUÍZES

Porto Alegre, janeiro de 2003.

Prezado Professor,

Sou aluna do Curso de Doutorado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e estou desenvolvendo Tese de Doutorado sobre a **Formação da Estratégia de Marketing**. O objetivo é “Construir um modelo evolutivo de formação da estratégia de marketing a partir de empresas brasileiras”. Meu orientador de tese é o Prof. Dr. Fernando Bins Luce.

O presente estudo encontra-se na fase de construção do modelo proposto. Nesta etapa, é necessário a **avaliação da estrutura**, inicialmente formatada, por *experts* na área de estratégia de marketing .

Sendo assim, solicito a sua participação como avaliador, a fim de oferecer o seu **parecer quanto à estrutura desenvolvida**.

Esse modelo, em processo inicial de criação, foi gerado a partir da literatura existente na área, premiando especialmente dois modelos teóricos já validados, publicados no ano de 1999, bem como de entrevistas em profundidade com executivos de marketing de dez grandes empresas gaúchas.

O Modelo de Menon et al. (1999)¹ – Marketing Strategy Making - MSM – é o construto básico desta pesquisa, sendo o de Noble e Mokwa (1999)² complementar.

Essa pesquisa trabalha com componentes organizacionais e não individuais. Dessa forma, o roteiro do instrumento de coleta de dados da pesquisa exploratória considerou as variáveis dos dois construtos (Menon et al., 1999 e Noble e Mokwa, 1999) que se referissem a elementos estritamente organizacionais e não pessoais. Por isso, foram inseridas todas as variáveis de Menon et al. (1999) e algumas de Noble e Mokwa (1999). As variáveis não utilizadas, dividem-se em dois grupos: o daquelas que eram similares as de Menon et al. (1999) - Envolvimento com o

¹ Menon, Anil; Bharadwaj, Sundar G.; Adidam, Phani Tej; Edison, Steven W. Antecedents and consequences of Marketing Strategy Making: a model and a test. Journal of Marketing, Vol.63, April 1999, p.18-40.

² Noble, Charles H. & Mokwa, Michael P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. Journal of Marketing, Vol. 63, October 1999, p.57-73.

seu papel (=cultura organizacional); Autonomia do papel do gerente (=centralização/descentralização); Significância do papel do gerente (=cultura organizacional); Compromisso com a estratégia (=comprometimento com o consenso da estratégia); Escopo da estratégia (=integração interdepartamental); Compromisso de todos na organização (=comprometimento com o consenso da estratégia); Sucesso da implementação (=desempenho de mercado)); e o grupo das variáveis que foram excluídas por constituírem avaliação e desempenho unicamente do indivíduo implementador (a pessoa e o seu trabalho em relação à estratégia) - Performance do papel; Compromisso organizacional; Compromisso do papel do gerente.

Observa-se que todas as variáveis de Noble e Mokwa (1999) são de cunho individual, pois correspondem à avaliação do gerente quanto ao processo de implementação da estratégia de marketing. Porém, algumas variáveis foram mantidas, servindo de complemento ao Modelo de Menon et al. (1999), por ter sido possível transformar o seu enfoque individual para um enfoque organizacional.

Dessa forma, a partir da análise das entrevistas gerou-se o modelo de Formação da Estratégia de Marketing a seguir apresentado, o qual será o objeto de sua apreciação.

Peço, ainda, na medida do possível, o favor de retornar seu parecer, via email, em um prazo máximo de 10 dias para que o estudo possa ter continuidade.

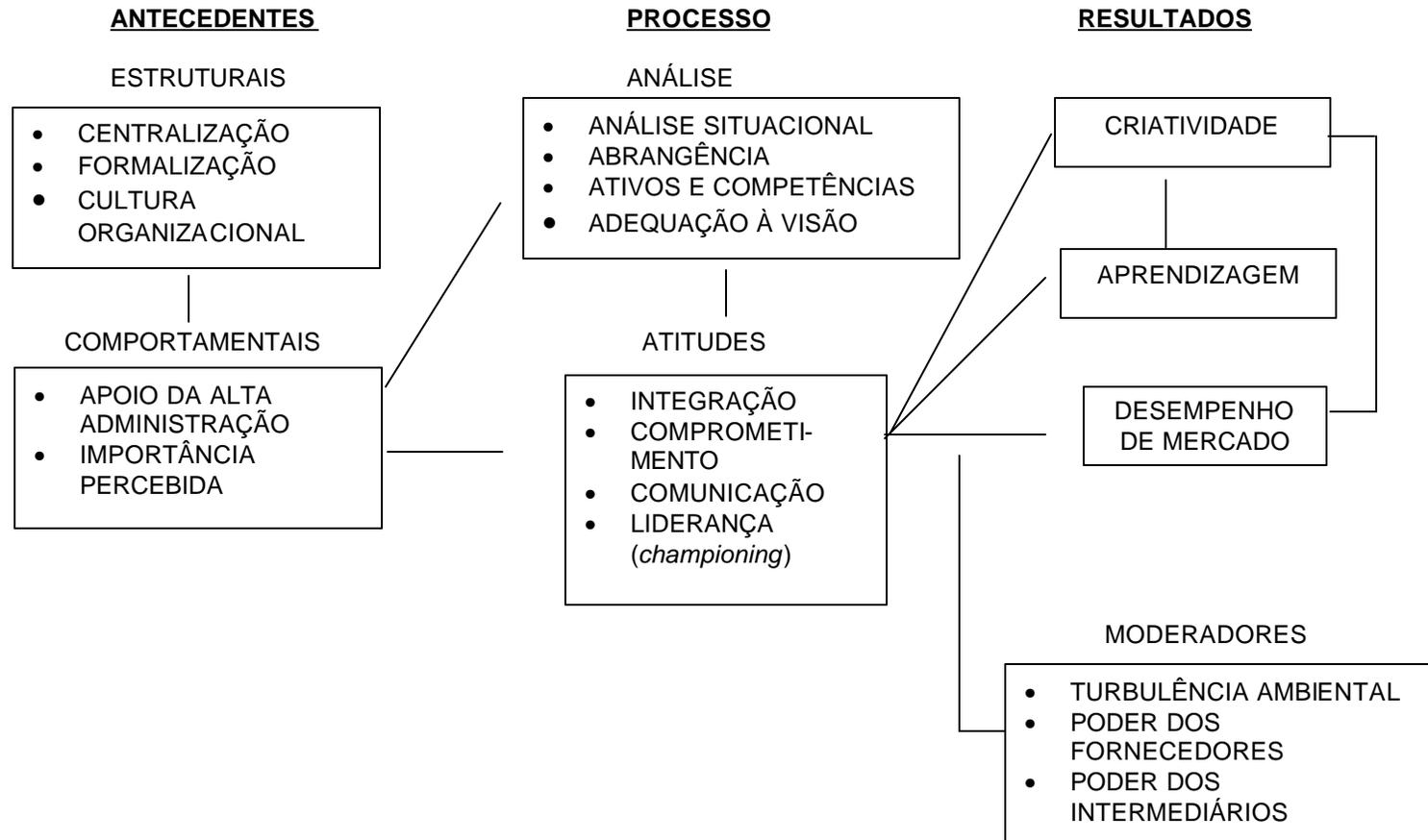
Desde já agradeço a sua inestimável colaboração, colocando-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

Ana Maria Machado Toaldo

anammt @uol.com.br

ESTRUTURA DO MODELO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING



ANÁLISE DA ESTRUTURA CONSTRUÍDA DO MODELO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

I- ANTECEDENTES: Constituem os fatores organizacionais que facilitam ou dificultam a formulação e a implementação da estratégia de marketing, ou seja, influenciam no processo de formação da estratégia de marketing. A partir da pesquisa exploratória percebeu-se que esses elementos podem ser classificados em dois grupos: variáveis que se inserem na estrutura da organização e variáveis relativas ao comportamento dos indivíduos inseridos em uma estrutura organizacional, sendo influenciados por ela.

Talvez esses elementos respondam por que algumas organizações são mais efetivas no seu processo de formação da estratégia de marketing, pois tudo vai depender da forma como preparam a própria organização e os seus indivíduos para que o processo ocorra.

ESTRUTURAIS- fatores referentes ao funcionamento organizacional.

Centralização (Menon et al, 1999): refere-se à concentração da tomada de decisão nos níveis mais elevados da organização.

Formalização (Menon et al, 1999): a maneira como regras, procedimentos, instruções e comunicações são escritos e padronizados, bem como o grau em que os papéis são claramente definidos.

Cultura organizacional inovadora (Menon et al, 1999): ênfase dada à inovação, abertura a novas idéias e resposta rápida (ação) às decisões tomadas.

COMPORTAMENTAIS- elementos que expressam demonstrações (atos/ações) dos indivíduos pertencentes à organização quanto a sua visualização do processo estratégico, sendo influenciados pelos Fatores Estruturais e, por sua vez, influenciando os elementos do Processo.

Suporte da alta administração (Noble e Mokwa,1999): existência de apoio da alta administração na implementação da estratégia.

Importância percebida da estratégia (Noble e Mokwa,1999): até que ponto a estratégia é percebida como potencialmente significativa para a organização.

II- PROCESSO: Constitui-se de elementos que compõem a própria formulação e implementação da estratégia de marketing na organização. A partir da pesquisa exploratória esses fatores foram classificados em dois grupos: análise e atitudes.

ANÁLISE- avaliação das possibilidades da organização frente ao ambiente em que está inserida, como também em relação ao seu contexto interno institucional.

Análise situacional (Menon et al, 1999): análise das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades organizacionais.

Abrangência (Menon et al, 1999): sistemática identificação e avaliação profunda das múltiplas alternativas para escolher a estratégia.

Ênfase nos ativos e competências de marketing (Menon et al, 1999) e organizacionais (entrevistas em profundidade): conhecimento dos recursos e das habilidades para a entrega de valor superior ao mercado.

Adequação com a visão (Noble e Mokwa, 1999): verifica se a estratégia implementada está adequada com a visão estratégica organizacional.

ATITUDES- acompanhamento da operacionalização das atividades de realização da estratégia de marketing, sendo, essas variáveis, reflexo dos Antecedentes Comportamentais e dos elementos da Análise do Processo.

Integração interdepartamental(Menon et al, 1999): inter-relação dos setores e níveis da organização, com o desenvolvimento de grupos de trabalho multidisciplinares.

Qualidade da comunicação (Menon et al, 1999): formal e informal, durante o processo de formulação da estratégia.

Comprometimento com os recursos da estratégia (Menon et al, 1999): existência de recursos humanos, materiais e temporais adequados e comprometidos com o processo.

Comprometimento com o consenso da estratégia (Menon et al, 1999): comprometimento consensual da equipe em relação à estratégia escolhida.

Championing (Noble e Mokwa, 1999): até que ponto é percebido que o processo de implementação da estratégia está sendo conduzido por um indivíduo específico.

III- RESULTADOS: Referem-se às conseqüências do processo de formação da estratégia de marketing, isto é, as influências para a empresa com a formulação e a implementação da estratégia de marketing.

Criatividade da estratégia (Menon et al, 1999): criatividade em relação às estratégias anteriores.

Aprendizagem organizacional (Menon et al, 1999): o que a organização aprendeu com essa estratégia.

Desempenho de mercado (Menon et al, 1999): como se mediu o sucesso ou insucesso da estratégia.

IV- MODERADORES: correspondem a elementos que influenciam os resultados do processo de formação da estratégia de marketing.

APÊNDICE C - AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PELOS JUÍZES

Porto Alegre, fevereiro de 2003.

Prezado Senhor,

Sou aluna do Curso de Doutorado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e estou desenvolvendo Tese de Doutorado sobre a **Formação da Estratégia de Marketing**. O objetivo é “Construir um modelo evolutivo de formação da estratégia de marketing a partir de empresas brasileiras”. Meu orientador de tese é o Prof. Dr. Fernando Bins Luce.

A fim de atingir o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa exploratória, com revisão de literatura na área e entrevistas em profundidade com executivos, onde foram geradas as variáveis propostas para a construção do referido modelo.

O presente estudo encontra-se na fase de validação da escala proposta. Nesta etapa, escolheu-se o Método de Juízes para realizar tal validação.

Sendo assim, na qualidade de *expert* na área de estratégia de marketing, solicito a sua participação como “juiz” para examinar a adequabilidade da escala de medição.

Para cumprir tal função é necessário analisar a estrutura apresentada (já formatada como instrumento de coleta de dados apresentado a partir da página 4) e **fornecer seu parecer quanto à pertinência ou não de cada afirmação para a medição específica de cada uma das VARIÁVEIS que colaboram para a formação da estratégia de marketing**.

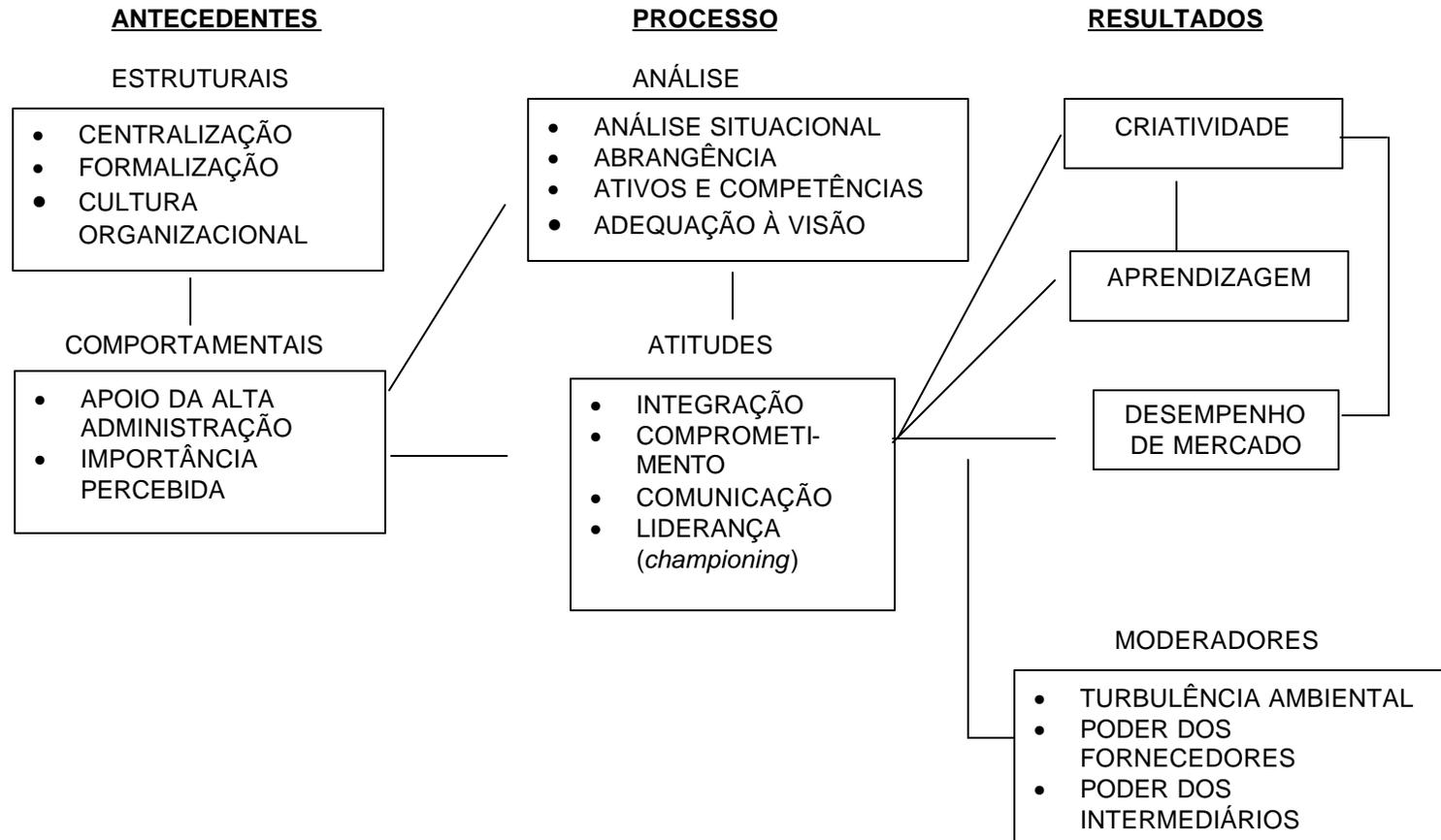
Peço, ainda, na medida do possível, o favor de retornar seu parecer, via email, em um prazo máximo de 10 dias para que o estudo possa ter continuidade.

Desde já agradeço a sua inestimável colaboração, colocando-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

Ana Maria Machado Toaldo
anammt@uol.com.br

ESTRUTURA DO MODELO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING



I- ANTECEDENTES: Constituem os fatores organizacionais que facilitam ou dificultam a formulação e a implementação da estratégia de marketing, ou seja, influenciam no processo de formação da estratégia de marketing.

ESTRUTURAIS- fatores referentes ao funcionamento organizacional.

Centralização (Menon et al, 1999): refere-se à concentração da tomada de decisão nos níveis mais elevados da organização.

Formalização (Menon et al, 1999): a maneira como regras, procedimentos, instruções e comunicações são escritos e padronizados, bem como o grau em que os papéis são claramente definidos.

Cultura organizacional inovadora (Menon et al, 1999): ênfase dada à inovação, abertura a novas idéias e resposta rápida (ação) às decisões tomadas.

COMPORTAMENTAIS- elementos que expressam demonstrações (atos/ações) dos indivíduos pertencentes à organização quanto a sua visualização do processo estratégico, sendo influenciados pelos Fatores Estruturais e, por sua vez, influenciando os elementos do Processo.

Suporte da alta administração (Noble e Mokwa,1999): existência de apoio da alta administração na implementação da estratégia.

Importância percebida da estratégia (Noble e Mokwa,1999): até que ponto a estratégia é percebida como potencialmente significativa para a organização.

II- PROCESSO: Constitui-se de elementos que compõem a própria formulação e implementação da estratégia de marketing na organização.

ANÁLISE- avaliação das possibilidades da organização frente ao ambiente em que está inserida, como também em relação ao seu contexto interno institucional.

Análise situacional (Menon et al, 1999): análise das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades organizacionais.

Abrangência (Menon et al, 1999): sistemática identificação e avaliação profunda das múltiplas alternativas para escolher a estratégia.

Ênfase nos ativos e competências de marketing (Menon et al, 1999) e organizacionais (entrevistas em profundidade): conhecimento dos recursos e das habilidades para a entrega de valor superior ao mercado.

Adequação com a visão (Noble e Mokwa, 1999): verifica se a estratégia implementada está adequada com a visão estratégica organizacional.

ATITUDES- acompanhamento da operacionalização das atividades de realização da estratégia de marketing, sendo, essas variáveis, reflexo dos Antecedentes Comportamentais e dos elementos da Análise do Processo.

Integração interdepartamental(Menon et al, 1999): inter-relação dos setores e níveis da organização, com o desenvolvimento de grupos de trabalho multidisciplinares.

Qualidade da comunicação (Menon et al, 1999): formal e informal, durante o processo de formulação da estratégia.

Comprometimento com os recursos da estratégia (Menon et al, 1999): existência de recursos humanos, materiais e temporais adequados e comprometidos com o processo.

Comprometimento com o consenso da estratégia (Menon et al, 1999): comprometimento consensual da equipe em relação à estratégia escolhida.

Championing (Noble e Mokwa, 1999): até que ponto é percebido que o processo de implementação da estratégia está sendo conduzido por um indivíduo específico.

III- RESULTADOS: Referem-se às conseqüências do processo de formação da estratégia de marketing, isto é, as influências para a empresa com a formulação e a implementação da estratégia de marketing.

Criatividade da estratégia (Menon et al, 1999): criatividade em relação às estratégias anteriores.

Aprendizagem organizacional (Menon et al, 1999): o que a organização aprendeu com essa estratégia.

Desempenho de mercado (Menon et al, 1999): como se mediu o sucesso ou insucesso da estratégia.

IV- MODERADORES: correspondem a elementos que influenciam os resultados do processo de formação da estratégia de marketing.

QUESTIONÁRIO DA COLETA DE DADOS DA ETAPA DESCRITIVA

Para responder as questões apresentadas a seguir deve-se ter em mente alguma **Estratégia de Marketing** recente que tenha sido implementada na sua organização e que hoje já seja possível medir o seu resultado.

I - Escala para o grupo de questões de “A” a “N”:

Discordo Totalmente					Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	

No grupo de questões a seguir (de “A” a “N”), favor assinalar o seu **grau de concordância** em relação a cada uma das afirmações:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A. Centralização					
1. Nesta unidade, as decisões tendem a ser tomadas pelos altos escalões.					
2. Os administradores, no que diz respeito ao seu trabalho, geralmente tomam decisões por conta própria, sem consultar mais ninguém.					
3. O tomador de decisões individual possui maior amplitude para a escolha dos meios com que atingirá as metas.					
4. O ambiente de trabalho na empresa propicia flexibilidade para as pessoas executarem o seu trabalho.					
5. As decisões são compartilhadas entre as áreas.					
6. O processo decisório é realizado com bastante reflexão, discussão e avaliação criteriosa.					
7. As decisões são tomadas em conjunto pela equipe de trabalho, onde todos se envolvem para encontrar uma solução.					
8. O acesso aos níveis superiores é facilitado.					
9. As decisões são pensadas estrategicamente, deixando de ser tomadas no “corredor”.					
B. Formalização					
1. Os planos devem ser acompanhados com rigor durante a implementação.					
2. Há um “procedimento de operação padrão” para quase todas as decisões principais.					
3. Há regras e procedimentos para a maior parte das coisas.					
4. Utiliza-se a experiência com os erros e acertos passados na tomada de decisões.					
C. Cultura Organizacional Inovadora					
1. As pessoas desta unidade dão importância a respostas imediatas quando as condições do mercado se alteram.					
2. Nosso estilo de administração encoraja um alto nível de participação.					
3. Nossa unidade é dinâmica e empreendedora.					
4. A informação é compartilhada de forma confiável e transparente.					
5. Nossa unidade enfatiza a inovação e a mudança.					
6. Há um sentimento geral de confiança entre diferentes grupos.					
7. As pessoas sentem que suas idéias e a sua informação são ouvidas pelos outros.					
8. Essa unidade está orientada ao atendimento das necessidades dos					

clientes, procurando ouvi -los.					
9.Trabalha-se direcionado para atingir metas e resultados.					
10.As pessoas são continuamente desafiadas a buscar soluções para o desenvolvimento de suas funções.					
11.Dá-se muita importância nessa unidade ao treinamento e à disciplina.					
D. Apoio da Alta Administração					
1.Era ponto pacífico que a alta administração desejava que a estratégia se tornasse bem sucedida.					
2.Não pareceu que a alta administração tenha dado grande valor a esta estratégia.					
3.Pelo que se percebe, esta estratégia recebeu grande apoio da alta administração.					
4.A alta administração não parecia dar muita importância à presente estratégia.					
5.A alta administração garantiu os recursos necessários para essa estratégia.					
E.Importância					
1.A presente estratégia influenciará a empresa durante um longo período de anos.					
2.Esta estratégia foi extremamente importante.					
3.Esta estratégia teve papel menor com respeito à missão geral da empresa.					
4.Esperava-se que o sucesso da estratégia viesse a afetar profundamente o futuro da empresa.					
5.Essa estratégia influenciou a empresa em termos de flexibilidade do trabalho e velocidade da tomada de decisões.					
6.Essa estratégia mudou a história da empresa, pois influenciou na sua imagem perante o mercado.					
7.Essa estratégia possibilitou o desenvolvimento e implementação de outra estratégia.					
8.Essa estratégia levou à expansão da empresa.					
9.Essa estratégia representou um significativo diferencial em relação à concorrência.					
F. Análise Situacional- Durante o desenvolvimento dessa estratégia:					
1.Os tomadores de decisão consideram as forças da organização de forma sistemática.					
2.Os tomadores de decisão consideram as fraquezas da organização de forma sistemática.					
3.Os tomadores de decisão consideram as oportunidades encontradas no ambiente de forma sistemática.					
4.Os tomadores de decisão consideram as ameaças encontradas no ambiente de forma sistemática.					
G. Abrangência					
1.Diversos cursos de ação alternativos foram considerados de forma explícita antes de escolher esta estratégia.					
2.A estratégia escolhida era flexível e comportava diversas contingências.					
3.As estratégias alternativas foram adequadamente analisadas antes de terem sido descartadas.					
4.O processo de geração de estratégias alternativas possibilitou o desenvolvimento da capacidade de análise e de criatividade do grupo.					
5.O processo de geração de estratégias alternativas levou ao envolvimento e ao comprometimento maior do grupo.					

H. Adequação à Visão					
1. Esta estratégia era parte de um amplo plano estratégico da empresa.					
2. Esta estratégia não era coerente com outras coisas que estavam acontecendo na empresa naquele mesmo período.					
3. Tinha-se uma compreensão de quanto a estratégia adequava-se à visão estratégica da organização.					
I. Integração Interdepartamental					
1. A unidade de marketing responsável pela implementação dessa estratégia foi bem integrada ao negócio principal.					
2. Os membros da equipe responsáveis pela implementação da estratégia possuíam a preparação e a motivação necessárias para a execução do trabalho.					
3. A equipe de implementação estava bem organizada.					
4. Houve uma integração tranqüila nas atividades dos membros do grupo durante a implementação.					
5. A equipe responsável pela implementação da estratégia tinha uma idéia clara sobre os outros departamentos.					
6. Houve um processo de acompanhamento do desempenho do grupo de trabalho.					
7. Houve o envolvimento também de elementos externos à empresa no processo de implementação.					
8. Houve o envolvimento de vários setores no desenvolvimento da estratégia.					
9. Houve o envolvimento somente das áreas que se julgou sofrer maior impacto com a estratégia.					
J. Qualidade da Comunicação					
1. Os principais agentes envolvidos tiveram interação contínua durante a implementação da estratégia.					
2. Os objetivos e metas da estratégia foram comunicados claramente às partes envolvidas e àquelas às quais a estratégia dizia respeito.					
3. Os membros da equipe comunicaram-se abertamente durante a implementação da estratégia.					
4. Houve ampla comunicação formal e informal durante a implementação.					
K. Comprometimento através de Consenso					
1. Todas as partes envolvidas trabalharam duro para assegurar que a estratégia fosse implementada com sucesso.					
2. Era evidente a existência de consenso durante a implementação da estratégia.					
3. Todas as partes compraram bem a idéia ou estavam bem envolvidas com a estratégia.					
4. As atividades planejadas foram devidamente executadas.					
L. Comprometimento com os Recursos					
1. As formas apropriadas de recursos foram disponibilizadas para os trabalhos de implementação.					
2. Todas as pessoas estavam comprometidas em assegurar que os prazos seriam cumpridos.					
3. Recursos adequados foram disponibilizados para os trabalhos de implementação.					
4. Houve comprometimento com os recursos quando as pessoas perceberam que a estratégia estava adequada, ou seja, que tinha condições de ser implementada.					

5.Todas as pessoas estavam comprometidas em assegurar que os objetivos seriam atingidos.					
M. Liderança Efetiva (“Championing”)					
1.Esta estratégia careceu de um verdadeiro líder dentro da empresa.					
2.Esta estratégia foi implementada porque, ao fim e ao cabo, alguém da empresa assumiu-a como tarefa.					
3.Esta estratégia teve um líder que a conduziu por todo o processo de implementação.					
N. Criatividade Estratégica					
1.A estratégia escolhida era muito diferente de outras desenvolvidas no passado por esta unidade.					
2.A estratégia incluiu alguns novos aspectos comparada às estratégias anteriores nesta unidade.					
3.A estratégia quebrou algumas “regras do jogo” dentro do seu produto/mercado.					
4.A estratégia foi inovadora.					
5.Comparada às nossas estratégias similares desenvolvidas anteriormente, pelo menos algumas partes eram impensadas, apresentavam algum risco ou estavam grosseiramente formuladas.					
6.A estratégia foi inovadora no sentido da concepção do produto e da velocidade com que se desenvolveu essa nova idéia.					
7.A estratégia foi inovadora porque envolveu a todos na organização.					
8.Houve inovação em relação a determinadas ações de mercado.					
9.Pela primeira vez na empresa, no desenvolvimento de uma estratégia, houve a participação dos parceiros externos.					
10.As estratégias anteriormente desenvolvidas não foram tão detalhadas e pensadas como essa estratégia.					

II - Escala para o grupo de questões “O” e “P”:

Sem Qualquer
Destaque
(1)

(2)

(3)

(4)

Com Grande
Destaque
(5)

Ao desenvolver a estratégia, com que intensidade a estratégia enfatizou os tópicos abaixo:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
O. Ênfase dada aos Ativos e Competências de Marketing					
1.Definição de preço abaixo do nível de preço da concorrência.					
2.Novos produtos.					
3.Ampla gama de produtos.					
4.Ampla competência de serviço ao cliente.					
5.Construção da imagem da marca.					
6.Desenvolvimento e aprimoramento dos produtos existentes.					
7.Produtos e serviços de qualidade <i>premium</i> .					
8.Forte influência junto aos canais de distribuição.					
9.Foco em mercados geográficos específicos.					
10.Despesas de promoção e propaganda acima da média da indústria.					
11.Presença de produtos em mercados de preços elevados.					
12.Presença de produtos em mercados de preços baixos.					

13. Inovação nas técnicas de marketing.					
14. Diferenciação de produtos.					
15. Pós-venda sistematizado.					
16. Utilização de Pesquisa de mercado como forma de busca de informações.					
17. Utilização do marketing com visão estratégica.					
18. Desenvolvimento de produtos a partir da concepção do valor que propiciarão ao cliente, focando a necessidade a ser atendida.					

Sem Qualquer Destaque

(1)

(2)

(3)

(4)

Com Grande Destaque

(5)

Ao desenvolver a estratégia, com que intensidade a estratégia enfatizou os tópicos abaixo:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
P. Ênfase dada aos Ativos e Competências Organizacionais					
1. Logística integrada.					
2. Desenvolvimento de relacionamento com vários públicos: governo, imprensa, mercado publicitário, sociedade em geral, consumidores.					
3. Envolvimento com os fornecedores.					
4. Capacidade de produção.					
5. Habilidade e capacidade financeira na compra de matéria-prima.					
6. Bom conhecimento do negócio.					
7. Domínio da tecnologia da informação.					
8. Automatização do parque fabril.					
9. Administração participativa.					
10. Comprometimento interno das equipes de trabalho.					
11. Desenvolvimento de parcerias tecnológicas com outras empresas.					

Em que medida essa estratégia se constitui numa das principais fontes de vantagem para sua empresa? Enumere os elementos abaixo em ordem de ênfase como fonte de vantagem competitiva (1^o, 2^o, 3^o, ...):

Q. Ênfase dada aos Ativos e Competências de Marketing	
1. Definição de preço abaixo do nível de preço da concorrência.	
2. Novos produtos.	
3. Ampla gama de produtos.	
4. Ampla competência de serviço ao cliente.	
5. Construção da imagem da marca.	
6. Desenvolvimento e aprimoramento dos produtos existentes.	
7. Produtos e serviços de qualidade <i>premium</i> .	
8. Forte influência junto aos canais de distribuição.	
9. Foco em mercados geográficos específicos.	
10. Despesas de promoção e propaganda acima da média da indústria.	
11. Presença de produtos em mercados de preços elevados.	
12. Presença de produtos em mercados de preços baixos.	
13. Inovação nas técnicas de marketing.	
14. Diferenciação de produtos.	
15. Pós-venda sistematizado.	
16. Utilização de Pesquisa de mercado como forma de busca de informações.	
17. Utilização do marketing com visão estratégica.	
18. Desenvolvimento de produtos a partir da concepção do valor que propiciarão ao cliente,	

focando a necessidade a ser atendida.	
---------------------------------------	--

Em que medida essa estratégia se constitui numa das principais fontes de vantagem para sua empresa? Enumere os elementos abaixo em ordem de ênfase como fonte de vantagem competitiva (1^o, 2^o, 3^o, ...):

R. Ênfase dada aos Ativos e Competências Organizacionais	
1. Logística integrada.	
2. Desenvolvimento de relacionamento com vários públicos: governo, imprensa, mercado publicitário, sociedade em geral, consumidores.	
3. Envolvimento com os fornecedores.	
4. Capacidade de produção.	
5. Habilidade e capacidade financeira na compra de matéria-prima.	
6. Bom conhecimento do negócio.	
7. Domínio da tecnologia da informação.	
8. Automatização do parque fabril.	
9. Administração participativa.	
10. Comprometimento interno das equipes de trabalho.	
11. Desenvolvimento de parcerias tecnológicas com outras empresas.	

III - Escala para o grupo de questões de “S” e “T”:

Muito Baixo

(1)

(2)

(3)

(4)

Muito Alto

(5)

No grupo de questões a seguir (“S” e “T”), favor assinalar o **grau de intensidade** em que ocorreu cada uma das afirmações descritas a partir da implementação da estratégia:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S. Aprendizagem Organizacional					
1. Melhoria da compreensão acerca do mercado como sendo resultado desta estratégia.					
2. Probabilidade de ocorrerem mudanças na forma de fazermos as coisas, como resultado desta estratégia.					
3. Desenvolvimento de habilidades administrativas por parte dos principais agentes do processo.					
4. Mudança de comportamento da alta administração.					
5. Aumento do comprometimento e envolvimento das pessoas que compõem a organização, gerando espírito de equipe.					
6. Aprendizado no processo interno de planejamento e de organização do negócio, diminuindo a informalidade dos processos.					
7. Aprendizado no processo de desenvolvimento do produto.					
8. Melhor conhecimento do negócio em que se está atuando.					
9. Administração de conflitos, havendo um amadurecimento da equipe.					
10. Geração e desenvolvimento de outra estratégia.					
11. Desenvolvimento do pensamento de que é fundamental inovar.					

Muito Baixo
(1)

(2)

(3)

(4)

Muito Alto
(5)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
T. Desempenho de Mercado					
1.Desempenho geral da estratégia, comparado às expectativas.					
2.Lucros líquidos, em comparação às expectativas.					
3.Crescimento nas vendas, em comparação às expectativas.					
4.Participação de mercado, em comparação às expectativas.					
5.Satisfação dos clientes, em comparação às expectativas.					
6.Imagem de marca, em comparação às expectativas.					
7.Fidelização dos clientes, em comparação às expectativas.					
8.Volume de clientes, em comparação às expectativas.					
9.Retorno sobre ativos, em comparação às expectativas.					
10.Retorno sobre investimentos, em comparação às expectativas.					
11.Taxa de introdução de novos produtos, em comparação às expectativas.					
12.Pioreirismo no mercado com novos produtos e serviços, em comparação às expectativas.					

IV - Escala para o grupo de questões "U":

Nenhuma
Mudança
(1)

(2)

(3)

(4)

Mudanças Muito
Freqüentes
(5)

Favor indicar o **nível de mudança** no ambiente de mercado da sua unidade ao longo dos últimos três anos com respeito aos seguintes fatores:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
U. Turbulência no Ambiente					
1.Oportunidades de mercado.					
2.Tecnologia de produção/processo utilizada em sua indústria.					
3.Inovação de produtos/serviços em sua indústria.					
4.Atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em sua indústria.					
5.Restrições políticas e legais (por exemplo, regulamentações governamentais).					
6.Intensidade competitiva.					
7.Preferências e expectativas de clientes.					
8.Questões econômicas.					
9.Questões naturais e ecológicas.					
10.Canais de distribuição.					
11.Fornecedores.					
12.Características econômicas dos consumidores.					
13.Nível de atividade da indústria.					

Características da Empresa:

1. Tipo de produto: () bens de consumo; () serviços; () bens industriais; () commodities.
2. Tipo de mercado onde atua: () industrial; () varejista; () prestação de serviços.
3. Número de Clientes: () até 49 () 50 a 99 () 100 a 499 () 500 a 999 () 1000 ou mais
4. Número de Funcionários: () até 19 () 20 a 99 () 100 a 499 () 500 ou mais

Características do Respondente:

Cargo que o Respondente ocupa na organização: _____

Tempo de trabalho do Respondente na organização: _____

APÊNDICE D - MODIFICAÇÕES NO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA ETAPA DESCRITIVA E QUANTITATIVA

1. Resultados da avaliação do instrumento de coleta de dados por juizes da área acadêmica

Quanto à análise de cada construto, foram feitas as seguintes observações:

a) No grupo C – “Cultura Organizacional Inovadora” - foi solicitado: a) melhorar a questão 1-“As pessoas desta unidade dão importância a respostas imediatas quando as condições do mercado se alteram”. – definir melhor: respostas imediatas de quem? Da empresa? Da unidade? b) repensar a afirmação número 6 “Há um sentimento geral de confiança entre diferentes grupos”, pois há controvérsias na literatura sobre inovação em grupos.

b) No grupo D – “Apoio da Alta Administração” – analisar a semelhança existente entre as questões 2 e 4 – “Não pareceu que a alta administração tenha dado grande valor a esta estratégia.” - “A alta administração não parecia dar muita importância à presente estratégia.”

c) No grupo F - “Análise Situacional” - questão 1 – “Os tomadores de decisão consideram as forças da organização de forma sistemática.” - será que é claro para os respondentes o “de forma sistemática” ?

d) No grupo I – “Integração Interdepartamental” - melhorar a questão 3 – “A equipe de implementação estava bem organizada.”

e) No grupo K – “Comprometimento através do Consenso” - ver a pertinência da questão 4 – “As atividades planejadas foram devidamente executadas”.

f) No grupo N – “Criatividade Estratégica” – afirmação 9 – “Pela primeira vez na empresa, no desenvolvimento de uma estratégia, houve a participação dos parceiros externos” – foi sugerido que se qualificasse quem podem ser os parceiros externos.

g) Escalas dos grupos O e P – “Ênfase dada aos Ativos e Competências de Marketing” e “Ênfase dada aos Ativos e Competências Organizacionais” - “sem qualquer destaque – com grande destaque” – avaliar o equilíbrio da escala proposta, pois os extremos não estão associados a rótulos bipolares opostos. Ainda, a instrução para a questão – “Ao desenvolver a estratégia, com que intensidade a estratégia enfatizou os tópicos abaixo” – poderia ser melhor elaborada e deveria estar imediatamente antes das questões.

h) Sugeriu-se a troca da escala do grupo O e P. Bipolarizar com “Intensidade” ao invés de “Destaque”.

i) Nos grupos Q e R – “Ênfase dada aos Ativos e Competências de Marketing” e “Ênfase dada aos Ativos e Competências Organizacionais” – houve dúvida dos avaliadores se o primeiro elemento a ser pontuado como escolhido seria o mais ou o menos importante do grupo. Esclarecer na instrução, para esses grupos de questões, se é ordem crescente ou decrescente de ênfase.

Deixar claro que é para enumerar de 1 a 18, no caso do grupo Q e de 1 a 11, no caso do grupo R, e que o “Q” e o “R” são as nomeações dos grupos a serem avaliados, não fazendo parte da avaliação.

j) No grupo S – “Aprendizagem Organizacional” – questionou-se se é necessário o nome do construto “Aprendizagem Organizacional”.

k) No grupo U – “Turbulência Ambiental” - avaliar o equilíbrio dos extremos da escala: Nenhuma mudança – Mudanças muito freqüentes. Ver também a aplicabilidade da questão 9 – “Questões naturais e ecológicas”.

2. Resultados da avaliação do instrumento de coleta de dados por juízes da área empresarial

As considerações feitas pelos juízes pertencentes ao meio empresarial estão descritas a seguir:

a) No grupo A – “Centralização” - questão 1, onde é mencionada “nesta unidade”, seria melhor esclarecer que não se trata da empresa como um todo, mas sim do Departamento Comercial e/ou de Marketing.

b) No grupo D – “Apoio da Alta Administração” - parece que as questões 2 e 4 são idênticas – “Não pareceu que a alta administração tenha dado grande valor a esta estratégia.” – “A alta administração não parecia dar muita importância à presente estratégia.”

c) No Grupo I – “Integração Interdepartamental” – refere-se somente à integração durante a implementação. É necessário que esta também seja analisada durante a formulação da estratégia.

d) No grupo J – “Qualidade da Comunicação”- parece ter faltado um item sobre a “comunicação da estratégia para toda a empresa”, já que neste grupo há referência somente da comunicação entre eles.

e) No Grupo N – “Criatividade Estratégica”- Não está claro o significado de Criatividade Estratégica.

f) Nos Grupos P e R – “Ênfase dada aos Ativos e Competências Organizacionais” - questão 6 – “Bom conhecimento do negócio” - afirmação muito genérica, levando sempre à resposta positiva.

g) Nos Grupos Q e R – “Ênfase dada aos Ativos e Competências de Marketing e Organizacionais” - Ao invés de enumerar por ordem de importância todos os ativos, seria mais fácil para o respondente e mais condizente com a realidade das organizações (as empresas não têm muitas vantagens competitivas) se ele pudesse classificar as 3 ou 5 maiores competências da empresa.

h) No Grupo Q – “Ênfase dada aos Ativos e Competências de Marketing” - questão 10 – “Despesas de propaganda e promoção acima da média da indústria.”- Há confusão nas empresas quanto aos conceitos de propaganda e promoção.

i) No Grupo Q – “Ênfase dada aos Ativos e Competências de Marketing” - questão 13 – “Inovação nas técnicas de marketing.” – não está claro em relação a que se está inovando. A mesma observação foi feita no Grupo U – “Turbulência no Ambiente” - questão 3 – “Inovação de produtos/serviços em sua indústria.”

j) No Grupo U – “Turbulência no Ambiente” - questão 6 – “Intensidade competitiva” – Quer-se avaliar a competição entre blocos econômicos? A competição internacional? Não está claro. Se a intenção é referir-se à competição geral, talvez fosse melhorar complementar com “Intensidade competitiva na indústria”.

k) No Grupo U - “Turbulência no Ambiente” - questões 8 e 12 estão confusas: “Questões econômicas” e “Características econômicas dos consumidores” – o seu entendimento está sobreposto, pois se as questões econômicas referem-se a situação de desenvolvimento econômico do país, então as características econômicas dos clientes estão a elas relacionadas.

l) No Grupo U - “Turbulência no Ambiente” - questão 9 – “Questões naturais e ecológicas” – ficaria melhor “Questões do meio-ambiente”.

m) No Grupo U - “Turbulência no Ambiente” - questão 10- “Canais de distribuição” – está muito amplo, pois cada canal têm uma caracterização (atacado, varejo,...). O executivo acaba generalizando, não expressando a realidade de cada um.

n) No Grupo referente à “Caracterização da Empresa” – ampliar a escala numérica do número de clientes e de funcionários (as maiores empresas brasileiras têm muito mais de 1000 clientes, o que fará com que a maioria responda essa alternativa; bem como no número de funcionários). Quanto ao tipo de mercado, a empresa pode atender mais de um. Quanto à classificação da empresa por tipo de produto ou mercado pode ocasionar duplicidade na resposta, pois empresas podem fabricar produtos e atuar em diferentes mercados. O melhor seria classificar a empresa por Tipo de Indústria em que ela atua: alimentícia, eletroeletrônica,...

3. Construção final do instrumento de coleta de dados da etapa descritiva

O questionário sofreu as seguintes alterações:

a) Grupo Centralização – a questão 7 - “As decisões são tomadas em conjunto pela equipe de trabalho, onde todos se envolvem para encontrar uma solução.” – resultante das entrevistas em profundidade, foi retirada por ser respondida com a questão 1 – “Nesta unidade, as decisões tendem a ser tomadas pelos altos escalões.” As questões 8 e 9 – “O acesso aos níveis superiores é facilitado.” – “As decisões são pensadas estrategicamente, deixando de ser tomadas no “corredor”.” – resultantes das entrevistas em profundidade, foram retiradas porque não colaboravam para medir centralização.

b) Grupo Formalização - a questão 2 “Há um “procedimento de operação padrão” para quase todas as decisões principais.” – foi retirada por ser respondida com a questão 3 – “Há regras e procedimentos para a maior parte das coisas.” – Inseriu-se uma nova questão, oriunda da revisão dos textos utilizados por Menon et al (1999) para a construção da variável Formalização,

por ser um aspecto não contemplado nas demais. – “Há o registro constante das tarefas e do desempenho dos indivíduos” (Barclay, 1991).

c) Grupo Cultura Organizacional Inovadora - a questão 1 - “As pessoas desta unidade dão importância a respostas imediatas quando as condições do mercado se alteram”. – foi reescrita: “As pessoas desta unidade enfatizam a interação constante com o mercado para responder rapidamente as suas alterações.” Isso ocorreu porque Jiang et al. (1996), citados por Menon et al. (1999), abordam elementos como interação com os clientes no decorrer do processo e, também, oferta de *feedback* ao mercado. A questão 6 - “Há um sentimento geral de confiança entre diferentes grupos” - foi mantida, porque, mesmo que os juízes citem que há controvérsias na literatura sobre inovação em grupos, a análise feita da afirmação corresponde à inovação de cada pessoa sobre o grupo e não de inovação do grupo como um todo, ou seja, se essa variável é utilizada para medir cultura inovadora, então significa que a existência de confiança entre os grupos levaria à motivação para práticas inovadoras individuais. Foram retiradas as questões 8 e 10 – “Essa unidade está orientada ao atendimento das necessidades dos clientes, procurando ouvi-los.” - “As pessoas são continuamente desafiadas a buscar soluções para o desenvolvimento de suas funções.” – por suas informações já estarem contempladas nas questões 1 e 2, respectivamente – “As pessoas desta unidade dão importância a respostas imediatas quando as condições do mercado se alteram.” – “Nosso estilo de administração encoraja um alto nível de participação.” – Também retiraram-se as questões 9 e 11 - “Trabalha-se direcionado para atingir metas e resultados.” — “Dá-se muita importância nessa unidade ao treinamento e à disciplina.” – pois não se acredita que elas meçam cultura inovadora, além do mais, há muita ambiguidade na afirmativa número 9.

d) Grupo Apoio da Alta Administração – Foram retiradas as questões 2 e 3 – “Não pareceu que a alta administração tenha dado grande valor a esta estratégia.” – “Pelo que se percebe, esta estratégia recebeu grande apoio da alta administração.” – pois elas avaliam o mesmo que é questionado nas questões 4 e 5, respectivamente – “A alta administração não parecia dar muita importância à presente estratégia.” - “A alta administração garantiu os recursos necessários para essa estratégia.”

e) Grupo Importância - Foi retirada a questão 2 – “Esta estratégia foi extremamente importante.” – pois é a consequência da questão 1 – “A presente estratégia influenciará a empresa durante um longo período de anos.” – Também foi retirada a questão 6 – “Essa estratégia mudou a história da empresa, pois influenciou na sua imagem perante o mercado.”- porque essa é uma situação eventual, relativa ao tipo de estratégia.

f) Grupo Análise Situacional – reestruturou-se o enunciado de cada afirmação deste grupo, a fim de deixá-lo mais claro: “Durante o desenvolvimento dessa estratégia, os tomadores de decisão analisaram de forma sistemática e organizada”. Mesmo Ramanujam et al. (1996), citados por Menon et al. (1999), terem abordado detalhadamente cada variável que, na visão deles, compunha a análise interna (capacidades internas; desempenho passado; razões para fracassos passados) e a análise externa (condições econômicas e do negócio; questões

regulamentadoras; tendências competitivas mundiais; tendências dos fornecedores; preferências dos clientes e usuários finais; tendências tecnológicas), optou-se por manter o enfoque dado por Menon et al. (1999), questionando somente a realização das análises e não o que foi analisado.

g) Grupo Abrangência – Foram retiradas as questões 4 e 5 – “O processo de geração de estratégias alternativas possibilitou o desenvolvimento da capacidade de análise e de criatividade do grupo.” - “O processo de geração de estratégias alternativas levou ao envolvimento e ao comprometimento maior do grupo.” – porque não colaboravam para medir abrangência, mas sim o resultado da abrangência. Fredrickson (1983), citado por Menon et al. (1999), descreve os mecanismos utilizados para buscar e avaliar informações, auxiliando na geração de alternativas estratégicas. Porém, como se está seguindo na linha de pensamento de Menon et al. (1999), onde se avalia a ocorrência de cada elemento e não o seu detalhamento, ou seja, o que interessa é a realização do processo e não o conteúdo da ação, optou-se por não inserir esses elementos.

h) Grupo Adequação à Visão – A questão 3 foi alterada - “Tinha-se uma compreensão de quanto a estratégia adequava-se à visão estratégica da organização.” – porque nem sempre é claro o significado da palavra visão – “Tinha-se uma compreensão de quanto a estratégia de marketing adequava-se à estratégia da organização.”

i) Grupo Integração Interdepartamental – Em todas as questões contemplou-se a análise de integração tanto na formulação como na implementação da estratégia, assim como sugerido pelos Juízes. A questão 3 – “A equipe de implementação estava bem organizada.” – também por solicitação dos Juízes, foi reescrita: “A equipe responsável por essa estratégia estava bem organizada.” - Foram retiradas as questões 6 e 7 – “Houve um processo de acompanhamento do desempenho do grupo de trabalho.” – “Houve o envolvimento também de elementos externos à empresa no processo de implementação.” – porque elas não pareciam medir integração entre os setores internos da empresa. Ruekert & Walker (1987), citados por Menon et al. (1999), falam explicitamente do conflito que pode existir entre grupos. Considerou-se que, mesmo não estando explícita a palavra conflito, a idéia está exposta nas questões 1 e 4 – “A unidade de marketing responsável por essa estratégia foi bem integrada ao negócio principal.” – “Houve uma integração tranquila nas atividades dos membros do grupo durante a formulação e implementação dessa estratégia.” - como também na questão 2 do Grupo Comprometimento através do Consenso – “Era evidente a existência de consenso durante a formulação e implementação da estratégia.”

j) Grupo Qualidade da Comunicação – Neste grupo também, por sugestão dos juízes, foi analisada a comunicação durante à formulação e implementação. Ainda, a questão 4 – “Houve ampla comunicação formal e informal durante a implementação.”- foi alterada, quando se inseriu a comunicação para toda a empresa, seguindo outra indicação dos juízes – “Houve ampla comunicação formal e informal para toda a empresa durante a formulação e implementação da estratégia.” – Jiang et al. (1996), citado por Menon et al. (1999), descreve o que foi comunicado entre os grupos. Aqui, mais uma vez, se configura uma questão que explicita o conteúdo e não o processo, por isso não foi contemplada. Com essa mesma justificativa, não foi considerada a

abordagem de Barclay (1991), também citado por Menon et al. (1999), quando aborda a qualidade da comunicação, em relação ao andamento do fluxo de comunicação.

k) Grupo Comprometimento através do Consenso – Também foram adequadas as questões desse grupo à formulação e implementação. Além disso, a questão 4 – “As atividades planejadas foram devidamente executadas.” – foi retirada, pois, conforme análise dos juízes, não era pertinente a esse grupo. Ainda, deve-se considerar aqui que as estratégias podem ser emergentes (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000), significando dizer que o planejamento pode ser revisto no decorrer da implementação.

l) Grupo Comprometimento através dos Recursos – Foi retirada a questão 1 – “As formas apropriadas de recursos foram disponibilizadas para os trabalhos de implementação.”- pela sua similaridade com a questão 3 – “Recursos adequados foram disponibilizados para os trabalhos de implementação.” – Porter et al. (1974), citados por Menon et al. (1999), mencionam demonstrações do envolvimento das pessoas: esforçar-se como representantes da organização e, também, demonstrar desejo de continuar sendo membro da própria organização. Da mesma forma, Ramanujam et al. (1986), também estudados por Menon et al. (1999), acrescentam que é necessário considerar, ainda, o número de planejadores e o tempo despendido para atividades de planejamento e execução. Essas duas abordagens (Porter et al., 1974; Ramanujam et al. 1986) não foram contempladas no instrumento de coleta de dados, por se entender que elas são questões de conteúdo e não de processo, apresentando um detalhamento não desejado.

m) Grupo Liderança Efetiva – Inseriu a formulação da estratégia na questão 3 – “Esta estratégia teve um líder que a conduziu por todo o processo de formulação e implementação.” – Os autores citados por Noble e Mokwa (1999), como Hutt et al. (1988) e Sandy (1991), apresentam o delineamento do perfil do líder, a fim de que se chegue a conclusão da sua existência ou não. Porém, não foram inseridas as características de um líder, porque a escolha dos autores foi por uma abordagem direta, ao questionarem se existia ou não um líder durante o processo de formulação e implementação da estratégia.

n) Grupo Criatividade – Foram retiradas as questões 6, 7, 8, 9 e 10, porque avaliavam o resultado da criatividade e não a sua existência, colaborando, assim, para a redução do tamanho do instrumento. – “A estratégia foi inovadora no sentido da concepção do produto e da velocidade com que se desenvolveu essa nova idéia.” - “A estratégia foi inovadora porque envolveu a todos na organização.” - “Houve inovação em relação a determinadas ações de mercado.” - “Pela primeira vez na empresa, no desenvolvimento de uma estratégia, houve a participação dos parceiros externos.” – “As estratégias anteriormente desenvolvidas não foram tão detalhadas e pensadas como essa estratégia.” – Andrews & Smith (1996), citados por Menon et al. (1999), detalham fatores para descrever a existência de criatividade no processo da estratégia: grau de conhecimento do ambiente de marketing; motivação pessoal para planejar; predisposição ao risco; formalização do processo de planejamento; interação com outras áreas para gerar idéias; pressão do tempo. Mais uma vez aqui se optou por aderir à idéia de Menon et al. (1999) ao apresentar o processo e não o conteúdo, ou seja, a existência de criatividade para a construção e

implementação da estratégia e não a verificação de elementos específicos que levaram à obtenção de um processo criativo.

o) Grupo Ativos e Competências de Marketing – Esclareceu-se, na questão 10, a dúvida entre promoção e propaganda – “Despesas de promoção e propaganda acima da média da indústria.” – alterando para “Despesas de promoção de vendas e propaganda acima da média da indústria.” – As questões 14 e 15 foram retiradas por estarem sendo contempladas em outras afirmações desse grupo. A questão 14 – “Diferenciação de produtos.” - está vinculada às questões 2 e 3 – “Novos produtos.” - “Ampla gama de produtos.” – A questão 15 – “Pós-venda sistematizado.” - relaciona-se com a questão 4 – “Ampla competência de serviço ao cliente.” – A questão 17 – “Utilização do marketing com visão estratégica.” – e a questão 18 – “Desenvolvimento de produtos a partir da concepção do valor que propiciarão ao cliente, focando a necessidade a ser atendida.” – também foram por não parecerem representar especificamente ativos de marketing. Além disso, reescreveu-se a instrução quanto à relação dos ativos e competências de marketing com a vantagem competitiva.

p) Grupo Ativos e Competências Organizacionais – Foi retirada a questão 6 – “Bom conhecimento do negócio.” – por ser muito genérica, conforme observação dos juízes. De forma idêntica, no grupo dos ativos e competências de marketing, reescreveu-se a instrução quanto à relação dos ativos e competências organizacionais com a vantagem competitiva. A escala dos Ativos e Competências de Marketing e Organizacionais foi alterada por sugestão dos juízes, passando para uma escala que buscava medir o grau que a estratégia analisada enfatizou cada variável.

q) Grupo Aprendizagem Organizacional – Retirou-se a questão 10 – “Geração e desenvolvimento de outra estratégia.” – porque é uma afirmação que não necessariamente resulta de uma estratégia.

r) Grupo Desempenho de Mercado – Foram retiradas as questões 6, 11 e 12 porque, se a estratégia específica escolhida para responder o questionário não for uma estratégia de produto, estas questões não serão pertinentes – “Imagem de marca, em comparação às expectativas.”- “Taxa de introdução de novos produtos, em comparação às expectativas.”- “Pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços, em comparação às expectativas.” – A questão 7 – “Fidelização dos clientes, em comparação às expectativas.” – também foi retirada porque é específica de uma estratégia. – A questão 8 – “Volume de clientes, em comparação às expectativas.”- foi retirada pois é respondida com a questão 4 – “Participação de mercado, em comparação às expectativas.” – A questão 9 – “Retorno sobre ativos, em comparação às expectativas.” – foi retirada porque avalia a empresa toda. A partir da reavaliação da literatura, foi inserida outra questão referente ao fluxo de caixa (Naman & Slevin, 1993), citada por autores utilizados por Menon et al. (1999) para construir as variáveis do construto – “Maximização do fluxo de caixa.”

s) Grupo Turbulência no Ambiente – Na questão 8 – “Questões econômicas” – explicou-se que se referiam às questões econômicas do país. Retirou-se a questão 9 – “Questões naturais e

ecológicas” – porque foi questionada a sua pertinência e relevância. As questões 10 e 11 – “Canais de distribuição” - “Fornecedores” - foram deslocadas para outros dois blocos, compondo um novo grupo de variáveis de controle: dependência dos fornecedores e dependência dos canais de distribuição. A questão 12 - “Características econômicas dos consumidores.” – também foi retirada porque, para os juízes, ela poderia ser entendida a partir da questão 8, vinculando o desenvolvimento econômico do país à capacidade compradora do cliente.

t) Grupo Características da Empresa – Por sugestão dos juízes, inseriu-se setor de atividade de atuação da empresa, ao invés de classificação por tipo de produto e tipo de mercado. Ainda, retirou-se os intervalos para número de clientes e funcionários, deixando a própria empresa preencher o valor exato ou aproximado.

u) Grupo Características do Respondente – não houve alteração.

4. Resultado da aplicação do 1º pré-teste do instrumento de coleta de dados da etapa descritiva

As seguintes modificações foram sugeridas pelos entrevistados para melhorar a compreensão do instrumento:

a) Grupo Centralização – houve a padronização do termo “alta administração” no lugar de altos escalões.

b) Grupo Formalização – na questão 8 a palavra “coisas” foi trocada por “tarefas”.

c) Grupo Cultura Organizacional Inovadora – as questões 11, 12 e 15 foram impessoalizadas, retirando o pronome “nosso”.

d) Grupo Apoio da Alta Administração – na questão 18 foi trocado o termo “era ponto pacífico” por “estava claro”; na questão 19 a palavra “pareceu” foi substituída por “demonstrou”.

e) Grupo Importância - na questão 22 trocou-se “teve papel menor com respeito à missão geral da empresa” por “teve um baixo impacto no cumprimento da missão geral da empresa”.

f) Grupo Análise Situacional – modificou-se a forma de apresentação das questões desse grupo. Foi construído um único enunciado e as questões aparecem de forma mais pontual.

g) Grupo Abrangência – na questão 32 alterou-se “cursos de ação alternativos” por “alternativas estratégicas”.

h) Grupo Adequação à Visão – na questão 37 trocou-se “estratégia organizacional” por “visão estratégica da empresa”.

i) Grupo Integração Interdepartamental – na questão 40 exemplificou-se como a equipe responsável pela estratégia poderia estar bem organizada.

j) Grupo Qualidade da Comunicação – sem alterações.

k) Grupo Comprometimento através do Consenso - nas questões 49 e 51 substituiu-se a palavra “partes” por “pessoas e setores”.

l) Grupo Comprometimento por meio dos Recursos – agregou-se à palavra “pessoas” da questão 53 “setores”.

m) Grupo Liderança Efetiva – retirou-se a palavra “verdadeiro” da questão 56; e a expressão “ao fim e ao cabo” da questão 57.

n) Grupo Criatividade Estratégica – excluiu-se a questão 62 – “A estratégia foi inovadora.” - por entender que ela resume as questões 60 e 61 – “A estratégia incluiu alguns novos aspectos comparada às estratégias anteriores nesta unidade.” – “A estratégia quebrou algumas “regras do jogo” dentro do seu produto/mercado.” – Também impessoalizou-se a questão 63, retirando o “nossas”.

o) Grupo Ativos e Competências de marketing – mudou-se na instrução a explicação da escala, passando do “grau de intensidade” para o “grau que a estratégia analisada enfatizou”. Na questão 7 acrescentou-se a palavra “top” para melhor explicar “premium”. Na instrução para análise da Fonte de Vantagem Competitiva acrescentou-se no final uma menção à estratégia analisada - “decorrente da estratégia que está sendo analisada”. Ainda, houve dificuldade na compreensão de que nem todas as variáveis precisavam representar fontes de vantagem competitiva, ou seja, nem todas as alternativas seriam assinaladas.

p) Grupo Ativos e Competências Organizacionais – os respondentes tiveram que reler a instrução para verificar a diferença para o grupo anterior, isto é, neste conjunto de questões eles estariam se referindo a questões da organização e não de marketing. A questão 5 foi alterada para “Aquisição de suprimentos”; e na questão 7 a palavra “automatização” foi substituída por “automação”.

q) Grupo Aprendizagem Organizacional – na questão 2 foi substituída a expressão “na forma de fazer as coisas” por “na forma de desenvolver as tarefas”.

r) Grupo Desempenho de Mercado – não houve alteração.

s) Grupo Turbulência Ambiental – complementou-se a instrução do Bloco V mencionando que o respondente deveria analisar o grau de mudança no ambiente de mercado que havia influenciado a sua unidade e empresa. Nas questões 2, 3, 4 e 9 a palavra “indústria” foi substituída por “setor”.

t) Grupo Dependência dos Canais e dos Fornecedores – não houve alteração.

u) Grupos Características da Empresa e do Respondente – não houve alteração.

5. Resultado da aplicação do 2º pré-teste do instrumento de coleta de dados da etapa descritiva

As seguintes modificações foram sugeridas pelos entrevistados durante o segundo pré-teste para melhorar a compreensão do instrumento:

a) Grupo Turbulência Ambiental – passou a chamar-se de “Modificações no Mercado”. Na questão 1 deixou-se claro que a análise é feita na natureza das oportunidades de mercado.

b) Grupo Dependência dos Fornecedores – foi renomeado para “Relação com os Fornecedores”.

c) Grupo Dependência dos Canais de Distribuição – foi renomeado para “Relação com os Canais de Distribuição”.

d) Grupo Centralização – passou a chamar-se “Tomada de Decisão”. Na questão 12 foi retirada a expressão “sem consultar mais ninguém”, por entenderem que a mínima consulta de dados, opiniões e informações sempre ocorre. Na questão 13 foi modificada a expressão “possui um conjunto de opções”, para “tem um bom conjunto de opções”.

e) Grupo Formalização – passou a chamar-se “Procedimentos e Normatizações”.

f) Grupo Cultura Organizacional Inovadora – renomeou-se para “Cultura Organizacional”. Na questão 25 a palavra “ênfatiza” foi alterada para “prática”. Na questão 26, trocou-se “grupos” por “participantes da organização”.

g) Grupo Apoio da Alta Administração – não houve alteração.

h) Grupo Importância - foi renomeado para “Importância da Estratégia para a Organização”. Todas as questões foram reestruturadas, deixando-as mais objetivas. Foi construído um enunciado geral e todas as frases iniciavam com um verbo.

i) Grupo Análise Situacional – modificou-se a forma de apresentação das questões desse grupo. Foi construído um único enunciado e as questões aparecem de forma mais pontual.

j) Grupo Abrangência – renomeou-se para “Alternativas Estratégicas”. Foi trocada a ordem das questões 16 e 17, a fim de referir-se primeiro às alternativas estratégicas, como na 15, para depois falar na estratégia escolhida.

k) Grupo Adequação à Visão – foi renomeado para “Adequação da Estratégia com a Visão Estratégica Organizacional”. Na questão 20 foi retirada a forma impessoal do verbo, passando para “as pessoas tinham a compreensão”.

l) Grupo Integração Interdepartamental – na questão 21 alterou-se “negócio principal” para “atividade principal da empresa”. Foram retiradas as questões 26 e 27 – “Houve o envolvimento de vários setores na formulação e implementação da estratégia.” – “Houve o envolvimento somente das áreas que se julgou sofrer maior impacto com a estratégia.”- por se entender que suas informações estão inseridas na questão 25 – “A equipe responsável por essa estratégia tinha uma idéia clara sobre os outros departamentos.”

m) Grupo Qualidade da Comunicação – renomeou-se para “Comunicação durante a Formulação e Implementação da Estratégia”. As quatro questões deste grupo foram reescritas com o intuito de facilitar a sua compreensão, reelaborando-as de forma mais direta.

n) Grupo Comprometimento através do Consenso e Grupo Comprometimento por meio dos Recursos – foram unidos, passando a chamar-se “Comprometimento na Formulação e Implementação da Estratégia”. Com o mesmo objetivo do Grupo Comunicação, neste também as questões foram reescritas.

o) Grupo Liderança Efetiva – passou-se a chamar “Liderança”. Alterou-se a questão 40 - “Esta estratégia foi implementada porque alguém da empresa assumiu-a como tarefa”. – “Uma pessoa dentro da organização definitivamente assumiu o comando para fazer a estratégia acontecer”. Na questão 41 trocou-se a expressão “um líder que a conduziu”, por “um “protetor” que zelou”.

p) Grupo Ativos e Competências de Marketing e Grupo Ativos e Competências Organizacionais – foram unidos, passando a chamar-se “Ênfase dada aos Ativos e Competências”. Ainda, uniu-se as escalas de “ênfase” e “vantagem competitiva”, levando o respondente a uma única leitura do grupo de variáveis para posicionar-se quanto a ambas. Para tal, também foi necessário modificar a instrução desse grupo. Na questão 10 a palavra “despesas” foi substituída por “gastos e investimentos”. Na questão 16 trocou-se a palavra “consumidores” por “clientes”.

q) Grupo Criatividade Estratégica – as questões 42, 43 e 44 – “A estratégia escolhida era muito diferente de outras desenvolvidas no passado por esta unidade.” – “A estratégia incluiu alguns novos aspectos comparada às estratégias anteriores nesta unidade.” - “A estratégia quebrou algumas “regras do jogo” dentro do seu produto/mercado.” - apresentam graus diferentes de modificações com a estratégia em questão. Ao verificar essa dificuldade dos respondentes, optou-se por retirar a questão 43 e incluir novamente a questão 62 que havia sido excluída no primeiro pré-teste – “A estratégia foi inovadora.” - Na questão 45 foi alterado “algumas partes dessa estratégia eram impensadas, apresentavam algum risco ou estavam grosseiramente formuladas”, por “pelo menos algumas partes dessa estratégia foram arrojadas e arriscadas”.

r) Grupo Aprendizagem Organizacional – todas as questões deste grupo foram reconstruídas com o intuito de melhorar a sua compreensão, sendo abordadas de forma mais direta.

s) Grupo Desempenho da Estratégia – foi elaborada uma instrução geral para as questões do grupo, a fim de que cada uma delas pudesse ser escrita de maneira mais objetiva.

t) Grupos Características da Empresa – foi incluída uma questão sobre o faturamento da empresa.

u) Grupo Características do Respondente – foi incluída uma questão quanto ao envolvimento do executivo respondente para com a estratégia em questão.

APÊNDICE E - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA ETAPA DESCRITIVA (RESULTANTE DA EXPLORATÓRIA, ANTES DO 1º PRÉ-TESTE)

QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de pesquisa de Tese de Doutorado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (**UFRGS**). Seu objetivo é conhecer sobre a formulação e implementação de estratégias de marketing.

Para responder as questões apresentadas a seguir deve-se ter em mente alguma **Estratégia de Marketing** recente (estratégias de produto/serviço, preço, distribuição ou comunicação/promoção) que tenha sido implementada, na sua organização, em um período não tão distante, que não se consiga lembrar do seu desenvolvimento e performance, nem tão recente, que não seja possível avaliar o seu resultado.

Se a sua organização possui mais de uma unidade de negócio, responda considerando aquela a qual você está vinculado. Caso contrário, para responder, considere a empresa toda.

Ainda, sempre que for mencionada a palavra “produto”, ela está relacionada não só com um bem físico fabricado ou comercializado pela sua organização, mas também com a prestação de serviços, quando for o caso da sua empresa.

A **estratégia de marketing** a qual você vai se reportar no decorrer deste questionário refere-se a:

- produto/serviço preço distribuição comunicação/ promoção
 outra: _____

Bloco I - Questões de 1 a 63 - As questões do Bloco I devem ser respondidas conforme a escala descrita a seguir, assinalando o seu **GRAU DE CONCORDÂNCIA** em relação a cada uma das afirmações no que se refere à formulação e à implementação da estratégia de marketing por você escolhida.

	Discordo Totalmente 1()	Discordo 2()	Nem Concordo Nem Discordo 3()	Concordo 4()	Concordo Totalmente 5()	Não se Aplica 9()
1.Nesta unidade/nessa empresa, as decisões tendem a ser tomadas pelos altos escalões.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
2.Os executivos, no que diz respeito ao seu trabalho, geralmente tomam decisões por conta própria, sem consultar mais ninguém.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
3.O tomador de decisões individual possui maior amplitude para a escolha dos meios com que atingirá as metas.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
4.O ambiente de trabalho na empresa propicia flexibilidade para as pessoas executarem o seu trabalho.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
5.As decisões são compartilhadas entre as áreas.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
6.O processo decisório é realizado com bastante reflexão, discussão e avaliação criteriosa.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
7.Os planos devem ser acompanhados com rigor durante a implementação.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
8.Há normas e procedimentos para a maior parte das coisas.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
9.Utiliza-se a experiência com os erros e acertos passados na tomada de decisões.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
10.Há o registro constante das tarefas e do desempenho dos indivíduos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
11.As pessoas desta unidade enfatizam a interação constante com o mercado para responder rapidamente as suas alterações.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
12.Nosso estilo de administração encoraja um alto nível de participação.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
13.Nossa unidade é dinâmica e empreendedora.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
14.A informação é compartilhada de forma confiável e transparente.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
15.Nossa unidade enfatiza a inovação e a mudança.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
16.Há um sentimento geral de confiança entre diferentes grupos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
17.As pessoas sentem que suas idéias e a sua informação são ouvidas pelos outros.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
18.Era ponto pacífico que a alta administração desejava que a estratégia se tornasse bem sucedida.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
19.A alta administração não pareceu dar muita importância à presente estratégia.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
20.A alta administração garantiu os recursos necessários para essa estratégia.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
21.A presente estratégia influenciará a empresa durante um longo período de anos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
22.Esta estratégia teve papel menor com respeito à missão geral da empresa.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
23.Esperava-se que o sucesso da estratégia viesse a afetar profundamente o futuro da empresa.	1()	2()	3()	4()	5()	9()

24.Essa estratégia influenciou a empresa em termos de flexibilidade do trabalho e velocidade da tomada de decisões.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
25.Essa estratégia possibilitou o desenvolvimento e implementação de outra estratégia.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
26.Essa estratégia levou à expansão da empresa.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
27.Essa estratégia representou um significativo diferencial em relação à concorrência.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
28.Durante o desenvolvimento dessa estratégia, os tomadores de decisão analisaram de forma sistemática e organizadamente as forças da organização.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
29.Durante o desenvolvimento dessa estratégia, os tomadores de decisão analisaram de forma sistemática e organizadamente as fraquezas da organização.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
30.Durante o desenvolvimento dessa estratégia, os tomadores de decisão analisaram de forma sistemática e organizadamente as oportunidades encontradas no ambiente.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
31.Durante o desenvolvimento dessa estratégia, os tomadores de decisão analisaram de forma sistemática e organizadamente as ameaças encontradas no ambiente.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
32.Diversos cursos de ação alternativos foram considerados de forma explícita antes de escolher esta estratégia.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
33.A estratégia escolhida era flexível e comportava diversas contingências.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
34.As estratégias alternativas foram adequadamente analisadas antes de terem sido descartadas.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
35.Esta estratégia era parte do plano estratégico da empresa.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
36.Esta estratégia não era coerente com outras coisas que estavam acontecendo na empresa naquele mesmo período.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
37.Tinha-se uma compreensão de quanto a estratégia de marketing adequava-se à estratégia organizacional.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
38.A unidade de marketing responsável por essa estratégia foi bem integrada ao negócio principal.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
39.Os membros da equipe responsáveis por essa estratégia possuíam a preparação e a motivação necessárias para a execução do trabalho.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
40.A equipe responsável por essa estratégia estava bem organizada.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
41.Houve uma integração tranqüila nas atividades dos membros do grupo durante a formulação e implementação dessa estratégia.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
42.A equipe responsável por essa estratégia tinha uma idéia clara sobre os outros departamentos.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
43.Houve o envolvimento de vários setores na formulação e implementação da estratégia.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
44.Houve o envolvimento somente das áreas que se julgou sofrer maior impacto com a estratégia.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
45.Os principais agentes envolvidos tiveram interação contínua durante a formulação e implementação dessa estratégia.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
46.Os objetivos e metas da estratégia foram comunicados	1() 2() 3() 4() 5() 9()

claramente às partes envolvidas e àquelas às quais a estratégia dizia respeito.	
47.Os membros da equipe comunicaram-se abertamente durante a formulação e implementação da estratégia.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
48.Houve ampla comunicação formal e informal para toda a empresa durante a formulação e implementação da estratégia.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
49.Todas as partes envolvidas trabalharam duro para assegurar que a estratégia tivesse sucesso.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
50.Era evidente a existência de consenso durante a formulação e implementação da estratégia.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
51.Todas as partes compraram bem a idéia ou estavam bem envolvidas com a estratégia.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
52.Recursos adequados foram disponibilizados para os trabalhos de formulação e implementação.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
53.Todas as pessoas estavam comprometidas em assegurar que os prazos seriam cumpridos.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
54.Houve comprometimento com os recursos quando as pessoas perceberam que a estratégia estava adequada, ou seja, que tinha condições de ser implementada.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
55.Todas as pessoas estavam comprometidas em assegurar que os objetivos seriam atingidos.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
56.Esta estratégia careceu de um verdadeiro líder dentro da empresa.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
57.Esta estratégia foi implementada porque, ao fim e ao cabo, alguém da empresa assumiu-a como tarefa.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
58.Esta estratégia teve um líder que a conduziu por todo o processo de formulação e implementação.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
59.A estratégia escolhida era muito diferente de outras desenvolvidas no passado por esta unidade.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
60.A estratégia incluiu alguns novos aspectos comparada às estratégias anteriores nesta unidade.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
61.A estratégia quebrou algumas “regras do jogo” dentro do seu produto/mercado.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
62.A estratégia foi inovadora.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
63.Comparada às nossas estratégias similares desenvolvidas anteriormente, pelo menos algumas partes dessa estratégia eram impensadas, apresentavam algum risco ou estavam grosseiramente formuladas.	1() 2() 3() 4() 5() 9()

Bloco II - Questões de 1 a 14 - As questões do Bloco II devem ser respondidas conforme a escala descrita a seguir, assinalando o **GRAU DE INTENSIDADE** que a estratégia que está sendo analisada enfatizou cada um dos tópicos a seguir relacionados.

Sem Ênfase	Muito Pouca Ênfase	Pouca Ênfase	Moderada Ênfase	Com Grande Ênfase	Não se Aplica
1()	2()	3()	4()	5()	9()

Ao desenvolver a estratégia, com que <u>intensidade</u> ela enfatizou os tópicos abaixo:	
1.Definição de preço abaixo do nível de preço da concorrência.	1() 2() 3() 4() 5() 9()

2.Novos produtos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
3.Ampla gama de produtos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
4.Ampla competência de serviço ao cliente.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
5.Construção da imagem da marca.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
6.Desenvolvimento e aprimoramento dos produtos existentes.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
7.Produtos e serviços de qualidade <i>premium</i> .	1()	2()	3()	4()	5()	9()
8.Forte influência junto aos canais de distribuição.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
9.Foco em mercados geográficos específicos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
10.Despesas de promoção de vendas e propaganda acima da média da indústria.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
11.Presença de produtos em mercados de preços elevados.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
12.Presença de produtos em mercados de preços baixos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
13.Inovação nas técnicas de marketing.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
14.Utilização de Pesquisa de mercado como forma de busca de informações.	1()	2()	3()	4()	5()	9()

Agora, analisando novamente cada um dos itens descritos anteriormente, assinale com um X aquele (s) que se constitui em uma **Fonte de Vantagem Competitiva Histórica**, desenvolvida já há algum tempo, e aquele (s) que se constitui uma **Fonte de Vantagem Competitiva Atual** da sua empresa/unidade de negócio.

	<u>Histórica</u>	<u>Atual</u>
1.Definição de preço abaixo do nível de preço da concorrência.		
2.Novos produtos.		
3.Ampla gama de produtos.		
4.Ampla competência de serviço ao cliente.		
5.Construção da imagem da marca.		
6.Desenvolvimento e aprimoramento dos produtos existentes.		
7.Produtos e serviços de qualidade <i>premium</i> .		
8.Forte influência junto aos canais de distribuição.		
9.Foco em mercados geográficos específicos.		
10.Despesas de promoção e propaganda acima da média da indústria.		
11.Presença de produtos em mercados de preços elevados.		
12.Presença de produtos em mercados de preços baixos.		
13.Inovação nas técnicas de marketing.		
14.Utilização de Pesquisa de mercado como forma de busca de informações.		

Bloco III- Questões de 1 a 10 - As questões do Bloco III devem ser respondidas conforme a escala descrita a seguir, assinalando o **GRAU DE INTENSIDADE** que a estratégia que está sendo analisada enfatizou cada um dos tópicos a seguir relacionados.

Sem Ênfase	Muito Pouca Ênfase	Pouca Ênfase	Moderada Ênfase	Com Grande Ênfase	Não se Aplica
1()	2()	3()	4()	5()	9()

Ao desenvolver a estratégia, com que <u>intensidade</u> ela enfatizou os tópicos abaixo:	
1.Logística integrada.	1() 2() 3() 4() 5() 9()

2.Desenvolvimento de relacionamento com vários públicos: governo, imprensa, mercado publicitário, sociedade em geral, consumidores.	1() 2() 3() 4() 5()	9()
3.Envolvimento com os fornecedores.	1() 2() 3() 4() 5()	9()
4.Capacidade de produção.	1() 2() 3() 4() 5()	9()
5.Habilidade e capacidade financeira na compra de matéria-prima.	1() 2() 3() 4() 5()	9()
6.Domínio da tecnologia da informação.	1() 2() 3() 4() 5()	9()
7.Automatização do parque fabril.	1() 2() 3() 4() 5()	9()
8.Administração participativa.	1() 2() 3() 4() 5()	9()
9.Comprometimento interno das equipes de trabalho.	1() 2() 3() 4() 5()	9()
10.Desenvolvimento de parcerias tecnológicas com outras empresas.	1() 2() 3() 4() 5()	9()

Agora, analisando novamente cada um dos itens descritos anteriormente, assinale com um X aquele (s) que se constitui em uma **Fonte de Vantagem Competitiva Histórica**, desenvolvida já há algum tempo, e aquele (s) que se constitui uma **Fonte de Vantagem Competitiva Atual** da sua empresa/unidade de negócio.

	Histórica	Atual
1.Logística integrada.		
2.Desenvolvimento de relacionamento com vários públicos: governo, imprensa, mercado publicitário, sociedade em geral, consumidores.		
3.Envolvimento com os fornecedores.		
4.Capacidade de produção.		
5.Habilidade e capacidade financeira na compra de matéria-prima.		
6.Domínio da tecnologia da informação.		
7.Automatização do parque fabril.		
8.Administração participativa.		
9.Comprometimento interno das equipes de trabalho.		
10.Desenvolvimento de parcerias tecnológicas com outras empresas.		

Bloco IV- Questões de 1 a 17 - As questões do Bloco IV devem ser respondidas conforme a escala descrita a seguir, assinalando o **GRAU DE INTENSIDADE** em que ocorreu cada uma das afirmações descritas a partir da implementação da estratégia:

Muito Baixo	Baixo	Nem Alto Nem Baixo	Alto	Muito Alto	Não se Aplica
1()	2()	3()	4()	5()	9()

1.Melhoria da compreensão acerca do mercado como sendo resultado desta estratégia.	1() 2() 3() 4() 5()	9()
2.Probabilidade de ocorrerem mudanças na forma de fazer as coisas, como resultado desta estratégia.	1() 2() 3() 4() 5()	9()
3.Desenvolvimento de habilidades administrativas por parte dos principais agentes do processo.	1() 2() 3() 4() 5()	9()
4.Mudança de comportamento da alta administração.	1() 2() 3() 4() 5()	9()
5.Aumento do comprometimento e envolvimento das pessoas que compõem a organização, gerando espírito de equipe.	1() 2() 3() 4() 5()	9()
6.Aprendizado no processo interno de planejamento e de organização do negócio, diminuindo a informalidade dos processos.	1() 2() 3() 4() 5()	9()

7. Aprendizado no processo de desenvolvimento do produto.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
8. Melhor conhecimento do negócio em que se está atuando.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
9. Administração de conflitos, havendo um amadurecimento da equipe.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
10. Desenvolvimento do pensamento de que é fundamental inovar.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
11. Desempenho geral da estratégia, comparado às expectativas.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
12. Lucros líquidos, em comparação às expectativas.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
13. Crescimento nas vendas, em comparação às expectativas.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
14. Maximização do fluxo de caixa, em comparação às expectativas.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
15. Participação de mercado, em comparação às expectativas.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
16. Retorno sobre investimentos, em comparação às expectativas.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
17. Satisfação dos clientes, em comparação às expectativas.	1() 2() 3() 4() 5() 9()

Bloco V- Questões de 1 a 9 - As questões do Bloco V devem ser respondidas conforme a escala descrita a seguir, assinalando o **GRAU DE MUDANÇA** no ambiente de mercado da sua unidade/empresa ao longo dos últimos três anos:

Nenhuma Mudança	Quase Nenhuma Mudança	Mudanças Pouco Frequentes	Mudanças Frequentes	Mudanças Muito Frequentes	Não se Aplica
1()	2()	3()	4()	5()	9()

Favor indicar o **grau de mudança** no ambiente de mercado da sua unidade ao longo dos últimos três anos com respeito aos seguintes fatores:

1. Oportunidades de mercado.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
2. Tecnologia de produção/processo utilizada em sua indústria.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
3. Inovação de produtos/serviços em sua indústria.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
4. Atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em sua indústria.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
5. Restrições políticas e legais (por exemplo, regulamentações governamentais).	1() 2() 3() 4() 5() 9()
6. Intensidade competitiva.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
7. Preferências e expectativas de clientes.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
8. Questões econômicas do país.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
9. Nível de atividade da indústria.	1() 2() 3() 4() 5() 9()

Bloco VI- Questões de 1 a 5 - As questões do Bloco VI devem ser respondidas conforme a escala descrita a seguir, assinalando o **GRAU DE CONCORDÂNCIA** em cada uma das afirmações no que se refere à **DEPENDÊNCIA** da sua empresa/unidade em relação a seus **Fornecedores** ao longo dos últimos três anos:

Discordo Totalmente 1()	Discordo 2()	Nem Concordo Nem Discordo 3()	Concordo 4()	Concordo Totalmente 5()	Não se Aplica 9()
------------------------------------	-------------------------	--	-------------------------	------------------------------------	------------------------------

1. A empresa sente-se dependente de seus fornecedores.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
2. Os fornecedores são estrategicamente importantes para a empresa.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
3. Seria difícil para a empresa substituir as vendas e lucros gerados pelos fornecedores atuais.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
4. Seria difícil para os fornecedores substituírem as vendas e lucros gerados por esta empresa.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
5. Acredita-se que existe uma parceria equilibrada entre a empresa e os fornecedores.	1()	2()	3()	4()	5()	9()

Bloco VII- Questões de 1 a 5 - As questões do Bloco VII devem ser respondidas conforme a escala descrita a seguir, assinalando o **GRAU DE CONCORDÂNCIA** em cada uma das afirmações no que se refere à **DEPENDÊNCIA** da sua empresa/unidade em relação a seus **Canais de Distribuição**, ao longo dos últimos três anos:

Discordo Totalmente 1()	Discordo 2()	Nem Concordo Nem Discordo 3()	Concordo 4()	Concordo Totalmente 5()	Não se Aplica 9()
------------------------------------	-------------------------	--	-------------------------	------------------------------------	------------------------------

1. A empresa sente-se dependente de seus canais de distribuição.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
2. Os canais de distribuição são estrategicamente importantes para a empresa.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
3. Seria difícil para a empresa substituir as vendas e lucros gerados pelos canais de distribuição atuais.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
4. Seria difícil para os canais de distribuição substituírem as vendas e lucros gerados por esta empresa.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
5. Acredita-se que existe uma parceria equilibrada entre a empresa e os canais de distribuição.	1()	2()	3()	4()	5()	9()

Bloco VIII- Questões referentes à caracterização da empresa e do respondente:

Características da Empresa: Favor classificar a sua empresa conforme as características listadas abaixo:

1.Principal setor de atividade: () Indústria () Prestação de Serviços () Atacado () Varejo ()
outro: _____

2.Número de Clientes: _____

3.Número de Funcionários: _____

Características do Respondente: Favor caracterizar o seu perfil preenchendo os dois itens abaixo:

1.Cargo que o Respondente ocupa na organização: _____

2.Tempo de trabalho do Respondente na organização: _____

APÊNDICE F - QUESTIONÁRIO FINAL DA ETAPA DESCRITIVA (APÓS TODOS OS PRÉ-TESTES)

PESQUISA **A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING**

Este questionário faz parte de **Pesquisa de Tese de Doutorado em Administração** da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com fins exclusivamente acadêmicos.

Sua participação é imprescindível para compreender **a formulação e implementação de estratégias de marketing**.

Desde já, agradecemos muito a sua disponibilidade em colaborar para com a nossa pesquisa e possibilitar acréscimos ao estudo da estratégia de marketing no contexto brasileiro. Cabe lembrar que está garantido sigilo absoluto no tratamento das informações remetidas.

O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 20 minutos.

As **instruções gerais** constam a seguir:

- a) Para cada bloco de questões há uma escala específica.
- b) Se a sua organização possui mais de uma unidade de negócio, responda considerando aquela a qual você está vinculado. Caso contrário, considere a empresa toda.
- c) Sempre que for mencionada a palavra “produto”, ela está relacionada não só com um bem físico fabricado ou comercializado pela sua organização, mas também com a prestação de serviços, quando for o caso da sua empresa.
- d) O questionário está dividido em **6 grandes blocos**: o primeiro refere-se a **características do mercado** de sua organização/unidade de negócio; o segundo relaciona-se a **características gerais** da sua organização/unidade de negócio; o terceiro e o quarto referem-se ao **desenvolvimento e à implementação de uma estratégia de marketing** específica na sua organização/unidade de negócio; o quinto relaciona-se ao **resultado da implementação dessa estratégia** para a sua organização/unidade de negócio; e o sexto compreende à **caracterização do seu perfil e da sua empresa**.

Bloco I - CARACTERÍSTICAS DO MERCADO ONDE SUA ORGANIZAÇÃO/UNIDADE ESTÁ INSERIDA –

Questões de 1 a 9- As questões a seguir devem ser respondidas conforme a escala descrita abaixo, assinalando o **GRAU DE MUDANÇA** no mercado, que influenciou a sua unidade/empresa, ao longo dos últimos três anos, em relação aos elementos listados a seguir.

Nenhuma Mudança	Quase Nenhuma Mudança	Mudanças Pouco Frequentes	Mudanças Frequentes	Mudanças Muito Frequentes	Não se Aplica
1()	2()	3()	4()	5()	9()

A- Modificações no Mercado:						
1. Natureza das oportunidades de mercado.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
2. Tecnologia de produção/processo utilizada em seu setor.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
3. Inovação de produtos/serviços em seu setor.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
4. Atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em seu setor.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
5. Restrições políticas e legais (por exemplo, regulamentações governamentais).	1()	2()	3()	4()	5()	9()
6. Intensidade competitiva.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
7. Preferências e expectativas de clientes.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
8. Questões econômicas do país.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
9. Nível de atividade do seu setor.	1()	2()	3()	4()	5()	9()

Bloco II - CARACTERÍSTICAS GERAIS DA SUA ORGANIZAÇÃO/UNIDADE –

Questões de 1 a 27 - As questões a seguir devem ser respondidas conforme a escala descrita abaixo, assinalando o seu **GRAU DE CONCORDÂNCIA** em relação a cada uma das afirmações feitas a seguir. A sua resposta deve considerar a situação realmente ocorrida em sua empresa e não uma situação idealizada.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não se Aplica
1()	2()	3()	4()	5()	9()

B-Relação com os Fornecedores:						
1. A empresa sente-se dependente de seus fornecedores.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
2. Os fornecedores são estrategicamente importantes para a empresa.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
3. Seria difícil para a empresa substituir as vendas e lucros gerados pelos fornecedores atuais.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
4. Seria difícil para os fornecedores substituírem as vendas e lucros gerados por esta empresa.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
5. Acredita-se que existe uma parceria equilibrada entre a empresa e os fornecedores.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
C-Relação com os Canais de Distribuição:						
6. A empresa sente-se dependente de seus canais de distribuição.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
7. Os canais de distribuição são estrategicamente importantes para a empresa.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
8. Seria difícil para a empresa substituir as vendas e lucros	1()	2()	3()	4()	5()	9()

gerados pelos canais de distribuição atuais.	
9. Seria difícil para os canais de distribuição substituírem as vendas e lucros gerados por esta empresa.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
10. Acredita-se que existe uma parceria equilibrada entre a empresa e os canais de distribuição.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
D-Tomada de Decisão:	
11. Nesta unidade/nesta empresa, as decisões tendem a ser tomadas pela alta administração.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
12. Os executivos, no que diz respeito ao seu trabalho, geralmente tomam decisões por conta própria.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
13. O tomador de decisões individual tem um bom conjunto de opções para a escolha dos meios com que atingirá as metas.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
14. O ambiente de trabalho na empresa propicia flexibilidade para as pessoas executarem o seu trabalho.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
15. As decisões são compartilhadas entre as áreas.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
16. O processo decisório é realizado com bastante reflexão, discussão e avaliação criteriosa.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
E-Procedimentos e Normatizações:	
17. Os planos são acompanhados com rigor durante a implementação.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
18. Há normas e procedimentos para a maior parte das tarefas.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
19. Utiliza-se a experiência com os erros e acertos passados na tomada de decisões.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
20. Há o registro constante das tarefas e do desempenho dos indivíduos.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
F-Cultura Organizacional:	
21. As pessoas desta unidade enfatizam a interação constante com o mercado para responder rapidamente as suas alterações.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
22. O estilo de administração encoraja um alto nível de participação.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
23. Esta unidade é dinâmica e empreendedora.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
24. A informação é compartilhada de forma confiável e transparente.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
25. Esta unidade pratica a inovação e a mudança.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
26. Há um sentimento geral de confiança entre os diferentes participantes da organização.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
27. As pessoas sentem que suas idéias e informações são ouvidas pelos outros.	1() 2() 3() 4() 5() 9()

Bloco III - DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING ESPECÍFICA NA SUA ORGANIZAÇÃO/UNIDADE -

Para responder as questões apresentadas a seguir você deve eleger especificamente uma **ESTRATÉGIA DE MARKETING RECENTE** (estratégias de produto/serviço, preço, distribuição ou comunicação/promoção) que tenha sido implementada na sua organização e que já seja possível avaliar o seu resultado.

Assim, assinale a **Estratégia de Marketing** a qual você vai se reportar para responder as demais questões:

- () produto/serviço () preço () distribuição () comunicação/ promoção
 () outra: _____

Questões de 1 a 39 - As questões a seguir devem ser respondidas conforme a escala descrita abaixo, assinalando o seu **GRAU DE CONCORDÂNCIA** em relação à formulação e à implementação da estratégia de marketing por você escolhida. A sua resposta deve considerar a situação realmente ocorrida em sua empresa e não uma situação idealizada.

Discordo Totalmente 1()	Discordo 2()	Nem Concordo Nem Discordo 3()	Concordo 4()	Concordo Totalmente 5()	Não se Aplica 9()
--------------------------------	------------------	--------------------------------------	------------------	--------------------------------	--------------------------

Discordo Totalmente 1()	Discordo 2()	Nem Concordo Nem Discordo 3()	Concordo 4()	Concordo Totalmente 5()	Não se Aplica 9()
G-Apoio da Alta Administração:					
1. Estava claro para as pessoas que a alta administração desejava que a estratégia se tornasse bem sucedida.					
2. A alta administração não demonstrou dar muita importância à presente estratégia.					
3. A alta administração garantiu os recursos necessários para essa estratégia.					
H-Importância da Estratégia para a Organização - Esta estratégia:					
4. Influenciará a empresa durante um longo período de anos.					
5. Teve uma baixa relação com a missão da empresa.					
6. Gerou a expectativa de que seu sucesso afetaria profundamente o futuro da empresa.					
7. Influenciou a empresa em termos de flexibilidade do trabalho e velocidade da tomada de decisões.					
8. Possibilitou o desenvolvimento e implementação de outra estratégia.					
9. Levou à expansão da empresa.					
10. Representou um significativo diferencial em relação à concorrência.					
I-Análise Situacional - Durante o desenvolvimento dessa estratégia, os tomadores de decisão analisaram de forma sistemática e organizadamente:					
11. as forças da organização.					
12. as fraquezas da organização.					
13. as oportunidades encontradas no ambiente.					
14. as ameaças encontradas no ambiente.					
J-Alternativas Estratégicas:					
15. Diversas alternativas estratégicas foram consideradas de forma explícita antes de escolher esta estratégia.					
16. As estratégias alternativas foram adequadamente analisadas antes de terem sido descartadas.					
17. A estratégia escolhida era flexível e considerava diversas contingências.					
K-Adequação da Estratégia com a Visão Estratégica Organizacional:					
18. Esta estratégia era parte do plano estratégico da empresa.					
19. Esta estratégia não era coerente com outras coisas que estavam acontecendo na empresa naquele mesmo período.					
20. As pessoas tinham a compreensão de quanto esta estratégia de marketing adequava-se à visão estratégica da empresa.					

L-Integração Interdepartamental:						
21.A unidade de marketing responsável por essa estratégia foi bem integrada à atividade principal da empresa.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
22.Os membros da equipe responsáveis por essa estratégia possuíam a preparação e a motivação necessárias para a execução do trabalho.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
23.A equipe responsável por essa estratégia estava bem organizada (por exemplo,em distribuição de tarefas, missão,etc.).	1()	2()	3()	4()	5()	9()
24.Houve uma integração tranqüila nas atividades dos membros do grupo durante a formulação e implementação dessa estratégia.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
25.A equipe responsável por essa estratégia tinha uma adequada representação de outros departamentos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
M-Comunicação durante a Formulação e Implementação da Estratégia:						
26.Os principais agentes envolvidos tiveram interação contínua.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
27.Os objetivos e metas foram claramente comunicados.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
28.Os membros da equipe comunicaram-se abertamente.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
29.Houve ampla comunicação formal e informal para toda a empresa.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
N-Comprometimento durante a Formulação e Implementação da Estratégia:						
30. Todas as pessoas e setores trabalharam duro para o sucesso da estratégia.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
31.Era evidente a existência de consenso.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
32.Todas a pessoas e setores compraram bem a idéia.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
33.Recursos adequados foram disponibilizados para os trabalhos.						
34.Todas as pessoas e setores estavam comprometidos em assegurar que os prazos seriam cumpridos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
35. Houve o comprometimento das pessoas em utilizar os melhores recursos disponíveis quando elas perceberam que a estratégia estava adequada.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
36.Todas as pessoas e setores estavam comprometidos em assegurar que os objetivos fossem atingidos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
O-Liderança:						
37.Esta estratégia careceu de um líder dentro da empresa.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
38.Uma pessoa dentro da organização definitivamente assumiu o comando para fazer a estratégia acontecer.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
39.Esta estratégia teve um “protetor” que zelou por todo o processo de formulação e implementação.	1()	2()	3()	4()	5()	9()

Bloco IV - DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING ESPECÍFICA NA SUA ORGANIZAÇÃO/UNIDADE (continuação) –

Questões de 1 a 24 - As questões a seguir devem ser respondidas conforme a escala descrita abaixo. Assinale a **ÊNFASE** dada pela estratégia analisada e a **VANTAGEM COMPETITIVA** Histórica ou Atual correspondente aos tópicos a seguir relacionados.

- Histórica = vantagem competitiva utilizada há mais tempo e também por outras estratégias.
- Atual = vantagem competitiva utilizada exclusivamente para esta estratégia.

Sem Ênfase	Muito Pouca Ênfase	Pouca Ênfase	Moderada Ênfase	Com Grande Ênfase	Não se Aplica
1()	2()	3()	4()	5()	9()

P- Ênfase dada aos Ativos e Competências						Vantagem Competitiva		
						Histórica	Atual	
1. Definição de preço abaixo do nível de preço da concorrência.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
2. Novos produtos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
3. Ampla gama de produtos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
4. Ampla competência de serviço ao cliente.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
5. Construção da imagem da marca.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
6. Desenvolvimento e aprimoramento dos produtos existentes.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
7. Produtos e serviços de qualidade <i>premium (top)</i>	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
8. Forte influência junto aos canais de distribuição.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
9. Foco em mercados geográficos específicos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
10. Gastos e investimentos em promoção de vendas e propaganda acima da média da indústria.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
11. Presença de produtos em mercados de preços elevados.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
12. Presença de produtos em mercados de preços baixos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
13. Inovação nas técnicas de marketing.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
14. Utilização de pesquisa de mercado como forma de busca de informações.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
15. Logística integrada.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
16. Desenvolvimento de relacionamento com vários públicos: governo, imprensa, mercado publicitário, sociedade em geral, clientes.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
17. Envolvimento com os fornecedores.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
18. Capacidade de produção.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
19. Aquisição de suprimentos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
20. Domínio da tecnologia da informação.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
21. Automação do parque fabril.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
22. Administração participativa.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
23. Comprometimento interno das equipes de trabalho.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()
24. Desenvolvimento de parcerias tecnológicas com outras empresas.	1()	2()	3()	4()	5()	9()	()	()

**Bloco V- RESULTADOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ESCOLHIDA
PARA A SUA ORGANIZAÇÃO/UNIDADE –**

Avalie a criatividade, o aprendizado e o desempenho que a organização obteve com a implementação da estratégia escolhida.

Questões de 1 a 4 - As questões devem ser respondidas conforme a escala apresentada a seguir, assinalando o **GRAU DE CONCORDÂNCIA** em que ocorreu cada uma das afirmações descritas a partir da implementação da estratégia escolhida.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não se Aplica
1()	2()	3()	4()	5()	9()

Q-Criatividade Estratégica - Comparando esta estratégia com outras anteriormente desenvolvidas na organização:	
1.A estratégia escolhida foi muito diferente de outras desenvolvidas no passado por esta unidade.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
2.A estratégia era realmente inovadora.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
3.A estratégia quebrou algumas “regras do jogo” dentro do seu produto/mercado.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
4.Comparada às outras estratégias similares, desenvolvidas anteriormente, pelo menos algumas partes dessa estratégia foram arrojadas e arriscadas.	1() 2() 3() 4() 5() 9()

Questões de 1 a 17 - As questões devem ser respondidas conforme a escala apresentada a seguir, assinalando o **GRAU DE INTENSIDADE** em que ocorreu cada uma das afirmações descritas a partir da implementação da estratégia escolhida:

Muito Baixo	Baixo	Nem Alto Nem Baixo	Alto	Muito Alto	Não se Aplica
1()	2()	3()	4()	5()	9()

R-Aprendizagem Organizacional a partir da Implementação da Estratégia Avaliada:	
1.Melhoria da compreensão acerca do mercado.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
2.Probabilidade de ocorrerem mudanças na forma de desenvolver as tarefas.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
3.Desenvolvimento de habilidades administrativas.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
4.Mudança de comportamento da alta administração.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
5.Aumento do comprometimento e envolvimento das pessoas.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
6.Diminuição da informalidade do processo de planejamento da organização.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
7.Aprendizado no processo de desenvolvimento do produto.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
8.Melhor conhecimento do negócio em que se está atuando.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
9.Administração de conflitos.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
10.Desenvolvimento do pensamento de que é fundamental inovar.	1() 2() 3() 4() 5() 9()
S-Desempenho da Estratégia – Avaliação do desempenho de cada tópico abaixo comparando-o com as	

expectativas que se tinha:						
11.Resultado geral da estratégia.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
12.Lucros líquidos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
13.Crescimento nas vendas.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
14.Maximização do fluxo de caixa.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
15.Participação de mercado.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
16.Retorno sobre investimentos.	1()	2()	3()	4()	5()	9()
17.Satisfação dos clientes.	1()	2()	3()	4()	5()	9()

Bloco VI- CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO RESPONDENTE

T -Características da Organização: Favor classificar a sua organização conforme as características listadas abaixo:

1.Principal área de atividade:

Indústria Prestação de Serviços Atacado Varejo

Outra: _____

2.Número de Clientes: _____

3.Número de Funcionários: _____

4.Faturamento em 2002: _____

U- Características do Executivo Respondente: Favor caracterizar o seu perfil preenchendo os itens abaixo:

1.Cargo que ocupa na organização: _____

2.Tempo de trabalho na organização: _____

3.Envolvimento com a estratégia em questão: direto indireto

indireto, com recebimento de informações e comunicações a respeito da estratégia.

MUITO OBRIGADO PELA SUA VALIOSA COLABORAÇÃO !

APÊNDICE G - ROTEIRO DO CONTATO TELEFÔNICO PARA DETECTAR AS PESSOAS OCUPANTES DOS CARGOS DE DIREÇÃO E DE GERÊNCIA DE MARKETING, VENDAS E/OU COMERCIAL, BEM COMO SEUS E-MAILS - 2º PASSO DA COLETA -

Ao ligar para a empresa pedir para falar com a secretária da Diretoria Comercial, de Marketing ou de Vendas.

Já falando com a secretária da Diretoria Comercial, de Marketing ou de Vendas:

1. Apresentar-se:

“Bom dia/boa tarde. Sou _____ do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Estamos desenvolvendo uma pesquisa, com fins acadêmicos, que resultará em Tese de Doutorado, sobre a Formulação e Implementação de Estratégias de Marketing nas Empresas Brasileiras.”

2. Explicar:

a) O objetivo do contato:

“Estamos entrando em contato com a sua empresa para convidá-la a participar dessa pesquisa, a fim de verificar como se dá o seu processo interno de formulação e implementação de Estratégias de Marketing.”

b) Como chegamos até a sua empresa:

“A sua empresa está sendo contatada pois faz parte do grupo de empresas brasileiras divulgados pela revista Exame – Maiores e Melhores/ ou pertence ao cadastro da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul.”

c) O que acontecerá após esta ligação:

“As pessoas na sua empresa que são o alvo da nossa pesquisa correspondem ao diretor e gerente de marketing, comercial e/ou de vendas. Por isso, precisamos saber seus nomes completos e e-mails para podermos enviar um e-mail explicando detalhadamente o objetivo e a forma como se dará a pesquisa. Salientamos que a nossa intenção é realizar toda a pesquisa via e-mail, informando o endereço na internet onde se encontra o questionário a ser respondido por esses executivos.”

Observação: Não esquecer de escrever os nomes e os e-mails.

3. Encerrar o contato:

“Agradecemos a sua amável atenção e contamos com a sua colaboração para a realização da pesquisa na empresa.”

**APÊNDICE H - CORRESPONDÊNCIA, VIA E-MAIL, PARA AS PESSOAS
JÁ DEFINIDAS, APRESENTANDO A PESQUISA E
SOLICITANDO A SUA PARTICIPAÇÃO NELA
– 3º PASSO DA COLETA -**

Prezado(a) Sr(a) _____
Diretor(a)/Gerente _____

Estamos desenvolvendo uma pesquisa que faz parte de Tese de Doutorado em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, sobre o **Processo de Formação da Estratégia de Marketing**.

Esta pesquisa tem por objetivo conhecer como as empresas brasileiras formulam e implementam estratégias de marketing, permitindo definir os elementos organizacionais que contribuem para a realização desse processo.

Solicitamos a sua colaboração para a efetivação dessa pesquisa.

Salientamos que as suas respostas não serão tratadas individualmente, mas sim em conjunto com as respostas das demais empresas pesquisadas, podendo-se, desta forma, garantir o sigilo absoluto das opiniões e/ou manifestações individuais.

Além disso, lembramos que não vai ser necessário mencionar dados específicos do conteúdo de uma estratégia, mas sim o processo como um todo.

Na certeza de que você compreenderá a importância que sua participação representa para os estudos de marketing em nosso País, estaremos enviando, nos próximos dias, um outro email com o endereço eletrônico ao qual você poderá se conectar para responder o questionário desta pesquisa.

Logo após o término deste trabalho, estaremos lhe remetendo os resultados da pesquisa, apresentando o desenvolvimento do processo de formação da estratégia de marketing no conjunto das maiores empresas brasileiras.

Desde já agradecemos a sua valiosa colaboração.

Atenciosamente,

Ana Maria Toaldo
Coordenadora da Pesquisa

**APÊNDICE I - CORRESPONDÊNCIA, VIA E-MAIL, COM O ENDEREÇO
NA INTERNET, PARA RESPONDER AO QUESTIONÁRIO
– 4º PASSO DA COLETA -**

Prezado(a) Sr(a) _____
Diretor(a)/Gerente _____

Estamos contatando-lhe novamente para a sua participação na pesquisa sobre o **Processo de Formação da Estratégia de Marketing nas empresas brasileiras**, a qual faz parte de Tese de Doutorado em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Para tal, solicitamos a gentileza de responder ao questionário da pesquisa, conectando-se ao endereço abaixo citado. Ao final, basta clicar em “enviar” e o questionário será automaticamente a nós remetido.

Agradecemos desde já a sua atenção e disponibilidade em participar da nossa pesquisa. Colocamo-nos a sua disposição para qualquer esclarecimento.

Endereço: _____

Atenciosamente,

Ana Maria Toaldo
Coordenadora da Pesquisa

APÊNDICE J - ROTEIRO DO CONTATO TELEFÔNICO PARA INCENTIVAR A RESPOSTA DAS ORGANIZAÇÕES QUE NÃO RESPONDERAM – 5º PASSO DA COLETA -

1. Localizar a pessoa contatada por ocasião do primeiro telefonema (secretária da direção) ou aquele, indicado por ela, como responsável pelo andamento do pedido de pesquisa na empresa.

2. Já falando com a pessoa:

“Bom dia/boa tarde, aqui é da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Estamos contatando-lhe novamente a respeito da participação da sua empresa na pesquisa sobre o **Processo de Formação da Estratégia de Marketing nas empresas brasileiras**. Pedimos desculpas pela insistência, mas até então não recebemos o questionário preenchido por _____ (e por _____). Por isso, estamos solicitando a gentileza de reforçar o nosso pedido junto a ele(s). Também estaremos reenviando o e-mail com o endereço eletrônico para preenchimento do questionário via internet para que eles possam respondê-lo.”

3. Agradecer e despedir-se:

“Agradecemos o seu empenho e colaboração. Muito Obrigado!”

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TESE DE DOUTORADO

Ana Maria Machado Toaldo

FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING:
A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

Porto Alegre, 2004.