

Formulação e implementação da estratégia de marketing: produção científica brasileira – 2001 a 2010

Formulation and implementation of marketing strategy: Brazilian scientific production – 2001 to 2010

Ana Maria Machado Toaldo^[a], Sandra Biegas^[b], Elder Semprebom^[c], Luiz Alberto Vivan^[d], Renato Zancan Marchetti^[e]

^[a] Doutora em Administração, professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, PR - Brasil, e-mail: anatoaldo@ufpr.br

^[b] Mestre em Administração, doutoranda em Administração na Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, PR - Brasil, e-mail: sbiegas@uem.br

^[c] Mestre em Administração, doutorando em Administração na Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, PR - Brasil, e-mail: elder.semperbom@pucpr.br

^[d] Mestre em Comunicação e Linguagens, doutorando em Administração na Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Curitiba, PR - Brasil, e-mail: luiz.vivan@pucpr.br

^[e] Doutor em Administração, professor do Programa de Pós-Graduação em Administração na Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Curitiba, PR - Brasil, e-mail: renato.zancan@pucpr.br

Resumo

Este estudo explora as publicações sobre o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing no período de 2001 a 2010, abrangendo 19 revistas e 10 eventos brasileiros de administração com Qualis CAPES 2011 entre A1 e B2. Por meio da técnica de bibliometria e análise de conteúdo, foi possível identificar e quantificar: a) as publicações anuais nas revistas e eventos; b) a publicação por autores; c) a abordagem dos artigos; d) os temas desenvolvidos; e) as estratégias de pesquisa e os métodos de coleta e tratamento de dados utilizados. Os resultados apontam para um total de 14 publicações sobre processo de formulação e implementação da estratégia de marketing, com maior concentração de publicações em eventos, totalizando 11 trabalhos.

Palavras-chave: Estratégia de marketing. Formulação. Implementação. Produção científica.

Abstract

This study explores the publications on the formulation and implementation of the marketing strategy in the period 2001-2010, covering 19 journals and 10 Brazilians events of management with Qualis CAPES 2011 between A1 and B2. Through the technique of bibliometrics and content analysis was possible to identify and quantify: a) annual publications in magazines and events; b) the publication by the authors, c) approach of the articles; d) the themes developed; e) research strategies and methods of data collection and treatment used. The results point to a total of 14 publications on the formulation and implementation of marketing strategy,

with the highest concentration of publications in events, totaling 11 works.

Keywords: *Marketing strategy. Formulation. Implementation. Scientific production.*

Introdução

Inexiste, no campo da estratégia de marketing, uma “árvore genealógica” que defina claramente sua origem e sua relação com a disciplina de Estratégia, com a estratégia corporativa ou mesmo com outras áreas das estratégias funcionais, como produção, operação, finanças e recursos humanos (EL-ANSARY, 2006). Entretanto, não há dúvidas da importância da estratégia de marketing para os resultados das organizações, uma vez que ela se refere diretamente à concepção de valor apresentada a um mercado. Especificamente, a literatura conceitua estratégia de marketing como um padrão de decisões que envolvem escolhas relacionadas aos mercados, ações e recursos de marketing com foco na criação, na comunicação e na entrega de produtos e marcas que ofereçam valor aos clientes, possibilitando às organizações a consecução de seus objetivos específicos (ASHILL; FREDERIKSON; DAVIES, 2003; CRAVENS, 1998; RAJAN VARADARAJAN, 2010, 2011; RAJAN VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

Assim, ao longo dos últimos anos, o marketing tem sido aceito como parte integrante da administração estratégica das organizações. Do ponto de vista da administração de mercados, o marketing assume o papel de orientador primário da análise estratégica, pois se encontra em posição privilegiada em relação à análise de clientes, concorrentes, mercados e forças ambientais, além de controlar grande parte da informação necessária para a análise externa, por meio de pesquisa de marketing (AAKER, 2012). Por isso, a estratégia de marketing pode fornecer respostas a uma das questões mais difíceis para a compreensão de mercados competitivos: reconhecer e alcançar uma vantagem econômica duradoura. Na busca dessa resposta, a estratégia de marketing aborda a dialética contínua entre análise e ação ou, em termos gerenciais, formulação e implementação da estratégia (WENSLEY, 2011).

Estudos sobre o processo de formulação da estratégia de marketing levam a dois questionamentos diante da dificuldade de obtenção de vantagem competitiva sustentável: (1) É possível traçar regras gerais do ponto de vista da demanda e do mercado

para alcançar vantagem econômica duradora? – o mercado é dinâmico, e o que “funciona hoje pode não funcionar amanhã” (FERRELL; HARTLINE, 2011, p. 9); (2) Características e capacidades idiossincráticas de cada organização e das pessoas envolvidas no processo de formulação e implementação não interferem na estratégia de marketing resultante? Buscando satisfazer as diferentes necessidades, tanto dentro da organização quando no mercado, a “estratégia de marketing vai significar coisas diferentes para diferentes organizações” (FIFIELD, 2007, p. 15).

No processo de desenvolvimento da estratégia de marketing, há uma relação simbiótica entre a formulação (processo de decisão sobre o conteúdo da estratégia) e a implementação (operacionalização do conteúdo da estratégia). Há uma interdependência desses processos, sendo que o conteúdo do plano de marketing determina a forma como a estratégia será implementada. Essa relação interdependente força o contínuo ajuste entre formulação e implementação; mudanças na estratégia exigem mudanças de execução, e mudanças de execução exigem mudanças na estratégia. Por isso, torna-se essencial que a formulação e a implementação sejam tratadas conjuntamente, configurando formas de controlar e avaliar a implementação, bem como monitorar o desempenho das estratégias operacionalizadas (FERRELL; HARTLINE, 2011; MENON et al., 1999; RAJAN VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

Assim, o processo de formulação e de implementação de estratégia de marketing é considerado uma das competências de marketing que pode se tornar fonte de vantagem competitiva, tendo em vista ser bem mais difícil de copiá-lo do que o próprio conteúdo da estratégia de marketing. Dessa forma, a fim de contribuir com o conhecimento e as reflexões sobre as pesquisas desenvolvidas no âmbito da estratégia de marketing, esse estudo visa verificar o que os pesquisadores brasileiros estão publicando a respeito do processo de estratégia de marketing. Consoante com a revisão teórica realizada, analisa-se a produção científica nacional sobre o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing, seus antecedentes e seus resultados, no período de

2001 a 2010, em revistas com Qualis entre A1 e B2 e em eventos da área da administração brasileira.

Formulação e implementação da estratégia de marketing

O campo de estudos sobre estratégia de marketing tem evoluído ao longo dos últimos anos. Alguns autores destacam a melhoria do processo de análise, planejamento e formulação de estratégias, nos níveis corporativos e de negócios, como benefícios do envolvimento do marketing no desenvolvimento das estratégias empresariais (DAY; WENSLEY, 1988; WIND, 1982; WIND; ROBERTSON, 1983). Estudos mais recentes têm apontado a adoção de estratégias de marketing (SLATER; OLSON; HULT, 2006; YARBROUGH; MORGAN; VORHIES, 2011) e de estratégias de marketing relacionadas ao produto e ao ambiente de mercado (HULTMAN; ROBSON; KATSIKEAS, 2009; MCKEE; RAJAN VARADARAJAN; PRIDE, 1989; RAJAN VARADARAJAN, 2010, 2011) como fonte de explicação para o desempenho superior de algumas empresas em relação a seus concorrentes.

De maneira geral, esses autores avaliam a proximidade das áreas de marketing com o mercado e seus consumidores como um fator-chave para a formulação e a implementação da estratégia, tendo em vista o acesso facilitado às informações sobre o ambiente externo. Rajan Varadarajan (2010) destaca cinco correntes de pesquisa no campo de estudos sobre estratégia de marketing:

- 1) pesquisas sobre estratégia de marketing no âmbito das questões relacionadas a produto, preço, promoção e praça (4Ps), segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento;
- 2) estudos sobre a influência de fenômenos organizacionais (por exemplo, cultura corporativa, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento) na estratégia de marketing;
- 3) estudos sobre a interface entre as estratégias corporativas e de marketing (sinergia e aquisições horizontais), a interface entre as estratégias de negócios e de marketing (alianças estratégicas) e a interface entre estratégias corporativas, de negócios e de marketing (multiconcorrência de mercado e a valorização de marcas no contexto de fusões e aquisições);
- 4) pesquisas com foco no impacto das estratégias de nível corporativo sobre a estratégia de marketing, assim como o papel estratégico da função do marketing em organizações de nível corporativo;
- 5) pesquisas com foco no impacto das estratégias de negócios sobre a estratégia de marketing, assim como o papel estratégico da função do marketing nas unidades de negócios.

Menon et al. (1999) pesquisaram o processo de estratégia de marketing, mostrando a importância de se considerar, além da formulação e da implementação da estratégia, os elementos que antecedem esse processo, bem como os que dele resultam (Figura 1).

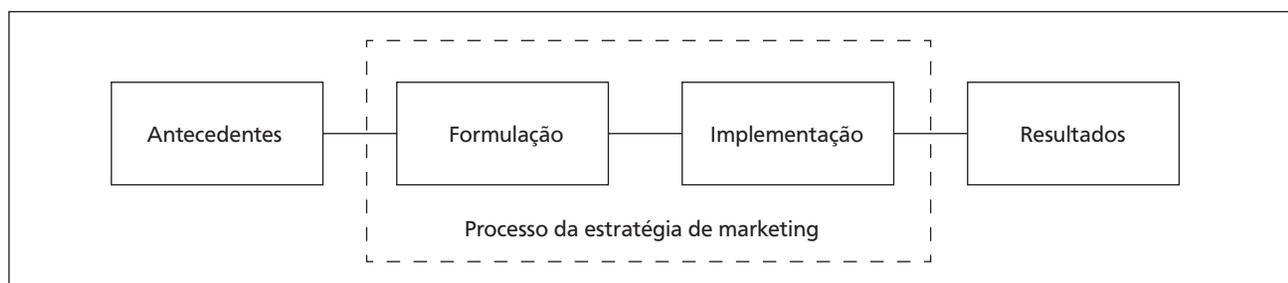


Figura 1 - Processo de estratégia de marketing, antecedentes e resultados

Fonte: Adaptado de MENON et al., 1999.

Os elementos antecedentes estão relacionados com a estrutura hierárquica e a cultura organizacional, definindo o processo de tomada de decisões, assim como a formatação de regras e procedimentos

da organização (MENON et al., 1999). Também podem ser considerados antecedentes as crenças e os comportamentos subjacentes dos tomadores de decisão. Esses elementos têm impacto direto na

formulação da estratégia, uma vez que as diferentes visões de mundo, os esquemas mentais, as lógicas dominantes de pensamento e as estruturas de conhecimento fornecem a base para a ação gerencial (HOMBURG; KROHMER; WORKMAN JR., 2004). Menon et al. (1999) consideram que os antecedentes influenciam tanto na formulação como na implementação da estratégia.

Relaciona-se a formulação especificamente à concepção da estratégia. A perspectiva da implementação, por sua vez, aborda questões relativas a estrutura organizacional, planejamento, controle, recompensas e sistemas de informação (HOMBURG; KROHMER; WORKMAN JR., 2004). Os resultados ou as consequências do processo de formação da estratégia de marketing compreendem a criatividade e a aprendizagem organizacional proveniente da estratégia, além dos mecanismos de medição do êxito ou do insucesso da própria estratégia (MENON et al., 1999).

A formulação da estratégia de marketing está alinhada à estratégia do negócio e reflete, no nível tático, em decisões e atividades sobre produto, serviço, marca, preço, canais de distribuição, comunicação integrada, relacionamento com clientes, estruturas físicas, pessoas e processos (FIFIELD, 2007). Esses elementos compõem a elaboração do plano de marketing que relaciona os recursos e as capacidades da organização com as demandas do ambiente (WILSON; GILLIGAN, 2005).

As estratégias de marketing se agrupam em um número limitado de proposições de valor para um produto-mercado. Tais proposições incluem um atributo superior ou benefício, um *design* atraente, a oferta de uma solução de sistemas completos, um relacionamento ou qualidade superiores e uma marca conhecida. Nesse contexto, a formulação de estratégias múltiplas ou o desenvolvimento de um conjunto de estratégias mais amplo depende da capacidade do estrategista em olhar para as estratégias de negócio pela lente das proposições de valor (AAKER, 2012).

Três pilares de mercado apoiam a estratégia de marketing – clientes, recursos da empresa e concorrentes –, definindo sua formulação como um processo iterativo e integrativo que envolve a compreensão do comportamento do consumidor; a segmentação do mercado, a seleção dos segmentos-alvo, a projeção da oferta para atender as necessidades do mercado-alvo, a diferenciação da oferta e o reflexo da empresa e de suas marcas na mente dos clientes

(EL-ANSARY, 2006). A Figura 2 ilustra a interação entre as variáveis envolvidas na formulação da estratégia de marketing.

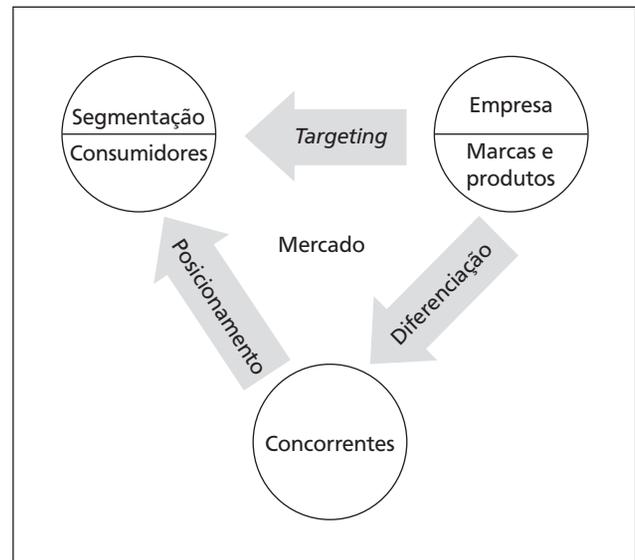


Figura 2 - Interação das variáveis envolvidas na formulação da estratégia de marketing

Fonte: Adaptado de EL-ANSARY, 2006.

A implementação da estratégia de marketing refere-se ao processo de execução da estratégia. Consiste em criar e executar ações específicas que garantam a realização dos objetivos de marketing da empresa. Sem implementação efetiva, o planejamento pode produzir consequências não intencionais, que resultam em insatisfação do cliente e sentimentos de frustração dentro da empresa (FERRELL; HARTLINE, 2011).

Pode-se ressaltar quatro questões importantes no âmbito da implementação da estratégia de marketing: (1) efetividade de sua implementação, aspecto atribuído à liderança e aos padrões bem desenvolvidos de comunicação da empresa (WILSON; GILLIGAN, 2005); (2) objetivos, valores, recursos, sistemas e processos compartilhados (FERRELL; HARTLINE, 2011); (3) capacidade tácita de implementação apresentada pela organização (FIFIELD, 2007); e (4) acompanhamento do processo de implementação, sendo essencial que a empresa tenha formas estabelecidas de avaliar e controlar as atividades de marketing, bem como monitoramento do desempenho, para determinar se as metas e os objetivos de marketing estão sendo alcançados (FERRELL; HARTLINE, 2011).

A realização da estratégia é propiciada por ações organizacionais que levam à sua efetivação. O processo de implementação de uma estratégia pode tornar ineficaz uma decisão estratégica sólida ou mesmo um conjunto de escolhas coerentes. Por certo, a implementação da estratégia está condicionada à estrutura organizacional disponível e envolve o sistema de

informação da empresa e o fluxo de comunicação entre os grupos, os recursos de infraestrutura física, os processos de gestão (controle, avaliação de desempenho, remuneração) e os aspectos relacionados à liderança (ANDREWS, 2006; TOALDO; LUCE, 2006). A Figura 3 ilustra a relação existente entre formulação e implementação da estratégia.

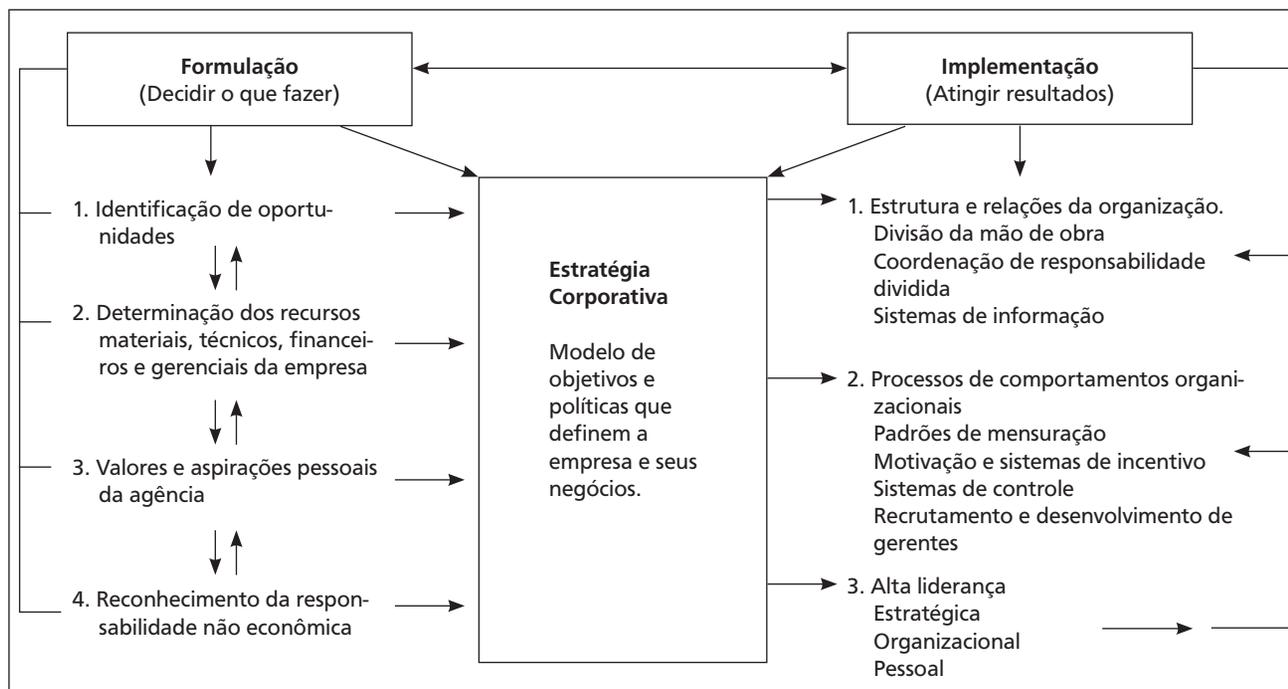


Figura 3 - Relação entre formulação e implementação da estratégia

Fonte: Adaptado de ANDREWS, 2006.

O processo da estratégia de marketing ocorre de forma interativa e ultrapassa o objeto da transação ao contemplar atividades e pessoas envolvidas antes, durante e depois de sua efetivação (WEBSTER JR., 1992). Assim, o processo, reflexo de elementos que compõem a formulação e a implementação da estratégia, envolve aspectos analíticos e atitudinais (MENON et al., 1999) e está diretamente relacionado às capacidades técnicas, comportamentais e motivacionais dos indivíduos e ao direcionamento estratégico do contexto organizacional (PIERCY, 1998).

Também cabe salientar que o processo da estratégia pode ser considerado fonte de vantagem competitiva, uma vez que é constituído de um conjunto de ações de formulação e implementação, influenciado pela estrutura e pela cultura organizacionais, pelas crenças e competências dos indivíduos, e é difícil de ser imitado (SHOHAM; FIEGENBAUM, 1999).

A literatura sobre planejamento de negócios e estratégia de marketing é largamente composta de duas escolas de pensamento: racional e incremental. A ênfase principal da escola de planejamento racional recai sobre as questões de formulação de estratégia, enquanto a escola incremental enfatiza questões relativas à implementação. A partir dessa distinção, observa-se que os estudos em estratégia de marketing são desenvolvidos de acordo com fluxos separados, com foco em formulação e implementação (MENON et al., 1999).

No entanto, vem ganhando aceitação o ponto de vista de que a dicotomia racional/incremental é problemática. Um processo de planejamento estratégico que enfatiza uma única escola pode ser menos eficaz do que um processo que enfatiza ambas. Outro aspecto diz respeito ao fato de que a formulação e a aplicação convergem no tempo. Alguns estudos empíricos verificaram que a separação entre formulação e

implementação prejudica o desempenho organizacional. Em resumo, o estado atual da revisão da literatura propõe que o processo da estratégia de marketing deve incluir componentes tanto da formulação quanto da implementação da estratégia (MENON et al., 1999).

Metodologia

Esta seção objetiva apresentar o delineamento metodológico utilizado na elaboração deste estudo. A pesquisa foi realizada sob duas abordagens metodológicas distintas: (1) análise quantitativa por meio de estudo bibliométrico; e (2) análise qualitativa por meio de análise dos conteúdos das publicações.

Utilizando-se de métodos matemáticos e estatísticos, a bibliometria quantifica a produção, a disseminação e o uso da informação registrada (CALDAS; TINOCO; CHU, 2003). Esse estudo bibliométrico foi desenvolvido em 3 etapas: (1) coleta dos artigos; (2) validação do material coletado por um especialista da área de marketing; e (3) análise dos dados.

Considera-se *publicação* qualquer informação registrada em formato permanente e disponível para uso comum. A mensuração de publicações é um desafio atual, pois não existe consenso sobre como medir e avaliar a produção intelectual e acadêmica tal como se manifesta no sistema editorial, nem na interpretação de seus impactos e influências (SPINAK, 1998). Algumas estratégias metodológicas com a capacidade de explorar características de informações publicadas têm sido desenvolvidas, sendo uma das mais conhecidas a bibliometria (SPINAK, 1998; VANTI, 2002).

Neste estudo, o primeiro passo foi delimitar os periódicos e eventos que poderiam contribuir para a coleta de dados, em um recorte temporal de 2001 a 2010. Assim, foram escolhidas revistas nacionais sobre administração que tivessem a área anunciada em seu escopo editorial (com claro direcionamento para a área de administração/gestão), estando classificadas pelo Qualis CAPES 2011 entre A1 e B2, totalizando 19 periódicos. Além dos periódicos, foram consideradas também as publicações nos anais dos eventos promovidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), totalizando 10 eventos.

O levantamento e a seleção das publicações foram feitos a partir da pesquisa em títulos, resumos e palavras-chave dos artigos contidos nos veículos citados. Já em posse dos 14 artigos encontrados em três revistas e em dois eventos, definiram-se as categorias que

seriam analisadas e, posteriormente, utilizando-se de estatística descritiva, foram quantificadas as variáveis.

Para identificar o que foi estudado e escrito pelos pesquisadores brasileiros, nos últimos dez anos, a respeito do tema “processo de estratégia de marketing”, foi utilizada a análise de conteúdo, que consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2011, p. 42). Este estudo foi organizado em três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamento e interpretação dos dados.

Pré-análise: nessa etapa, foram selecionados 14 artigos, dentre os 19 periódicos, e 10 eventos, de acordo com os critérios descritos nesta seção: (1) revistas nacionais em administração, com um recorte temporal de 2001 a 2010, classificadas pelo Qualis CAPES 2011 entre A1 e B2; e (2) artigos sobre o processo da estratégia de marketing, selecionados a partir da análise de títulos, resumos e palavras-chave.

Exploração dos dados: com base na revisão de literatura apresentada na primeira e na segunda seções deste artigo, foram estabelecidas três categorias de análise em relação ao processo de estratégia de marketing: (1) antecedentes do processo de estratégia de marketing; (2) processo de estratégia de marketing – formulação e implementação; e (3) resultados do processo de estratégia de marketing.

Para o tratamento e a interpretação dos dados, foi realizada a análise documental das publicações com utilização de grade mista para a análise dos conteúdos, com base nas categorias previamente definidas na etapa de exploração dos dados, mas admitindo a inclusão de novas categorias de análise ao longo do processo. Como resultado dessa etapa, os artigos foram analisados e classificados de acordo com as categorias propostas, possibilitando a identificação da contribuição dessas publicações para o avanço da área. Os resultados do estudo bibliométrico e da análise de conteúdo encontram-se descritos na quarta seção deste trabalho.

Análise dos resultados

Com base no levantamento realizado em periódicos e eventos nacionais sobre administração no período de 2001 a 2010, foram selecionados 14

artigos relacionados ao tema processo de estratégia de marketing.

Os estudos sobre processo de estratégia de marketing no Brasil, no período de 2001 a 2010, estão em sua maioria publicados em anais de congressos, com destaque para o EMA (n = 6) e o EnAnpad (n = 5). Foram encontradas apenas três publicações em periódicos (Qualis CAPES A1 a B2 de 2011).

Entre os autores encontrados nas publicações, destacam-se Luce (n = 4), Toaldo (n = 3) e Campomar (n = 2). Os demais autores que surgiram

no levantamento não possuem mais do que um artigo publicado.

Há predominância por artigos empíricos, totalizando 12 publicações. Em relação à estratégia de pesquisa, foram encontradas seis publicações com estudo de caso e cinco com levantamento. O Quadro 1 apresenta as amostras utilizadas nos 14 estudos, que variam de executivos a estudantes, quando em levantamentos, e empresas nacionais e multinacionais de diversos setores, quando se faz uso do estudo de caso.

Quadro 1 - Síntese das publicações selecionadas

Estudo	Revista/Evento	Tipo de Estudo	Estratégia de pesquisa	Amostra
1 Toaldo e Luce (2004)	EMA	Empírico	Levantamento	180 executivos com cargo de gerência ou direção de marketing/vendas/comercial de empresas brasileiras.
2 Correa e Luce (2005)	EnANPAD	Empírico	<i>Grounded theory</i>	Quatro gestores de marketing de uma grande companhia de telecomunicações e quatro consultores de grandes empresas do país.
3 Campomar e Ikeda (2006)	EnANPAD	Teórico	Ensaio teórico	
4 Colauto et al. (2006)	EnANPAD	Empírico	Levantamento	127 acadêmicos dos cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis de Santa Catarina, os quais tinham vínculo empregatício com empresas distribuídas em cinco ramos de atividades.
5 Consoli, Neves e Castro (2006)	EMA	Empírico	Estudo de caso	Uma empresa nacional e uma multinacional.
6 Toaldo e Luce (2006)	ERA	Empírico	Levantamento	180 executivos com cargo de gerente ou direção de marketing/vendas/comercial de empresas brasileiras.
7 Bornia, Mafra e Serra Júnior (2007)	Revista Produção On-line	Empírico	Estudo de caso	Uma empresa de <i>software</i> .
8 Gava (2007)	EnANPAD	Empírico	Estudo de caso	"Uma série de entrevistas" com gestores de marketing de grandes empresas atuantes em nível nacional.
9 Khauaja e Campomar (2007)	RGTSI	Empírico	Levantamento	116 alunos de cursos de MBA.
10 Contador, Nave e Contador (2008)	EMA	Empírico	Levantamento	11 empresas brasileiras do setor de fibras artificiais e sintéticas.
11 Piato, Silva e Paula (2008)	EMA	Empírico	Estudo de caso	Três empresas atacadistas brasileiras com marca própria.
12 Trez e Luce (2008)	EMA	Teórico	Ensaio teórico	
13 Drumond e Toaldo (2009)	EnANPAD	Empírico	Estudo de caso	Três empresas do segmento de confecções.
14 Guissoni, Cònsoli e Castro (2010)	EMA	Empírico	Estudo de caso	Uma indústria de bebidas.

Fonte: Dados da pesquisa.

As categorias de análise definidas nos procedimentos metodológicos deste trabalho orientaram a estruturação do Quadro 2, de forma a apresentar os artigos conforme a seguinte classificação: (1) artigos

que tratam dos antecedentes do processo da estratégia; (2) artigos que tratam da etapa de formulação da estratégia; (3) artigos que tratam da etapa de implementação; e (4) artigos que tratam dos resultados.

Quadro 2 - Processo de estratégia de marketing, antecedentes e resultados

Autores	Antecedentes	Processo de estratégia de marketing		Resultados
		Formulação	Implementação	
Toaldo e Luce (2004)	x	x	x	x
Correa e Luce (2005)	x	x	x	
Campomar e Ikeda (2006)		x	x	
Colauto et al. (2006)		x	x	
Consoli, Neves e Castro (2006)		x	x	
Toaldo e Luce (2006)	x	x	x	x
Bornia, Mafra e Serra Júnior, (2007)		x		
Khauaja e Campomar (2007)		x	x	
Gava (2007)	x	x	x	x
Trez e Luce (2008)			x	
Piato, Silva e Paula (2008)		x	x	
Contador, Nave e Contador (2008)		x		
Drumond e Toaldo (2009)	x		x	
Guissoni, Cònsoli e Castro (2010)		x	x	

Fonte: Dados da pesquisa.

Acerca do processo de estratégia de marketing, três artigos contemplaram todas as categorias. Apenas dois não abordaram a formulação da estratégia, e outros dois não mencionaram a implementação. Seis publicações tratam dos antecedentes e quatro dos resultados.

Antecedentes do processo de estratégia de marketing

Nesta seção, são apresentados os artigos que tratam dos antecedentes do processo da estratégia de marketing, com destaque para os estudos de Correa e Luce (2005), Toaldo e Luce (2004, 2006), Gava (2007), Trez e Luce (2008) e Drumond e Toaldo (2009).

Antecedentes específicos do processo de implementação da estratégia de marketing são propostos por Trez e Luce (2008) num contexto de rede de empresas: as *capabilities* de marketing – uso de

habilidades e conhecimentos que permite a coordenação de atividades e uso de recursos para atender o mercado adicionando valor a produtos e serviços – e a inovatividade do produto – quando o produto apresenta novos elementos para a empresa e o mercado. Drumond e Toaldo (2009) confirmam, num contexto de PMEs, que a implementação depende das capacidades internas, da visão de processo de entrega de valor disseminada em toda a empresa, das crenças e atitudes dos empreendedores e da motivação da equipe.

Elementos antecedentes empiricamente relacionados à efetividade do processo de formulação e implementação da estratégia de marketing são também investigados em outros três trabalhos: Correa e Luce (2005) pesquisaram: a cultura da empresa (cultura de mercado e inovativa); o estilo de liderança dos gestores (orientados à realização de metas, empreendedores, capazes de assumir riscos e tomar decisões); a ênfase estratégica (desenvolvimento de inovação, busca por novos recursos e busca por entregar

valor superior aos clientes); as capacidades de marketing (relacionadas ao composto de marketing e à inteligência de marketing); e as políticas e práticas de recursos humanos (práticas de desenvolvimento organizacional, formação de equipes multifuncionais, criação de capital intelectual).

Toaldo e Luce (2004, 2006) estudaram: a cultura organizacional (inovação, abertura a novas ideias e resposta rápida às decisões tomadas) e a importância percebida da estratégia (convicção dos indivíduos de que suas atividades são imprescindíveis para o futuro da organização). Gava (2007) pesquisou: a dinâmica organizacional (elementos estruturais e comportamentais) e os antecedentes organizacionais – alta gerência (liderança transformacional, capacidade de assumir riscos, fomento ao canibalismo, visão de futuro e tolerância ao erro) e o sistema organizacional (capacidade de inovação radical e cultura adhocrática).

Processo de formulação e implementação da estratégia de marketing

a) Formulação e implementação

Neste subitem, são apresentados os artigos que tratam tanto da formulação quanto da implementação da estratégia de marketing, com destaque para os estudos de Correa e Luce (2005), Toaldo e Luce (2004, 2006), Colauto et al. (2006), Campomar e Ikeda (2006), Piato, Silva e Paula (2008) e Guissoni, Cònsoli e Castro (2010).

Correa e Luce (2005) apontam a importância da flexibilidade estratégica como capacidade adaptativa e inter-relacionada da organização de transitar entre os processos de formulação e implementação de estratégias. Destacam-se: a flexibilidade (gestores devem ter flexibilidade para poder aproveitar *insights* que surjam ao longo do processo de formulação e implementação de estratégia) e a capacidade de planejar (a empresa deve estar num momento em que seus gestores disponham de tempo e recursos para poder se engajar no processo estratégico).

Elementos do processo de formulação e implementação da estratégia de marketing são confirmados por Toaldo e Luce (2004, 2006): análise situacional, comprometimento, comunicação e integração (relacionadas às questões internas da organização); alternativas estratégicas (opções que melhor se adaptem ao contexto e aos objetivos traçados); ativos e competências (organizacionais e de marketing).

Tais elementos são também explorados por Colauto et al. (2006): nível de envolvimento dos funcionários – visão explícita dos objetivos da empresa; ações planejadas e necessárias à realização dos objetivos estratégicos; e comunicação interna estruturada de forma a promover uma adequada troca de informações sobre os ambientes interno e externo da empresa.

Outros elementos são propostos por Campomar e Ikeda (2006): requisitos de processo (características dos participantes, da liderança, da transparência, do progresso de administração e dos recursos requeridos); requisitos de recursos e ferramentas (características de recursos do processo de decisão e implementação, das habilidades, do pessoal, das informações e da comunicação); e requisitos de cultura (características do marketing, corporação, liderança, reconhecimento e facilidades relativas). O estudo de Piato, Silva e Paula (2008) aponta que: para formular e implementar uma estratégia de marcas próprias, é preciso considerar o ambiente e a cultura ou filosofia de mercado, definir ações de segmentação e de posicionamento competitivo, bem como elementos do composto de marketing. Isso é o processo de formulação e implementação.

Com um estudo de caso em uma indústria de bebidas, Guissoni, Cònsoli e Castro (2010) propõem e acompanham a prática de formulação e implementação e, quanto aos resultados, apresentam uma metodologia de gerenciamento de categorias aplicada por uma indústria de bebidas em pequenos varejistas. O estudo mostra que empresas que fazem a opção por uma estratégia de marketing com processo bem-delineado e efetivo (planejamento e implementação) têm resultados mais expressivos do que aquelas que não fizeram nenhuma opção.

b) Formulação

Neste subitem, são apresentados os artigos que tratam exclusivamente da formulação da estratégia de marketing, com destaque para os estudos de Consoli, Neves e Castro (2006), Bornia, Mafra e Serra Júnior (2007), Khauaja e Campomar (2007) e Contador, Nave e Contador (2008).

Consoli, Neves e Castro (2006) identificam quais os principais aspectos de estrutura, planejamento e gestão que devem ser considerados para o processo de construção de canais de distribuição. Bornia, Mafra e Serra Júnior (2007), por sua vez, apresentam os procedimentos para a formulação de estratégia de preço: análise externa e interna, consolidação

(análise competitiva), posicionamento (segmentação do mercado e escolha do mercado-alvo), formalização da estratégia de preço (estratégia de preço e definição do preço) e acompanhamento do mercado (monitoramento dos fatores analisados nas etapas antecedentes). Contador, Nave e Contador (2008) propõem uma ferramenta para auxiliar no processo de formulação de estratégia de marketing de canais de distribuição: modelo de Campos e Armas de Competição (CAC), em que os campos de competição referem-se à visão externa da empresa (representam a estratégia competitiva de negócios da empresa) e as armas que utiliza para competir correspondem à visão interna. Khauaja e Campomar (2007), por fim, tratam da importância do Sistema de Informações de Marketing (SIM) para a viabilização do planejamento de marketing.

c) Implementação

Neste subitem, são apresentados os artigos que tratam exclusivamente da implementação da estratégia de marketing, com destaque para os estudos de Trez e Luce (2008) e Drumond e Toaldo (2009).

Elementos específicos do processo de implementação da estratégia de marketing são propostos num contexto de rede de empresa por Trez e Luce (2008): a participação de outras áreas funcionais e a participação de agentes externos. Drumond e Toaldo (2009) confirmam que a implementação da estratégia de marketing em PMEs apoia-se na orientação para o mercado e na integração de todas as atividades da empresa que causam impacto sobre a oferta de valor.

Resultados do processo de estratégia de marketing

Nesta seção, são apresentados os artigos que tratam dos resultados da estratégia de marketing, com destaque para os estudos de Correa e Luce (2005), Toaldo e Luce (2004, 2006), Gava (2007) e Trez e Luce (2008).

Toaldo e Luce (2004, 2006) confirmam a criatividade, a aprendizagem e o desempenho de mercado como resultados do processo de estratégia, sendo eles moderados por turbulência ambiental, poder dos fornecedores e poder dos intermediários. Todos os resultados dependem de ativos e competências; a aprendizagem depende também de alternativas estratégicas; e o desempenho de mercado depende

também de comprometimento, comunicação e integração.

Correa e Luce (2005) confirmam a *performance* de mercado e a *performance* financeira como resultados do processo de estratégia de marketing. Ambas dependentes da capacidade e da flexibilidade estratégica, sendo que a *performance* de mercado também depende da cultura de mercado e da cultura inovativa.

Gava (2007) propõe que a *performance* organizacional se relaciona positivamente com a orientação para o mercado (*market-driving*) e que a turbulência de mercado atua como moderador dessa relação.

Trez e Luce (2008) propõem que a *performance* organizacional resultante depende das capacidades de marketing e da inovatividade do produto.

Considerações finais

Este estudo apresentou uma análise bibliométrica e uma análise de conteúdo sobre as publicações nacionais relacionadas à formulação e à implementação da estratégia de marketing. Foram avaliadas 19 revistas e 10 eventos brasileiros de administração com Qualis CAPES 2011 entre A1 e B2, no período de 2001 a 2010.

Destaca-se, nesta pesquisa, a concentração de publicações em eventos da ANPAD, com 11 artigos, e a predominância de publicações com abordagem empírica, com 12 artigos. Os temas formulação e implementação de estratégias prevalecem nas pesquisas, sendo citados em 10 artigos, e destes, três abordam também os antecedentes e os resultados.

A partir da análise bibliométrica, ficou evidente o baixo número de publicações na área de estudo no Brasil. Levando-se em consideração que a área de estudos organizacionais apresenta-se bastante sólida no país, com a presença de diversos programas de cursos *stricto sensu* em Administração, além das linhas de pesquisa em marketing existentes em tais programas, é possível afirmar que a produção relacionada ao processo de estratégia de marketing foi muito baixa ao longo da década estudada. Para se ter uma ideia, no EnANPAD de 2010, dos 92 trabalhos publicados na área de marketing, nenhum se enquadra nos perfis dos estudos aqui selecionados. De modo geral, nas publicações de Marketing no Brasil têm prevalecido pesquisas que envolvem o comportamento, as opiniões e as preferências dos consumidores.

Os artigos selecionados para este estudo apresentam um avanço na área de processo de estratégia de marketing no Brasil. Torna-se rica essa leitura, pois a partir deles observam-se os elementos analisados nas pesquisas sobre o tema.

Ao se deparar com os estudos sobre antecedentes da estratégia de marketing, verifica-se que os componentes analisados nesses artigos relacionaram-se, especialmente, com: a cultura organizacional, voltada para a inovação, a aceitação de riscos, a visão de valor para o cliente e a visão de longo prazo; os aspectos da gestão de recursos humanos, focando a liderança dos gestores, a formação de equipes e as práticas de desenvolvimento organizacional; a visão estratégica da organização empresarial, a busca e o desenvolvimento de recursos para entrega de valor superior ao mercado.

No que se refere às pesquisas sobre formulação e implementação, tanto quando as duas etapas aparecem conjuntamente ou quando estudadas individualmente, encontram-se, em especial, elementos externos (ambiente externo) e internos (recursos) à organização, estrutura organizacional, capacidade gerencial, sistemas de informação, cultura organizacional, capacidades de marketing, comunicação e integração interfuncional.

Quando são examinadas as pesquisas sobre os resultados da estratégia de marketing, verifica-se grande ênfase nas *performances* de mercado e financeira, mas também aparece como consequência do processo de estratégia a criatividade e a aprendizagem, geradas no decorrer das atividades desenvolvidas, para formular e implementar uma estratégia de marketing.

Ao analisar os temas estudados, é clara a importância desses artigos para a área de marketing estratégico nacional. A pesquisa sobre processo da estratégia busca entender como as estratégias de marketing são construídas, ou seja, quais as ações internas necessárias para o desenvolvimento delas. Somente o conjunto das etapas levará à efetivação de estratégias, pois o valor ofertado ao mercado não está somente no objeto da transação, ou seja, no produto ou no serviço, mas nas atividades e nas pessoas envolvidas antes, durante e depois de sua efetivação (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2004).

Por isso, 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 (DICKSON; FARRIS; VERBEKE, 2001).

A contribuição deste estudo está na apresentação de uma visão teórica atualizada sobre o processo de

estratégia de marketing, além de um panorama geral sobre as publicações na área, mostrando os temas prioritários dos pesquisadores, bem como as possibilidades de continuidade ou de aprofundamento das pesquisas. Também contribui para a separação dos artigos de acordo com categorias do processo de estratégia de marketing, assim como evidencia o baixo número de publicações na área – fato que mereceria reflexão sobre o pouco interesse dos estudiosos de marketing em relação a um tema primordial para a academia e a gestão das organizações.

Como perspectiva futura, pode-se apontar a possibilidade do desenvolvimento de estudo bibliométrico em revistas e eventos internacionais com o objetivo de se estabelecer uma análise comparativa em relação à publicação nacional.

Outra possibilidade situa-se na avaliação das linhas de pesquisa dos programas nacionais de pós-graduação em Administração, com o objetivo de analisar a presença da temática em estratégias de marketing e a formação de pesquisadores nesse campo de estudo.

Referências

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- ANDREWS, K. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ASHILL, N. J.; FREDERIKSON, M.; DAVIES, J. Strategic marketing planning: a grounded investigation. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 3/4, p. 430-460, 2003. doi: 10.1108/03090560310459032
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BORNIA, A. C.; MAFRA, P. M. R.; SERRA JÚNIOR, W. Formulação de estratégia de preço no setor de software: o caso do produto outsourcing de desenvolvimento e manutenção de software. **Revista Produção Online**, p. 1-24, 2007. Edição especial.
- CALDAS, M. P.; TINOCO, T.; CHU, R. A. Análise bibliométrica dos artigos de RH publicados no EnANPAD na década de 1990: um mapeamento a partir das citações dos heróis, endogenias e jactâncias que fizeram a história recente da produção científica na área. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2003.

- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. Tomada de decisão e planejamento marketing. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006.
- COLAUTO, R. D. et al. Identificação de canais de comunicação mercadológica utilizados como mecanismos para delineamento do planejamento estratégico. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EMA, 2006.
- CONSOLI, M. A.; NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. Análise da captura de valor nos canais de distribuição: utilização como ferramenta de auxílio ao planejamento de canais. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EMA, 2006.
- CONTADOR, J. C.; NAVE, J. G. B.; CONTADOR, J. L. Estudo da competitividade das empresas brasileiras do setor de fibras e filamentos químicos. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EMA, 2008.
- CORREA, D. K. de A.; LUCE, F. B. Cultura organizacional e estratégias de marketing: desenvolvimento de um modelo e de proposições de pesquisa para a implementação dos esforços de marketing. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2005.
- CRAVENS, D. W. Implementation strategies in the market-driven strategy era. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 3, p. 237-241, 1998. doi:10.1177/0092070398263005
- DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 1-20, 1988.
- DICKSON, P. R.; FARRIS, P. W.; VERBEKE, W. J. M. I. Dynamic strategic thinking. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 3, p. 216-237, 2001. doi:10.1177/03079459994605
- DRUMOND, M.; TOALDO, A. M. M. Implementação de estratégias de marketing, competitividade e fornecimento de valor em PMEs. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2009.
- EL-ANSARY, A. I. Marketing strategy: taxonomy and frameworks. **European Business Review**, v. 18, n. 4, p. 266-293, 2006. doi:10.1108/09555340610677499
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Marketing strategy**. Mason, OH: Cengage Learning, 2011.
- FIFIELD, P. **Marketing strategy: the difference between marketing and marketes**. Oxford; Boston: Elsevier, 2007.
- GAVA, R. Desenvolvimento de um modelo e de proposições de pesquisa para a formulação e implementação da estratégia. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.
- GUISSONI, L. A.; CÔNSOLI, M. A.; CASTRO, L. T. Proposta de gerenciamento por categorias no pequeno varejo: do planejamento à virada de loja. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 4., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: EMA, 2010.
- HOMBURG, C.; KROHMER, H.; WORKMAN JR., J. P. A strategy implementation perspective of market orientation. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 12, p. 1331-1340, 2004. doi:10.1016/S0148-2963(03)00069-9
- HULTMAN, M.; ROBSON, M. J.; KATSIKEAS, C. S. Export product strategy fit and performance: an empirical investigation. **Journal of International Marketing**, v. 17, n. 4, p. 1-23, 2009. doi:10.1509/jimk.17.4.1
- KHAUJAJA, D. M. R.; CAMPOMAR, M. C. O sistema de informações no planejamento de marketing: em busca de vantagem competitiva. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 4, n. 1, p. 23-46, 2007. doi:10.4301/S1807-17752007000100002
- MCKEE, D. O.; RAJAN VARADARAJAN, P.; PRIDE, W. M. Strategic adaptability and firm performance: a market contingent perspective. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 3, p. 21-35, 1989.
- MENON, A. et al. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 18-40, 1999.
- PIATO, É. L.; SILVA, A. L.; PAULA, V. A. F. Identificando os elementos da estratégia de marketing: o caso da "estratégia" de marcas próprias do atacado. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EMA, 2008.

- PIERCY, N. F. Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 3, p. 222-236, 1998.
- SHOHAM, A.; FIEGENBAUM, A. Extending the competitive marketing strategy paradigm: the role of strategic reference points theory. **Journal of the Academy of Marketing Service**, v. 27, n. 4, p. 332-453, 1999.
- SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 12, p. 1221-1231, 2006. doi:10.1002/smj.569
- SPINAK, E. Indicadores cienciométricos. **Ciência da Informação**, v. 27, n. 2, p. 141-148, 1998.
- THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Formulação da estratégia de marketing: a construção de um modelo teórico. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1., 2004, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: EMA, 2004.
- TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 25-35, 2006.
- TREZ, G.; LUCE, F. B. Capabilities de marketing, interfuncionalidade e redes de empresas na implementação de uma estratégia de inovação de produto. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EMA, 2008.
- VANTI, N. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 152-162, 2002.
- RAJAN VARADARAJAN, P. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of Academy Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119-140, 2010. doi:10.1007/s11747-009-0176-7
- RAJAN VARADARAJAN, P. Marketing strategy: discerning the relative influence of product and firm characteristics. **Journal of Academy Marketing Science**, v. 1, n. 1, p. 32-43, 2011. doi:10.1007/s13162-011-0003-4
- RAJAN VARADARAJAN, P.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999. doi:10.1177/0092070399272002
- WEBSTER JR., F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1-17, 1992.
- WENSLEY, R. The basic of marketing strategy. In: FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Marketing strategy**. Mason, OH: Cengage Learning, 2011.
- WILSON, R. D.; GILLIGAN, C. **Strategic marketing management: planning, implementation and control**. Boston, MA: Elsevier, 2005.
- WIND, Y. Marketing and corporate strategy. **The Wharton Magazine**, v. 6, n. 42, p. 38-45, 1982.
- WIND, Y.; ROBERTSON, T. S. Marketing strategy: new direction for theory and research. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 2, p. 12-25, 1983.
- YARBROUGH, L.; MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W. The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 4, p. 555-573, 2011. doi:10.1007/s11747-010-0238-x

Recebido: 07/07/2012

Received: 07/07/2012

Aprovado: 27/08/2013

Approved: 08/27/2013