



MARKETING

PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING - A CRIATIVIDADE COMO UM DOS SEUS RESULTADOS

MARKETING STRATEGY PROCESS - CREATIVITY
AS ONE OF THEIR RESULTS

Ana Maria Machado Toaldo
Universidade Federal do Paraná

Doutora em Administração pela
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Professora do Programa de
Pós-graduação em Administração
da Universidade Federal do Paraná

Fernando Bins Luce
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Doutor em Administração de
Empresas pela Michigan State University, EUA.
Professor do Programa de
Pós-graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Data de submissão: 18 abr. 2008 . **Data de aprovação:**

11 out. 2010 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.

. Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. José Marcos
Carvalho de Mesquita.

RESUMO

Esta pesquisa enfoca o tema estratégia de marketing, estudando a repercussão do processo de estratégia na criatividade dos indivíduos da organização. Propõe-se a verificar se as ações desenvolvidas para formular e implementar estratégias de marketing resultam em criatividade na organização. Para atingir tal objetivo, elaborou-se um método que envolve duas etapas: uma, exploratória, outra, descritiva. A exploratória, a partir de entrevistas com executivos, busca compreender a relação entre criatividade e o processo de formação da estratégia de marketing, definindo os elementos para medir criatividade com a estratégia de marketing. A etapa descritiva constitui-se de pesquisa em 200 empresas com a finalidade de verificar a existência de criatividade com a formulação e implementação da estratégia de marketing. A análise dos resultados da pesquisa demonstrou que o

processo da estratégia de marketing motiva criatividade e ações inovadoras nos indivíduos, resultando em mudanças na organização.

PALAVRAS-CHAVE

Criatividade. Estratégia. Marketing.

ABSTRACT

This research focus on marketing strategy, studying the repercussion of strategy process of individuals' creativity in the organization. It intends to verify if the actions developed to determine and practice marketing strategies result in organization creativity. In order to reach this goal, a two-stage method has been elaborated: an exploratory and another descriptive. The exploratory research, comprehending in-depth interviews with executives, contemplates the relationship between creativity and marketing strategy making process and also the definition of the elements necessary to measure creativity from marketing strategy. The descriptive research consisted of a survey in 200 companies aiming at verifying the existing creativity with the marketing strategy formulation and implementation. The analysis of the research results has demonstrated that the marketing strategy process motivates creativity and inovative actions on individuals, resulting changings in the organization.

KEYWORDS

Creativity. Strategy. Marketing.

INTRODUÇÃO

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. O consumidor busca maximizar o valor da sua opção de compra, tendendo a atribuir maior peso à oferta que, na sua concepção, possui maior qualidade

(KOTLER; KELLER, 2006). 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 faça a organização distinguir-se da concorrência, contribuindo para o seu crescimento (WEBSTER, 1988, 1992). A resposta está na estratégia de marketing. Ela orienta

as atividades levando à efetivação da vantagem competitiva.

O processo de formação da estratégia de marketing, sua formulação e implementação, conduz para que tal resultado ocorra. 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 realização. O enfoque de processo e não de funções isoladas é decisivo. Esse precisa 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; MENON *et al.*, 1999).

Assim, são investigados os resultados do processo de formulação e implementação da estratégia de marketing, ou seja, suas consequências para a organização. Mais precisamente, é aqui abordada a criatividade como um dos efeitos do desenvolvimento e da operacionalização de uma estratégia de marketing, seguindo o que foi encontrado no modelo de Formação da Estratégia de Marketing - *Marketing Strategy Making* (MSM), de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999). Estes autores testaram e validaram uma completa estrutura teórica que define a criatividade como um dos resultados do processo de estratégia, baseando-a na inovação.

A criatividade desenvolvida em uma organização está voltada para ações que gerem novidade significativa em termos de atividades e processos, originando inovações para o mercado, as quais são responsáveis por benefícios exclusivos em relação às ofertas concorrentes. Pode-se, então, afirmar que ações criativas

contribuem para o desenvolvimento de uma oferta de valor, auxiliando no processo de busca e manutenção de vantagem competitiva para a organização empresarial (ANDREWS; SMITH, 1996).

Motta (1998) considera que o gerenciamento das organizações é o gerenciamento da mudança e, neste sentido, inovar é introduzir a novidade, é criar, mostrando que alguma tecnologia, habilidade ou prática organizacional tornou-se obsoleta. Para tanto, o agente de mudança direciona seus esforços para o entendimento e compreensão de instrumentos de análise e formulação de estratégias, aspectos técnicos e comportamentais de decisão e de solução de problemas.

Este trabalho busca atrair a atenção para a prática da estratégia de marketing, visando a compreender a relação da criatividade com o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing para as organizações, entendendo e valorizando os benefícios obtidos com um processo ajustado e completo, possibilitando posição competitiva cada vez mais distinta.

Neste sentido, esta pesquisa apresenta, primeiramente, fundamentação teórica sobre estratégia de marketing, seu processo de formulação e implementação e sobre criatividade. Logo após, expõe-se o método utilizado para atingir os objetivos propostos. Finaliza-se com a demonstração dos resultados encontrados e as considerações finais do trabalho.

ESTRATÉGIA DE MARKETING

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.

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, finalmente, 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 consequências salutares aos objetivos organizacionais.

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. Por isso, o papel do marketing refere-se à realização de estratégias que configurem entrega de valor aos mercados. A questão do valor para o cliente 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.

Os temas estudados em marketing, ao longo dos anos, abordaram mais estudos a respeito do conteúdo do que do processo de formulação e implementação da estratégia. Isso significa dizer que o enfoque das pesquisas sobre estratégia concentra-se no que ela é 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; FIEGENBAUM, 1999; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

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 difícil 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).

Deve-se enfatizar a influência negativa da utilização da formulação e implementação como atividades distintas e sequenciais, e não como um processo contínuo e interativo (PIERCY, 1998). 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, no momento em que se esperasse o final da implementação, haveria perda da agilidade organizacional para iniciar novas medidas de formulação,

quando outras oportunidades ambientais aparecessem.

A formulação refere-se à concepção da estratégia e engloba atividades desenvolvidas para definir a estratégia que será colocada em prática. A implementação, por sua vez, direciona-se à realização da estratégia, a qual é propiciada por ações organizacionais que levam à sua efetivação (HUTT; REINGEN; RONCHETTO, 1988; MENON *et al.*, 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001; NOBLE; MOKWA, 1999; PIERCY, 1998).

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, 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, que não se pode entender como fases isoladas e com fim em si mesmas. Há um inter-relacionamento. São elementos interatuantes, em que a ação é acompanhada pela investigação e crítica, não podendo uma existir sem a outra. Assim, conclui-se que formulação e implementação devam acontecer simultaneamente em um sistema com um contínuo *feedback* das ações pensadas e realizadas (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

O processo de formação da estratégia de marketing é fundamentado teoricamente a seguir, apresentando o completo modelo de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999), que discorre sobre a estrutura e os elementos necessários à formulação e implementação da estratégia de marketing, seus antecedentes e seus resultados.

Modelo de formação da estratégia de marketing de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999)

O modelo de Formação da Estratégia de Marketing – *Marketing Strategy Making* (MSM) (FIG. 1), desenvolvido, testado e validado por Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999), enfoca conjuntamente a formulação e a implementação de estratégias de marketing, bem como os elementos que influenciam esse processo e seus resultados. Ressalta-se

que o grande diferencial deste modelo, para outros trabalhos da área, é a apresentação integral de uma estrutura para formular e implementar estratégias de marketing, bem como 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.

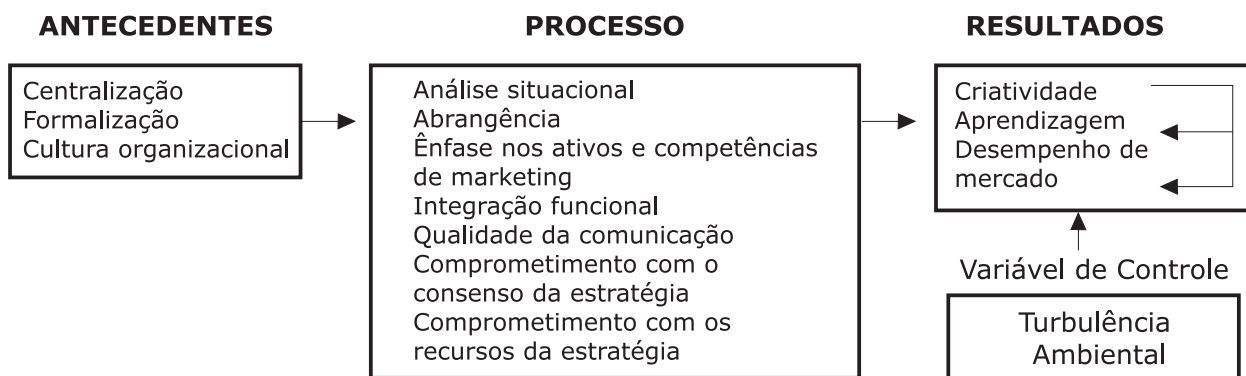


FIGURA 1 - Modelo de formação da estratégia de marketing de Menon et al. (1999)

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), divididos em três grupos inter-relacionados, são assim definidos:

I – Antecedentes - correspondem aos fatores organizacionais que facilitam ou dificultam a formulação e a implementação da estratégia de marketing: a) Estrutura Organizacional

– enfatiza a centralização, relacionada à concentração da tomada de decisão nos níveis mais elevados da organização, e a formalização, entendida como a maneira como regras, procedimentos, instruções e comunicações são escritos e padronizados, bem como a clareza da definição dos papéis; b) Cultura Organizacional - aborda a inovação, a abertura a novas ideias e a resposta rápida às decisões tomadas.

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

III – Resultados - representam as consequências do processo de formação da estratégia de marketing; a) Criatividade desenvolvida na estratégia em questão quando comparada às anteriores; b) Aprendizagem – apresenta o que a organização aprendeu com a estratégia; c) Desempenho de Mercado – demonstra como se mediu o sucesso ou insucesso da estratégia.

IV – Variável de Controle: Turbulência Ambiental - refere-se aos elementos que influenciam os resultados da estratégia: a concorrência, a inovação e a tecnologia da indústria, o comportamento dos consumidores e os fatores macroambientais.

Pode-se, então, ao interpretar o modelo, dizer resumidamente que os antecedentes representam os elementos internos à organização que influenciam as atividades de formulação e implementação da estratégia, as quais, por sua vez, trazem resultados para a organização. Estes últimos sofrem a interferência de fatores ambientais.

Para Menon *et al.* (1999) o desenvolvimento da criatividade na organização é motivado pelo conjunto dos elementos do processo da estratégia. Isso significa que a prática sistemática e contínua da análise dos recursos organizacionais e do ambiente externo, a identificação e avaliação de alternativas de estratégias, a integração e a comunicação entre setores e níveis da organização e o comprometimento entre os indivíduos em relação à estratégia impulsionam ações criativas.

A criatividade, inserida no modelo como um elemento que propicia alteração de comportamento com a estratégia, em termos de inovação, leva, conseqüentemente, a uma influência positiva no processo de melhorias da organização, uma vez que com atividades criativas está se buscando continuamente um aprimoramento do processo.

Apresenta-se, então, embasamento teórico para o melhor entendimento do tema criatividade.

A criatividade

A criatividade e a inovação são processos organizacionais contínuos e concomitantes, que prosseguem durante todas as fases de introdução e uso de ideias novas. A inovação pressupõe que algo foi inventado, descoberto e projetado, por antecedência, o que indica

uma criatividade prévia, sem entretanto significar que o processo criativo anteceda sempre, numa lógica sequencial, o processo de inovação. A transformação da criatividade em inovação é, em grande parte, um processo de converter ideais individuais em ideais coletivos. As ideias novas não são, por si mesmas, suficientes para produzir inovações; é preciso que elas ultrapassem os limites do desejo individual e se tornem preocupações coletivas no contexto organizacional. Inovar é, antes, aplicar o incomum, o novo; é uma espécie de solução criativa para problemas que vão sendo detectados. Refere-se, aqui, à inovação como uma mudança não só de valores, mas também de alteração significativa nos produtos, serviços e padrões comuns de decisão e operação da organização (MOTTA, 1998).

Nem todas as organizações incentivam e valorizam a criatividade e a inovação. Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) apresentam três estágios de desenvolvimento pelos quais passam as instituições: a) empreendimento, em que o poder é centralizado pelo empreendedor, as regras e procedimentos são personalizados, tornando a organização vulnerável ao ambiente e

linha de produção, enfatizando a pesquisa e o desenvolvimento. É aqui que aparece a ênfase das organizações na inovação e criatividade.

Este terceiro estágio, flexibilização, é o almejado para o desenvolvimento de estratégias no ambiente competitivo em que se encontram as instituições. Organizações empresariais, nesta fase, promovem o aparecimento de grupos de trabalho e profissionais especializados, desenvolvendo mecanismos de adaptação, criatividade e inovação, motivando atividades e ações auto-reguláveis (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998).

Algumas empresas e instituições são mais agressivas e pró-ativas no desejo de inovar e, em virtude disso, mobilizam recursos e atenção para antecipar provocações do ambiente sócio-econômico. Montam grupos ou setores de pesquisa e desenvolvimento, alocam recursos e mobilizam, por vezes, parte substancial da ação organizacional para projetos de inovação. Dessa maneira, a mudança surge quando, por diferentes fatores organizacionais, existe algum tipo de mobilização gerencial que provoca e facilita o uso de recursos de criatividade já existentes em cada indivíduo membro

on *et al.* (1999) consideram a adequação de um dos elementos resultantes da implementação e implementação da estratégia de marketing, a qual interfere nas atitudes e comportamentos a partir das atividades desenvolvidas no processo de formação da estratégia, possibilitando melhorias no processo organizacional onde a estratégia é gerada e operacionalizada.

A realização de um programa de marketing criativo, segundo Saxe e Smith (1996), é necessário o envolvimento de algumas características: a) agregar conhecimentos sobre o objeto de interesse/tema para resolver problemas, através de ações a respeito de variáveis do ambiente interno e externo; b) atividades internas, que levam o indivíduo a dedicar-se ao processo de desenvolvimento, pois as ideias criativas não surgem de simples *insights*, mas resultam de esforço de estudo e reflexão da situação; c) pré-dispor-se a correr riscos, devido às constantes mudanças ambientais; d) possuir um plano de planejamento razoavelmente elaborado, a fim de que possa servir de guia para os grupos de trabalho. Porém, é importante para que a formalização em si não diminua a capacidade criativa dos indivíduos; e) adequar-se ao tempo disponível; f) e interagir com pessoas dentro do seu grupo de trabalho, fazendo com que as possibilidades de troca de ideias e experiências estimulem a criatividade.

Conclui-se daí que a criatividade não se desenvolve necessariamente de forma isolada, necessitando atentar para as características das pessoas que

no qual interagem.

Assim, expõe-se o método utilizado a fim de verificar esta relação entre marketing e criatividade.

MÉTODO

A presente pesquisa tem como objetivo investigar se o processo de formação da estratégia de marketing ocasiona melhoria da criatividade na organização.

A fim de atingir esse objetivo, realizou-se, em um primeiro momento, uma pesquisa exploratória em dez grandes empresas do Estado do Rio Grande do Sul para compreender a relação entre criatividade e o processo de formação da estratégia de marketing, definindo os elementos para medir criatividade com a estratégia de marketing. As empresas foram escolhidas segundo o critério de faturamento, a partir da publicação da Revista Exame – Maiores e Melhores, de julho de 2001, definidas por julgamento dos pesquisadores, de acordo com a sua representatividade na indústria a que pertencem. São empresas classificadas entre as três maiores do seu setor em termos de *market share* e volume de negócios. Seus setores de atuação incluem alimentação, comércio varejista, eletroeletrônico, telecomunicações e automotivo.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a de entrevistas em profundidade, com doze executivos da área de marketing dessas organizações (em duas empresas foram feitas duas entrevistas em cada), em maio e junho de 2002. Essas entrevistas seguiram um

roteiro semiestruturado, quando solicitado aos executivos que, para responder à pesquisa, relembassem uma estratégia de marketing recente cujos resultados de implementação fossem passíveis de mensuração. As questões dissertadas pelo público-alvo da amostra entrevistada foram: a estratégia escolhida foi muito diferente daquelas desenvolvidas no passado nesta divisão? Em que sentido? Essa estratégia foi inovadora? Descreva como. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Após, utilizou-se a análise de conteúdo para interpretar as colocações dos executivos, agrupando-as em cada questão.

A segunda etapa desse trabalho refere-se a uma pesquisa descritiva e quantitativa, a qual tem por objetivo verificar, em um conjunto de organizações, a existência de criatividade com a formulação e implementação de estratégia de marketing.

O instrumento de coleta de dados foi construído a partir de questões do questionário utilizado por Menon *et al.* (1999) e do resultado das entrevistas em profundidade. O questionário, composto por questões objetivas, foi pré-testado na presença dos pesquisadores e, depois, durante o segundo semestre de 2003, foi remetido às empresas participantes através da internet, com contato inicial por telefone. As questões referiam-se à existência de criatividade em decorrência da implementação de uma estratégia do composto de marketing (produto/serviço, preço, distribuição, comunicação/promoção) recente na organização escolhida pelo respondente, utilizando uma escala de concordância com cinco pontos que mediu a ocorrência de cada variável (Discordo totalmente; Discordo;

Nem concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente; Não se aplica).

A população era composta por empresas que atuavam 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, consideraram-se, efetivamente, 180. Os 20 questionários desconsiderados não estavam adequados ao perfil estipulado do 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.

Na etapa descritiva, os dados coletados foram processados através do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 11.0), em sua versão para microcomputadores, e tratados de forma quantitativa. Trabalhou-se com análise de frequências e utilizou-se a média como medida de tendência central. Na sequência, os resultados são expostos.

RESULTADOS

As entrevistas em profundidade, com executivos vinculados diretamente

à formulação e implementação de estratégias de marketing, demonstraram que a CRIATIVIDADE, no desenvolvimento da 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 ideia. 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.

Além disso, os executivos entrevistados afirmaram que as inovações e melhorias introduzidas pela estratégia analisada continuaram repercutindo na organização. No envolvimento com a estratégia, os indivíduos passaram a se comprometer e a se envolver mais com o negócio, levando-os a uma maior pró-atividade. Novas práticas específicas na empresa surgiram. As reações e atitudes das pessoas em relação ao mercado foram alteradas. A busca de maior conhecimento sobre o que estava ocorrendo no ambiente,

especialmente com a concorrência, trouxe inspirações para novas ações. Concluem que, com o processo da estratégia, foram aprendidas coisas novas, mas também elementos novos e diferentes foram criados. Passou-se, então, a educar os grupos de trabalho para a inovação, indagando-lhes continuamente: o que há de diferente, de novo? O que vocês estão criando? Quais são as alternativas? Quais são as novas propostas?

Dessa maneira, na segunda etapa da pesquisa, com a amostra de 180 executivos (alguns não responderam todas as questões), realizou-se a verificação do grau de ocorrência dos elementos definidos na fase exploratória (TAB. 1). Constatou-se a existência de criatividade, por meio de modificações e inovações a partir da estratégia formulada e implementada. Mais de 50% dos executivos entrevistados afirmaram que a estratégia analisada foi responsável por ações diferentes das realizadas anteriormente. Mudanças foram detectadas tanto nas atividades para construção da estratégia como na implementação no âmbito do produto e do mercado. Houve alterações significativas com a implantação da estratégia, mesmo considerando os riscos que se poderia incorrer durante o processo.

TABELA 1
Frequências, médias e desvio-padrão dos indicadores de criatividade

	Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)						Média	Desvio-padrão
			Dis-cordo Totalm.	Discor-do	Nem Conc. Nem Disc.	Concor-do	Con-cordo Totalm.	NSA		
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.

Pode-se inferir que o processo da estratégia estimulou um novo comportamento nos indivíduos em relação ao desafio de implantar padrões diferenciados, motivando a continuidade dessa conduta nas reflexões e operações subsequentes.

Assim, os dados coletados nesta pesquisa confirmam o que foi estudado por Menon *et al.* (1999), ou seja, o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing traz a proliferação de ações criativas na organização.

Parte-se para a exposição final das ideias apresentadas e a tentativa de inter-relacionamento da teoria com os resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criatividade não é uma variável com fim em si mesma. O incentivo a sua

multiplicação na organização interfere no desenvolvimento das atividades organizacionais de todas as áreas. Influencia positivamente a busca de melhorias na organização, uma vez que com ações criativas está se procurando uma melhor maneira de realizar o processo.

Para Menon *et al.* (1999), a criatividade é o elemento propulsor da aprendizagem organizacional e do desempenho de mercado, os quais se constituem em resultados do processo de formação da estratégia de marketing. Significa que o foco no desenvolvimento de processos criativos oferece melhorias agregadas pela formulação e implementação da estratégia, em termos de conhecimento do mercado, do produto e do negócio, nas habilidades, comprometimento, envolvimento e procedimentos das pessoas e no processo gerencial (TOALDO;

LUCE, 2005), como também tende a influenciar positivamente o desempenho da organização.

Da mesma forma, Andrews e Smith (1996) defendem que programas criativos de marketing resultam em significativa diferenciação no mercado perante os concorrentes, permitindo melhores resultados para a organização em relação ao seu desempenho. Por isso, o fomento à criatividade é objeto de especial consideração, pois ele propicia melhorias e resultados mais significativos para a organização.

A criatividade demonstrou ser uma importante consequência do processo de formação da estratégia de marketing, gerando inovações. É necessário dar atenção, então, à criatividade no andamento das atividades gerenciais, pois há constantes modificações na entrega de valor. Assim, precisa 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. Pode-se, aqui, fazer uma ligação com os benefícios do desenvolvimento da capacidade dos profissionais serem empreendedores internos, buscando sempre novas oportunidades, em que o espírito criativo e inovador é um elemento preponderante.

A fim de gerenciar indivíduos para a construção de ações criativas, de acordo com o pensamento de Webster (1997), 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.

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, em que 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.

Por fim, cabe ressaltar que a efetivação de estratégias de marketing, como enfatizado por Piercy (1998), necessita de otimização das capacidades organizacionais, as quais sofrem interferência da criatividade, do aprendizado e da experiência gerencial para utilizar os recursos técnicos e humanos capacitados. O desenvolvimento desses elementos possibilita direcionar as atividades às áreas que possuem as habilidades necessárias para a execução da estratégia em questão e também construir uma organização flexível para encontrar novos imperativos estratégicos, reiterando, assim, o desenvolvimento conjunto da formulação e implementação da estratégia de marketing, em que reflexões e ações ocorrem simultaneamente.

É necessário ainda dizer que esta pesquisa possui algumas limitações, como o uso do Modelo *Marketing Strategy Making*, de Menon *et al.* (1999), o qual exigiu cuidado na interpretação da escala utilizada, uma vez que utiliza elementos organizacionais, extrapolando a área de marketing. Também ressalta-se a utilização da Internet na coleta de dados, quando foram necessários vários estímulos para aumentar a taxa

de resposta, o que influencia a própria coleta.

A continuidade dos estudos poderia seguir o caminho da verificação do relacionamento das variáveis que compõem o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing com a criatividade organizacional, buscando conhecer quais elementos realmente interferem para a melhoria de ações criativas, a partir da operacionalização da estratégia. ➤

REFERÊNCIAS

Referências

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. 33, p. 174-187, May 1996.

DAY, George S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 20, n. 4, p. 323-329, Fall 1992.

FERREIRA, Francisco Whitaker. **Planejamento sim e não**. São Paulo: Paz e Terra, 1988.

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.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DELLAGNELO, Eloise H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para a análise das

organizações. **Organizações e Sociedade**, Salvador, n.11, 1998.

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.

MOTTA, Paulo Roberto. Diagnóstico e inovação organizacional. In: MOTTA, P. R.; CARAVANTES, G. R. **Planejamento organizacional**. Rio de Janeiro: Record, 1979.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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.

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.

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.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Strategic management: concepts and cases**. Boston: McGraw-Hill, 1998.

TOALDO, Ana Maria M.; LUCE, Fernando B. Resultados da estratégia de marketing: a aprendizagem organizacional. **Revista Diálogo**, Canoas, n. 7, p. 133-154, 2005.

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 rediscovery of the marketing

concept. **Business Horizons**, New York, p. 29-39, May/June 1988.

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.