



Processo de  
**estratégia** de  
marketing – a  
**Criatividade** como  
seu **resultado**

*Marketing strategy process – the  
Creativity as its results*

## Resumo

Esta pesquisa enfoca o tema estratégia de marketing, estudando a repercussão do processo de estratégia na criatividade dos indivíduos da organização, propondo-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 e 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 partir do conhecimento desses elementos, desenvolve-se a etapa descritiva, com uma pesquisa realizada em 200 empresas, a fim 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 a criatividade e as 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 a descriptive one. 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. From the knowledge of such elements the descriptive research was developed with 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 innovative actions on individuals, resulting in changes in the organization.

**Keywords:** creativity, strategy, marketing.

<sup>1</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. E-mail: anatoaldo@ufpr.br

<sup>2</sup> 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. E-mail: fbLuce@ea.ufrgs.br

## Introdução

As organizações desenvolvem bens e serviços para atender às 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 de sua opção de compra, tendendo a atribuir maior peso à oferta que, em 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). Esse caminho precisa ser guiado pela estratégia de marketing, pois ela orienta as atividades levando à efetivação da vantagem competitiva.

É preciso lembrar 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 se decidir e a implementar tal estratégia. Assim, o conhecimento sobre o processo leva ao entendimento também do seu conteúdo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Por isso, o processo de formação da estratégia de marketing, ou seja, o conjunto de atividades desenvolvidas para formular e para implementar essa estratégia, pode conduzir ao desenvolvimento do caminho na busca de vantagem competitiva para a organização, uma vez que o valor ofertado ao mercado não está somente no objeto da transação, mas está também nas atividades e nas pessoas envolvidas antes, durante e depois de sua realização. O enfoque no processo, e não em funções isoladas, é decisivo. Esse precisa ocorrer desse modo, porque as ações, isoladamente, não têm condições de atingir os fins almejados. Somente o conjunto das etapas levará à efetivação de estratégias (MENON *et al.*, 1999; THOMPSON; STRICKLAND, 1998).

O estudo do processo de formação da estratégia de marketing é um tema pouco premiado na literatura nacional e internacional, seja no es-

A criatividade desenvolvida em uma organização está voltada para ações que geram novidades significantes em termos de atividades e processos, originando inovações para o mercado.

tudo de seus elementos formadores ou dos resultados que esse processo traz para a organização (VARADARAJAN, 2010). Assim, esta pesquisa vem auxiliar no preenchimento dessa lacuna, investigando os resultados do processo de formulação e implementação da estratégia de marketing, ou seja, suas consequências para a organização. Mais precisamente, aqui a criatividade é abordada 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 *et al.* (1999). Esses autores testaram e validaram uma completa estrutura teórica que, baseando-se na inovação, define a criatividade como um dos resultados do processo de estratégia de marketing.

A criatividade desenvolvida em uma organização está voltada para ações que geram novidades significantes 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), por sua vez, considera que o gerenciamento das organizações é o gerenciamen-

to da mudança e, nesse 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 estratégicas, aspectos técnicos e comportamentais de decisão e de solução de problemas.

Dessa maneira, este trabalho busca atrair a atenção para a prática da estratégia de marketing, visando compreender a relação da criatividade com o processo de formulação e implementação dessa estratégia e buscando entender se as atividades desenvolvidas para construí-la e operacionalizá-la geram criatividade para as organizações.

Nesse sentido, esta pesquisa apresenta, primeiramente, a fundamentação teórica sobre estratégia de marketing, seu processo de formulação e implementação e sobre criatividade. Logo após, expõe o método utilizado para atingir os objetivos propostos, e finaliza demonstrando os resultados encontrados e as considerações finais do trabalho.

## 1 Estratégia De Marketing

A estratégia de marketing vem orientar as atividades, levando-as 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 dele no processo de decisão gerencial, ou seja, cuidar da implantação 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, a escolha do mercado-alvo e o posicionamento. No nível operacional ou tático, finalmente, a questão é a implementação da estratégia do negócio a partir 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, no qual 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 das 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 a partir da disponibilização de produtos e serviços com características adequadas às neces-

sidades 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 mais no que ela é e muito menos em como se chega até a definição e escolha de uma estratégia específica, bem como nas 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. Essas 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, dessa forma de tratar bieticamente o processo da estratégia é a repercussão no desempenho 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.

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 a sua efetivação (HUTT; REINGEN; RONCHETTO JR, 1988; MENON *et al.*, 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001; NOBLE; MOKWA, 1999; PIERCY, 1998).

Considerar em separado a formulação da implementação é isolar também o pensamento da ação, ou seja, durante a implementação não há reflexão do que se está desenvolvendo (FERREIRA, 1988). Por isso, aborda-se a estratégia sob o ponto de vista processual, em que não há interrupção, mas sim a simultaneidade entre estudo, pesquisa, análise, ação, revisão e nova ação. Ou seja, 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 a formulação e a implementação devem 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 *et al.* (1999), o qual discorre sobre a estrutura e os elementos necessários à formulação e implementação da estratégia de marketing, seus antecedentes e seus resultados.

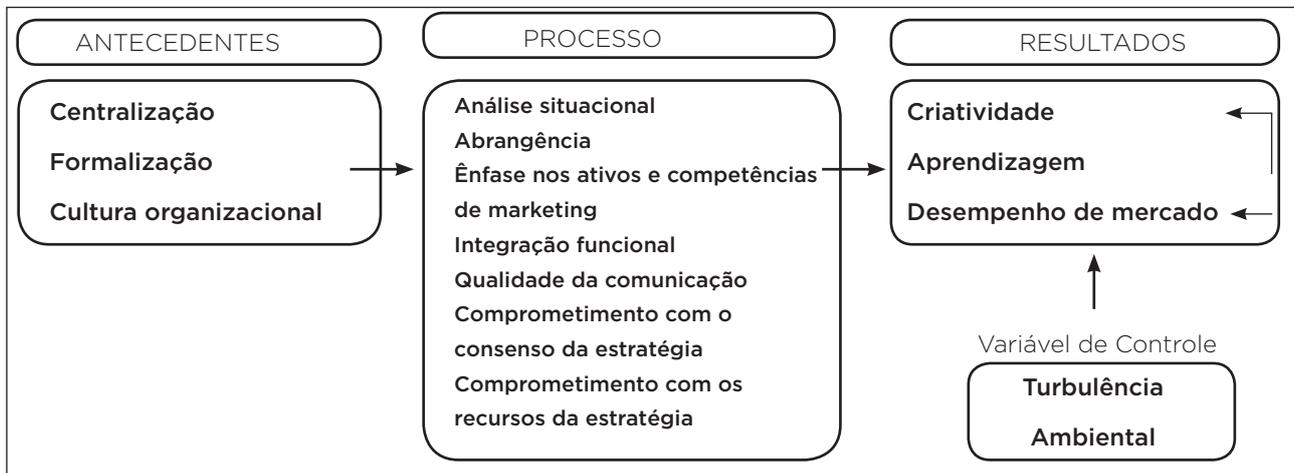
## 2 Modelo de formação da estratégia de marketing de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999)

O modelo de Formação da Estratégia de Marketing - *Marketing Strategy Making* (MSM) (Figura 1) -, desenvolvido, testado e validado por

Menon *et al.* (1999), enfoca conjuntamente a formulação e a implementação de estratégias de marketing, bem como os elementos que influenciam esse processo e, também, os seus resultados.

Ressalta-se que o grande diferencial desse 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, não contemplando somente a área de marketing. Além disso, também aborda o macroambiente no qual a organização está inserida.

**FIGURA 1 - MODELO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE MENON, BHARADWAJ, ADIDAM E EDISON**



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, sendo:

- a) Estrutura Organizacional - enfatiza a centralização, relacionada à concentração da tomada de decisão nos níveis mais elevados da organização; e a formalização, entendida pela 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, sendo:

- 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, sendo:

- 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, ou seja, 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

Inovar é, antes de tudo, aplicar o incomum, o novo; é uma espécie de solução criativa para problemas que vão sendo detectados.

influenciam as atividades de formulação e implementação da estratégia, as quais, por sua vez, trazem resultados para a organização. Esses 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 busca-se, continuamente, um aprimoramento do processo. Apresenta-se, então, embasamento teórico para o melhor entendimento do tema 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.

### 3 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 an-

tecedência, 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 de tudo, 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 que requer uma 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: empreendimento – o poder é centralizado pelo empreendedor, as regras e procedimentos são personalizados, havendo vulnerabilidade da organização ao ambiente fazendo com que ela adote estratégias reativas; formalização – enfoque na eficiência, no processo de decisão racional, no desempenho das tarefas e no controle do comportamento dos membros da organização, buscando a padronização da produção por meio de tecnologia repetitiva, sendo o produto também padrão; flexibilização – preocupa-se com a realidade social, investindo na expansão do domínio e na descentralização, com diversificação de produtos e de clientes, flexibilizando a linha de produção, enfatizando a pesquisa e o desenvolvimento. É aqui que aparece a ênfase das organizações na inovação e criatividade.

Esse terceiro estágio, o da flexibilização, é almejado para o desenvolvimento de estratégias no ambiente competitivo em que se encontram as instituições. Organizações empresariais, nessa fase, promovem o aparecimento de grupos de trabalho e profissionais especializados,

desenvolvendo mecanismos de adaptação, criatividade e inovação, motivando atividades e ações autorreguláveis (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998).

Algumas empresas e instituições são mais agressivas e proativas no desejo de inovar, e, em virtude disso, mobilizam recursos e atenção para antecipar provocações do ambiente socioeconômico. 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, membros da organização (MOTTA, 1998).

Para Motta (1979, p. 175)

a inovação organizacional não é fruto do acaso. Ela exige um sentido de direção e uma intenção pré-determinada de mudar o estado organizacional existente. A inovação resulta, portanto, da combinação, com êxito, dos seus elementos fundamentais: o desafio para superar os obstáculos e melhorar o desempenho atual, a motivação, para gerar e implantar idéias novas e o planejamento para mobilizar recursos e conduzir a mudança ao objetivo desejado.

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

Para a realização de um programa de marketing criativo, segundo Andrews e Smith (1996), é necessário o desenvolvimento de algumas características: a) agregar conhecimentos sobre o objeto de interesse/tema para resolver problemas, a partir 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 ideias criativas não ocorrem de simples *insights*, mas especialmente

de esforço de estudo e análise da situação; c) pré-dispor-se a assumir riscos, devido às 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; e f) interagir com pessoas além do seu grupo de trabalho, fazendo com que as possibilidades de troca de informações estimulem a criatividade.

A partir daí, apreende-se que, para se desenvolver, a criatividade necessita atentar para as características das pessoas que estão realizando ações de marketing (seu conhecimento, sua motivação e sua capacidade para assumir riscos), no processo que elas utilizam para desenvolver suas atividades e no ambiente no qual interagem. Assim, expõe-se o método utilizado a fim de verificar a relação entre marketing e criatividade.

## 4 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, a pesquisa foi subdividida em duas etapas. Em um primeiro momento, desenvolveu-se a pesquisa exploratória em dez grandes empresas do estado do Rio Grande do Sul para compreender a relação entre a 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 –Melhores e Maiores (2001), definidas por julgamento dos pesquisadores, de acordo com a sua representatividade na indústria a que pertencem. Essas empresas são classificadas entre as três maiores de 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, nessa primeira etapa, foi a de entrevistas em profundidade, com 12 executivos da área de marketing dessas organizações (em duas delas foi realizada entrevista com dois profissionais, em cada empresa), em maio e junho de 2002. Essas entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, quando solicitado aos executivos que, para responder à pesquisa, relembrassem de uma estratégia de marketing recente que fosse possível mensurar os resultados da sua implementação.

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, utilizando-se a análise de conteúdo para interpretar as colocações dos executivos, agrupando-as em cada questão.

Após, com o entendimento da relação entre criatividade e estratégia de marketing e com a geração dos elementos para medir criatividade com a estratégia de marketing, iniciou-se a segunda etapa desse estudo, que se refere 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 da primeira etapa da pesquisa (ver Tabela 1). 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 pela internet, havendo 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).

Na segunda etapa da pesquisa, a população era composta por empresas que atuavam no Brasil, de médio e grande porte, ou seja, com um mínimo de cem 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 (2001), o qual possuía 500 empresas; e o da FIERGS, com 771 empresas listadas. Todas as empresas foram contatadas, dependendo de seu interesse em participar da pesquisa, caracterizando-se, assim, uma amostra não probabilística. Dos contatos realizados, obteve-se o retorno de 200 questionários respondidos. Desses, 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 pelo *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) 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.

## 5 Resultados

Na primeira etapa da pesquisa, 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, e também por envolver 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 proatividade.

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. Conclui-se, então, 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 válida de 180 executivos, realizou-se a verificação do grau de ocorrência dos elementos definidos na fase exploratória (Tabela 1). Constatou-se a existência de criatividade a partir das 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 (%)				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 realizada pelos autores

Pode-se inferir que o processo da estratégia suscitou estímulo a 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.

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. Isso 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, nesta pesquisa, demonstrou ser uma importante consequência do processo de formação da estratégia de marketing, gerando inovações. É necessário dar atenção, então, à cria-

## Considerações Finais

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

Programas criativos de marketing resultam em significativa diferenciação no mercado perante os concorrentes, permitindo melhores resultados para a organização em relação ao seu desempenho.

tividade 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, nas quais o espírito criativo e inovador seja 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 grupo, 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, no qual 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, na qual 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 se ressalta 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.

- Recebido em: 27/01/2011
- Aprovado em: 17/08/2011

## Referências

- ANDREWS, J.; SMITH, D. C. In search of the marketing imagination: factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 33, n. 2, p. 174-187, May 1996.
- DAY, G. 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, F. W. **Planejamento sim e não**. São Paulo: Paz e Terra, 1988.
- HUTT, M. D.; REINGEN, P. H.; RONCHETTO JR, J. R. Tracing emergent processes in marketing strategy formation. **Journal of Marketing**, New York, v. 52, n. 1, p. 4-19, Jan. 1988.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. M. F.; DELLAGNELO, E. H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para a análise das organizações. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 5, n.11, p. 77-104, jan./abr. 1998.
- MENON, A. et al. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, n. 2, p. 18-40, Apr. 1999.
- MELHORES E MAIORES. **Revista Exame**, São Paulo, agosto 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOTTA, P. R. Diagnóstico e inovação organizacional. In: MOTTA, P. R.; CARAVANTES, G. R. **Planejamento organizacional**. Rio de Janeiro: Record, 1979.
- \_\_\_\_\_. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 9. ed. Rio de Janeiro, Record, 1998.
- NOBLE, C. H.; MOKWA, M. 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, N. 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, A. FIEGENBAUM, A. 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, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Strategic management: concepts and cases**. Boston: Mc Graw-Hill, 1998.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Resultados da estratégia de marketing: a aprendizagem organizacional. **Revista Diálogo**, Canoas, n. 7, p. 133-154, jul./dez. 2005.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119-140, Apr. 2010.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. 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., F. E. The rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**, New York, v. 31, n. 3, p. 29-39, May/June 1988.

\_\_\_\_\_. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, n. 4, p. 1-17, Oct. 1992.

\_\_\_\_\_. The future role of marketing in the organization. In: LEHMANN, D. R.; JOCZ, K. E. **Reflexions on the futures of marketing: practice and education**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997. p. 39-66.