

# Processo de estratégia de marketing: analisando as relações sequenciais entre suas atividades estratégicas

**Lucas Lira Finoti<sup>1</sup>**

**Ana Maria Machado Toaldo<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Universidade Federal do Paraná (UFPR),  
Escola de Administração, Curitiba, Brasil*

**Loise Cristina Schwarzbach<sup>2</sup>**

**Renato Zancan Marchetti<sup>2</sup>**

*<sup>2</sup>Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR),  
Escola de Negócios, Curitiba, Brasil*

**Recebimento:**

04/10/2018

**Aprovação:**

14/06/2019

**Editor responsável:**

Prof. Dr. Guilherme de Farias  
Shiraishi

**Avaliado pelo sistema:**

*Double Blind Review*

## Resumo

**Objetivo** – O objetivo deste artigo foi analisar as atividades inerentes à elaboração da estratégia de marketing. Nosso objetivo foi testar sequencialmente as relações entre as atividades pertencentes aos processos de formulação e implementação da estratégia de marketing.

**Metodologia** – Coletamos dados de 105 empresas por meio de um estudo transversal online, usando a modelagem de caminho por Mínimos Quadrados Parciais (PLS, na sigla em inglês) para a análise de dados.

**Resultados** – Considerando a formulação de estratégias de marketing, nossos resultados mostram que a qualidade da comunicação influencia positivamente a integração interfuncional que, por sua vez, afeta o consenso estratégico. Sobre a implementação da estratégia, descobrimos que o comprometimento de recursos é influenciado pelo consenso estratégico e influencia a ênfase nas capacidades de marketing.

**Contribuições** – A principal contribuição deste estudo são as relações estabelecidas entre as atividades do processo de estratégia de marketing. Mudamos o foco da investigação, de causas e consequências do processo estratégico para a análise da forma com que cada elemento contribui para a dinâmica do processo. Também contribuimos para o fluxo da pesquisa sobre a elaboração de estratégias de marketing, explicando como a formulação e implementação da estratégia de marketing podem ser relacionadas por meio do consenso estratégico.

**Palavras-chave** – Processo de estratégia de marketing. Atividades estratégicas. Formulação da estratégia. Implementação da estratégia.



**Revista Brasileira de Gestão  
e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v21i5.4031

## I Introdução

A estratégia de marketing é amplamente aceita como o conceito principal do campo do marketing estratégico. Refere-se às decisões cruciais da organização relacionadas à criação, comunicação e fornecimento de produtos de valor aos clientes (Varadarajan, 2015). Nesse sentido, a sequência de atividades de concepção e operacionalização da estratégia de marketing, conhecida como processo de estratégia de marketing, é essencial para a prática do marketing (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006; Morgan, Whitler, Feng & Cheri, 2019).

Em razão de sua importância para a prática do marketing, a literatura sobre marketing investigou extensivamente os antecedentes e os elementos de resultados do processo de estratégia de marketing. Destacamos, por exemplo, os estudos sobre antecedentes organizacionais, como cultura inovadora (Menon, Bharadwaj, Adidam & Edison, 1999), orientação para o mercado (Lee, Yoon, Kim & Kang, 2006), estrutura corporativa (Jarrat & Fayed, 2001) e visão organizacional (Naidoo & Wu, 2011). Em relação aos resultados do processo de estratégia de marketing, os pesquisadores enfatizaram o sucesso da estratégia (Noble & Mokwa, 1999; Thorpe & Morgan, 2007), o crescimento de vendas e lucros (Sashittal & Jassawalla, 2001), participação de mercado (El-Ansary, 2006), satisfação do cliente (Toaldo, Didonet & Luce, 2013) e sucesso de novos produtos (Finoti, Didonet, Toaldo & Martins, 2017).

Outro fluxo de pesquisa analisou a importância de algumas atividades e decisões isoladas na elaboração de estratégias de marketing. Nesse sentido, os pesquisadores apontaram a relevância da qualidade da comunicação (Lages, Lages & Lages, 2005; Roberts, Varki & Brodie, 2003), da integração funcional (Ferrel & Hartline, 2006), do consenso estratégico (Zanon, Alves & Jabbour, 2013), das capacidades de marketing (Akdeniz, Gonzalez-Padron & Calantone, 2010) e do comprometimento de recursos (Heide, Grounhaug & Johannessen, 2002) para que as empresas obtenham melhores resultados através do processo de estratégia de marketing. Vale ressaltar

que os estudos mencionados se concentraram em entender as atividades separadamente, sem considerar o relacionamento com outras variáveis do processo.

Alguns pesquisadores investigaram a relação entre os processos de formulação e implementação das estratégias de marketing. Em geral, seus resultados demonstram que a formulação por si só não é capaz de gerar resultados positivos para a empresa, sempre dependendo do processo de implementação (Finoti et al., 2017; Morgan, Katsikeas & Vorhies, 2012; Morgan, Zou, Vorhies & Katsikeas, 2003; Trez & Luce, 2012). Assim, apesar da relação estabelecida entre as duas etapas do processo e do amplo interesse sobre o tema, pouco se sabe sobre a inter-relação entre as atividades em cada etapa e muito menos sobre como as atividades de formulação influenciam individualmente as implementadas (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006) (vide a Figura 1, p. 5, que traz uma visão geral sobre a forma com que os pesquisadores estão explorando o processo de estratégia de marketing).

Argumentamos que essa é uma lacuna na literatura, pois o processo da estratégia de marketing é definido como a *sequência de atividades* que os gestores desenvolvem para analisar o ambiente e atender às necessidades do mercado (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006). Assim, ao negligenciar as relações entre as ações, os pesquisadores perderam a oportunidade de refinar os modelos teóricos disponíveis, determinar como as atividades do processo se influenciam e estabelecer qual sequência de atividades proporciona maior eficiência ao processo (Ashill, Frederikson & Davies, 2003).

Destacamos também que, como apoio ao nosso argumento, Morgan et al. (2019) apontaram recentemente a escassez de estudos sobre o domínio principal da estratégia de marketing. Os autores pedem pesquisas sobre uma compreensão mais granular do processo de formulação da estratégia e dos fatores que influenciam as atividades de implementação da estratégia.

Para preencher a lacuna identificada, o nosso objetivo neste estudo foi analisar sequencialmente as relações entre as atividades dos

processos de estratégia de marketing. Seguimos estudos anteriores (Brooksbank, Subhan & Calderwod, 2018; El-Ansary, 2006; Menon et al., 1999; Morgan et al., 2003), para estabelecer e testar nossos objetivos específicos. Assim, em relação ao processo de formulação, testamos a influência da qualidade da comunicação na integração interfuncional e a influência da integração interfuncional no consenso estratégico. Também propusemos a relação entre formulação e implementação por meio do consenso estratégico. Em relação ao processo de implementação, analisamos a influência do comprometimento de recursos à estratégia sobre o desenvolvimento de capacidades de marketing.

Para atingir os nossos objetivos, desenvolvemos uma pesquisa com PMEs brasileiras do setor de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). O setor de TIC é conhecido pela alta taxa de inovações em produtos e processos e pelos ciclos de vida mais curtos (Akman & Yilmaz, 2008), o que implica a necessidade constante de reformulação de estratégias de marketing. Portanto, o setor de TIC representa um contexto valioso para explorar as questões apresentadas no presente estudo. Destacamos também que a maior parte da literatura sobre elaboração de estratégias de marketing possui um padrão normativo baseado em modelos testados em grandes empresas. Considerando que as PMEs também podem melhorar o desempenho organizacional quando as atividades de formulação e implementação são bem desenvolvidas (Chung, Wang & Huang, 2012; Finoti et al., 2017; Thorpe & Morgan, 2007), argumentamos que o presente estudo tem implicações importantes para o desenvolvimento da teoria sobre elaboração de estratégias em pequenas e médias empresas.

O desenvolvimento deste estudo traz quatro contribuições principais para a literatura de marketing. Primeiramente, ao explorar a comunicação entre marketing e outras áreas, a integração entre os funcionários para atingir as metas de marketing e o uso de recursos escassos para implementar as atividades de marketing, nosso estudo explora como elementos essenciais da literatura sobre marketing estratégico (por exemplo, Leong, Randall & Cote, 1994; Verhoef

& Leeflang, 2009) melhoram o processo de estratégia de marketing quando analisados simultaneamente. A segunda contribuição vem das inter-relações de ações nos estágios de formulação e implementação do processo estratégico. Embora já se tenha determinado que as estratégias, mesmo quando bem elaboradas, exigem esforços de implementação para atingir as metas estabelecidas (Hrebiniak, 2006), nossos resultados fornecem melhor entendimento sobre como as atividades de uma fase impactam as outras atividades do processo (Morgan et al. 2012). A terceira contribuição refere-se ao estabelecimento do consenso estratégico como o elo perdido entre a formulação e a implementação da estratégia. Assim, contribuímos também para o fluxo da pesquisa sobre a elaboração de estratégias de marketing, oferecendo uma explicação sobre como a formulação e a implementação da estratégia de marketing podem estar relacionadas. Finalmente, a quarta contribuição vem da elaboração de estratégias de marketing em pequenas e médias empresas. As relações estabelecidas neste estudo podem oferecer insights aos gestores sobre como agir para formular e implementar estratégias de marketing nas PMEs, uma vez que a maior parte do conhecimento disponível sobre o assunto está relacionada a grandes empresas.

Estruturamos o artigo da seguinte forma: no próximo capítulo, apresentamos a base teórica sobre a elaboração da estratégia de marketing. Em seguida, detalhamos as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas no estudo, para depois apresentarmos nossos resultados e discuti-los à luz da teoria revisada. Na conclusão, resumimos os resultados da pesquisa e definimos as contribuições teóricas, as principais limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

## 2 Fundamentação teórica

Menon et al. (1999) definiram a elaboração da estratégia de marketing (também chamada de processo de estratégia de marketing) como um conjunto de rotinas e atividades inerentes à concepção e implementação do planejamento de marketing. Os autores desenvolveram e testaram um modelo de processo que contempla sete

elementos: (a) análise situacional, (b) abrangência, (c) ênfase nos ativos e capacidades de marketing, (d) integração interfuncional, (e) qualidade da comunicação e (f) comprometimento de recursos à estratégia. Eles analisaram as variáveis como atividades independentes, não as relacionando a etapas específicas, como formulação e implementação.

Seu estudo é um marco na literatura sobre marketing porque estabeleceu como antecedentes e resultados estão relacionados a cada atividade no processo de estratégia de marketing. Eles descobriram, por exemplo, que a cultura da inovação (antecedente organizacional) tem um impacto positivo sobre o comprometimento de recursos (elemento do processo), que possui uma influência positiva no desempenho do mercado (resultado da estratégia) (Menon et al., 1999). Não foram desenvolvidas, no entanto, asserções sobre as possíveis relações entre comprometimento de recursos e outras variáveis do processo, como o consenso estratégico e a ênfase nas capacidades de marketing.

Segundo a literatura sobre estratégia organizacional, alguns pesquisadores avançaram no campo do marketing, considerando que a elaboração da estratégia de marketing consiste de duas etapas principais: formulação e implementação (por exemplo, El-Ansary, 2006; Finoti et al., 2017; Morgan et al., 2003; Morgan et al., 2012; Morgan, 2012; Trez & Luce, 2012). Os resultados desses estudos demonstram que os processos de formulação somente impactam o desempenho das empresas quando são seguidos pelos esforços de implementação. Embora a divisão do processo estratégico em duas etapas seja bastante comum na prática, é importante observar que essa divisão pode ser disfuncional quando não for analisada adequadamente (Hrebiniak, 2006), causando danos aos objetivos da empresa no mercado. Assim, argumentamos que entender as relações entre as atividades em cada etapa é fundamental para que o conhecimento sobre o processo de estratégia de marketing avance.

Devemos destacar também que alguns artigos clássicos oferecem uma excelente visão geral do conjunto de atividades desenvolvidas ao longo do processo de estratégia de marketing.

Brooksbank (1990; 1996), por exemplo, estabeleceu as atividades estratégicas básicas necessárias para o desenvolvimento do processo de planejamento de marketing. Segundo o autor, o processo de planejamento compreende (1) adotar uma filosofia de marketing, (2) definir uma missão de negócios, (3) realizar a análise situacional, (4) desenvolver objetivos de marketing, (5) formular estratégias de marketing, (6) projetar a organização de marketing e (7) implementar o controle de marketing.

Mais recentemente, Brooksbank, Subhan e Calderwod (2018) avançaram na literatura sobre estratégia de marketing comparando as atividades de planejamento de marketing de empresas em países desenvolvidos e emergentes. Os autores descobriram diferenças significativas entre as empresas estabelecidas na Índia e as empresas dos EUA. Seus resultados lançaram uma luz sobre a importância de investigar o processo de estratégias de marketing em diferentes contextos, além da América do Norte e Europa.

Embora o artigo de Menon et al. (1999) e a obra de Roger Brooksbank (vide Brooksbank, 1990, 1996, Brooksbank & Taylor, 2007, Brooksbank, Subhan & Calderwod, 2018, entre outros) sejam relevantes para a literatura sobre o processo de estratégia de marketing, destacamos vários estudos anteriores na Figura 1 a fim de demonstrar como a literatura sobre marketing tem abordado a questão da elaboração de estratégias de marketing até agora. Podemos observar que a maioria dos estudos tem como foco os antecedentes do processo estratégico, enquanto outros estão mais engajados em algumas de suas atividades. No presente estudo, expandimos o conhecimento sobre quais atividades fazem parte dos processos de formulação e implementação. Além disso, nossa principal contribuição é o teste da relação entre as atividades do processo estratégico, conforme mostrado na última coluna da Figura 1.

Estudos	Antecedentes	Resultados	Formulação	Implementação	Atividades	Relações entre atividades
Menon et al. (1999)	X	X			X	
Noble e Mokwa (1999)		X		X	X	
Sashittal e Jasawalla (2001)	X	X	X	X		
Jarrat e Fayed (2001)	X	X	X			
Ashill, Frederikson e Davies (2003)	X				X	
Jocumsen (2004)	X		X		X	
El-Ansary (2006)	X		X	X	X	
Lee et al. (2006)	X	X			X	
Thorpe e Morgan (2007)	X	X			X	
Trez e Luce (2012)	X		X	X	X	
Chung et al. (2012)						
Toaldo, Didonet e Luce (2013)	X	X			X	
Finoti et al. (2017)	X	X	X	X		
Este estudo			X	X	X	X

**Figura 1.** Estudos anteriores sobre processo de estratégia de marketing

De acordo com o quadro de atividades proposto por Menon et al. (1999) e a divisão do processo de estratégia apresentados acima (por exemplo, El-Ansary, 2006; Morgan et al., 2003), no presente estudo consideramos a qualidade da comunicação, a integração interfuncional e o consenso estratégico como elementos da formulação da estratégia, enquanto o comprometimento de recursos e a ênfase nas capacidades de marketing são estudados como parte do processo de implementação. Não foi possível encontrar suporte na literatura para explicar como a análise situacional e a abrangência (parte da formulação da estratégia) estão relacionadas à qualidade da comunicação, à integração interfuncional e ao consenso estratégico. Portanto, não incluímos essas variáveis em nosso estudo.

Na próxima seção, apresentamos uma breve discussão sobre cada atividade relacionada aos processos de formulação e implementação da estratégia de marketing.

## 2.1 Os elementos da formulação da estratégia de marketing

Para melhor formular as estratégias de marketing, as empresas precisam garantir a troca de informações, disponibilidade, armazenamento

e acesso aos tomadores de decisão. Nesse sentido, a comunicação interna e externa relacionada a processos, canais de distribuição e públicos-alvo acaba sendo fundamental para a troca de informações na tomada de decisões de marketing (Simkin, 2002). Jarrat e Fayed (2001) definiram a gestão da informação e comunicação como capacidades necessárias para formular estratégias. Para Dishman e Calof (2008), o processo de desenvolvimento de estratégias de marketing envolve a coleta, análise e comunicação de informações do ambiente. Com base nesses estudos, entendemos que a *qualidade da comunicação* é um elemento crítico do processo de formulação da estratégia de marketing.

A *integração interfuncional* reflete o quanto cada área funcional da empresa está representada no processo de elaboração da estratégia (Menon et al., 1999). Neste estudo, entendemos a integração interfuncional como um elemento decisivo no processo de formulação da estratégia (Webster, 1992). Argumentamos que quando a equipe de estratégia de marketing tem acesso a informações de diferentes departamentos (ou áreas funcionais) e as combina de modo que a estratégia final represente as demandas, recursos e capacidades de toda a empresa, a estratégia formulada tem maiores chances de ser bem-

sucedida. A formulação da estratégia de um novo produto, por exemplo, depende muito do grau de integração entre os departamentos de marketing e de produção (Swamidass, Baines & Darlow, 2001). Alguns pesquisadores demonstraram que aproximadamente 60% das empresas norte-americanas usam a integração interfuncional para criar estratégias de marketing, como estratégias para novos produtos (Griffin, 1997).

Com base em pesquisas anteriores, também investigamos o consenso estratégico como parte do processo de formulação da estratégia (por exemplo, Dess, 1987; Emwanu & Snaddon, 2012; Priem, 1990). O consenso estratégico é o acordo dentro de um grupo de que a melhor decisão possível foi tomada para atingir os objetivos da empresa (Dooley, Fryxell & Judge, 2000). Nesse sentido, Jocumsen (2004) demonstrou que o alinhamento e a resolução de problemas internos são um elemento essencial na elaboração da estratégia, levando a um compromisso final com a estratégia de marketing. Pesquisas anteriores deram grande ênfase à relação entre consenso estratégico e desempenho organizacional (Dess, 1987, Rapert, Velliquette & Garretson, 2002; Wooldridge & Floyd, 1990). Apesar de sua relevância para o desempenho organizacional, destacamos que a literatura sobre elaboração de estratégias de marketing (Dishman & Calof, 2008; Lee et al., 2006; Menon et al., 1999; Morgan et al., 2003; Slotegraaf & Dickson, 2004; White, Conant & Echambadi, 2003) não menciona como o consenso estratégico se relaciona a outras atividades do processo e como ele afeta as atividades subsequentes antes de influenciar o desempenho.

## 2.2 Elementos da implementação da estratégia de marketing

A implementação da estratégia abrange a “comunicação, interpretação, adoção e representação de uma estratégia ou iniciativa estratégica de mercado” (Noble & Mokwa, 1999, p. 57). A implementação da estratégia é um processo formado por um conjunto de técnicas e comportamentos que as empresas precisam desenvolver para obter uma vantagem competitiva (Kanagal, 2016). Nesse sentido, a

execução da estratégia de marketing pode ser aprimorada quando a empresa possui recursos que os concorrentes não conseguem desenvolver com facilidade.

A equipe de implementação precisa desenvolver habilidades para levar a oferta da empresa ao mercado. Isso pode incluir capacidades como inteligência de pesquisa, promoção, comunicação e relacionamento com o cliente (Kanagal, 2016). Quando as empresas têm um enfoque claro nas capacidades de marketing, isso pode gerar uma vantagem competitiva, fazer com que os funcionários implementem estratégias de marketing mais rapidamente e impedir que os concorrentes as copiem (Hrebiniak, 2006). Essa vantagem pode surgir da ênfase nas dimensões do mix de marketing, quando a empresa utiliza recursos e capacidades relacionados a preço, produto, promoção, vendas e pesquisa de mercado para implementar suas estratégias de marketing (El-Ansary, 2006; Kanagal, 2016; Morgan et al., 2012).

As empresas ainda podem achar difícil operacionalizar suas atividades de marketing se a estratégia de marketing conflitar com a estrutura de poder predominante. A falta de apoio da alta administração e recursos insuficientes são os principais problemas associados à implementação de estratégias (Hrebiniak, 2006; Kanagal, 2016). A alocação de recursos é uma tarefa relacionada à implementação de estratégias de marketing (Morgan et al., 2003), e a falta de recursos estratégicos é uma das principais causas de falha na implementação da estratégia (Simkin, 2002). Assim, os gerentes de marketing devem garantir recursos estratégicos suficientes para implementar as estratégias de marketing adequadamente (Kanagal, 2016).

Com base na discussão anterior, consideramos neste artigo a ênfase nas capacidades de marketing e no comprometimento de recursos à estratégia como elementos da implementação da estratégia de marketing.

## 2.3 Hipóteses

O processo da estratégia de marketing não é um exercício isolado. Desenvolve-se entre vários grupos, exigindo a interação e a coordenação de

atividades e áreas (Menon et al., 1999). Dessa forma, argumentamos que uma boa comunicação entre pessoas é essencial para que as empresas alcancem a integração funcional e formulem suas estratégias com sucesso. Andrews e Smith (1996), por exemplo, enfatizam a importância de uma boa comunicação entre departamentos durante a formulação da estratégia. Segundo eles, as empresas podem obter melhores resultados de marketing quando houver comunicação e integração entre gerentes de produto e outras áreas funcionais da empresa para desenvolver estratégias para novos produtos.

Em nosso estudo, definimos a qualidade da comunicação como o grau de comunicação formal e informal entre pessoas durante o processo de estratégia de marketing (Menon et al., 1999). Nesse sentido, a transmissão e a compreensão da informação são essenciais para gerar as ações e o feedback desejados nos processos estratégicos. Os problemas nos modelos de planejamento estratégico estão principalmente associados à resistência interna à mudança devido à falta de comunicação e integração (Ashill et al., 2003).

A falta de comunicação é a principal causa quando surgem problemas entre as áreas funcionais de uma empresa; dessa forma, melhorar a qualidade da comunicação deveria resultar em uma melhor integração entre os departamentos (Ruekert & Walker, 1987). Trazendo essa ideia para a formulação da estratégia, entendemos que a qualidade da comunicação deveria resultar em uma melhor integração entre os departamentos durante o processo de elaboração da estratégia. Assim, apresentamos a nossa primeira hipótese:

**H<sub>1</sub>:** A qualidade da comunicação influencia positivamente a integração interfuncional durante a formulação da estratégia de marketing.

No presente estudo, a integração interfuncional é a montagem de equipes com múltiplas habilidades funcionais para elaborar estratégias de marketing (Menon et al., 1999). A integração interfuncional é um elemento essencial na elaboração da estratégia de marketing porque a área de marketing não está isolada na empresa. As decisões de marketing interagem constantemente com as outras áreas funcionais, independentemente do envolvimento direto

dessas áreas na operacionalização da estratégia de marketing (Shiraishi, 2009).

Nesse sentido, a melhor maneira de administrar o relacionamento interfuncional é incentivar funcionários de diferentes departamentos a resolver seus conflitos, promovendo uma boa comunicação para se chegar a um acordo conjunto (Ruekert & Walker, 1987). Assim, entendemos que a integração interfuncional depende da qualidade da comunicação (conforme declarado na hipótese 1), podendo levar as empresas a alcançar o consenso estratégico.

Quando várias áreas se envolvem na formulação da estratégia, fica fácil obter um melhor nível de entendimento estratégico. Um melhor entendimento pode melhorar o senso de pertencimento, o que influencia o desejo do funcionário de trabalhar para atingir os objetivos da empresa (Tonnessen & Gjefsen, 1999). Argumentamos que isso acontece porque as pessoas alinham suas metas aos objetivos da empresa, levantando a ideia de que as metas estratégicas da empresa são compartilhadas com os funcionários de todos os departamentos (Adler, 2001).

Considerando a tomada de decisão estratégica, Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) propuseram que quanto maior a integração entre os membros da equipe de estratégia, mais natural é a obtenção de um consenso sobre a estratégia escolhida. Da mesma forma, González-Benito, Aguinis, Boyd e Suárez-González (2012) destacam a importância de uma boa comunicação entre diferentes áreas para que as empresas cheguem a um consenso estratégico. Com base na discussão anterior, apresentamos a nossa segunda hipótese:

**H<sub>2</sub>:** *A integração interfuncional influencia positivamente o consenso estratégico durante a formulação da estratégia de marketing.*

Mesmo as melhores estratégias não conseguem obter um ótimo desempenho se não forem bem implementadas (Noble & Mokwa, 1999). Ao negligenciar as relações entre as atividades do processo de estratégia de marketing, os pesquisadores deixaram de fazer perguntas

essenciais que poderiam ajudar os gestores a implementar melhores estratégias de marketing, como: Quais são os elementos que vinculam as atividades de formulação e implementação? Como as atividades de formulação impactam a implementação? (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006).

Seguindo o raciocínio das nossas hipóteses anteriores, argumentamos que a sequência de atividades de formulação leva a um consenso estratégico. Agora, mostraremos como o consenso na formulação da estratégia afeta a implementação da estratégia de marketing, com ênfase nas capacidades de marketing e no comprometimento de recursos. Nosso argumento é baseado na ideia de que uma implementação efetiva depende do entendimento compartilhado da estratégia escolhida (Rapert et al., 2002). Assim, a implementação da estratégia depende de um acordo entre o pessoal encarregado da formulação da estratégia (Finkelstein et al., 2009).

Para implementar as estratégias de marketing, os gestores precisam traduzir planos estratégicos em ações, e isso só é possível quando alocam recursos estratégicos adequados (Morgan et al., 2003; Trez & Luce, 2012). Sabe-se que a área de marketing é às vezes considerada uma fonte de desperdício, porque é difícil medir sua influência direta sobre o desempenho. Assim, o consenso sobre uma estratégia de marketing é crucial para garantir o comprometimento dos recursos com a implementação da estratégia (Dooley et al., 2000).

Heide et al. (2002) também afirmaram que a alocação adequada de recursos é uma parte essencial da implementação da estratégia, sem a qual é difícil operacionalizar as ações de implementação. Nesse sentido, Floyd e Wooldridge (1994) destacaram o papel dos gerentes de nível intermediário na alocação do orçamento para atingir os objetivos estratégicos da empresa. Os gerentes de nível intermediário precisam conciliar os desejos e as necessidades da alta administração e das áreas funcionais para obter consenso sobre como os recursos estratégicos serão usados. Seguindo esse raciocínio, apresentamos a nossa terceira hipótese:

**H3:** *O consenso estratégico influencia positivamente o comprometimento dos recursos durante a implementação da estratégia de marketing.*

Cespedes (1991) afirmou certa vez que a eficácia da implementação da estratégia está relacionada à capacidade da empresa de transformar os recursos disponíveis em ações de marketing realizadas. Entendemos que a transição do recurso para as ofertas de mercado se ajusta à definição de capacidade de marketing (Vorhies & Morgan, 2005). Portanto, argumentamos que as empresas precisam enfatizar suas capacidades de marketing quando estratégias de marketing são implementadas (Kanagal, 2016; Menon et al., 1999; Morgan, 2012).

A literatura sobre capacidades de marketing demonstrou consistentemente a importância dos recursos para o desenvolvimento das capacidades. Um tipo de recurso que pode ser relacionado diretamente ao desenvolvimento de capacidades são os recursos de marketing. Pessoal de vendas e pesquisa de marketing, por exemplo, são insumos essenciais para as empresas obterem um melhor desempenho em comparação a seus concorrentes (Yalcinkaya, Calantone & Griffith, 2007). As despesas com publicidade, o desenvolvimento da base de clientes e o investimento no relacionamento com clientes também estão relacionados ao desenvolvimento de capacidades de marketing (Akdeniz et al., 2010; Nath, Nachiappan & Ramanathan, 2010).

Pesquisas anteriores também enfatizaram a importância de diferentes tipos de recursos (além dos recursos de marketing) para o desenvolvimento das capacidades de marketing. Nesse sentido, Spyropoulou, Skarmas e Katsikeas (2010) descobriram que, sem acesso a dinheiro e capital, as empresas podem achar difícil o desenvolvimento da capacidade de gestão de relacionamentos. Kaleka (2011) demonstrou também que há uma ligação direta entre recursos financeiros e capacidades de marketing.

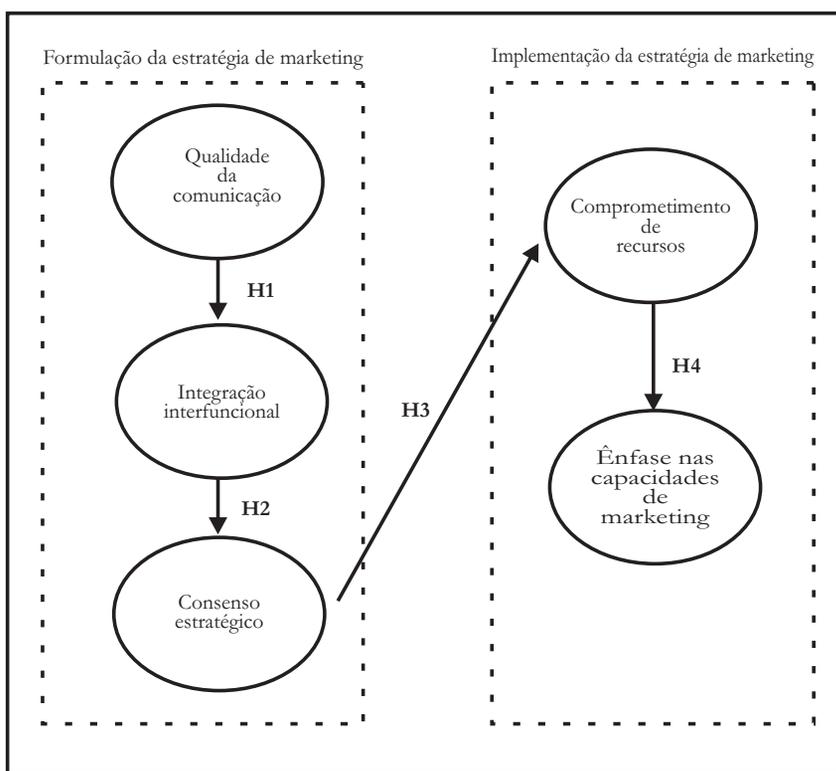
Os recursos tecnológicos também são relevantes para o desenvolvimento das capacidades de marketing. Mohammed e Rashid (2012) descobriram que, quando as empresas investem em

Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM, na sigla em inglês) baseada em tecnologia, elas podem desenvolver capacidades de implementação de marketing, ou seja, a capacidade de transformar planos de marketing em ação no mercado. Resultados semelhantes foram obtidos por Wang e Feng (2012), que provaram que o investimento na tecnologia de CRM melhora a capacidade de relacionamento, levando as empresas a obterem um melhor desempenho. De acordo com Chen (2012), quando as empresas investem em recursos de TI, como sistemas de gestão de banco de dados e sistemas de suporte a decisões, é possível minimizar as reclamações dos clientes, responder rapidamente às suas necessidades e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cliente, o que significa que as capacidades de marketing estão em operação.

Mais do que recursos isolados, é a complementaridade entre eles que garante o desenvolvimento das capacidades de marketing (Fang & Zou, 2009). Assim, os gerentes de marketing precisam do comprometimento e do arranjo de diferentes recursos para enfatizar as capacidades de marketing durante a implementação da estratégia. Seguindo a evidência apresentada, introduzimos a nossa última hipótese:

**H4:** *O comprometimento de recursos influencia positivamente a ênfase nas capacidades de marketing durante a implementação da estratégia de marketing*

A Figura 2 resume o nosso modelo teórico, apresentando as hipóteses desenvolvidas no próximo capítulo.



**Figura 2.** Modelo teórico

### 3 Método

Nosso principal objetivo com este artigo foi testar as relações entre as atividades pertencentes aos processos de formulação e implementação da

estratégia de marketing. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa transversal online. A amostra final é composta por 105 tomadores de decisão de marketing do setor de TIC. No Brasil, os setores de software e serviços apresentaram forte crescimento de mercado (~ 10,1%), acima da maioria dos setores da economia brasileira, até mesmo do PIB, que ficou próximo de 2,3% no período (Associação Brasileira de Empresas de Software, 2014), além de apresentarem o melhor desempenho inovador do país, quando comparados a outras atividades econômicas (Britto & Stallivieri, 2010), o que indica a probabilidade de investimentos em estratégias inovadoras de desempenho e marketing.

A coleta de dados envolveu quatro estratégias de contato com os entrevistados: (a) direto com as empresas (e-mail e telefone); (b) por meio de associações empresariais (Software by Maringá em Maringá-PR e APL TI Curitiba, em Curitiba-PR); (c) via LinkedIn®; e (d) em cursos de pós-graduação na área de tecnologia da informação.

A análise descritiva da composição da amostra (N = 105) mostra que as empresas são classificadas como de pequeno porte (67%) e de médio porte (33%) - o critério de porte da empresa utilizado está de acordo com o número de funcionários (entre 10 e 49 funcionários para as de pequeno porte e 50 e 99 funcionários para as de médio porte); com seu portfólio concentrado na produção e comercialização de software (49,5%) e hardware (2,9%) e prestação de serviços de TIC (47,6%); 71% das empresas participantes estão consolidadas, com mais de 10 anos no mercado; quase 60% dos entrevistados eram gerentes de marketing; todas as empresas são marcas brasileiras localizadas no país, distribuídas no sul (50,5%), sudeste (41%) e em outros estados (8,5%). Os Diretores Executivos, Gerentes Executivos, Proprietários e Consultores que responderam à pesquisa declararam participação direta na formulação e implementação de estratégias de marketing.

O questionário foi desenvolvido com escalas estabelecidas para vários itens. Medimos as variáveis com as escalas desenvolvidas por Menon et al. (1999). As escalas foram convertidas para 10 pontos, pois um número maior de categorias torna a discriminação entre os objetos mais refinada (Malhotra, 2012). Antes de enviar aos entrevistados, discutimos o questionário com os pesquisadores de marketing quanto à adequação e fizemos um pré-teste com os gerentes do setor de TIC.

Realizamos a Análise Fatorial Exploratória (AFE) com rotação oblíqua (Oblimin) para descobrir a estrutura subjacente dos construtos medidos. Exceto pela variável ênfase nas capacidades de marketing, que formou dois fatores separados, a AFE indicou que todas as variáveis se comportaram conforme previsto na literatura. No entanto, testamos o modelo usando critérios teóricos, ou seja, considerando a ênfase na capacidade de marketing como uma variável de fator único (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005). Além disso, foram excluídos os itens que apresentavam semelhanças e carga abaixo dos recomendados na literatura (Hair et al., 2005). Isso resultou na exclusão dos itens 1, 12 e 9 da variável ênfase nas capacidades de marketing. A Tabela 1 apresenta todos os itens mensurados no estudo, seguidos de suas respectivas cargas, e para todos os construtos foram apresentados o teste de esfericidade de Bartlett (valor-p <0,05), o teste de Kaiser-Meyer-Olkin – ou KMO (>0,7) e o coeficiente alfa de Cronbach (>0,7).

Este estudo utilizou medidas de autorrelato para variáveis endógenas e exógenas da mesma fonte em uma única pesquisa, que exige um teste de viés de método comum (CMB, na sigla em inglês) (Lowry & Gaskin, 2014). O teste de fator único de Harman foi aplicado para verificar o CMB. O resultado gerou mais de um fator único. Além disso, o primeiro fator explicou 48% da variação, o que sugere que o CBM não foi um problema neste estudo (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

Tabela 1  
Medições de construto

Variável	Itens	Cargas
<b>Qualidade da comunicação</b> ( $\alpha = ,93$ ) (KMO=,856) (Bartlett - $X^2 = 345.130$ , $p <,05$ )	1. Os players envolvidos tiveram interação contínua durante o processo de estratégia.	,90
	2. Os objetivos e metas da estratégia foram comunicados claramente às partes envolvidas e interessadas.	,90
	3. Os membros da equipe tiveram uma comunicação aberta durante o processo de estratégia.	,93
	4. Houve comunicações formais e informais durante o processo.	,89
<b>Integração interfuncional</b> ( $\alpha = ,93$ ) (KMO=,869) (Bartlett - $X^2 = 470.151$ , $p <,05$ )	1. A unidade de marketing responsável por essa estratégia estava bem integrada ao negócio principal.	,84
	2. Os membros da equipe de estratégia possuíam as habilidades e a motivação necessárias para realizá-la.	,92
	3. A equipe de estratégia estava bem organizada.	,91
	4. Houve uma coordenação tranquila das atividades dos membros do grupo durante o processo de estratégia.	,84
<b>Consenso estratégico</b> ( $\alpha = ,93$ ) (KMO=,752) (Bartlett - $X^2 = 247.450$ , $p <,05$ )	1. Todas as partes envolvidas trabalharam duro para garantir que a estratégia fosse implementada com sucesso.	,92
	2. O consenso foi evidente durante o processo de estratégia.	,94
	3. A empresa toda “comprou a ideia” da estratégia formulada.	,93
<b>Ênfase nas capacidades de marketing</b> ( $\alpha = ,91$ ) (KMO=,891) (Bartlett - $X^2 = 715.993$ , $p <,05$ )	1. Preços abaixo dos concorrentes.	*
	2. Novos produtos	,79
	3. Uma ampla gama de produtos	,79
	4. Capacidades de atendimento ao cliente consideráveis	,82
	5. Construção da imagem da marca	,73
	6. Desenvolvimento e refinamento de produtos existentes.	,84
	7. Produtos e serviços de qualidade premium	,83
	8. Forte influência sobre os canais de distribuição	,66
	9. Foco em mercados geográficos específicos	*
	10. Despesas com publicidade acima da média do setor	,49 <sup>a</sup>
	11. Produtos em segmentos com preços mais altos	,71
	12. Produtos em segmentos com preços mais baixos	*
	13. Inovação em técnicas de marketing	,72
<b>Comprometimento de recursos</b> ( $\alpha = ,86$ ) (KMO=,816) (Bartlett - $X^2 = 193.342$ , $p <,05$ )	1. O número de pessoas trabalhando no projeto foi considerado suficiente.	,78
	2. Todos estavam empenhados em tornar possível o atingimento dos resultados esperados.	,81
	3. Recursos adequados foram alocados para a implementação da estratégia.	,88
	4. O tempo que os gerentes dedicaram ao projeto foi considerado suficiente.	,87

Obs.: (\*) Indicadores eliminados devido ao baixo número de itens comuns (<0,40). a) Indicador removido da AFC devido à baixa carga na análise de carga cruzada

Os dados foram verificados quanto à normalidade usando os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Os resultados revelaram que os dados não estão distribuídos normalmente ( $p < 0,05$ ). Considerando esse resultado e o tamanho da amostra relativamente pequeno, foi escolhida a modelagem de caminho por Mínimos Quadrados Parciais (PLS, na sigla em inglês) para a análise

dos dados. A abordagem PLS para a modelagem de equações estruturais é utilizada com frequência e é adequada para modelos exploratórios com amostras relativamente pequenas (Hair, Sarstedt, Hopkins & Kuppelwieser, 2014). Além disso, o PLS foi escolhido devido à sua robustez para desvios da distribuição normal multivariada (Chin, Marcolin & Newsted, 2003).

Tabela 2

**Validades convergentes e discriminantes**

Variáveis	VME	CC	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ênfase nas cap. de mkt (1)	,61	,93	<b>,78</b>	0	0	0	0
Qualidade da comunicação (2)	,83	,95	,69	<b>,91</b>	0	0	0
Consenso estratégico (3)	,87	,95	,66	,84	<b>,93</b>	0	0
Int. interfuncional (4)	,78	,93	,62	,79	,71	<b>,88</b>	0
Comprometimento de recursos (5)	,70	,90	,67	,73	,75	,66	<b>,84</b>

A consistência interna e as validades convergentes e discriminantes do modelo de medição foram avaliadas. A Tabela 2 mostra os resultados para a variância média extraída (VME) e a confiabilidade composta (CC) dos construtos. Os resultados mostrados na Tabela 2 estão acima dos valores-limite recomendados de 0,70 para CC e 0,50 para VME (Bagozzi & Yi, 2012). Além disso, a validade discriminante foi examinada usando a raiz quadrada da VME e cargas cruzadas, conforme recomendado por Fornell e Larcker (1981). Conforme mostrado na Tabela 2, os valores da raiz quadrada da VME foram maiores

que a correlação com outras variáveis latentes, o que sugere validade discriminante no modelo (Fornell & Larcker, 1981).

## 4 Resultados

A Tabela 3 mostra os resultados de todos os efeitos diretos para o modelo hipotético. Conforme observado, caminhos com valor-t maior que 1,96 são considerados relevantes (Hair et al., 2014). Portanto, aceitamos todas as hipóteses desenvolvidas no presente estudo.

Tabela 3

**Teste das hipóteses**

Hipóteses	$\beta$	Valor-t	R <sup>2</sup>	Resultados
H <sub>1</sub> = Qualidade da Comunicação → Integração Interfuncional	,796	18,03*	,63	Aceito
H <sub>2</sub> = Integração Interfuncional → Consenso Estratégico	,717	10,52*	,51	Aceito
H <sub>3</sub> = Consenso Estratégico → Comprometimento de Recursos	,756	17,70*	,57	Aceito
H <sub>4</sub> = Comprometimento de Recursos → Ênfase nas Capacidades de Marketing	,674	11,49*	,45	Aceito

Obs.: (\*) >1,96. Fonte. Adaptado de “A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example”, de D. Gefen & D. Straub. *Communications of the Association for Information systems*, 2005, 16, p. 5.

Com relação aos elementos de formulação da estratégia, o teste da hipótese 1 confirmou que a qualidade da comunicação afeta direta e positivamente a integração interfuncional. Os coeficientes de caminho entre as duas variáveis revelam uma relação forte relevante (valor-t = 18,03,  $p > 1,96$ ) ( $\beta = 0,796$ ). Na hipótese 2, argumentamos que a integração interfuncional influencia direta e positivamente o consenso estratégico sobre a estratégia de marketing. Os resultados mostram uma relação forte ( $\beta = 0,717$ ) relevante (valor-t = 10,52) entre os construtos.

Em relação à implementação da estratégia, nossa terceira hipótese afirmou que o consenso estratégico teria um impacto positivo no comprometimento dos recursos. Os resultados sustentaram a hipótese 3 ( $\beta = 0,756$ ; valor-t = 17,70). Assim, podemos argumentar que o consenso estratégico é um elemento essencial da formulação da estratégia que permite às empresas iniciar o processo de implementação. Nossos resultados também apoiam a hipótese 4. Portanto, podemos afirmar que, durante a implementação da estratégia de marketing, o comprometimento

de recursos tem um impacto significativo ( $\beta = 0,674$ ; valor- $t = 11,49$ ) sobre a ênfase nas capacidades de marketing.

É importante observar que o PLS-SEM visa maximizar os valores da  $R^2$  das variáveis endógenas em um modelo estabelecido (Hair et al., 2014). Embora a interpretação do valor da  $R^2$  dependa da disciplina específica da pesquisa, em geral, valores de  $R^2$  de 0,75, 0,50 ou 0,25 para os construtos endógenos podem ser descritos como respectivamente substanciais, moderados e fracos (Hair et al., 2014). Nosso modelo apresenta resultados de  $R^2$  que podem ser classificados entre moderado e substancial (vide a Tabela 3). O resultado maior aparece na variação da Integração Interfuncional, que é de 63% explicada pela Qualidade da Comunicação. O resultado menor é mostrado na variação da ênfase nas capacidades de marketing, que é de 45%, explicada pelo comprometimento de recursos. Embora seja a  $R^2$  mais baixa, consideramos uma explicação razoável, pois a literatura sobre estratégia de marketing possui antecedentes bem estabelecidos de capacidades de marketing, como orientação de mercado (Vorhies & Harker, 2000), orientação de inovação (Theodosiou, Kehagias & Katsikea, 2012), capacidade de gestão (Cruz-Ros & Gonzalez-Cruz, 2015), entre outros.

## 5 Discussão

Ao confirmar todas as hipóteses do estudo, nossos resultados mostram que a qualidade da comunicação tem uma influência positiva sobre a integração interfuncional, o que, por sua vez, impacta o consenso sobre a estratégia a ser implementada. Também mostramos que o consenso estratégico influencia positivamente o comprometimento dos recursos com a estratégia, o que tem um impacto positivo sobre o uso das capacidades de marketing na implementação da estratégia. Esses resultados têm implicações para pesquisadores e profissionais na elaboração de estratégias de marketing. Nos parágrafos a seguir, discutimos essas implicações.

Primeiramente, a influência da qualidade da comunicação na integração interfuncional joga uma luz sobre pesquisas anteriores sobre problemas

de comunicação e conflitos interdepartamentais (Ashill et al., 2003; Ruckert & Walker, 1987), que sugerem que a má comunicação é um elemento decisivo que causa conflitos entre diferentes áreas funcionais e tem implicações na tomada de decisão. Assim, a qualidade da comunicação é essencial para obter as ações esperadas ao longo da tomada de decisão, o que pode melhorar os ciclos de feedback em processos estratégicos que envolvam vários departamentos, como é o caso da estratégia de marketing.

Nossos resultados também ajudam a estabelecer a sequência das atividades necessárias para que os tomadores de decisão cheguem a um consenso durante a elaboração da estratégia de marketing. Mostramos que, quando há integração entre as pessoas que precisam tomar decisões de marketing, haverá consenso maior sobre o que precisa ser feito para implementar a estratégia. Dessa forma, os resultados também dão suporte às proposições de Finkelstein et al. (2009), que destacaram a importância da integração entre departamentos para obter consenso sobre as metas estratégicas da empresa.

Trazendo essa discussão para o processo de estratégia de marketing, entendemos que, quando diferentes áreas funcionais são integradas, os tomadores de decisão podem obter um melhor alinhamento entre o marketing e os objetivos gerais da empresa. Esse alinhamento permite uma coordenação tranquila das atividades durante o processo de estratégia. Essa coordenação pode ajudar a empresa inteira a “comprar a ideia” das estratégias de marketing (Menon et al., 1999). Nossos resultados confirmaram essas assertivas e é assim que a integração interfuncional leva ao consenso estratégico na elaboração da estratégia de marketing.

Também acrescentamos à explicação a razão pela qual alguns elementos do processo de estratégia de marketing não influenciam diretamente o desempenho organizacional. Menon et al. (1999) descobriram que a qualidade da comunicação, a integração interfuncional e o consenso estratégico não tinham uma relação direta com o desempenho do mercado (vendas e lucro), como era previsto. O presente estudo mostra que, embora não haja influência direta

nos resultados organizacionais, quando esses elementos são considerados sequencialmente, eles têm implicações importantes na formulação da estratégia e também na implementação da estratégia.

Com a aceitação da hipótese 3, poderíamos determinar o ponto exato em que a formulação e a implementação estão conectadas. Como recursos insuficientes são as principais barreiras associadas à implementação da estratégia (Hrebiniak, 2006; Kanagal, 2016), nosso estudo fornece às empresas as informações necessárias para superar essa limitação crítica. Quando as empresas formulam estratégias de marketing e alcançam um consenso estratégico, ou seja, a organização inteira comprou a ideia de marketing, há maior probabilidade de que tempo, pessoas e recursos financeiros suficientes sejam reservados para a implementação da estratégia de marketing.

Ao aceitar a hipótese 4, confirmamos uma proposição estabelecida sobre as relações entre recursos e capacidades. Embora pareça ser uma questão obsoleta, argumentamos que o posicionamento dessa relação durante o processo da estratégia de marketing representa uma nova contribuição para a literatura sobre marketing. Primeiramente, porque mostra como diferentes fluxos de pesquisa em marketing estão conectados. Explicamos como as atividades de elaboração de estratégias, quando desenvolvidas sequencialmente, levam ao uso de capacidades. Considerando a ênfase nas capacidades de marketing como a etapa 'final' do processo de estratégia de marketing, argumentamos que os nossos resultados explicam como a elaboração de estratégias de marketing leva a um melhor desempenho da empresa. Deduzimos isso porque a literatura sobre capacidades de marketing explorou principalmente a influência positiva das capacidades sobre o desempenho (Ngo & O'Cass, 2012; Theodosiou et al., 2012; Vorhies & Morgan, 2005).

Portanto, com relação às atividades de formulação, nossos resultados mostraram que a qualidade da comunicação afeta direta e positivamente a integração interfuncional, que por sua vez influencia o consenso estratégico. Argumentamos que, sem comunicação adequada,

não há troca de informações dentro da empresa, o que dá a sensação de que a estratégia de marketing está sendo 'imposta' pelo departamento de marketing. As três variáveis da formulação de estratégias investigadas neste estudo são elementos organizacionais presentes no processo de estratégia de marketing (Toaldo & Luce, 2006). Assim, esses resultados destacam a importância do engajamento organizacional nas estratégias de marketing.

Em relação à divisão do processo da estratégia de marketing em formulação e implementação, testamos a influência do consenso estratégico (formulação) sobre o comprometimento de recursos (implementação). Encontramos um vínculo positivo entre as variáveis, o que significa que, quando a formulação chega a um consenso (todos aceitaram a estratégia desenvolvida/escolhida), é mais provável que a organização forneça os recursos necessários para o departamento de marketing implementar a estratégia. Nossos resultados mostraram que a operacionalização da estratégia ocorre enfatizando as capacidades de marketing da empresa, que podem envolver preços, promoções, vendas e outras atividades.

Apesar da aceitação das hipóteses do estudo, reconhecemos algumas de suas limitações, que colocam algumas restrições sobre as nossas constatações. Primeiramente, o nosso estudo se concentrou exclusivamente nos elementos da elaboração da estratégia de marketing propostos por Menon et al. (1999). A literatura evoluiu desde então. Assim, mais relações devem ser analisadas nas atividades mais recentes do processo, como segmentação, direcionamento e controle (Lee et al., 2006). Destacamos também que não encontramos apoio na literatura para explicar como a análise situacional e a abrangência (parte da formulação da estratégia) estão relacionadas à qualidade da comunicação, à integração interfuncional e ao consenso estratégico. Dessa forma, incentivamos investigações qualitativas que possam ser úteis para entender como essas atividades estão vinculadas a outros elementos do processo de estratégia de marketing. Por fim, enfatizamos que esses resultados foram obtidos somente por meio da observação da realidade

do mercado brasileiro de TIC, de empresas consolidadas de médio e pequeno portes. Portanto, é necessário investigar a literatura que abrange empresas de porte maior. Além disso, é possível que esses resultados sejam restritos à cultura brasileira. Os estudos interculturais são relevantes para a literatura sobre planejamento estratégico de marketing (Brooksbank, Garland & Werder, 2012; Brooksbank, Subhan & Calderwood, 2018). Portanto, acreditamos que outras pesquisas possam estudar a relação proposta em nosso estudo, verificando a influência de outras culturas, bem como a relação entre culturas.

## 6 Observações finais

Com base na discussão anterior, afirmamos que a principal contribuição deste estudo são as relações estabelecidas entre as atividades do processo de estratégia de marketing. Nossas constatações ampliam o conhecimento sobre o funcionamento do processo de estratégia de marketing. Mudamos o foco da pesquisa de causas e consequências do processo de estratégia (Lee et al., 2006; Sashittal & Jassawalla, 2001; Thorpe & Morgan, 2007) para a análise da forma com que cada variável (elemento) contribui para a dinâmica do processo. Essa é uma contribuição importante, pois o processo estratégico, como qualquer processo, é formado por uma sequência de ações (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006) que precisam ser analisadas para garantir a eficiência do processo (Ashill et al., 2003). Pelo que sabemos, nosso estudo é o primeiro a abordar as atividades de elaboração de estratégias e a relação entre elas, sob essa perspectiva, na literatura de marketing.

Nossa segunda contribuição para a literatura de marketing é a construção teórica que possibilitou o entendimento da forma de obtenção de consenso no processo de estratégia de marketing (Rapert, et al., 2002). Ao detalhar a sequência de antecedentes e consequências do consenso, nossos resultados ajudam a descobrir os modelos “caixa preta” usados na literatura para explicar o consenso nas decisões estratégicas (González-Benito et al., 2012). Também somamos à literatura sobre gestão (González-Benito et al.,

2012; Kellermanns, Walter, Lechner & Floyd, 2005; Priem, 1990), mostrando elementos importantes (como comprometimento de recursos e ênfase nas capacidades) que podem explicar a relação entre consenso estratégico e desempenho organizacional.

Contribuímos também para o fluxo da pesquisa sobre a elaboração de estratégias de marketing, explicando como a formulação e implementação da estratégia de marketing podem estar relacionadas. Pesquisas recentes abordaram a importância dos processos de formulação e implementação de marketing para a obtenção de um melhor desempenho pelas empresas (Finoti et al., 2017; Morgan, 2012; Morgan et al., 2012; Trez & Luce, 2012). No entanto, ao oferecer uma análise detalhada das relações entre as atividades em cada etapa, poderíamos determinar que o consenso estratégico é o elemento de formulação que garante o vínculo com os esforços de implementação.

Embora muito se diga sobre a importância dos processos de formulação e implementação de estratégias de marketing, neste artigo, argumentamos que a literatura não se manifesta sobre a forma com que as atividades dos processos estão relacionadas. Para preencher essa lacuna, fizemos uma pesquisa com tomadores de decisão de marketing em empresas do setor de TIC. Nossos resultados demonstraram que, com relação à formulação da estratégia, os gerentes precisam incitar a qualidade da comunicação para garantir a integração interfuncional e, por sua vez, obter um consenso estratégico. Também propusemos que o consenso estratégico é o elemento de formulação que permite a implementação da estratégia. Nossas constatações mostraram que o consenso estratégico tem um impacto positivo sobre o comprometimento de recursos, o que, por sua vez, afeta a ênfase nas capacidades de marketing.

## Referências

- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization science*, 12(2), 215-234.
- Akdeniz, M. B., Gonzalez-Padron, T., & Calantone, R. J. (2010). An integrated

marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 150-160.

Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy, and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(01), 69-111.

Andrews, J., & Smith, D. C. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 174-187.

Ashill, N. J., Frederikson, M., & Davies, J. (2003). Strategic marketing planning: a grounded investigation. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 430-460.

Associação Brasileira das Empresas de Software (2014). *Mercado Brasileiro: Panorama e Tendências*. São Paulo: Autor.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 40(1), 8-34.

Britto, J., & Stallivieri, F. (2010). Inovação, cooperação e aprendizado no setor de software no Brasil: Análise exploratória baseada no conceito de Arranjos Produtivos Locais (APLs). *Economia e Sociedade*, 19(2), 315-358.

Brooksbank, R. (1990). Marketing planning: A seven-stage process. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(7), 21-28.

Brooksbank, R. (1996). The BASIC marketing planning process: A practical framework for the smaller business. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(4), 16-23.

Brooksbank, R., Garland, R., & Werder, W. (2012). Strategic marketing practices as drivers of successful business performance in British,

Australian and New Zealand golf clubs. *European Sport Management Quarterly*, 12(5), 457-475.

Brooksbank, R., Subhan, Z., & Calderwood, R. J. (2018). How applicable are conventional strategic marketing practices in emerging markets? An exploratory study in India. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 959-979.

Brooksbank, R., & Taylor, D. (2007). Strategic marketing in action: A comparison of higher and lower performing manufacturing firms in the UK. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(1), 31-44.

Cespedes, F. V. (1991). *Organizing and implementing the marketing effort: Instructor's manual*. Boston: Addison-Wesley.

Chen, J. L. (2012). The synergistic effects of IT-enabled resources on organizational capabilities and firm performance. *Information & Management*, 49(3), 142-150

Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information systems research*, 14(2), 189-217.

Chung, H. F., Wang, C. L., & Huang, P.-H. (2012). A contingency approach to international marketing strategy and decision-making structure among exporting firms. *International Marketing Review*, 29(1), 54-87.

Cruz-Ros, S., & Gonzalez-Cruz, T. F. (2015). Service firm capabilities and performance: Contingent analysis of customer contact. *Journal of Business Research*, 68(7), 1612-1621.

Dess, G. G. (1987). Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal*, 8(3), 259-277.

Dishman, P. L., & Calof, J. L. (2008). Competitive intelligence: A multiphasic precedent to marketing

- strategy. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 766-785.
- Dooley, R. S., Fryxell, G. E., & Judge, W. Q. (2000). Belaboring the not-so-obvious: Consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. *Journal of Management*, 26(6), 1237-1257.
- El-Ansary, A. I. (2006). Marketing strategy: Taxonomy and frameworks. *European Business Review*, 18(4), 266-293.
- Emwanu, B., & Snaddon, D. R. (2012). Consensus measurement in setting manufacturing strategy. *South African Journal of Industrial Engineering*, 23(1), 18-38.
- Fang, E. E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 742-761.
- Ferrel, O., & Hartline, M. D. (2006). *Estrategias de marketing* (3a ed.). México: Editorial Thomson International.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. USA: Oxford University Press.
- Finoti, L., Didonet, S. R., Toaldo, A. M., & Martins, T. S. (2017). The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(3), 298-315.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *The Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information systems*, 16(1), 5.
- González-Benito, J., Aguinis, H., Boyd, B. K., & Suárez-González, I. (2012). Coming to consensus on strategic consensus a mediated moderation model of consensus and performance. *Journal of Management*, 38(6), 1685-1714.
- Griffin, A. (1997). PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices. *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), 429-458.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Jr, Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 217-231.
- Hrebiniak, L. G. (2006). *Fazendo a estratégia funcionar*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, 32(5), 673-720.
- Jarratt, D., & Fayed, R. (2001). The impact of market and organizational challenges in marketing strategy decision-making: A qualitative investigation of the business-to-business sector. *Journal of Business Research*, 51(1), 61-72.
- Jocumsen, G. (2004). How do small business managers make strategic marketing decisions? A model of process. *European journal of marketing*, 38(5/6), 659-674.
- Kaleka, A. (2011). When exporting manufacturers compete on the basis of service: Resources and

marketing capabilities driving service advantage and performance. *Journal of International Marketing*, 19(1), 40-58.

Kanagal, N. B. (2016). Issues in Marketing Strategy Implementation. *International Business Research*, 9(11), 16.

Kellermanns, F. W., Walter, J., Lechner, C., & Floyd, S. W. (2005). The lack of consensus about strategic consensus: Advancing theory and research. *Journal of Management*, 31(5), 719-737.

Lages, C., Lages, C. R., & Lages, L. F. (2005). The RELQUAL scale: A measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of business research*, 58(8), 1040-1048.

Lee, S., Yoon, S. J., Kim, S., & Kang, J. W. (2006). The integrated effects of market-oriented culture and marketing strategy on firm performance. *Journal of strategic marketing*, 14(3), 245-261.

Leong, S. M., Randall, D. M., & Cote, J. A. (1994). Exploring the organizational commitment—Performance linkage in marketing: A study of life insurance salespeople. *Journal of Business Research*, 29(1), 57-63.

Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE transactions on professional communication*, 57(2), 123-146.

Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada*. Porto Alegre, RS: Bookman.

Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *Journal of marketing*, 63(2), 18-40.

Mohammed, A. A., & Rashid, B. (2012). Customer relationship management (CRM) in hotel industry: A framework proposal on the

relationship among CRM dimensions, marketing capabilities, and hotel performance. *International Review of Management and Marketing*, 2(4), 220-230.

Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.

Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271-289.

Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H. & Chery, S. (2019) Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4-29.

Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study. *Decision Sciences*, 34(2), 287-321.

Naidoo, V., & Wu, T. (2011). Marketing strategy implementation in higher education: A mixed approach for model development and testing. *Journal of marketing management*, 27(11-12), 1117-1141.

Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.

Ngo, L. V., & O’Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861-877.

Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of business research*, 45(2), 119-134.

Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing

- and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57-73.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Priem, R. L. (1990). Top management team group factors, consensus, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 11(6), 469-478.
- Rapert, M. I., Velliquette, A., & Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55(4), 301-310.
- Roberts, K., Varki, S., & Brodie, R. (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. *European Journal of marketing*, 37(1/2), 169-196.
- Ruekert, R. W., & Walker, O. C. Jr, (1987). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of marketing*, 51(1), 1-19.
- Sashittal, H. C., & Jassawalla, A. R. (2001). Marketing implementation in smaller organizations: Definition, framework, and propositional inventory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 50-69.
- Shiraishi, G. D. F. (2009). *Estratégias da empresa e as estruturas de marketing* (Doctoral dissertation). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Simkin, L. (2002). Barriers impeding effective implementation of marketing plans-a training agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(1), 8-24.
- Slotegraaf, R. J., & Dickson, P. R. (2004). The paradox of a marketing planning capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(4), 371-385.
- Spyropoulou, S., Skarmeas, D., & Katsikeas, C. S. (2010). The role of corporate image in business-to-business export ventures: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 752-760.
- Swamidass, P. M., Baines, T., & Darlow, N. (2001). The role of manufacturing and marketing managers in strategy development: Lessons from three companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(7), 933-948.
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058-1070.
- Thorpe, E. R., & Morgan, R. E. (2007). In pursuit of the "ideal approach" to successful marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 659-677.
- Toaldo, A. M. M., & Luce, B. F. (2006). Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 1-11.
- Toaldo, A. M. M., Didonet, S. R., & Luce, F. B. (2013). The influence of innovative organizational culture on marketing strategy formulation and results. *Latin American Business Review*, 14(3-4), 251-269.
- Tonnessen, T., & Gjefsen, T. (1999). The enterprise development: Direct employee participation in strategic planning. *Total Quality Management*, 10(4-5), 739-744.
- Trez, G., & Luce, F. B. (2012). Organizational structure and specialized marketing capabilities in SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 143-164.
- Varadarajan, R. (2015). Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. *AMS review*, 5(3-4), 78-90.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. (2009). Understanding the marketing department's

influence within the firm. *Journal of marketing*, 73(2), 14-37.

Vorhies, D. W., & Harker, M. (2000). The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian Journal of management*, 25(2), 145-171.

Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of marketing*, 69(1), 80-94.

Wang, Y., & Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, 50(1), 115-129.

Webster, F. E., Jr., (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of marketing*, 56(4), 1-17.

White, J. C., Conant, J. S., & Echambadi, R. (2003). Marketing strategy development styles,

implementation capability, and firm performance: investigating the curvilinear impact of multiple strategy-making styles. *Marketing Letters*, 14(2), 111-124.

Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal*, 11(3), 231-241.

Yalcinkaya, G., Calantone, R. J., & Griffith, D. A. (2007). An examination of exploration and exploitation capabilities: Implications for product innovation and market performance. *Journal of International Marketing*, 15(4), 63-93.

Zanon, C. J., Alves, A. G., Fº, Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. de S. (2013). Alignment of operations strategy: Exploring the marketing interface. *Industrial Management & Data Systems*, 113(2), 207-237.

### Agências de fomento:

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

### Autores:

**1. Lucas Lira Finoti**, Doutor em Administração de Empresas, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, Brasil. E-mail: prof.lucasfinoti@outlook.com

ORCID

 0000-0002-5070-9283

**2. Ana Maria Machado Toaldo**, Doutora em Administração de Empresas, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, Brasil. E-mail: anatoaldo@ufpr.br

ORCID

 0000-0002-9578-8122

**3. Loise Cristina Schwarzbach**, Candidata a doutorado em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), Curitiba, Brasil. E-mail: loiseccs@live.com.

ORCID

 0000-0002-5951-866X

**4. Renato Zancan Marchetti**, Doutor em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), Curitiba, Brasil. E-mail: renato.zancan@pucpr.br

ORCID

 0000-0001-8784-0050

### Contribuição dos autores

Contribuição	Lucas Lira Finoti	Loise Cristina Schwarzbach	Ana Maria Machado Toaldo	Renato Zancan Marchetti
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√			
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√	√		
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√	√	
6. Coleta de dados	√		√	
7. Análise estatística	√	√		
8. Análise e interpretação dos dados	√	√	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito			√	√
10. Redação do manuscrito				
11. Outra (especificar)				

### Errata

Onde se lia:

“Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21 n.5 out-dez. 2019 p. 767-787”

Leia-se:

“Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21 n.4 out-dez. 2019 p. 767-787”