

Recursos e Competências Organizacionais – sua contribuição para os resultados das estratégias de marketing

Resources and Organizational Skills - its contribution to the results of marketing strategies

Recursos y capacidad de organización - su contribución a los resultados de las estrategias de marketing

Ana Maria Machado Toaldo*, Sérgio Bulgacov** y Fernando Bins Luce ***

Recibido: 07-09-2010 - Aprobado: 01-02-2011

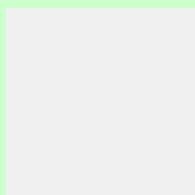
Contenido

- [1. Introdução](#)
- [2 Estratégia de Marketing](#)
- [3 Modelo de formação da estratégia de marketing de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison \(1999\)](#)
- [4. Recursos e Competências Organizacionais](#)
- [5 Pesquisa Descritiva Qualitativa](#)
- [6 Pesquisa Descritiva Quantitativa](#)
- [7 Considerações Finais](#)
- [8 Referências Bibliográficas](#)

Gracias a sus donaciones esta página seguirá siendo gratis para nuestros lectores.

Graças a suas doações neste site permanecerá gratuito para os nossos leitores.

Thanks to your donations this site will remain free to our readers.



RESUMO:

Este trabalho investiga a influência dos recursos e das competências nos resultados do processo de formação da estratégia de marketing. Realizou-se pesquisa descritiva em duas etapas: a qualitativa com entrevistas a executivos e a quantitativa com pesquisa em 200 empresas. Os dados revelam que o sucesso da estratégia de marketing depende dos recursos e competências da área de produção e de tecnologia da informação, entre outros. A teoria analisada aponta para o desenvolvimento da estratégia a partir de recursos funcionais de marketing. Entretanto, esta investigação indica para pesquisas futuras a importância das áreas funcionais, como recursos humanos, produção, logística, finanças e marketing de modo integrado.

Palavras-chave: estratégia; marketing; recursos; competências; resultados.

ABSTRACT:

This study investigates the influence capabilities and competencies have on the results of the strategy formation process in marketing. Descriptive in nature, the research was conducted in two stages: a qualitative stage which entailed interviewing executives and a quantitative stage encompassing 200 companies. The data reveals that marketing strategy success depends on capabilities and competencies in the areas of productions and information technology, among others. The theory analyzed points to the development of strategy as stemming from the functional capacities of marketing. However, regarding future research, this study indicates the importance of managing functional areas in an integrated manner; such as human resources, productions, logistics, finance, and marketing.

Key words: strategy; marketing; resources; competencies; results.

RESUMEN:

Este trabajo investiga la influencia de los recursos y de las competencias en los resultados Del proceso de formación de la estrategia de marketing. Fue realizada una investigación descriptiva en dos etapas: la cualitativa a través de entrevistas a ejecutivos y la cuantitativa a través de cuestionarios aplicados en 200 empresas. Los datos revelan que el éxito de la estrategia de marketing depende de los recursos y las competencias de las áreas de producción y de tecnología de la información, entre otras. La teoría analizada se orienta hacia el desarrollo de la estrategia a partir de los recursos funcionales de marketing. Este trabajo indica, para otras investigaciones futuras, la importancia de las áreas funcionales, como recursos humanos, producción, logística, finanzas y marketing, estudiadas de manera integrada.

Palabras claves: estrategia; marketing; recursos; competencias; resultados.

1. Introdução

A sobrevivência e o crescimento organizacional são elementos preponderantes quando se trata de formação da estratégia. A organização desenvolve suas atividades para, continuamente, atingir e manter uma vantagem competitiva no ambiente em que atua através da oferta ao mercado de algo superior que seus concorrentes. A estratégia responde à necessidade que a organização tem de gerenciar suas ações e buscar atingir seus objetivos em um contexto competitivo. Por isso, considerando a multiplicidade de ofertas no mercado, a orientação das organizações deve ser para a entrega de algo com um valor cada vez maior. A estratégia de marketing pode ser considerada como uma das responsáveis para que isso ocorra (Day, 1992; Oliver, 1999; Varadarajan & Jayachandran, 1999).

O processo de formação da estratégia de marketing, composto por sua formulação e implementação, que, segundo Menon *et al.* (1999) e Hrebiniak (2006), precisam ser consideradas conjuntamente e assim, conduzir para que tal resultado seja atingido. O valor ofertado ao mercado não está somente no objeto da transação, mas nas atividades e nas pessoas envolvidas antes, durante e depois da sua efetivação. O enfoque de processo é decisivo, somente o conjunto das etapas integradas levará à efetivação de estratégias (Hrebiniak, 2006; Thompson & Strickland, 1998).

As pesquisas sobre processo de formação da estratégia de marketing apresentam os elementos necessários para que uma organização a conceba e a operacionalize (Menon *et al.*, 1999; Noble; Mokwa, 1999; Sashittal & Jassawalla, 2001). Dentre esses elementos, ressaltam-se os recursos e as competências que uma organização precisa ter e desenvolver para que sua estratégia possa ser formulada e implementada adequadamente. Ou seja, recursos e competências aqui entendidos como parte das capacidades desenvolvidas para a entrega de valor superior ao mercado (Helfat *et al.*, 2007; Menon *et al.*, 1999). Competências referem-se às habilidades que proporcionam a união dos recursos, possibilitando que esses desenvolvam vantagem competitiva. As competências permitem que a empresa coordene suas atividades e seus recursos, em termos de capacidades (Helfat *et al.*, 2007), mas, ao contrário desses últimos, não são passíveis de se atribuir um valor monetário, por não serem tangíveis, como tampouco podem ser comercializadas e imitadas (Day, 1994). Daí depreende-se que os recursos e as competências possibilitam o alcance de posição competitiva, colaborando diretamente para com os resultados do processo de formulação e implementação de estratégia de marketing (Menon *et al.*, 1999).

Assim, esta pesquisa se propõe a investigar a influência dos recursos e das competências nos resultados do processo de formação da estratégia de marketing, ou seja, qual o papel dos recursos e das competências organizacionais no desenvolvimento da estratégia de marketing e nos resultados oriundos de sua implementação.

Esta abordagem pode ser justificada para as empresas considerando o destaque aos resultados de suas atividades de marketing serem preocupação constante dos executivos. O valor da estratégia de marketing é um campo de estudo e prática gerencial freqüentemente questionado (Moorman & Lehmann, 2004). Assim, para que os resultados organizacionais alcançados sejam os desejados, é preciso que as estratégias sejam eficazmente formuladas e implementadas, e os elementos necessários para isto, em especial os recursos e as competências exigidos, exerçam papel essencial para atingir os resultados pretendidos.

Por outro lado, academicamente, pouca atenção tem sido dispensada para entender como as estratégias de marketing são construídas, isto é, como são desenvolvidas as ações internas para a definição e a implementação das estratégias de marketing. Geralmente, maior destaque da literatura, nesse sentido, refere-se mais ao conteúdo da estratégia, analisando a própria estratégia de marketing já definida, e não como se chega a ela (Menon *et al.*, 1999; Varadarajan & Jayachandran, 1999). Assim, esta pesquisa vem colaborar para com o desenvolvimento teórico e empírico do processo estratégico. Ou seja, para um melhor entendimento a respeito da influência dos recursos e das competências na construção e na operacionalização de estratégias e sua repercussão no alcance dos objetivos organizacionais.

Para tanto, apresenta-se, primeiramente, breve fundamentação teórica sobre estratégia de marketing, modelo de formação da estratégia de marketing, recursos e competências. Em seguida, descrevem-se as etapas desenvolvidas na pesquisa, suas metodologias e seus resultados. Por fim, expõem-se as considerações finais.

2 Estratégia de Marketing

Para Day (1992) estratégia de marketing refere-se ao desenvolvimento de atividades e tomada de decisões a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Antoine (1995, p. 8) deixa isso bem claro ao afirmar que a estratégia de marketing visa a “[...] atingir os objetivos de conquista e de fidelização dos mercados”, responsáveis por levar a organização ao seu crescimento. Por isso, percebe-se que a colaboração do marketing é ampla à organização: a construção e a implementação das etapas de entrega de valor para o mercado é fator preponderante. 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 aos objetivos e aos resultados organizacionais.

A estratégia de marketing vem orientar as atividades levando à efetivação na busca e manutenção de vantagem competitiva nos três níveis organizacionais (Varadarajan & Jayachandran, 1999; Webster, 1992). No nível corporativo, o problema estratégico é definir qual negócio a empresa deve assumir e determinar a missão, o escopo e a sua estrutura. Nesse nível, o papel do marketing é: (a) buscar atratividade de mercado, analisando necessidades dos consumidores e ofertas da concorrência nos mercados potenciais disponíveis; (b) promover a orientação para o consumidor, defendendo os interesses do consumidor no processo de decisão gerencial, ou seja, cuidar da implementação do conceito de marketing; (c) desenvolver a proposta de valor da empresa (como reflexo de suas competências, em termos das necessidades e desejos dos consumidores), articulando isso no mercado e através da organização. No nível da unidade estratégica de negócio, a questão estratégica é como competir no negócio escolhido pela empresa (definido no nível corporativo). A estratégia do negócio é baseada em análise mais cuidadosa e detalhada dos consumidores e competidores como também dos recursos e competências da empresa para competir em segmentos específicos de mercado. As estratégias de marketing aqui desenvolvidas são a segmentação de mercado, escolha do mercado-alvo e posicionamento. Por fim, no nível operacional ou tático, a questão é a implementação da estratégia do negócio por meio do desenvolvimento das estratégias do composto de marketing. É o nível das estratégias funcionais.

Enfaticamente, assim, o papel da estratégia de marketing é realizar a ligação entre a empresa e seus consumidores, concorrentes e outros públicos. Marketing possui as condições necessárias para obter vantagem competitiva para a empresa, guiando a missão da corporação, devido ao seu acesso às necessidades dos consumidores (Wind & Robertson, 1983).

Nesse sentido, o processo da estratégia de marketing, constituído de ações para formulação e para implementação de estratégia, pode ser considerado elemento primordial para que a posição competitiva organizacional seja alcançada, uma vez que ele é mais difícil de ser imitado (Barney & Hesterly, 2007) do que o próprio conteúdo das estratégias do composto de marketing, por exemplo (Shoham & Fiegenbaum, 1999). Porém, não se pode visualizar um processo de estratégia como uma progressão linear que vai da formulação da estratégia até a sua implementação, mas como um processo multinível, onde os resultados das decisões são moldados aos interesses e compromissos dos grupos individuais, das forças organizacionais, das mudanças ambientais e da manipulação do contexto estrutural que envolve as decisões (Hutt, Reingen & Ronchetto, 1988).

Desta maneira, a fim de que se possa entender o papel do processo de formação da estratégia de marketing, esse é fundamentado teoricamente a seguir através da apresentação do modelo de Menon *et al.* (1999), que discorre sobre a estrutura e os elementos necessários à formulação e à implementação da estratégia de marketing, seus antecedentes e seus resultados.

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

O fenômeno aqui estudado refere-se à formação da estratégia de marketing. Nesta área, a literatura não é rica na demonstração de construtos que sigam o conceito citado. Há, sim, trabalhos que expõem elementos necessários à estratégia de marketing, porém não demonstram seu inter-relacionamento, como quando se quer construir um modelo. Para Noble e Mokwa (1999) é preciso construir modelos conceituais sobre a estratégia de marketing, pois nas pesquisas apresentadas existem muitas variáveis que não passaram por processo de validação.

O modelo de Formação da Estratégia de Marketing – *Marketing Strategy Making* (MSM) (Figura 1), desenvolvido e validado por Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999), enfoca conjuntamente a formulação e a implementação de estratégias de marketing, bem como os elementos que influenciam esse processo e, também, os seus resultados. Ressalta-se que uma grande importância deste modelo é a sua preocupação com os elementos organizacionais, desenvolvendo uma visão sistêmica e não contemplando somente a área de marketing. Além disso, aborda também o macroambiente onde a organização está inserida. A escolha desta estrutura justifica-se por representar modelo de estratégia de marketing presente na literatura que realizou ampla revisão de bibliografia da área de estratégia e pesquisa empírica cuidadosa e completa. Ainda, utiliza as duas escolas do pensamento: racional e incremental, considerando que as estratégias além de deliberadas podem ser emergentes.

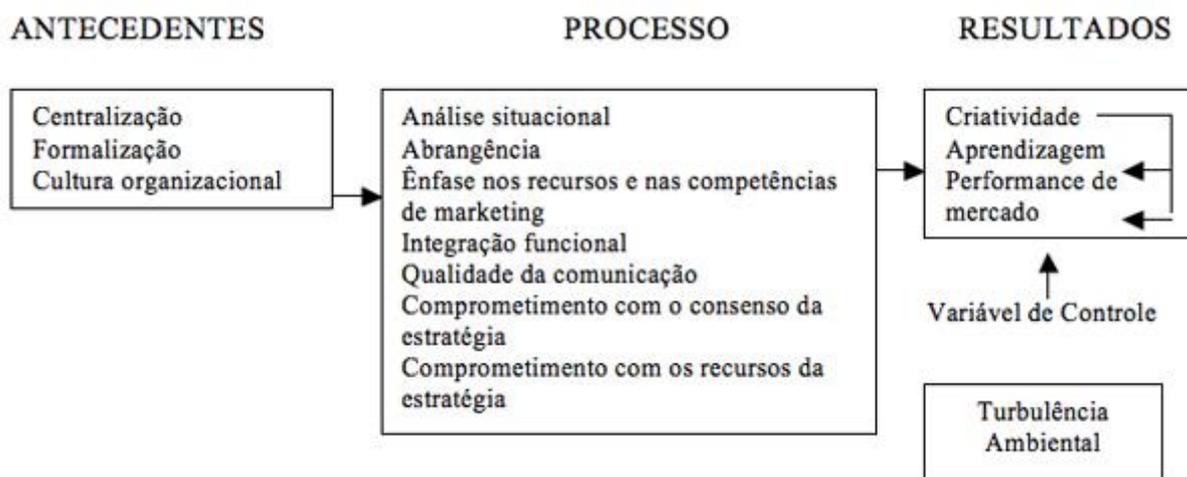


Figura 1. Modelo de Formação da Estratégia de Marketing de Menon

Fonte: extraído de Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test (p. 23). *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40.

Os elementos que fazem parte da formação da estratégia de marketing, segundo Menon *et al.* (1999), divididos em três grupos inter-relacionados, foram analisados empiricamente na íntegra, no país, por Toaldo e Luce (2004, 2006). A concepção que trata dos elementos do processo referente à atuação dos grupos de trabalho na estratégia de marketing foram estudados por Toaldo, Rocha e Luce (2008). Como visto, este trabalho, especificamente, analisa os recursos e as competências que vão além do modelo proposto, apesar de partir deste como referência de análise e a sua influência nos resultados da estratégia. O modelo completo de referência pode ser conceituado pelos elementos que seguem:

Antecedentes: correspondem aos fatores organizacionais que facilitam ou dificultam a formulação e a implementação da estratégia de marketing, influenciando o próprio processo da estratégia. (a) Estrutura Organizacional - abordada por meio da centralização e da formalização. Centralização refere-se à concentração da tomada de decisão nos níveis mais elevados da organização. Formalização é aqui entendida como a maneira como regras, procedimentos, instruções e comunicações são escritos e padronizados, bem como o grau em que os papéis são claramente definidos. (b) Cultura Organizacional - é abordada a partir da inovação, ou seja, uma cultura organizacional inovadora enfatiza a inovação, a abertura a novas idéias e a resposta rápida às decisões tomadas.

Processo: constitui-se de elementos que compõem a formulação e implementação da estratégia de marketing na organização. Mais precisamente, “um complexo conjunto de atividades, processos e rotinas envolvidas no desenho e execução dos planos de marketing” (Menon *et al.*, 1999, p. 21). (a) Análise situacional – avaliação interna e externa da organização, determinando suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. (b) Abrangência – constitui sistemática identificação e profunda avaliação das várias alternativas para escolher a estratégia. (c) Ênfase nos recursos e competências de marketing – conhecimento dos recursos internos que a organização acumulou e das habilidades na busca de vantagem competitiva para a entrega de valor superior ao mercado. (d) Integração entre funções – inter-relação dos setores e níveis das organizações, através do

desenvolvimento de equipes de trabalho multidisciplinares. (e) Qualidade da comunicação – natureza da comunicação, formal e informal, entre setores, grupos e indivíduos, durante o processo de formação da estratégia. (f) Comprometimento com os recursos da estratégia – existência de recursos humanos, materiais e temporais adequados e comprometidos com o processo. (g) Comprometimento com o consenso da estratégia – comprometimento consensual da equipe em relação à estratégia escolhida. Esses sete elementos juntos formam “a base do híbrido conceito de processo” para Menon *et al.* (1999, p. 21).

Resultados: referem-se às conseqüências do processo da estratégia de marketing, isto é, as influências para a empresa com a formulação e a implementação da estratégia. (a) Criatividade – mede a criatividade desenvolvida na estratégia em questão, comparando-a às estratégias anteriores. (b) Aprendizagem Organizacional – demonstra o que a organização aprendeu com a estratégia desenvolvida e implementada. (c) Performance de Mercado – apresenta como se mediu o sucesso ou insucesso da estratégia, ou seja, quais foram os resultados com as ações de formulação e implementação da estratégia de marketing para a organização como um todo.

Variável de Controle: Turbulência Ambiental – corresponde aos elementos que intervêm e influenciam os resultados da estratégia. São todos elementos do ambiente externo, pois ele é quem “desempenha um maior papel sobre o processo da estratégia” produzindo efeitos nos resultados (Menon *et al.*, 1999, p. 28). Como a estratégia é interdependente do ambiente com o qual se relaciona e no qual está inserida, recebendo uma grande influência dele e, ao mesmo tempo, influenciando-o, consideram-se aqui algumas variáveis que interferem no processo de formação da estratégia de marketing, como a concorrência, a inovação e a tecnologia da indústria, o comportamento dos consumidores e os fatores macroambientais.

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

Assim, na apresentação do modelo de Menon *et al.* (1999), visualizou-se que o processo de formulação e implementação de estratégia de marketing é formado por vários elementos, dentre eles os recursos e as competências de marketing. Pretende-se, a seguir, desenvolver teoricamente considerações existentes na bibliografia sobre o elemento central desta pesquisa: recursos e competências organizacionais.

4. Recursos e Competências Organizacionais

Reconhecendo que uma abordagem simples de recursos e competências não consegue retratar toda uma dinâmica organizacional, este trabalho busca identificar os principais recursos que possam explicar o sucesso da estratégia de marketing. A base de recursos de uma organização inclui aspectos tangíveis e intangíveis, assim como as capacidades que uma organização possui, controla, ou tem acesso. Esses recursos podem ser utilizados para criar e implementar estratégias. Recursos podem incluir uma fábrica, seus produtos, sua reputação entre os clientes, as informações, o trabalho em equipe. Capacidades são um subconjunto dos recursos de uma empresa. Também podem ser definidas de forma tangível e intangível, que permitem o aproveitamento de outros recursos da empresa, como por exemplo as competências de marketing, seu trabalho em equipe e a coordenação entre os envolvidos. Os recursos e as capacidades de uma empresa podem ser classificados em quatro amplas categorias de acordo com Barney e Hesterly (2007): financeiros, físicos, individuais e organizacionais.

Dessa forma, recursos e capacidades podem ser representados por algo com que a organização pode contar para atingir seus objetivos. A competência implica, particularmente, na perspectiva ou potencial para resultados adequados. Normalmente, mudanças na base de recursos e de competências de uma organização implicam apenas que a organização está fazendo algo diferente, mas não necessariamente melhor do que antes. Para Barney e Hesterly (2007) e Helfat *et al.* (2007) a fim de entender como uma organização identifica e responde à necessidade de mudança e à melhoria de sua capacidade competitiva e de seus resultados é necessário examinar os processos organizacionais e gerenciais como um todo.

Nesta visão, permite-se explicar porque algumas empresas superam outras. Se uma organização possui recursos e

capacidades valiosas que poucas outras não possuem, e se essas outras organizações consideram muito custoso imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável.

É indiscutível o desafio do entendimento da participação dos recursos e das competências no processo de estratégia e sua interferência nos resultados da organização. Sendo assim, descreve-se a seguir como esta pesquisa se desenvolveu. A fim de investigar a influência dos recursos e das competências nos resultados do processo de formação da estratégia de marketing o estudo foi subdividido em duas grandes etapas: uma descritiva qualitativa e outra descritiva quantitativa. Então, para melhor compreensão, apresenta-se na seqüência o desenvolvimento metodológico e os resultados de cada um das etapas da pesquisa.

5 Pesquisa Descritiva Qualitativa

A investigação empregou a combinação das abordagens metodológica qualitativa e quantitativa (Creswell, 2010). A primeira fase qualitativa e a segunda fase quantitativa. Como procedimento de pesquisa, em um primeiro momento, realizou-se análise teórica do trabalho de Menon *et al.* (1999), especialmente da inserção dos recursos e competências como um dos elementos do processo de estratégia. O construto de Menon *et al.* (1999), utilizado como referência de análise dessa pesquisa, aborda formulação e implementação de estratégia conjuntamente, considerando os elementos do processo e os resultados da sua operacionalização dos recursos e competências de marketing. Entretanto, ressalta-se a observação empírica dos recursos e das competências organizacionais desenvolvidas e utilizadas como referência comparativa com o modelo citado.

Em seguida, agregou-se aos elementos resultantes da revisão da literatura uma primeira pesquisa, esta de natureza qualitativa, com dez empresas que operam nacionalmente, inseridas no grupo das maiores empresas brasileiras (Editora Abril 2001). Estas empresas, que solicitaram a manutenção do anonimato, foram escolhidas pelo critério de julgamento, a partir da sua representatividade na indústria a que pertencem. Seus setores de atuação incluem alimentação, comércio varejista, eletroeletrônico, telecomunicações e automotivo. São empresas classificadas entre as três maiores do seu setor em termos de market share e volume de negócios.

Neste momento, buscou-se conhecer a utilização dos recursos e das competências organizacionais no processo de formulação e implementação de estratégias de marketing e sua repercussão nos resultados deste processo. Para tanto, foram realizadas doze entrevistas em profundidade (em duas empresas fez-se duas entrevistas) com os executivos responsáveis pela condução das estratégias de marketing das organizações, solicitando que eles discorressem sobre a utilização de recursos e competências no processo de estratégia de marketing, como também que abordassem os resultados desse processo. Utilizaram-se aqui os conceitos desenvolvidos por Menon *et al.* (1999) no seu construto em relação a recursos e competências de marketing e aos resultados da estratégia. Ainda, foi solicitado aos executivos que, para responder à pesquisa, lembrassem uma estratégia de marketing recente que fosse possível mensurar os resultados da sua implementação. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Após, utilizou-se a análise de conteúdo com categorização dos conceitos utilizados para interpretar os dados obtidos nesta fase.

5.1 Resultados e análise

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

fraquezas e esforçar-se para revertê-las.

No que se refere aos resultados do processo de estratégia de marketing, os executivos entrevistados foram congruentes com os resultados sugeridos por Menon *et al.* (1999): aprendizagem, criatividade e desempenho organizacional.

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

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

O impacto da estratégia analisada pelos executivos em termos de desempenho de mercado de cada empresa foi medido através dos seguintes indicadores: lucros líquidos, crescimento nas vendas, participação de mercado, satisfação dos clientes, imagem de marca, fidelização dos clientes e volume de clientes.

6 Pesquisa Descritiva Quantitativa

Dando sequência a primeira fase da pesquisa, esta etapa do trabalho refere-se a uma pesquisa descritiva quantitativa, a qual tem por objetivo medir, em um conjunto de organizações, a relação entre recursos e competências e os resultados oriundos do processo de formação de estratégia de marketing.

O instrumento de coleta de dados foi construído a partir de questões do questionário utilizado por Menon *et al.* (1999) e do resultado das entrevistas em profundidade. O questionário, composto por questões objetivas, foi pré-testado com executivos, na presença dos pesquisadores. Durante o final do segundo semestre de 2003 e início de 2004, foi remetido às empresas participantes através da internet, com contato inicial por telefone. As questões referiam-se à utilização dos recursos e competências no processo de formulação e implementação da estratégia de marketing e à medição dos resultados desse processo, resultante da implementação de uma estratégia do composto de marketing (produto/serviço, preço, distribuição, comunicação/promoção), recente na organização, escolhida pelo executivo (seguindo-se a indicação da pesquisa de Menon *et al.* (1999) que utilizou estratégias do composto de marketing).

A população é composta por empresas que atuam no Brasil, de médio e grande porte, ou seja, com um mínimo de 100 funcionários (classificação da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul [FIERGS]). Para tal, foram utilizados dois bancos de dados: o da Revista Exame – Melhores e Maiores, publicado em julho de 2001, o qual possuía 500 empresas; e o da FIERGS, apresentado em 2001, com 771 empresas listadas. Todas elas foram contatadas, dependendo do seu interesse em participar da pesquisa, caracterizando-se, assim, uma amostra não probabilística. Dos contatos realizados com as empresas, obteve-se o retorno de 200 questionários respondidos (82,2% indústrias, 9,4% varejistas, 7,8% prestadoras de serviço, e somente uma empresa atacadista). Destes, consideraram-se, efetivamente, 180. Os 20 questionários desconsiderados não estavam adequados ao perfil estipulado do respondente: executivo com cargo de gerência ou direção de marketing/vendas/comercial; executivo com envolvimento direto com a estratégia ou, pelo menos, indireto com o recebimento de informações e comunicações a respeito da estratégia.

Na etapa quantitativa, a partir da estrutura de variáveis de Menon *et al.* (1999), os dados coletados foram processados através do software estatístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 11.0), em sua versão

para microcomputadores, e tratados de forma quantitativa. Trabalhou-se com análise de frequências, correlação e análise fatorial, utilizando-se a média como medida de tendência central. Foi utilizado também o software *Analysis of Moment Structures* (AMOS 18.0), realizando Modelagem de Equações Estruturais (SEM), a fim de verificar a relação entre os recursos e competências com os resultados das estratégias. Lembra-se que Modelagem de Equações Estruturais é formada, numa visão simplificada, pela combinação da análise fatorial exploratória com a análise de regressão múltipla (Tabachnick & Fidell, 2000). Cabe ainda dizer que, no desenvolvimento da Modelagem de Equações Estruturais, testes de dimensionalidade, confiabilidade e validade das escalas foram realizados e os resultados encontraram-se dentro dos parâmetros aceitáveis.

6.1 Resultados e análise

Apresentam-se, a seguir, os resultados obtidos no desenvolvimento da fase quantitativa.

Nesta segunda etapa da pesquisa, verificou-se em primeiro lugar a utilização dos recursos e competências no desenvolvimento de estratégia de marketing, bem como dos resultados desse processo (criatividade estratégica, aprendizagem organizacional e desempenho da estratégia). Apresenta-se, a seguir, a distribuição de frequências destas variáveis.

a) Recursos e Competências

A Tabela 1 mostra que os recursos e competências que tiveram maior ênfase na formulação e implementação da estratégia de marketing refletida pelos respondentes foram (em ordem decrescente de influência): Construção da imagem da marca; Ampla competência de serviço ao cliente; Desenvolvimento e aprimoramento dos produtos existentes; Capacidade de produção; Novos produtos; Produtos e serviços de qualidade *premium (top)*; Ampla gama de produtos; Envolvimento com os fornecedores; Aquisição de suprimentos; Comprometimento interno das equipes de trabalho. Percebe-se que os executivos atribuíram a construção e o desenvolvimento da estratégia de marketing, na grande maioria, para recursos e competências relacionados a produtos e serviços, seguidos por recursos e competências relacionados com a produção e fornecedores, finalizando com as pessoas que estão envolvidas na estratégia. Com isso, verificam-se recursos e competências de marketing, de operações e de gestão de pessoas.

Tabela 1
Frequências, Médias e Desvio-Padrão dos Indicadores de Recursos e Competências

Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)					NSA	Média	Desvio-padrão
		Sem ênfase (1)	Muito pouca ênfase (2)	Pouca ênfase (3)	Moderada ênfase (4)	Com grande ênfase (5)			
1 Definição de preço abaixo do nível de preço da concorrência.	171	14,5	13,4	21,8	31,8	14,0	4,5	3,18	1,28
2 Novos produtos.	173	3,4	3,9	13,4	27,4	48,0	3,4	4,15	1,09
3 Ampla gama de produtos.	172	4,5	5,6	11,7	30,2	44,1	3,9	4,08	1,11
4 Ampla competência de serviço ao cliente.	174	2,2	4,5	9,0	29,8	52,2	2,2	4,28	0,97
5 Construção da imagem da marca.	176	1,1	3,9	12,9	25,3	55,6	1,1	4,32	0,93
6 Desenvolvimento e aprimoramento dos produtos existentes.	174	1,1	3,4	9,5	39,7	43,0	2,8	4,22	0,91
7 Produtos e serviços de qualidade <i>premium (top)</i>	173	1,7	4,0	11,9	41,2	39,0	2,3	4,14	0,91
8 Forte influência junto aos canais de distribuição.	157	2,8	5,0	15,6	30,7	33,5	12,3	3,99	1,04
9 Foco em mercados geográficos específicos.	172	2,8	5,0	18,4	33,5	35,8	3,9	3,97	1,06

10	Gastos e investimentos em promoção de vendas e propaganda acima da média da indústria.	166	8,9	24,0	23,5	21,2	14,5	7,3	3,07	1,25
11	Presença de produtos em mercados de preços elevados.	163	1,7	6,7	22,9	40,8	19,0	8,9	3,75	0,93
12	Presença de produtos em mercados de preços baixos.	155	9,6	18,0	18,0	31,5	9,6	12,9	3,14	1,22
13	Inovação nas técnicas de marketing.	176	6,1	17,3	16,8	35,2	22,9	1,7	3,52	1,2
14	Utilização de pesquisa de mercado como forma de busca de informações.	175	7,8	17,9	14,5	35,2	21,8	2,2	3,45	1,27
15	Logística integrada.	166	4,0	7,9	16,9	44,6	20,3	6,2	3,74	1,03
16	Desenvolvimento de relacionamento com vários públicos: governo, imprensa, mercado publicitário, sociedade em geral, clientes.	171	5,6	12,4	19,1	37,6	20,8	3,9	3,56	1,17
17	Envolvimento com os fornecedores.	175	1,1	3,9	17,3	45,3	30,2	2,2	4,02	0,87
18	Capacidade de produção.	166	1,1	1,7	14,0	38,2	38,2	6,7	4,19	0,84
19	Aquisição de suprimentos.	166		2,2	20,8	41,0	28,7	6,7	4,01	0,85
20	Domínio da tecnologia da informação.	172	2,2	6,2	23,0	34,8	30,3	3,4	3,88	1
21	Automação do parque fabril.	153	3,4	7,3	15,2	34,3	25,8	14,0	3,84	1,07
22	Administração participativa.	170	3,4	6,7	19,1	41,6	24,7	4,5	3,81	1,01
23	Comprometimento interno das equipes de trabalho.	170	1,1	5,1	17,6	40,9	31,8	3,4	4,01	0,91
24	Desenvolvimento de parcerias tecnológicas com outras empresas.	158	5,7	12,1	19,0	34,5	19,0	9,2	3,52	1,18

Nota. NSA = Não se aplica
Fonte: coleta de dados.

b) Criatividade Estratégica

A Tabela 2 apresenta a existência de criatividade através de modificações e inovações a partir da estratégia formulada e implementada.

Tabela 2
Frequências, Médias e Desvio-Padrão dos Indicadores de Criatividade Estratégica

Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)					NSA	Média	Desvio-padrão
		Discordo Totalm. (1)	Discordo (2)	Nem Conc Nem Disc. (3)	Concordo (4)	Concordo Totalm. (5)			
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	174	5,1	12,9	26,4	36,0	17,4	2,2	3,49	1,09

3	realmente inovadora. 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

Nota. NSA = Não se aplica
Fonte: coleta de dados.

c) Aprendizagem Organizacional

A Tabela 3 demonstra que ocorreu alta aprendizagem organizacional com o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing.

Tabela 3
Frequências, Médias e Desvio-Padrão dos Indicadores de Aprendizagem Organizacional

Indicadores	n	Percentuais de resposta (%)					NSA	Média	Desvio-padrão
		Muito Baixo (1)	Baixo (2)	Nem Baixo (3)	Alto (4)	Muito Alto (5)			
1 Melhoria da compreensão acerca do mercado.	175	0,6	4,5	22,9	52,0	17,9	2,2	3,84	0,79
2 Probabilidade de ocorrerem mudanças na forma de desenvolver as tarefas.	176	2,8	5,6	25,7	52,0	12,3	1,7	3,66	0,87
3 Desenvolvimento de habilidades administrativas.	171	1,7	7,3	25,3	51,1	10,7	3,9	3,64	0,84
4 Mudança de comportamento da alta administração.	175	5,6	5,6	30,2	39,1	17,3	2,2	3,58	1,03
5 Aumento do comprometimento e envolvimento das pessoas.	176	0,6	6,7	25,7	48,6	16,8	1,7	3,76	0,84
6 Diminuição da informalidade do processo de planejamento da	174	3,9	8,4	29,1	44,1	11,7	2,8	3,53	0,95

7	organização. Aprendizado no processo de desenvolvimento do produto.	166	1,1	5,0	25,1	45,8	15,6	7,3	3,75	0,84
8	Melhor conhecimento do negócio em que se está atuando.	172	0,6	4,5	17,5	48,0	26,6	2,8	3,98	0,83
9	Administração de conflitos.	170	2,2	12,3	31,8	39,7	8,9	5,0	3,43	0,92

Nota. NSA = Não se aplica
Fonte: coleta de dados.

d) Variáveis de Desempenho da Estratégia

Na Tabela 4 demonstra-se que os resultados mais significativos com a implementação da estratégia de marketing referiram-se ao resultado geral, a participação de mercado e a satisfação dos clientes.

Tabela 4
Frequências, Médias e Desvio-Padrão dos Indicadores de Desempenho

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

Nota. NSA = Não se aplica
Fonte: coleta de dados.

Quanto à confiabilidade dos construtos, Hair, Anderson, Tatham e Black (1999) deixam clara a preocupação em se utilizar várias medidas de confiabilidade. Assim, além da medida Alpha de Cronbach foram usados outros indicadores como as Medidas de Confiabilidade e da Variância Extraída baseadas na magnitude das cargas fatoriais, as quais são sugeridas por estes autores como alternativas. São aceitáveis valores do coeficiente Alpha de Cronbach acima de 0,70. No que se refere aos valores de confiabilidade, são considerados satisfatórios também aqueles superiores a 0,70. Com relação à variância, valores acima de 50% são considerados aceitáveis (Hair *et al.*, 1999).

Verifica-se na Tabela 5 que todos os coeficientes de confiabilidade dos construtos, tanto o Alpha de Cronbach como a confiabilidade pela magnitude das cargas fatoriais, apresentaram resultados superiores ao mínimo exigido pela literatura, ou seja, acima de 0,70. Quanto à variância extraída, o construto Recursos e competências foi o único que apresentou variância um pouco abaixo do nível aceitável (44%), entretanto, sua confiabilidade é boa e seus relacionamentos também permaneceram significativos durante todo o processo de estimação.

Tabela 5
Alpha de Cronbach, Confiabilidade e Variância Extraída dos Construtos

Construtos	Alpha de Cronbach	Confiabilidade	Variância Extraída
Recursos e Competências	0,8279	0,759	44,0%
Criatividade	0,8031	0,813	52,4%
Aprendizagem	0,8754	0,870	49,0%
Desempenho	0,8834	0,877	54,6%

Fonte: coleta de dados.

Após a análise das frequências e da confiabilidade dos construtos, partiu-se para a busca da validação da relação e influência entre Recursos e Competências e os Resultados do processo de estratégia de marketing (criatividade, aprendizagem e desempenho). Para tal, aplicou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Verifica-se na Tabela 6 e na Figura 2 (todos os parâmetros estimados foram significativos: $p < 0,01$), a partir da utilização de indicadores de ajustamento com índices dentro dos parâmetros aceitáveis (Tabela 7) (qui-quadrado, graus de liberdade, nível de significância, qui-quadrado sobre graus de liberdade, Raiz quadrada média do erro de aproximação-RMSEA, Comparative Fit Index-CFI, Incremental Fit Index-IFI), que os recursos e competências influenciam todos os resultados da estratégia de marketing, a criatividade estratégica, a aprendizagem organizacional e o desempenho de mercado. Isso significa que os resultados da estratégia de marketing precisam dos recursos e competências organizacionais para atingir os níveis desejados.

Tabela 6
Estimativas finais dos construtos recursos e competências, criatividade, aprendizagem e desempenho

Relação	Estimativa	Estimativa padronizada	Erro-padrão	Estatística de teste	Valor de p
Aprendizagem <-- Recursos	0,780	0,732	0,132	5,909	$p < 0,01$
Criatividade <-- Recursos	0,692	0,542	0,131	5,280	$p < 0,01$
Desempenho <-- Recursos	0,662	0,816	0,112	5,926	$p < 0,01$

Fonte: coleta de dados.

Tabela 7
Medidas de Ajustamento para os Construtos Recursos e Competências, Criatividade, Aprendizagem e Desempenho

Medidas	c2	gl	p	c2 / gl	RMSEA	CFI	IFI
Estimativas para o modelo final	507,81	186	$< 0,01$	2,73	0,099	0,842	0,844

Nota. (c2 - qui-quadrado; gl – graus de liberdade; p – nível de significância; c2 / gl – qui-quadrado sobre graus de liberdade; Raiz quadrada média do erro de aproximação (RMSEA); Comparative Fit Index (CFI); Incremental Fit Index (IFI)).

Fonte: coleta de dados.

Deve-se, ainda, chamar a atenção para os indicadores que foram validados em cada um dos construtos.

No construto Recursos e Competências foram significativos os seguintes indicadores: Capacidade de produção; Aquisição de suprimentos; Domínio da tecnologia da informação; Automação do parque fabril.

Por sua vez, no construto Criatividade Estratégica aparecem como significativos todos os seus quatro indicadores: A estratégia escolhida foi muito diferente de outras desenvolvidas no passado por esta unidade; A estratégia era realmente inovadora; A estratégia quebrou algumas regras do jogo dentro do seu produto/mercado; Comparada às outras estratégias similares, desenvolvidas anteriormente, pelo menos algumas partes dessa estratégia foram arrojadas e arriscadas.

No que se refere ao construto Aprendizagem Organizacional, foram definidos como significativos os indicadores: Desenvolvimento de habilidades administrativas; Mudança de comportamento da alta administração; Aumento do comprometimento e envolvimento das pessoas; Diminuição da informalidade do processo de planejamento da organização; Aprendizado no processo de desenvolvimento do produto; Melhor conhecimento do negócio em que se está atuando; Administração de conflitos.

Por fim, no construto Desempenho de Mercado foram demonstrados como significativos quase todos os seus indicadores: Resultado geral da estratégia; Lucros líquidos; Crescimento nas vendas; Maximização do fluxo de caixa; Participação de mercado; Retorno sobre investimentos.

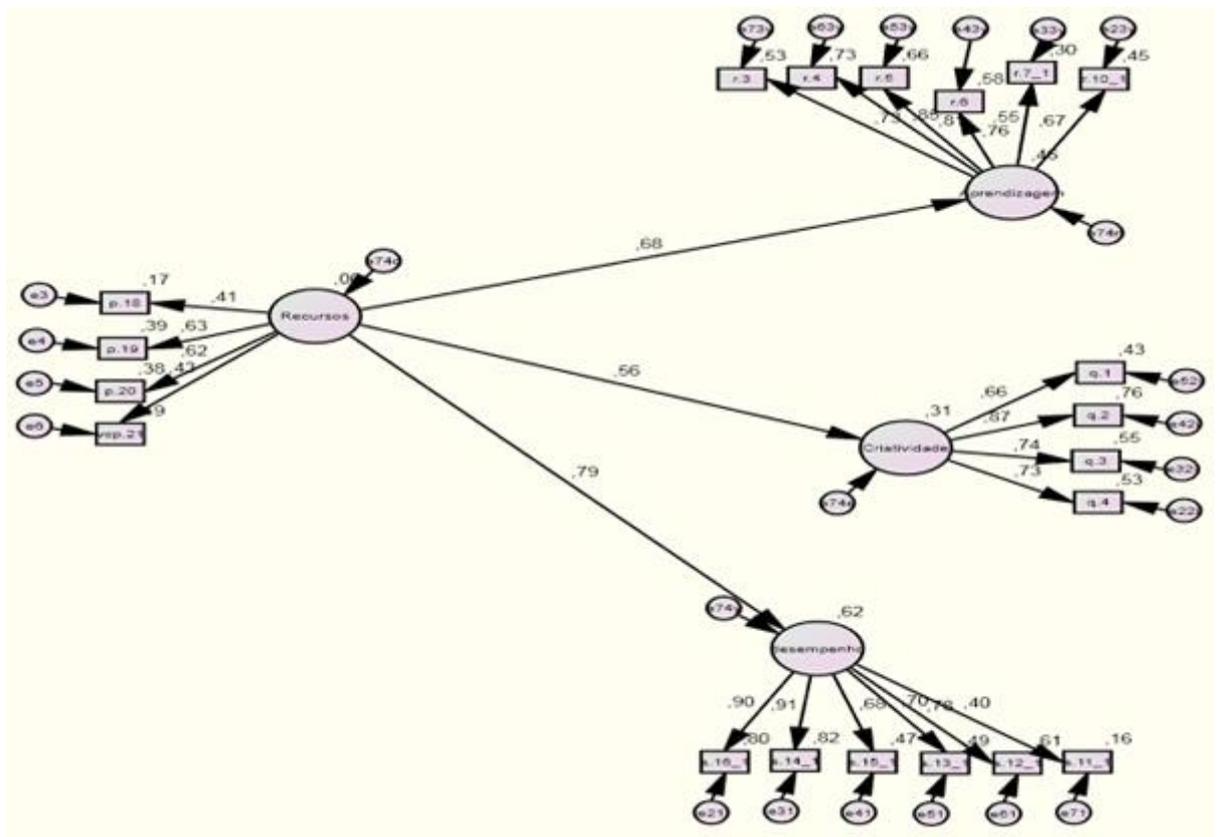


Figura 2.
Relações significativas entre recursos e competências e os resultados do processo (aprendizagem, criatividade e desempenho) com estimativas padronizadas.

e- erro de medida para cada variável; valores nas flechas com uma só ponta- estimativas dos parâmetros; P18 a P21 – variáveis formadoras dos Recursos e Competências; R3 a R9 – variáveis formadoras de aprendizagem; Q1 a Q4 – variáveis formadoras de criatividade; S11 a S16 – variáveis formadoras de desempenho.

Fonte: coleta de dados (processamento AMOS 18.0).

Parte-se, então, para as considerações finais da pesquisa, aproximando os resultados encontrados com a teoria sobre o tema.

7 Considerações Finais

A pesquisa verificou os efeitos dos recursos e das competências influenciam nos resultados da estratégia estudados pelo modelo de Menon *et al.* (1999), ou seja, na criatividade estratégica, na aprendizagem organizacional e no desempenho de mercado. Num primeiro momento foram analisados recursos e competências de marketing, de produção e operações e de gestão de pessoas. Porém, quando verificada a validade a partir das equações estruturais, observou-se as variáveis que representaram nível de significância foram recursos e competências de produção e de tecnologia da informação. Portanto, em se tratando de estratégia de marketing enquanto estratégia funcional, observa-se pelos resultados que os aspectos organizacionais mais amplos devem ser considerados em um processo de construção de estratégia. Ou seja, os aspectos tratados pelo modelo analisado apontam para o desenvolvimento da estratégia a partir de recursos funcionais de marketing.

Entretanto, esta investigação destaca como relevante para pesquisas de trabalhos futuros a observação das demais referências funcionais, como as áreas de recursos humanos, produção, logística, finanças e marketing. Nesse sentido, é adequada a observação de Porter (2004) quando aponta que a inovação estratégica de um determinado setor de negócio pode advir da inovação tecnológica, do produto, da inovação de marketing e de processos organizacionais diversos. Colaborando com essa ideia, Linstead, Fulop e Lilley (2009) destacam a identificação e a coordenação como elemento chave para a gestão das estratégias funcionais, onde o marketing deve ser coordenado juntamente com todas as demais atividades funcionais da organização, bem como com as condições ambientais da empresa como um todo. Isso vem referendar trabalhos anteriores com destaque em todas as atividades da organização e nas pessoas e nos processos nos quais estão envolvidas. Dessa forma, o enfoque de processo é decisivo, onde somente o conjunto das etapas de elaboração e implementação integradas levará à efetivação da estratégia (Hrebiniak, 2006; Thompson & Strickland, 1998).

Nesses termos, emerge a principal contribuição deste trabalho, ou seja, apontando fundamentalmente para os fatores de influência dos recursos e das competências existentes nas diferentes áreas funcionais da empresa no processo de formação e no sucesso no desenvolvimento da estratégia de marketing e nos seus efeitos para a obtenção dos resultados estratégicos das empresas participantes da pesquisa. Assim, surgem inúmeras questões para pesquisas futuras, relacionadas aos mecanismos administrativos que possam facilitar o processo de integração entre as diferentes áreas hierárquicas e funcionais da empresa. Onde se destaca o seguinte pressuposto - Os processos que sejam capazes de integrar a influência dos fatores ambientais na estratégia mais ampla da organização e conduzir cada uma das estratégias funcionais e sua orientação conjunta mais efetiva potencializam os resultados de sucesso das estratégias funcionais de marketing.

8 Referências Bibliográficas

- Antoine, J. (1995). La stratégie, vue par les hommes de marketing. *Revue Française du Marketing*, 5(155), 7-11.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall.
- Creswell, J. W. (2010). **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed.
- Day, G. S. (1992). Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy Marketing Science*, 20(4), 323-329.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). **Análisis multivariante**. Madrid: Prentice Hall Ibérica.

- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, K. J., & Winter, S. G. (2007). **Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**. Hong Kong: Blackwell Publishing.
- Hrebiniak, L. G. (2006). **Fazendo a estratégia funcionar**. Porto Alegre: Bookman.
- Hutt, M. D., Reingen, P. H., & Ronchetto, J. R., Jr. (1988). Tracing emergent processes in marketing strategy formation. *Journal of Marketing*, 52(1), 4-19.
- Linstead, S., Fulop, L., Lilley, S. (2009). **Management & organization: a critical text**. NY: Palgrave Macmillan.
- 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.
- Moorman, C., & Lehmann, D. (2004). Assessing marketing strategy performance: how do we get there? In C. Moorman & D. Lehmann (Eds.), **Assessing marketing strategy performance** (pp. 1-8). Cambridge: Marketing Science Institute.
- Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57-73.
- Oliver, R. L. (1999). Value as excellence in the consumption experience. In M. B. Holbrook (Eds.), **Consumer value: a framework for analysis and research** (pp. 43-62). New York: Routledge.
- Porter, M. (2004). **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Editora Abril. (2001). *Revista Exame: melhores & maiores*. São Paulo, SP: Autor.
- 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.
- Shoham, A., & Fiegenbaum, A. (1999). Extending the competitive marketing strategy paradigm: the role of strategic reference points theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 442-453.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2000). **Using multivariate statistics**. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1998). **Strategic management: concepts and cases**. Boston: Mc Graw-Hill.
- Toaldo, A. M. M., & Luce, F. B. (2004, novembro). Formação da estratégia de marketing: a construção de um modelo teórico. *Anais do Encontro de Marketing da ANPAD*, Porto Alegre, RS, Brasil, 1.
- Toaldo, A. M. M., & Luce, F. B. (2006). Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 25-35.
- Toaldo, A. M. M., Rocha, C. B. J., & Luce, F. B. (2008). O papel do grupo de trabalho na formulação e implementação de estratégias. *Revista de Gestão USP*, 15(4), 101-115.
- Varadarajan, P. R., & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120-144.
- Webster, F. E., Jr. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- Wind, Y., & Robertson, T. S. (1983). Marketing strategy: new directions for theory and research. *Journal of*

Marketing, 47(2), 12-25.

