

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA**



*UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM*  
*UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL*



RENATO DA ROCHA NETO

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DAS ATIVIDADES DE  
MARKETING NAS INDÚSTRIAS DA REGIÃO  
METROPOLITANA DE LONDRINA ASSOCIADAS A FIEP**

LONDRINA  
2010

RENATO DA ROCHA NETO

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DAS ATIVIDADES DE  
MARKETING NAS INDÚSTRIAS DA REGIÃO  
METROPOLITANA DE LONDRINA ASSOCIADAS A FIEP**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

RENATO DA ROCHA NETO

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DAS ATIVIDADES DE  
MARKETING NAS INDÚSTRIAS DA REGIÃO METROPOLITANA DE  
LONDRINA ASSOCIADAS A FIEP**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Londrina, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 05 de julho de 2010

---

Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan (PPA-UEL)

---

Prof. Dr. Luciano Munck (PPA-UEL)

---

Prof. Dr. Juarez Paulo Tridapalli (UEL)

A meus pais, Renato e Fátima, por toda  
dedicação que os mesmos sempre  
tiveram a seus filhos.  
A Natália, por estar ao lado nas dificuldades e  
conquistas deste processo de aprendizagem.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a duas pessoas muito especiais em minha vida: Renato e Fátima. Meus pais que sempre estiveram ao meu lado me apoiando em todas as minhas decisões, se fazendo presente em todas as etapas importantes de minha vida. Eles que nunca negaram esforços para colaborar nos momentos de dificuldade, sobretudo, naqueles momentos onde o apoio financeiro e emocional foram muito importantes. Cada dia mais em minha vida aprendo o verdadeiro significado do “amor de pai e mãe” com eles, e o significado de “amor eterno” para estes. Amá-los, é a principal recompensa que posso dedicar toda minha vida aos dois.

Agradeço a Natalia, que se fez presente durante todos os dias desse mestrado, colaborando nas etapas difíceis e fazendo companhia todos os dias, sobretudo dando força e me apoiando nos momentos ausentes. Somente ela vivenciou detalhes diários dessa etapa de minha vida, as angústias, sucessos, fracassos e desesperos decorrentes deste processo. Sou muito grato por tudo que sempre fez por mim.

Ao professor, orientador, profissional e amigo Mario Nei, pelo incentivo para que eu tentasse entrar no mestrado e pelo apoio nas disciplinas, na dissertação, no encaminhamento profissional e amizade pessoal que construímos durante nossa convivência.

Ao primo e grande amigo João Pedro, que conviveu comigo nestes momentos de dissertação, colaborando e estando ao lado nos momentos difíceis e de angústia.

Aos familiares, tios e tias, irmãos, avôs e avós, madrinha e padrinho, dentre outros; por serem sempre presentes e unidos nas conquistas e necessidades da família.

Aos colegas da Litz, do mestrado, de Lins e Londrina, pelas ausências entendidas e pelas discussões acadêmicas importantes para o crescimento pessoal e profissional.

Aos professores por todo o conhecimento transferido durante este programa, que mudou bastante a minha visão sobre diferentes aspectos da administração e da vida.

Ao Chico, sempre presente e pró-ativo para solução de problemas dentro do programa.

Aos membros da banca de qualificação e final, por colaborarem no enriquecimento deste projeto e estarem dedicando seus tempos e esforços para o mesmo.

“Eu fico com a pureza da resposta das crianças  
É a vida, é bonita, e é bonita  
Viver  
É não ter a vergonha de ser feliz  
Cantar e cantar e cantar  
A beleza de ser um eterno aprendiz”  
Gonzaguinha

ROCHA NETO, Renato. **Alinhamento estratégico das atividades de marketing junto as indústrias da região metropolitana de Londrina associadas a FIEP.** 2010. 135 fls. Dissertação de Conclusão de Curso – Universidade Estadual de Londrina, Londrina/PR.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo verificar o nível de alinhamento estratégico da área de marketing e suas atividades nas indústrias da região metropolitana de Londrina associadas à Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP). Dessa maneira, define-se o alinhamento estratégico para este trabalho, como a consistência entre sua estratégia e o ambiente externo e interno da organização. Parte ainda da premissa de um estudo da eficácia da implementação e do alinhamento estratégico sob o enfoque sistêmico. Em relação as atividades de marketing, o estudo busca observar cinco atividades específicas, sendo estas, organização de marketing, sistema de informações de marketing, segmentação e posicionamento, composto de marketing e planejamento estratégico de marketing. Em relação à metodologia, a pesquisa se classifica como descritiva, quantitativa e transversal. A aplicação ocorreu junto a uma amostra de 88 empresas pertencentes ao cadastro da FIEP. Quanto às conclusões, destaca-se a existência de um alinhamento mediano das atividades de marketing, entretanto, conforme aumenta o nível de alinhamento, aumenta também a execução das atividades de marketing. Observa-se ainda a existência limitada de departamento de marketing nas empresas, entretanto, sendo a execução das atividades com frequência nesses departamentos. Ainda pode-se mencionar a baixa utilização das atividades de marketing nas indústrias, de modo que estas são associadas de maneira significativa a existência de um departamento de marketing específico.

**Palavras-chave:** Alinhamento Estratégico, Atividades de Marketing, FIEP, Sistemas.

## ABSTRACT

This study aimed to ascertain the level of strategic alignment of the marketing area and its activities in the industries of the metropolitan area of Londrina associated with the Federation of Industries of Paraná (FIEP). Thus, defines the strategic alignment for this work, as the consistency between its strategy and external environment and internal organization. This work still part of the premise of a study of the effectiveness of implementation and strategic alignment in the systemic approach. Regarding marketing activities, the study aims to observe five specified activities, and these, marketing organization, marketing information system, segmentation and positioning, marketing mix and strategic marketing planning. Regarding methodology, the research is classified as descriptive, quantitative and cross. The application came from a sample of 88 companies belonging to the register of FIEP. As to conclusions, we highlight the existence of a median line marketing activities, however, with increasing the level of alignment, it also increases the performance of marketing activities. There is equally the limited availability of enterprises in the marketing department, however, with the implementation of activities often in those departments. Although it may be mentioned the low use of marketing activities in industries, so that they are significantly associated with the existence of a specific marketing department.

**Key Words:** strategic alignment, marketing activities, FIEP, systems.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Organização do Estudo .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2 – Alinhamento de Elementos para Eficácia da Implementação da Estratégia</b>	<b>36</b>
<b>Figura 3 – Processo Administrativo de Marketing .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 4 – Composto de Marketing .....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 5 – Níveis de Produto .....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 6 – Descrição da Metodologia .....</b>	<b>77</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Número de Indústrias na Cidade de Londrina de Acordo com o Segmento	19
<b>Tabela 2</b> – Indústrias associadas a FIEP na Região Metropolitana de Londrina .....	79
<b>Tabela 3</b> – Utilização de Consultoria nas áreas de Estratégia/ Marketing Vs. Porte da Empresa .....	88
<b>Tabela 4</b> – Existência de Dpto. de Marketing Vs. Porte da Empresa.....	88
<b>Tabela 5</b> – Alinhamento Estratégico de Marketing.....	90
<b>Tabela 6</b> – Alinhamento Estratégico de Marketing Vs. Departamento de Marketing ....	92
<b>Tabela 7</b> – Utilização da Atividade “Estrutura e Organização de Marketing” .....	93
<b>Tabela 8</b> – Utilização da Atividade “Estrutura e Organização de Marketing” Vs. Existência de Departamento Formal de Marketing.....	94
<b>Tabela 9</b> – Utilização da Atividade “Sistemas de Informações de Marketing” .....	95
<b>Tabela 10</b> – Utilização da Atividade “Sistemas de Informações de Marketing” Vs. Existência de Departamento Formal de Marketing.....	96
<b>Tabela 11</b> – Utilização da Atividade “Segmentação e Posicionamento” .....	97
<b>Tabela 12</b> – Utilização da Atividade “Segmentação e Posicionamento” Vs. Existência de Departamento Formal de Marketing.....	98
<b>Tabela 13</b> – Utilização da Atividade “Composto de Marketing” .....	99
<b>Tabela 14</b> – Utilização da Atividade “Composto de Marketing” Vs. Existência de Departamento Formal de Marketing .....	100
<b>Tabela 15</b> – Utilização da Atividade “Planejamento de Marketing” .....	101
<b>Tabela 16</b> – Utilização da Atividade “Planejamento de Marketing” Vs. Existência de Departamento Formal de Marketing .....	102
<b>Tabela 17</b> – Resumo das significâncias estatísticas do teste do qui quadrado para as variáveis relacionadas ao perfil Vs. Alinhamento e utilização das Atividades de Marketing.....	104
<b>Tabela 18</b> – Médias de utilização das Atividades de Marketing.....	123
<b>Tabela 19</b> – Ramo de atuação das empresas pesquisadas de acordo com classificação da FIEP .....	136

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Trabalhos Realizados sobre Atividades de Marketing .....	21
<b>Quadro 2</b> – Tópicos e Autores Utilizados na Fundamentação Teórica.....	24
<b>Quadro 3</b> – Informações Necessárias para a Tomada de Decisão em Marketing.....	54
<b>Quadro 4</b> – Etapas do Capítulo de Análise de Resultados da Pesquisa .....	85
<b>Quadro 5</b> – Perfil das Empresas Entrevistadas .....	86
<b>Quadro 6</b> – Perfil dos Respondentes.....	89
<b>Quadro 7</b> – Relacionamento significativo entre Alinhamento Estratégico Vs. Elementos da Atividade de Estrutura e Organização de Marketing .....	107
<b>Quadro 8</b> – Relacionamento significativo entre Alinhamento Estratégico Vs. Elementos da Atividade de Sistemas de Informações de Marketing.....	108
<b>Quadro 9</b> – Relacionamento significativo entre Alinhamento Estratégico Vs. Elementos da Atividade de Segmentação e Posicionamento .....	109
<b>Quadro 10</b> – Relacionamento significativo entre Alinhamento Estratégico Vs. Elementos da Atividade de Composto de Marketing .....	110
<b>Quadro 11</b> – Relacionamento significativo entre Alinhamento Estratégico Vs. Elementos da Atividade de Planejamento de Marketing .....	111
<b>Quadro 12</b> – Relacionamento significativo entre Alinhamento Estratégico Vs. Atividades de Marketing .....	112
<b>Quadro 13</b> – Teste KMO para análise de adequação de concordância quanto ao Alinhamento Estratégico de Marketing.....	114
<b>Quadro 14</b> – Matriz de Componente Rotacionado (Análise Fatorial) dos componentes de Alinhamento Estratégico de Marketing.....	115
<b>Quadro 15</b> – Teste KMO para análise de adequação de utilização da atividade de Segmentação e Posicionamento .....	117
<b>Quadro 16</b> – Matriz de Componente Rotacionado (Análise Fatorial) dos componentes da atividade de Segmentação e Posicionamento .....	117
<b>Quadro 17</b> – Teste KMO para análise de adequação de utilização da atividade de Composto de Marketing .....	118
<b>Quadro 18</b> – Matriz de Componente Rotacionado (Análise Fatorial) dos componentes da atividade de Composto de Marketing.....	119
<b>Quadro 19</b> – Teste KMO para análise de adequação de utilização da atividade de Planejamento de Marketing.....	119

## **LISTA DE ABREVIATURAS E QUADROS**

AMA – American Marketing Association

CODEL – Companhia de Desenvolvimento de Londrina

C.V – Coeficiente de Variação

FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIM - Sistema de Informações de Marketing

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 PROBLEMA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	22
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>24</b>
2.1 ESTRATÉGIA .....	25
2.2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO .....	29
2.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING .....	37
2.4 MARKETING: CONCEITOS .....	40
2.5 ATIVIDADES DE MARKETING .....	42
2.5.1 Organização de Marketing .....	47
2.5.2 Sistema de Informações de Marketing .....	52
2.5.3 Segmentação de Mercado .....	56
2.5.4 Decisões Sobre o Composto de Marketing .....	62
2.5.5 Planejamento de Marketing.....	70
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>76</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO .....	78
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	79
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	80
3.4 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS .....	82
3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	83
3.6 LIMITAÇÕES DA COLETA DE DADOS.....	83
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>84</b>
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	86
4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	88
4.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING .....	90

4.4 ATIVIDADES DE MARKETING .....	93
4.5 TESTES ESTATÍSTICOS .....	103
4.5.1 Teste do Qui-Quadrado.....	103
4.5.2 Análise de Correlação: Spearman.....	106
2.2.3 Análise Fatorial.....	112
4.5.3.1 Análise do grau de utilização em relação ao alinhamento estratégico de marketing.....	114
4.5.3.2 Análise do grau de utilização em relação a atividade de estrutura e organização de marketing .....	116
4.5.3.3 Análise do grau de utilização em relação a atividade de sistemas de informações de marketing .....	116
4.5.3.4 Análise do grau de utilização em relação a atividade de segmentação e posicionamento .....	117
4.5.3.5 Análise do grau de utilização em relação a atividade de composto de marketing.....	118
4.5.3.6 Análise do grau de utilização em relação a atividade de planejamento de marketing.....	120
4.6 CONCLUSÕES DA PESQUISA.....	121
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>123</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE 2 – RAMO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....</b>	<b>136</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, na grande maioria de seus membros, nota-se o alto grau de exigência dos consumidores por produtos personalizados e que atendam as suas necessidades individuais, exigindo que as organizações desenvolvam estratégias de competição focadas nessa dimensão. Entretanto, a simples elaboração da estratégia não garante que a mesma seja executada, sendo assim importante o alinhamento organizacional.

O termo “marketing” é derivado da palavra “market” em inglês, cujo significado é mercado. Desta forma observa-se que marketing significa algo orientado ao mercado, sendo mais precisamente, a relação adequada entre o produto e o mercado. Fato este que pode ser observado através da citação de Kotler e Levy (1959) a cinco décadas de que o marketing pode ser visto como a tarefa de financiamento e estímulo dos consumidores para os produtos da empresa.

Desta forma, torna-se importante o alinhamento das atividades de marketing à estratégia global da empresa, de modo a manter um consenso quanto à forma de relacionamento com o mercado e realização das trocas da empresa. De acordo com Campomar (1984) “as atividades de marketing consistem na composição dos fatores de marketing que maximizem os objetivos da organização à luz do comportamento das variáveis ambientais não controláveis” O autor ainda menciona que o conjunto de atividades pode ser classificado na seguinte forma: estrutura organizacional de marketing, sistema de informações de marketing, segmentação de mercado, decisões sobre o composto de marketing ou marketing-mix, e planejamento de marketing.

Um estudo realizado pela *Booz Allen Hamilton e Association of National Advertising* (2004), entrevistando 370 executivos de mais de 100 empresas norte americanas e nove diferentes setores; menciona que nos cinco anos anteriores, na opinião de mais de 75% dos executivos de marketing e de outras áreas, o marketing tornou-se mais importante para o sucesso corporativo. Entretanto, para mais da metade, as atividades de marketing e do CEO – *chief executive officer* não estão alinhadas.

Essa situação demonstra a inabilidade de algumas empresas, executarem as atividades de marketing em associação com a estratégia global da empresa. Isso acarreta o distanciamento dos objetivos definidos pela alta administração e que devem nortear todo o crescimento e manutenção da empresa no mercado.

Entretanto, verifica-se a importância do alinhamento entre as estratégias, e, como consequência, o alinhamento das atividades de marketing com a estratégia da empresa, tendo em vista a busca por objetivos comuns organizacionais e posicionamento competitivo único no mercado

Outro aspecto importante no delinear desta conceituação do alinhamento estratégico das atividades de marketing é a visão de que as organizações se encontram inseridas em um contexto sistêmico, ou seja, deve neste caso ocorrer um alinhamento entre as funções e recursos internos da organização para o alcance de seus objetivos; e, além disso, estas ações devem estar alinhadas com o ambiente em que a organização está inserida.

Em relação a Federação das Indústrias do Estado do Paraná, pode-se mencionar que ela representa a indústria no Estado, sendo esta caracterizada como a quinta do país. A mesma, presta serviço a 97 sindicatos empresariais, representando mais de 40 mil indústrias e gerando cerca de 700 mil postos de trabalho.

A entidade estudada – FIEP - tem como objetivo produzir pesquisas e análises sobre a conjuntura econômica, discutir estratégias relacionadas às questões dos diversos setores industriais, promover a defesa dos interesses dos empresários, fornecer ferramentas para o desenvolvimento dos sindicatos empresariais, fomentar a realização de parcerias internacionais e facilitar o acesso a linhas de crédito e inovação.

## 1.1 PROBLEMA

Desta forma, diante do que foi apresentado anteriormente, surge o seguinte problema de pesquisa: Qual o nível de alinhamento das atividades de marketing nas indústrias da região metropolitana de Londrina/PR

associadas à Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP)?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O trabalho tem como objetivo geral verificar o nível de alinhamento estratégico da área de marketing e suas atividades nas indústrias da região metropolitana de Londrina associadas à Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP).

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar a existência de alinhamento estratégico de marketing nas indústrias associadas a FIEP pesquisadas;
- b) Verificar o nível de concordância dos gestores em relação a utilização das atividades de marketing nas indústrias da região metropolitana de Londrina associadas à FIEP;
- c) Analisar a existência de diferenças significativas entre as variáveis de alinhamento e atividades de marketing com o porte, existência de departamento de marketing e utilização de consultoria terceirizada nas áreas de estratégia e marketing;
- d) Identificar a associação entre as atividades de marketing e o alinhamento estratégico de marketing;
- e) Analisar a interdependência entre distintas variáveis que compõem as atividades de marketing e o alinhamento estratégico de marketing, com foco na redução das variáveis em um número menor de fatores.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O escopo de marketing tem como objetivo compreender as relações de trocas existentes em um mercado e as possibilidades que surgem diante destas trocas. Desta forma, quando a organização define seus objetivos, esta pode alcançá-los mais facilmente quando ordena, através de um planejamento de marketing, as atividades que são importantes para o alcance dos objetivos definidos.

Pode-se então definir estas atividades de marketing como aquelas que consistem na composição de fatores de marketing cujo foco é a maximização dos objetivos da organização perante o comportamento das variáveis ambientais não controláveis.

Como já apresentado na introdução, Campomar (1982) classifica as atividades de marketing da seguinte forma: estrutura organizacional de marketing, sistema de informações de marketing, segmentação de mercado, decisões sobre o composto de marketing e planejamento de marketing.

A estrutura organizacional de marketing deve levar em conta as diferentes dimensões inerentes as suas funções, ao mercado e aos produtos a eles dirigidos, sendo assim um fator chave nas organizações. O sistema de informações de marketing deve avaliar, selecionar, tratar e disseminar informações pertinentes e relevantes para a tomada de decisão de marketing. A segmentação advém da variação das preferências dos consumidores, sendo necessário que a empresa desenvolva um composto de marketing ajustado e orientado às necessidades manifestadas pelos consumidores. Quanto ao composto de marketing, destaca-se que as decisões são orientadas por meio deste, sendo este geralmente definido pelo produto, preço, praça e promoção. Por fim, destaca-se ainda que o planejamento de marketing envolve a definição dos caminhos mais adequados a serem seguidos, quando visa-se alcançar objetivos de marketing de médio e longo prazo (PACAGNAN, 2006).

Quanto ao alinhamento estratégico, cabe mencionar a

importância dada a este conforme pode ser observado na revisão da literatura menções de diversos autores. Assim, a capacidade de alinhamento das organizações é um recurso estratégico com capacidade de produzir resultados superiores (BARROS, 2007); onde, o desempenho ou eficácia organizacional depende do alinhamento da estratégia com o ambiente, estrutura, sistemas de incentivo e características de gestão (BEAL e ARKEDANI, 2000). Já Coutinho e Soares (2002) destacam a importância do alinhamento interno entre os elementos da organização, de modo que a identificação destes elementos torna-se essencial.

Um aspecto importante que torna relevante a realização do estudo é o número de indústrias associadas à FIEP na região metropolitana de Londrina/PR. De acordo com o cadastro da FIEP (2010), a mesma possui nas oito cidades que englobam a região (Bela Vista do Paraíso, Cambé, Ibiporã, Jataizinho, Londrina, Rolândia, Sertanópolis e Tamarana) o total de 349 indústrias, sendo que, se eliminadas aquelas que se repetem ou já fecharam, este total é de 340 indústrias. Destaca-se ainda que entre estas, 134 possuem até 19 colaboradores, 134 possuem entre 20 e 99 colaboradores, 60 entre 100 e 499 colaboradores e 12 acima de 499 colaboradores. Levando em consideração apenas a cidade de Londrina, esta possui 62,4% das empresas deste total cadastradas.

Outro fator relevante à realização do estudo, é o número de indústrias na cidade de Londrina especificamente. De acordo com dados da Prefeitura Municipal de Londrina (2008), a cidade no ano de 2006 era composta por 2.208 indústrias, sendo que destas, 18,5% do setor da construção civil/ empreiteira; 17,5% de indústrias do setor do vestuário, calçado e artefatos de tecidos; 12,1% do setor de alimentos; e 10,7% metalúrgicas. Na Tabela 1 pode-se observar os números referentes ao setor na cidade de Londrina/PR.

**Tabela 1 –Número de indústrias na cidade de Londrina de acordo com o segmento**

GÊNEROS INDUSTRIAIS	2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006	
	Número	%	Número	%										
Extração de Minerais	15	0,43	12	0,39	9	0,35	8	0,43	9	0,41	8	0,36	7	0,32
Produtos Minerais Não Metálicos	94	2,70	84	2,70	71	2,73	52	2,82	63	2,86	60	2,69	56	2,53
Metalúrgica	259	7,43	259	8,34	240	9,23	180	9,75	224	10,15	230	10,31	236	10,69
Mecânica	75	2,15	80	2,57	87	3,35	71	3,84	90	4,08	96	4,30	96	4,35
Material Elétrico e de Comunicações	101	2,90	94	3,03	81	3,11	62	3,36	66	2,99	64	2,87	62	2,81
Material de Transportes	19	0,55	17	0,55	16	0,62	15	0,81	16	0,72	16	0,72	16	0,72
Madeira	49	1,41	54	1,74	77	2,96	44	2,38	82	3,72	84	3,77	78	3,53
Mobiliário	244	7,00	164	5,28	123	4,73	98	5,31	94	4,26	98	4,40	94	4,26
Papel e Papelão	33	0,95	31	1,00	29	1,11	20	1,08	28	1,26	25	1,12	24	1,09
Borracha	5	0,14	7	0,23	9	0,35	6	0,32	6	0,27	7	0,31	8	0,36
Couros, Peles e Produtos Similares	37	1,06	34	1,09	29	1,11	19	1,03	24	1,08	25	1,12	23	1,04
Química	47	1,35	43	1,38	42	1,61	40	2,17	39	1,76	44	1,97	45	2,04
Prod. Farmacêuticos e Veterinários	9	0,26	9	0,29	10	0,38	8	0,43	10	0,45	17	0,76	11	0,50
Perfumaria, Sabões e Velas	38	1,09	29	0,93	19	0,73	17	0,92	22	0,99	21	0,94	21	0,95
Produtos de Matérias Plásticas	74	2,12	61	1,96	59	2,27	48	2,60	58	2,62	65	2,92	61	2,76
Têxtil	41	1,18	33	1,06	30	1,15	26	1,41	35	1,58	33	1,48	35	1,58
Vestuários, Calç. E Artef. De Tecidos	651	18,68	466	15,00	365	14,03	287	15,54	359	16,27	372	16,68	386	17,48
Produtos Alimentares	362	10,39	333	10,72	276	10,61	221	11,97	264	11,96	275	12,33	267	12,09
Bebidas	29	0,83	22	0,71	9	0,35	7	0,38	6	0,27	6	0,27	6	0,27
Fumo	1	0,03	1	0,03	1	0,04	1	0,05	2	0,09	2	0,09	2	0,09
Editorial e Gráfica	179	5,14	171	5,50	171	6,57	124	6,71	145	6,57	146	6,55	153	6,93
Diversas	86	2,47	92	2,96	91	3,50	77	4,17	74	3,35	73	3,28	77	3,49
Construção Civil e Empreiteiras	664	19,05	676	21,76	647	24,88	372	20,14	447	20,26	421	18,88	408	18,48
Atividades de Apoio (Utilidades e Serviços de Caráter Industrial)	373	10,70	335	10,78	110	4,23	44	2,38	43	1,94	42	1,88	36	1,63
<b>TOTAL</b>	<b>3 485</b>	<b>100,00</b>	<b>3 107</b>	<b>100,00</b>	<b>2 601</b>	<b>100,00</b>	<b>1 847</b>	<b>100,00</b>	<b>2 206</b>	<b>100,00</b>	<b>2 230</b>	<b>100,00</b>	<b>2208</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Prefeitura Municipal de Londrina (2008)

Com base na Tabela 1, verifica-se a relevância do setor industrial na cidade de Londrina/PR, representando mais que duas mil indústrias. Entretanto, observa-se também a queda apresentada no número total de indústrias entre os anos de 2000 e 2006. De acordo com a Prefeitura Municipal de Londrina (2008) este fato ocorreu pelo fato de a mesma ter realizado um recadastramento das indústrias da cidade, de modo à extinguir aquelas que continuavam cadastradas, porém não estavam mais em atividade.

Outro fato que pode ser observado na Tabela 1 é que o percentual de participação dos segmentos no setor de forma geral na cidade não teve muita variação quando comparado os anos de 2000 a 2006. Destaca-se de forma positiva variações no setor de mecânica, que dobrou sua participação durante este período. Já de forma negativa, nota-se a decadência dos setores de mobiliário e atividades de apoio. Por outro lado, o setor da construção civil e empreiteiras, este com maior percentual entre os segmentos apresentados, obteve menor participação se comparado ao ano de 2002; este que foi caracterizado por ter 24,9% de participação do setor da construção civil/empreiteiras no setor de forma geral.

Do ponto de vista teórico, verifica-se a importância de realização do trabalho pelo fato de ocorrer poucos estudos enfocando as atividades de marketing de forma sistêmica.

Quanto aos estudos relacionados às atividades de marketing, pode-se mencionar que a grande maioria dos estudos de marketing enfoca de forma separada os elementos ou atividades de marketing. Outro aspecto é evidenciado por Munhoz (2009), em que, segundo o autor, são raros os estudos recentes que proponham novas definições para as atividades de marketing. Neste caso, a partir de um levantamento realizado entre os anos de 2005 e 2009 nos eventos e revistas da ANPAD, nas revistas RAE e RAC, e, nas bancas de teses e dissertações da USP, UFRGS, UEM/ UEL, FGV (EAESP) e UFMG; observou-se somente quatro trabalhos que enfocam as atividades de marketing de forma sistêmica, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Autor	Tipo	Local	Data	Descrição
MUNHOZ, A. J.	Quantitativo	Dissertação/ UEM-UEL	2009	Objetivo de analisar a relação das práticas das atividades de marketing com o nível de orientação para o mercado das construtoras de Londrina e Maringá. Observa-se como resultado a não existência de relação significativa entre os dois constructos.
SCARE, R.F	Qualitativo/ Multicasos	TESE/ USP	2008	Objetivo de realizar uma análise formal e descritiva da influência de fatores condicionantes da estrutura organizacional na execução das atividades de marketing. Como resultado observa-se forte influência da descentralização da autoridade como aspecto crucial para execução das atividades de marketing; não preocupação com a definição formal de atividades; utilização de uma forma de departamentalização hierarquizada como funcional marca / produto - funcional; e, nova forma de estruturação organizacional de forma que a decisão sobre linhas de produtos, inovação e novos produtos se torna uma área de apoio estratégica centralizada.
PACAGNAN, M.N.	Quantitativo	TESE/ USP	2006	Objetivo de verificar o grau de utilização das atividades de marketing pelas empresas no processo internacionalização de seus produtos por meio da exportação. Neste caso as empresas demonstraram utilizar-se mais das atividades relacionadas ao composto de marketing e sistema de informações de marketing.
CORNETA, A.L.	Quantitativo	Dissertação/ UEM-UEL	2008	Objetivo de analisar o estágio atual de alinhamento das competências de marketing à estratégia competitiva adotada. Observou-se um número significativo de empresas que se encontram alinhadas, entretanto, a grande maioria ainda não é alinhada estrategicamente. Destaca-se ainda a existência de dois diferentes clusters: as empresas muito capacitadas em marketing e as empresas pouco capacitadas em marketing.

**Quadro 1** – Trabalhos realizados sobre Atividades de Marketing

**Fonte:** Elaborado pelo autor

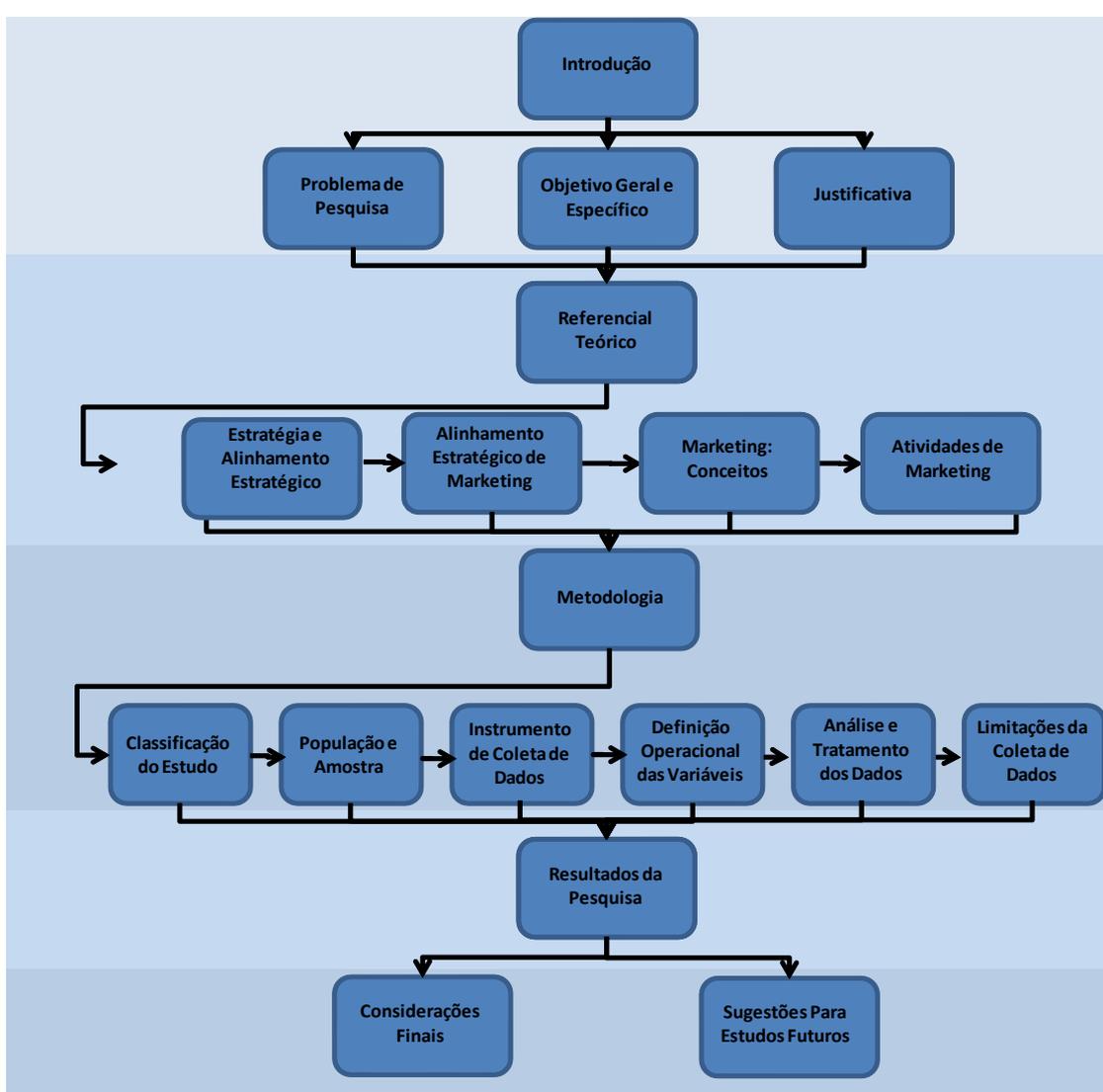
A existência de poucos estudos que enfoquem o tema de forma sistêmica é comprovado por Vieira (2003), ao evidenciar apenas algumas atividades de marketing entre aquelas cujo o maior número de pesquisas ocorre no Brasil; como, comportamento do consumidor, marketing de serviços, estratégias de mercado, comunicação e propaganda e sistemas de informação e pesquisa em marketing.

Por fim, justifica-se ainda a realização do trabalho devido a este complementar o desenvolvimento de um projeto de pesquisa específico

que enfoca o tema pesquisado.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho está organizado em cinco diferentes partes, de modo que na Figura 1 pode-se observar a forma com que se organizará a sequência do estudo.



**Figura 1** – Organização do Estudo

Fonte: Elaborado pelo autor

No capítulo 1 foi apresentado aspectos referentes a introdução

do trabalho, problema de pesquisa, objetivo geral e específicos e justificativa; além desse tópico de apresentação da organização do estudo.

Conforme a Figura 1, o referencial teórico se inicia com conceitos a respeito de estratégia e alinhamento estratégico; e, posteriormente, alinhamento estratégico de marketing. Em seguida, será apresentado conceitos iniciais de marketing e por fim as atividades de marketing; de modo que será enfocada cada uma das atividades de forma separada.

Já, em um terceiro momento, será apresentada a metodologia proposta para a realização da pesquisa de campo. Neste caso, será dividida em seis diferentes subtópicos: classificação do estudo, população e amostra, instrumento de coleta de dados, definição operacional das variáveis, análise e tratamento dos dados e limitações para a coleta de dados.

Após a descrição da metodologia, vem a apresentação dos resultados da pesquisa, destacando-se pela utilização de estatística descritiva, além de, testes estatísticos que complementam as análises e conclusões do trabalho.

Por fim, serão apresentadas as considerações finais do estudo, visando responder ao objetivo geral e aos específicos, além de ser oferecida algumas sugestões para estudos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta parte do trabalho é realizada a revisão da literatura a respeito do tema central do estudo. Pode-se considerar dois grandes aspectos decorrentes da revisão, abordando: (1) Estratégia e Alinhamento Estratégico e (2) Marketing e Atividades de Marketing.

No Quadro 1, são destacados os tópicos que serão apresentados no decorrer da fundamentação teórica e os autores que foram utilizados em cada um destes tópicos.

<b>TÓPICOS</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Estratégia</b>	Alves et al. (2006); Barros (2007); Campomar e Ikeda (2006); Ghemawat (2000); Hitt et al. (2008); Mintzberg (2006); Porter (1996); Prieto e Carvalho (2004); Quinn (1990); Wright et al. (2007).
<b>Alinhamento Estratégico</b>	Alves et al. (2006); Barros (2007); Beal e Arkedani (2000); Beer e Eisenstat (2000); Borella (2009); Ciborra (1997); Coutinho e Soares (2002); Eisenstat (2000); Ghobril e Moori (2007); Josemin e Brodbeck (2006); Kaplan e Norton (2006); Prieto e Carvalho (2004); Prieto e Carvalho (2006); Rigoni et al. (2007); Scare (2008), Silva e Batista (2004); Souza e Joia (2008); Visentini et al. (2007).
<b>Alinhamento Estratégico de Marketing</b>	Barros (2007); Booz Allen Hamilton e Association of National Advertising (2004); Campomar e Ikeda (2006); Faria (2006); Ferrel e Hartline (2006); Ghobril e Moori (2007); Piatto et al. (2008); Queiroz (2008); Scare (2008); Souza e Joia (2008).
<b>Marketing: Conceitos</b>	AMA (2009); Baker (2005); Campomar e Ikeda (2006); Costa (2008); Ferrel e Hartline (2006); Bacellar e Ikeda (2006); Kotler (2000); Kotler e Levy (1969); Vieira (2003)
<b>Atividades de Marketing</b>	Aaker (2007); Boone e Kurtz (1998); Berkowitz et al. (2003); Campomar (1982); Campomar (1982b); Campomar e Ikeda (2006); Chiusoli (2006); Churchill Jr. e Peter (2000); Dias (2003); Dickson (2001); Evans (2005); Fasti (2003); Ferrel e Hartline (2006); Guerreiro Ramos (1983); Hooley et al. (2001); Jones (2003); Kotler (2000); Kotler e Armstrong (2003); Kotler e Keller (2006); Malhotra (2009); McDonald (2005); McKenna (1989); Munhoz (2009); Oliveira e Campomar (2008); Pacagnan (2006); Parente (2003); Piatto et al. (2008); Queiroz (2008); Rosenbloom (2001); Scare (2008); Toledo et al. (2006); Toaldo (2004); Trez (2009); Veloso (2008); Workman, Homburg e Gruner (1998).

**Quadro 2 –**Tópicos e autores utilizados na fundamentação teórica

**Fonte:** Elaborado pelo autor

## 2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia é utilizada amplamente, entretanto de forma diferente quando observado contextos e períodos passados; além também de diferentes definições apresentadas por diversos autores. Já o pensamento estratégico, segundo Campomar e Ikeda (2006), provavelmente surgiu no início da humanidade, quando o homem teve a necessidade de lutar pela sobrevivência e por recursos escassos da natureza.

O termo estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, que significava um magistrado ou um comandante militar. Ao longo de dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuavam a ter como foco interpretações militares. Já a adaptação da terminologia de estratégia ao contexto de negócios ocorreu na segunda metade do século XIX, com a segunda revolução industrial que observou a emergência da estratégia como forma de moldar as forças de mercado e afetar o ambiente competitivo; porém o tema decolou apenas no século XX (GHEMAWAT, 2000).

No ambiente de administração de empresas, diversas dimensões e conceitos são associadas à estratégia, embora geralmente relacionados; o que justifica assim a existência de diversos modelos, ferramentas e estruturas desenvolvidas para o desenvolvimento e implementação de estratégias. Para Barros (2007), o termo estratégia é atualmente muitas vezes utilizado para construção de construtos complexos, com significados diferenciados, porém inter-relacionados entre si. Assim, o autor menciona que as definições podem referir-se a planos traçados para alcançar os objetivos da organização; ou um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais elaboradas e executadas para viabilizar o melhor desempenho para organização; ou ainda, uma criação de uma posição competitiva única e de valor, que envolve um conjunto de atividades diferenciadas.

Enquanto Barros (2007) defende a existência de relações entre as diferentes proposições para definição de estratégia, Alves et al. (2006)

mencionam que os estudos a respeito de estratégia referem-se a um grande número de teorias, escolas de pensamento e modelos de estratégia; podendo-se afirmar a existência de mais desacordos do que acordos sobre o que são ou devem ser os processos de formação de estratégia.

Para Hitt et al. (2008) estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que são definidos para explorar competências essenciais para obtenção da vantagem competitiva. Desta forma, ao definir a estratégia, a empresa escolhe alternativa para competir, indicando o que a empresa pretende e não pretende fazer.

Wright et al. (2007) mencionam que a estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Encara-se desta forma a estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia, (2) implementação da estratégia e (3) o controle estratégico visando assegurar que os resultados desejados sejam alcançados.

Já o conceito de administração estratégica para Wright et al. (2007) é mais amplo, envolvendo não somente os estágios de formulação, implementação e controle da estratégia; como também, os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seu ambiente externo e interno. Hitt et al. (2008) menciona que o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média.

Assim, ambos os autores concordam que na administração estratégica entram também os estágios de análise das ameaças e oportunidades do ambiente externo, dos pontos fracos e fortes do ambiente interno e o estabelecimento da missão e dos objetivos gerais da empresa.

Já a definição de estratégia para Porter (1996) engloba a questão do alinhamento ou ajuste das atividades da empresa, cabendo, aqui, uma breve apresentação do que será discorrido posteriormente sobre alinhamento entre estratégia e atividades de marketing. Para este, a estratégia é o ajuste entre as atividades de uma empresa, e o sucesso desta depende de

fazer bem várias coisas e não apenas algumas, além da integração entre estas coisas. Caso não ocorra este ajuste, não ocorrerá uma estratégia diferenciada, o que gera pouca sustentabilidade. Destaca-se ainda que a integração destas atividades deve gerar uma posição de valor única, que envolve um conjunto de atividades diferentes.

Observa-se que tanto Porter (1996) quanto Hitt et al. (2008) mencionam, embora com palavras diferentes, a importância da vantagem competitiva. Enquanto o segundo utiliza a terminologia “vantagem competitiva”, o primeiro, utiliza a “posição única de valor única”. Hitt et al. (2008) menciona que a vantagem competitiva é aquela que é gerada ao implementar a estratégia, de modo que os concorrentes não conseguem copiá-la ou acham-na custosa demais para imitar. Já Porter (1996) menciona que a essência do posicionamento estratégico é a escolha de atividades que se diferenciam dos rivais e que, esta posição única, pode não ser suficiente para garantir vantagem sustentável, em face dos concorrentes tenderem a imitar uma posição de valor.

Ainda em relação à obtenção de vantagem competitiva, Prieto e Carvalho (2004) mencionam que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e competências desenvolvidas e controladas pela empresa e, apenas de forma secundária, na estrutura do setor no qual as organizações se posicionam.

Ao complementar as definições de estratégia, Quinn (1990) menciona que esta é o padrão ou plano cuja finalidade é a integração das principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Desta forma, quando bem formulada, a estratégia ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável.

A fim de consolidar as diferentes conceituações de estratégia existentes na literatura, Mintzberg (2006) expõe cinco definições conjuntas de estratégia (plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva). Se entendida como um *plano*, seria um tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz ou conjunto de diretrizes para lidar com uma situação. Desta forma, são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas

consciente e propositalmente. Como plano, a estratégia também pode ser um *pretexto*, sendo uma manobra específica para superar um oponente ou concorrente. Neste caso, a estratégia real é a ameaça. Definir estratégia como um plano acaba não sendo suficiente, sendo necessária uma definição que englobe o comportamento resultante. Destaca-se, assim, a estratégia como *padrão*, sendo consistência no comportamento, pretendida ou não.

A estratégia como *posição*, é aquela definida como força mediadora, ou combinação entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e externo. Observa-se que esta definição é compatível tanto com a definição de plano, ao se aspirar uma posição por meio de um plano; como com a definição de padrão, a que se pode aspirar a uma posição por meio de um padrão de comportamento. Por fim, a estratégia como perspectiva consiste em uma maneira fixa de olhar o mundo. Assim, a estratégia é para a empresa como a personalidade é para o indivíduo. Neste caso, a estratégia é um conceito, sendo ela abstrações existentes na cabeça das partes interessadas, que pode ser compartilhada pelos membros de uma organização por suas intenções e/ ou ações (MINTZBERG, 2006).

Por meio destas cinco definições propostas por Mintzberg (2006), observa-se que a estratégia não se define apenas como noção de como lidar com concorrentes ou mercado, conforme observado na grande parte da literatura; mas também se refere a questões fundamentais sobre organizações como instrumentos para percepção coletiva.

Embora próximas as definições apresentadas nas literaturas sobre o tema, notam-se diferenças entre os autores devido à complexidade e amplitude do tema em questão. Por outro lado, observam-se complementações e relações existentes entre as definições acima propostas, deve-se levar em consideração, neste trabalho, a proposta de que os temas e conceitos se complementam mais do que geram desacordos em relação à real definição de estratégia.

Assim, partindo do pressuposto do trabalho de analisar o alinhamento das atividades de marketing nas organizações industriais, o presente estudo tomará como definições mais completas para caracterizá-lo

aquelas de Porter (1996) e Quinn (1990), pelo fato de que estas definições apresentam de forma mais clara a importância do alinhamento de atividades ou recursos internos para organização e consequente obtenção de vantagem competitiva.

## 2.2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Este trabalho buscará estudar as organizações como sistemas, partindo do pressuposto de que esta interage e influencia o ambiente e são também por este influenciadas. Além disso, a interação de seus vários subsistemas tendem a influenciar a forma com que as mesmas atingem seus objetivos estratégicos globais.

De acordo com Alves et al. (2006), estudar estratégia nas organizações não compreende, necessariamente, somente conceituar ou criar definições; e sim, o entendimento do processo interativo entre ambiente, pessoas, organização e estratégia. Observa-se assim a importância de não somente compreender a estratégia organizacional como também a forma com que esta se alinha ou ajusta-se aos seus elementos internos e ao seu ambiente.

Os autores Kaplan e Norton (2006) iniciam seu livro denominado “Alinhamento” com um exemplo de um barco a remo contendo oito remadores. Para os autores, mais do que oito atletas excepcionais e altamente motivados e treinados; julga-se importante a sincronia entre os remadores para ganhar uma competição. Assim, as equipes vencedoras são aquelas que remam em perfeita sincronia, em que cada integrante movimentava o remo com vigor, porém, de maneira coordenada com os outros e sob a orientação de um timoneiro que é responsável pelo ritmo das remadas e pela direção da embarcação.

Levando este exemplo para o lado organizacional, o timoneiro pode ser considerado a administração central, que analisa os pontos fortes e fracos dos remadores, estuda o ambiente externo e analisa a competição;

definindo assim um curso de ação claro para o barco, assegurando sua implementação, mediante a coordenação dos remadores, que buscam um ótimo resultado (KAPLAN e NORTON, 2006).

Entretanto, muitas empresas não possuem bons timoneiros, ou não conseguem alinhar as ações de suas unidades funcionais as estratégias e objetivos globais da organização. Assim, não conseguem aproveitar a possibilidade de sinergia entre as diversas unidades da organização para melhor alcance de seus objetivos.

Para Kaplan e Norton (2006) as estratégias das unidades organizacionais geralmente são desenvolvidas de maneira isolada, não levando em consideração a estratégia da corporação, não enfatizando soluções de como essas unidades autônomas devem trabalhar juntas para promover integração e sinergia. Assim, este desalinhamento justifica o porquê da maioria das empresas enfrentarem dificuldades para implementação de suas estratégias.

A análise das organizações por meio da abordagem sistêmica nos permite observar que os resultados das organizações são frutos de um conjunto de fatores internos e externos às organizações, que de forma sistêmica, influenciam o alcance de seus objetivos.

Para Ghobril e Moori (2007), à medida que os mercados mundiais se tornam integrados e os consumidores se tornam mais exigentes em relação ao desempenho de produtos e serviços prestados, demanda-se dos administradores um comportamento ágil e interdependente e um alinhamento entre estratégias intra e inter organizacional para a manutenção de sua posição competitiva. Fato este também é apresentado por Josemin e Brodbeck (2006), que mencionam que, com a rapidez das mudanças na tecnologia e no ambiente, as organizações passam a necessitar de processos de gestão adequados e a implementação da estratégia exige o alinhamento de suas unidades de negócio.

Entretanto, dentro deste mesmo contexto, Kaplan e Norton (2006) mencionam que as mudanças são constantes em um setor, entre os concorrentes, no ambiente regulatório e macroeconômico, na tecnologia, nos

clientes e nos empregados; sendo necessário que as estratégias e sua implementação estejam em constante evolução. Sendo assim, as organizações que se encontram alinhadas em determinado momento, pode em outro, não estar mais alinhada. Por outro lado, os autores mencionam que aquelas organizações que possuem processos de alinhamento abrangentes e gerenciados, tendem a alcançar sinergias por meio da integração.

Barros (2007) complementa de forma a mencionar que a capacidade de alinhamento das organizações é considerada como um recurso estratégico com capacidade de produzir resultados superiores, constituindo-se, desta forma, em importante fonte de vantagem competitiva para as organizações empresariais.

Quanto à origem da palavra alinhamento, Barros (2007) menciona que a variação *alinhamento* foi testada pela primeira vez em 1970 e diz respeito ao ato ou efeito de alinhar; sendo que o verbo alinhar pode ser definido como colocar em linha reta, ou ainda, ajustar para produzir um relacionamento ou uma orientação apropriada.

Partindo de uma perspectiva do termo ajuste, Barros (2007) menciona que este já aparecia há duas décadas atrás relacionado a temas como: interdependência entre estratégias de várias organizações, mecanismos administrativos e organizacionais em linha com a estratégia, moderação entre ponto de vista determinístico e o de cautela gerencial, gerenciamento estratégico envolvendo a formulação e a implementação e interdependência entre organização e ambiente.

Beal e Arkedani (2000) mencionam que muitos pesquisadores sugerem que o desempenho ou eficácia organizacional depende do alinhamento da estratégia com o ambiente, a estrutura, sistemas de incentivo e características da gestão da organização.

A definição de alinhamento estratégico difere-se na literatura, dependendo do foco que se busca (VISENTINI et al., 2007; PRIETO e CARVALHO, 2006). Destaca-se, também, que várias áreas da administração (marketing, recursos humanos, operações, tecnologia da informação) estão tratando o termo alinhamento, sendo que cada qual traz a tona a sua própria

visão da organização, refletindo assim na escolha dos elementos a serem alinhados (PRIETO e CARVALHO, 2006). Entretanto, os autores destacam que o alinhamento está presente na literatura de administração sempre que sua proposta inclua voltar os recursos da organização para uma única direção, com a finalidade de garantir melhoria de performance (PRIETO e CARVALHO, 2004).

Na literatura pode-se observar diversos trabalhos a respeito do tema alinhamento, em que alguns autores enfocam o alinhamento com o ambiente externo (COUTINHO e SOARES, 2002; SILVA e BATISTA, 2004; ALVES et al., 2006, VISENTINI et al, 2007, PRIETO e CARVALHO, 2004, 2007; RIGONI et al., 2007; GHOBIL e MOORI, 2007; JOSEMIN e BRODBECK, 2006; BARROS, 2007), outros o alinhamento interno (SOUZA e JOIA, 2008; COUTINHO e SOARES, 2002; BEER e EISENSTAT, 2000; SILVA e BATISTA, 2004; ALVES et al., 2006; VISENTINI et al, 2007; PRIETO e CARVALHO, 2004, 2007; RIGONI et al., 2007; GHOBIL e MOORI, 2007; JOSEMIN e BRODBECK, 2006; BARROS, 2007); observando-se que a grande maioria trata os dois temas de forma conjunta, mesmo que indiretamente. Destaca-se ainda dentro das definições, que Rigoni et al. (2007) tratam o alinhamento externo e interno sob outra definição, em que o alinhamento, em nível estratégico, é aquele que se refere ao alinhamento com o ambiente externo e o alinhamento, em nível tático-operacional, é aquele que se refere a integração funcional entre infra-estrutura, processos, pessoas do negócio e suas plataformas tecnológicas (alinhamento interno).

Desta forma, cabe analisar as definições mencionadas pelos autores acima. Para Coutinho e Soares (2002) o grau de adequação estratégica de uma empresa diz respeito à consistência de sua estratégia com o ambiente externo e interno da mesma. Alinhando estes dois conceitos, Silva e Batista (2004) mencionam que a fim de alcançar o melhor desempenho estratégico, tanto as estratégias como as potencialidades internas devem estar alinhadas com o nível de turbulência ambiental sob o qual as organizações estão inseridas. De forma a complementar, Ciborra (1997) menciona que o alinhamento estratégico foi definido a partir da dinâmica do ajuste interno e externo, tais como, produto/ mercado, estratégia, estruturas administrativas,

comerciais, processos e tecnologia da informação; argumentando-se que o desempenho econômico é reforçado pelo ajuste entre posicionamento externo e interno.

Para Silva e Batista (2004), o ambiente apresenta-se como elemento essencial para a atividade da organização e para a administração estratégica. Ainda mencionam que esta relação entre ambiente e organização representa uma interação dinâmica e complexa, onde o ambiente pode representar uma fonte de sobrevivência e manutenção, e principalmente, uma fonte de oportunidades de crescimento e de realização da organização. Assim, torna-se importante o alinhamento da estratégia das organizações ao ambiente em que as mesmas estão inseridas.

Ao se levar em consideração apenas o alinhamento estratégico externo, ou seja, o alinhamento entre as estratégias e o ambiente em que as organizações estão inseridas, Prieto e Carvalho (2004) mencionam que este se refere aos ajustes das capacidades, recursos e estratégia ao ambiente de atuação da organização e este ocorre quando uma estratégia apropriada é selecionada. Ghobril e Moori (2007) destacam que o alinhamento é entendido como um processo contínuo e dinâmico, no qual as capacidades da organização devem estar em harmonia com as exigências do mercado ou clientes. Desta forma, para os autores, uma empresa pode fracassar tanto por falta de alinhamento estratégico (ambiente externo) como pelo fato de seus processos e recursos não oferecerem condições para apoiar o seu alinhamento com o ambiente externo.

Por outro lado, Coutinho e Soares (2002) mencionam que o conceito de adequação estratégica deve ser abordado sob uma perspectiva ampla, em que se deve considerar um vasto conjunto de elementos. Neste caso, a identificação destes elementos críticos torna-se essenciais. Observa-se desta forma a importância do alinhamento entre os elementos internos da organização.

A partir da perspectiva de alinhamento interno, Beer e Eisenstat (2000) mencionam que as organizações, para serem competitivas, devem desenvolver uma boa estratégia e de modo apropriado alinhá-las a

estrutura, sistemas, comportamento da liderança, políticas de recursos humanos, cultura, valores e processos. Alves et al. (2006) mencionam que quanto aos aspectos internos, entende-se toda a organização, tais como, sua estruturação, hierarquização, políticas e poderes; além de que, a congruência entre pessoas, objetivos, porte e interesses serão sempre fontes de influência para a construção e desenvolvimento de estratégias.

Borella (2009) menciona dois níveis de alinhamento dentro da perspectiva interna. O primeiro nível, denominado de alinhamento vertical é aquele que envolve a consistência das estratégias funcionais com as estratégias organizacionais, onde, os meios mais utilizados, segundo o autor, é o planejamento estratégico, a tecnologia da informação e o Balanced Score Card. Para este tipo de alinhamento, o que está subjacente as práticas ou ferramentas, é a finalidade para o qual estas são utilizadas, ou seja, para gerar comunicação, integração, compartilhamento, colaboração, sinergia, e participação dos líderes funcionais; destacando-se, que as pessoas são as responsáveis pelas ações ou decisões dentro das empresas, de modo que cabe aos dirigentes mostrarem qual a direção a ser seguida de modo que as pessoas colaborem para a estratégia.

Em um segundo nível, denominado de alinhamento horizontal, Borella (2009) menciona que este é aquele obtido através da coordenação de esforços através da empresa para gerar integração entre as funções e dentro das funções; em que, para o alcance da consistência de decisões entre as funções, julga-se necessário que haja troca e cooperação entre as várias atividades funcionais de modo a uma dar suporte a outra. Destaca-se, neste caso, atividades como formação de comitês, grupos de força-tarefa, desenvolvimento de planos de ação para gerar coordenação entre duas áreas funcionais chaves.

Quanto à implementação da estratégia, Barros (2007) menciona que o percurso da produção acadêmica em torno de formulação e implementação da estratégia, encontra-se recheado de sugestões e combinações de sistemas, que uma vez alinhados, possuem potencial para tornar eficaz o processo de conversão dos planos estratégicos em ação. Desta forma, o autor concorda que um dos fatores que colaboram para a eficácia da

implementação da estratégia nas organizações é o nível de alinhamento de seus sistemas, uma vez que, quanto mais alinhados estes sistemas, maiores são as possibilidades de se obter uma implementação bem sucedida das estratégias da organização.

Borella (2009) chama a atenção para o fato de que se uma empresa apenas apresentar deliberadamente suas estratégias, não garante que as práticas visando a sua implementação estejam sendo desenvolvidas de acordo com as mesmas, e; esta falta de consistência entre estratégia e implementação tende a levar a organização a perda de competitividade, sendo este aspecto evidenciado por meio de critérios tais como; custos mais elevados, menor produtividade, problemas de qualidade, demora na introdução de novos produtos e menor lucratividade.

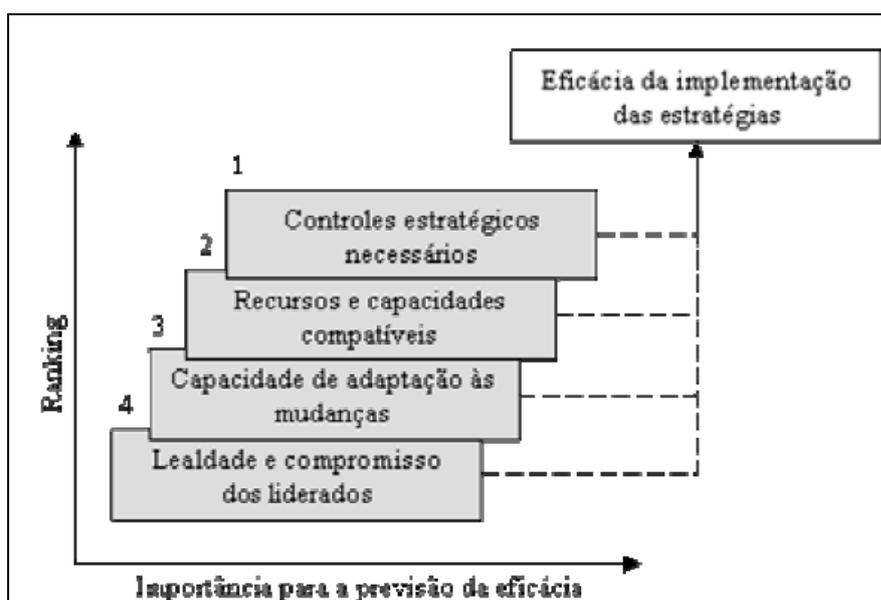
Quando se destaca o nível de alinhamento de seus sistemas, leva-se em consideração o grau de alinhamento interno das organizações. Assim, Prieto e Carvalho (2004, p. 4) mencionam que o “alinhamento interno trata de manter os elementos internos focados durante a implementação da estratégia”. Josemim e Brodbeck (2006) colaboram citando que a estratégia não é um processo gerencial isolado; mas parte de um *continuum* que começa com a missão da organização e que deve ser traduzida de forma com que as ações individuais se aliem e proporcionem apoio a estratégia. Entretanto, neste caso, cabe identificar quais os elementos internos que devem permanecer focados durante a implementação da estratégia.

Destaca-se, neste trabalho, os elementos apresentados por Barros (2007) que servirão como apoio ao instrumento de pesquisa. Para o autor, a eficaz implementação das estratégias pressupõe esforços de alinhamento entre a estratégia das organizações e seus respectivos recursos necessários para sua implementação, o que consiste em trabalhos de dimensionamento, alocação, exploração e ajuste.

Assim, as organizações eficazes na implementação de suas estratégias (1) mantêm um modelo de estrutura organizacional adequado às exigências de suas estratégias globais, o que facilita suas implementações; (2) obtêm lealdade e compromisso de seus subordinados para com o processo

estratégico; (3) possuem recursos e capacidades necessárias para o devido suporte às estratégias organizacionais; (4) detêm competências necessárias de modo a oferecer respostas rápidas e adequadas às mudanças ambientais; (5) apresentam capacidade de adaptação às novas situações promovidas pela implementação das novas estratégias; assim como, (6) possuem os controles estratégicos necessários para a implementação de suas estratégias (BARROS, 2007).

Barros (2007) proporciona um modelo simplificado que contempla os seis elementos apresentados acima em quatro elementos, sendo estes, lealdade e compromisso dos liderados, capacidade de adaptação às mudanças, recursos e capacidades compatíveis e controles estratégicos necessários. Para o autor, esses quatro elementos alinhados colaboram para a eficácia da implementação das estratégias.



**Figura 2** – Alinhamento de Elementos para Eficácia da Implementação da Estratégia  
**Fonte:** Barros (2007)

Para fim deste trabalho, será levado em consideração os seis elementos propostos por Barros (2007) como aqueles para mensurar o alinhamento estratégico das atividades de marketing. Destaca-se a escolha deste modelo, pelo detalhamento dos elementos e recursos que compõem o alinhamento, sendo estes observados mediante pesquisa realizada pelo autor. Para o mesmo, as organizações podem concentrar os esforços de alinhamento

nas combinações desses sistemas, contribuindo para eficácia da implementação de suas estratégias.

### 2.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

A implementação da estratégia, segundo Barros (2007), consiste na fase em que o planejamento é convertido em ações concretas, em que se busca a realização das atividades necessárias para fazer com que os planos estratégicos traçados aconteçam na prática e se atinjam consequentemente os objetivos projetados. Ghobril e Moori (2007) ainda mencionam que as atividades que compõem a operação de uma empresa estão inter-relacionadas, onde torná-las eficazes significa fazer com que o conjunto das mesmas sustente a estratégia da empresa. Para os autores, as empresas com estratégia bem definidas, permitem a identificação dos agrupamentos das atividades de forma a facilitar o entendimento de quão boa é a adaptação entre o sistema de atividades e sua estratégia.

Os autores Souza e Joia (2008) mencionam o alinhamento estratégico como o conjunto de atividades executadas, de forma coordenada, pela gerência da organização, e que tem como objetivo alcançar suas metas através da coordenação de diversas áreas funcionais; tais como, tecnologia da informação, finanças, marketing, recursos humanos, manufatura, dentre outros.

Nota-se na menção acima, a importância da coordenação das áreas funcionais da empresa para o alcance da estratégia organizacional. Partindo deste pressuposto, este estudo enfoca o alinhamento da função ou atividades de marketing das organizações à estratégia organizacional, colaborando assim em sua implementação.

Estudo realizado pela Booz Allen Hamilton e Association of National Advertising (2004) junto a 370 executivos de mais de 100 empresas norte-americanas em nove diferentes setores, destaca que nos cinco anos anteriores, na opinião de mais de 75% dos executivos de marketing e de outras

áreas, o marketing tornou-se mais importante para o sucesso corporativo. Entretanto, destaca-se negativamente que para mais da metade, as atividades de marketing e do CEO – *chief executive officer* não estão alinhadas.

O estudo propõe também um efetivo alinhamento entre as atividades do CMO – *chief marketing officer* e do CEO, pois parte dos problemas deste desalinhamento se dá pela inabilidade dos profissionais de marketing, que não permitem uma clara compreensão do valor de sua contribuição para o desempenho financeiro da empresa (BOOZ ALLEN HAMILTON e ASSOCIATION OF NATIONAL ADVERTISING, 2004)

Faria (2006) observa que o marketing ganhou responsabilidade estratégica nas organizações por causa da expansão da economia de mercado em escala global. Para o autor, a estratégia de marketing reassume central importância por traduzir dois importantes objetivos: (1) elevação do marketing dentro da grande empresa, e, (2) transferência do controle estratégico do marketing da alta hierarquia para os praticantes próximos ao mercado.

Nota-se desta forma que além da elevação do conceito de marketing nas organizações, faz-se também necessário o alinhamento das ações ou atividades realizadas pelos praticantes de marketing próximo ao mercado, com a estratégia central da organização.

Segundo Queiroz (2008), identificar o alinhamento da área de marketing com a estratégia da empresa é um problema central, visto que poucas empresas possuem estratégias explícitas com marcos quantificáveis para identificar progressos. Para o autor, aquelas empresas que utilizam estes marcos quantificáveis ou métricas relacionadas ao marketing são em grande maioria aquelas que possuem sistemas de avaliação de desempenho organizacional, ou aquelas que possuem maior alinhamento da área de marketing à estratégia organizacional ou aquelas em que a área de marketing é considerada de alta importância para o sucesso da estratégia e para o desempenho financeiro.

Scare (2008) ainda evidencia que no contexto do marketing, este desafio do alinhamento torna-se relevante pelo fato de que o marketing é uma atividade que depende de interações com demais áreas da empresa para

obter sucesso.

Entretanto, destaca-se a importância do alinhamento entre as estratégias e conseqüente atividades de marketing com a estratégia global da empresa, visando à busca por objetivos comuns organizacionais.

Piato et al. (2008) mencionam que o planejamento estratégico geralmente é desenvolvido em nível corporativo e de unidade de negócio, em que, uma vez definido o planejamento em âmbito corporativo; a organização deve desenvolver o planejamento estratégico das unidades de negócios. Assim, os autores destacam que a estratégia de marketing desenvolve-se através de um processo que envolve três diferentes níveis de conhecimento. Os dois primeiros níveis originam-se do próprio planejamento estratégico corporativo e oferecem a base estrutural sob em que a estratégia de marketing deve ser desenvolvida. Desta forma, os níveis um e dois representam respectivamente a compreensão e definição da missão e da estratégia corporativa. Somente o terceiro nível representa a estratégia de marketing em si.

Os autores Ferrel e Hartline (2006) também mencionam que as organizações desenvolvem estratégias e planos de marketing eficazes em harmonia com as missões e metas da organização, assim como, das áreas funcionais. Entretanto, estes planos funcionais devem ser coordenados pela alta direção de modo a realizar a missão, as metas e os objetivos da organização.

Campomar e Ikeda (2006) defendem que a interface entre estratégia da corporação e planejamento e estratégia de marketing é o elemento chave na determinação da direção estratégica da empresa. Para os autores, o marketing é a base e o fim da estratégia de negócios, proporcionando uma estrutura analítica, bem como os meios de identificar uma forma efetiva de diferenciação.

Observa-se a importância do alinhamento das atividades de marketing à estratégia global da empresa. Por meio deste alinhamento, as organizações possibilitam o trabalho conjunto entre estrutura geral da empresa e estrutura de marketing, em busca de objetivos comuns delineados na

estratégia global da empresa. Além da possibilidade de implementação da estratégia, o alinhamento entre as atividades de marketing e a estratégia organizacional proporciona meios de avaliação dos resultados gerados por estas atividades, a partir de métricas de desempenho anteriormente formuladas.

## 2.4 MARKETING: CONCEITOS

Antes de se concentrar nos conceitos relacionados às atividades de marketing, cabe aqui destacar a definição de marketing e a visão de alguns autores a cerca do tema.

O termo “*marketing*” é derivado da palavra inglesa “market”, que tem como significado a palavra “mercado”. Observa-se, desta forma, que marketing significa algo orientado para o mercado, sendo mais precisamente, a relação adequada entre o produto e o mercado. De acordo com a American Marketing Association, marketing é “a atividade, conjunto de instruções e processos para criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para o consumidor, clientes, parceiros e sociedade de um modo geral” (AMA, 2009). Kotler (2000, p.29-30), destaca que este “é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor comum”.

Para Ferrel e Hartline (2006) o marketing adquire diferentes definições dependendo da pessoa que o define. Para aqueles que não trabalham com marketing, este é uma função dos negócios, como outras funções, tais como: produção, pesquisa, administração geral, recursos humanos e contabilidade; e sua meta é conectar a organização a seus clientes. Já aqueles que executam tarefas de marketing, tendem a vê-lo como um processo de gerenciamento do fluxo de produtos do local de concepção para o local de consumo. Já uma última forma de pensar, está relacionada à

satisfação das necessidades humanas e sociais, relacionando o marketing com o padrão de vida das pessoas, não só em termos de aumento do consumo e da prosperidade, mas também em termos do bem estar da sociedade.

Campomar e Ikeda (2006) mencionam que o termo marketing sempre foi objeto de polêmicas e confusões, tanto em relação à definição de sua palavra, assim como, em relação a sua aplicação. Para os autores, este é uma arte em que um conjunto de técnicas permitem que as trocas sejam feitas da melhor forma possível. Desta forma, é uma arte de fazer bem as trocas, beneficiando todos os elementos que interagem para que estas ocorram.

Baker (2005) sugere que o marketing real possui quatro características essenciais: começa com o cliente, tem perspectiva de longo prazo, possui utilização total de todos os recursos da empresa e enfoca a inovação.

Bacellar e Ikeda (2006) destacam quatro fases que distinguem o ensino de marketing e a definição de seus conceitos: (1) início da disciplina, sua construção inicial e suas primeiras dificuldades; (2) estruturação e disseminação das práticas de ensino; (3) ampliação do conceito e do ensino de marketing; e, (4) pós-modernismo – questionamentos, fragmentação e multiplicidade de direções.

A primeira fase teve seu início no final do século XIX dentro da área de economia; e seu foco inicial era tratar da distribuição e do consumo dos produtos – lado este negligenciado pelos economistas na época. A segunda fase se iniciou em 1926, com a junção da National Association of Teachers of Marketing and Advertising e da American Marketing Association, de modo que a primeira começou a focar todos os aspectos do marketing. Surge nesta era a necessidade de desenvolvimento de teorias e conceitos mais estruturados para a área (BACELLAR e IKEDA, 2006)

A terceira fase, iniciada em 1969 com a publicação do artigo *Broadening de Concept of Marketing* de Philip Kotler e Sidney Levy (1969); este que visava ampliar o conceito de marketing para além das empresas tradicionais comerciais. Para os autores, marketing é uma atividade generalizada da sociedade que vai muito além da venda de pastas de dentes, sabão e aço. Destaca-se neste caso outros tipos de empresas, ampliando o

conceito de marketing para o lado social.

A quarta e última fase, iniciada em 1989 e dominante até hoje, clama por novas alternativas e abordagens para o marketing. Destaca-se pelo início do pós-modernismo no marketing (BACELLAR e IKEDA, 2006).

Quanto ao conceito e produção brasileira sobre marketing, Costa (2008) destaca que realmente existe uma produção acadêmica de marketing que possa ser considerada brasileira. Entretanto, para o autor, esta produção se caracteriza por um volume de conhecimento que foi manipulado, sistematizado e utilizado para análise dos mais diversos temas propostos do que pela originalidade de sua construção teórica. Assim, o marketing brasileiro se caracteriza por uma replicação pouco adaptada do que se estudou globalmente. Fato este também é destacado por Vieira (2003), que afirma que, o acadêmico de marketing brasileiro distancia-se de sua própria realidade, comprometendo suas próprias pesquisas e não dando continuidade as mesmas.

Destaca-se aqui a importância deste tópico no trabalho pelo fato de este caracterizar o marketing e demonstrar as diferentes visões a respeito do mesmo que ocorrem tanto na literatura estrangeira como na literatura nacional; e demonstrar ainda a tendência da literatura nacional que não possui características próprias, distanciando-se de suas realidades ao apenas tentar adaptar os conceitos da literatura internacional.

## 2.5 ATIVIDADES DE MARKETING

Outro aspecto determinante para o delineamento do construto deste trabalho se refere à definição das atividades de marketing. Dentro deste conceito, Piato (2008) destaca que os elementos de marketing são as atividades ou ações de marketing que são combinadas de acordo com os objetivos da organização visando proporcionar a formulação, implementação e o gerenciamento de uma estratégia de marketing. Já em relação ao papel do administrador das atividades de marketing, Campomar (1982) menciona que

este deve facilitar as trocas de forma a maximizar a satisfação das necessidades dos trocadores, utilizando-se assim de técnicas específicas de acordo com sua sensibilidade individual.

Toledo et al. (2006) descrevem a dimensão gerencial de marketing, ou administração de marketing, salientando dois aspectos que devem ser considerados. O primeiro diz respeito ao processo administrativo em si, onde o marketing realiza as quatro funções clássicas que compõem o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle). O segundo é referente ao processo administrativo de marketing, o qual contempla atividades, tarefas e funções especializadas e específicas, ainda que muitas delas sejam compartilhadas com as demais áreas que integram a cadeia interna de valor da organização. Estas atividades e tarefas que compõem o processo decisório de marketing são planejadas, organizadas, coordenadas, implantadas e controladas pelo gestor da área, integradas com as demais áreas funcionais da empresa de modo a alcançar os objetivos organizacionais da empresa.

Entretanto, a integração com as demais áreas funcionais das empresas nem sempre ocorre, como cita McKenna (1989). Para o autor, grande parte das empresas mantém as atividades de marketing separadas das demais áreas funcionais da organização; sendo que em muitos casos, as pessoas nem mesmo conversam umas com as outras. Porém, o autor menciona que é importante que todos na organização, pensem sobre o marketing.

As atividades de marketing podem cobrir um espectro mais amplo ou mais estreito, dependendo do tipo de orientação que a empresa imprime a seus negócios. No caso de uma empresa com filosofia voltada ao mercado, esta terá seu foco expandido e a área de marketing estará envolvida em um variado espectro de atividades (TOLEDO et al., 2006).

Diversas abordagens teóricas a respeito da definição do conceito de marketing foram apresentadas anteriormente, assim, julga-se importante entrar na realidade operacional, destacando suas funções e atividades. Esta conceituação pode ser inicialmente apresentada a partir da

definição de administração de marketing de Kotler (2000, p.30) de que este é “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção, e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Destaca-se neste caso, a definição de suas atividades em cima do composto de marketing inicialmente apresentado por McCarthy em 1960.

Hooley et al. (2001) definem o papel do marketing sob três principais aspectos; identificação das necessidades dos clientes, escolha do posicionamento competitivo a ser adotado e implementação da estratégia de marketing.

De acordo com Ferrel e Hartline (2006) as organizações precisam lidar com um grande número de atividades e decisões para oferecer seus produtos aos consumidores; considerando também que estas diferem em termos de escopo e complexidade; porém, todas organizações possuem o mesmo objetivo de dar ao consumidor uma razão para comprar o produto. Desta forma, os autores destacam 12 decisões e atividades de marketing, tais como, planejamento estratégico, pesquisa e análise, desenvolvimento de metas e objetivos, desenvolvimento e manutenção do relacionamento com o cliente, decisões em estratégia de marketing, segmentação de mercado e marketing direcionado, decisões de produto, decisões de preço, decisões de distribuição e cadeia de suprimentos, decisões de promoção, implementação e controle e, por fim, responsabilidade social e ética. Observa-se, neste caso, uma ampla definição das atividades, envolvendo questões relacionadas a estratégias macro da empresa até aquelas relacionadas a estratégias do departamento de marketing; passando também pelo composto de marketing.

Na figura 3 é apresentado o processo administrativo de marketing sugerido por Toledo et al. (2006). Neste caso, o processo é descrito enfocando dois aspectos: as funções administrativas clássicas que cabem a qualquer área da organização e as atividades gerenciais específicas de marketing; sendo esta subdividida entre as atividades de análise do mercado e do ambiente e as atividades referentes à gestão das variáveis controláveis de decisão de marketing.

PROCESSO ADMINISTRATIVO	ATIVIDADES GERENCIAIS	
	Tático-Operacionais	Estratégicas
PLANEJAMENTO	Análise (mercados atuais) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delineamento de mercado</li> <li>• Motivação de compra</li> <li>• Organização de compra</li> <li>• Operação de compra</li> </ul>	Análise de Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de vida do produto</li> <li>• Curva de experiência</li> <li>• <i>Portfolio</i> do produto</li> <li>• Atratividade de mercado</li> <li>• Posição competitiva</li> <li>• Segmentação (perfil)</li> </ul>
ORGANIZAÇÃO		
DIREÇÃO	Decisões <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto</li> <li>• Preço</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Distribuição</li> <li>• Transação</li> <li>• Pós-transação</li> </ul>	Decisões <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha segmentos (<i>targeting</i>)</li> <li>• Posicionamento</li> <li>• Estratégica competitiva</li> <li>• Estratégia de crescimento</li> </ul>
CONTROLE		

**Figura 3** – Processo Administrativo de Marketing

Fonte: Toledo et al. (2006).

Para Boone e Kurtz (1998) o marketing é o responsável pela realização de oito funções universais englobadas em três grupos: funções de troca, funções de distribuição física e funções de facilitação.

A função de troca contém as funções de compra e venda, em que a função de compra é realizada visando assegurar que as ofertas do produto estejam disponíveis em quantidade suficiente para atender a demanda e as preferências dos clientes. Já a venda é aquela função que através da propaganda, venda pessoal e promoção de vendas faz com que os produtos e serviços correspondam às necessidades dos clientes. A função de distribuição física contém as funções de transporte e armazenamento, em que a primeira corresponde à movimentação do produto até um local conveniente para o comprador e a segunda corresponde ao armazenamento do produto até que seja necessário a venda. Destaca-se que, estas duas últimas funções envolvem ações de fabricantes, atacadistas e varejistas (BOONE e KURTZ, 1998).

Por fim, a função de facilitação envolve a padronização e

classificação do produto, o financiamento, o risco e a captação da informação de marketing. A padronização e a classificação do produto se referem ao ato de assegurar que as ofertas do produto alcancem os padrões de qualidade e quantidade quanto às variáveis do produto. O financiamento visa providenciar crédito aos membros do canal de compras ou para os consumidores. O risco se refere ao ato de lidar com a incerteza das compras do consumidor e, assegurar as informações de marketing tem como objetivo reunir informações sobre os consumidores, concorrentes e membros do canal de compras para usar nas decisões de marketing (BOONE e KURTZ, 1998).

Assim, observam-se diferentes concepções entre os autores sobre as atividades de marketing, que englobam, na grande maioria das mesmas, aquelas atividades relacionadas ao composto de marketing. Entretanto, como modelo para a continuidade deste trabalho, será utilizado à definição de atividades de marketing de Campomar (1982), em que praticamente todos os aspectos aqui apresentados se agrupam em cinco diferentes atividades. Para este, as atividades de marketing consistem na procura da composição dos fatores de marketing que maximizem os objetivos da organização à luz do comportamento das variáveis ambientais não controláveis. Destacam-se desta forma cinco atividades:

- a) Estrutura organizacional de marketing;
- b) Sistema de informações de marketing;
- c) Segmentação de mercado;
- d) Decisão sobre o composto de marketing ou marketing mix;
- e) Planejamento de marketing.

Por fim, Toledo et al. (2006) destacam que algumas funções de marketing podem ser executadas por múltiplos facilitadores ou intermediários de marketing, empresas que desempenham uma ou mais funções de marketing, além da compra e venda. Desta forma, por meio de economia de escala ou especialização, estes estão com freqüência em melhores condições

de desempenhar as funções de marketing do que produtores e consumidores; uma vez que estes ficam com mais tempo para produzir e consumir respectivamente.

Portanto, no decorrer deste trabalho serão apresentadas as cinco diferentes atividades destacadas por Campomar (1982) e que servirão como modelo a ser pesquisado sobre a utilização das mesmas pelas indústrias paranaenses associadas à FIEP.

### 2.5.1 ORGANIZAÇÃO DE MARKETING

As estruturas organizacionais sofrem constantes mutações em decorrência das mudanças e exigências ambientais. Entretanto, apesar da importância da estrutura para a realização das atividades organizacionais e de marketing, poucos são os estudos que enfocam a estrutura de marketing. Fato este é corroborado por Campomar e Ikeda (2006) que menciona que apesar da importância da estrutura de marketing, discussões e estudos sobre a mesma são um dos assuntos mais negligenciados na área de marketing; e por Scare (2008) que destaca que os modelos desenvolvidos com enfoque no processos de planejamento e administração de marketing, na grande maioria das vezes, ignoram a função da estrutura organizacional de marketing neste processo, sendo assim deixada em segundo plano quando se trata da implementação das estratégias de marketing.

Entretanto, aqueles autores que enfocam este conceito, destacam a importância de se pensar a estrutura organizacional de marketing de modo a colaborar na execução de suas estratégias e planos. (BERKOWITZ et al., 2003; CAMPOMAR e IKEDA, 2006; FERREL e HARTLINE, 2006; KOTLER, 2000; KOTLER e KELLER, 2006, SCARE, 2008, TREZ, 2009). Para Scare (2008) compreender a organização de marketing é crucial para o entendimento da organização de modo a possibilitar a execução das atividades

de marketing.

Para Ramos (1983) os elementos estruturais são aqueles que dão forma aos elementos aestruturais, formando com os mesmos um sistema coerente. Quanto aos elementos aestruturais, o autor menciona que estes são presentes em todas as situações administrativas, sendo uma espécie de subsolo. Estes são instáveis, e se encontram em contínua variação, impondo desta forma a necessidade ininterrupta de interferência de um fator estruturante, a fim de assegurar o sistema, a forma da situação administrativa e adequação aos objetivos explícitos. São assim destacados as instalações de toda espécie, tais como ferramentas, máquinas, aparelhos, móveis, dentre outros; a força do trabalho e as atitudes individuais e coletivas.

Já os elementos estruturais, destaca-se para fim deste trabalho aqueles elementos configurativos internos, onde segundo Ramos (1983), o elemento que primordialmente configura a situação administrativa é a estrutura organizacional. Segundo o autor, a tarefa do administrador se completa quando, após a análise dos meios, recursos e objetivos da empresa, passa a precisar a escala e natureza de sua departamentalização, a quantidade e qualidade do pessoal, a estrutura de autoridade e os métodos e processos de trabalho. Entretanto ressalta-se também que o funcionamento da estrutura organizacional carece de cooptação das motivações e de adequadas relações humanas.

Para Pacagnan (2006), a organização de marketing deve levar em consideração as diferentes dimensões inerentes a suas funções e ainda, o mercado e produtos a ele dirigido. Em relação à estrutura organizacional especificamente, Trez (2009) destaca que a estrutura organizacional é um construto originário da área de estudos da organização e contribui de forma significativa para a área de marketing a partir do momento que possibilita a compensação dos aspectos determinantes da configuração da organização. Assim, colabora para o entendimento mais aprofundado de seu impacto no desenvolvimento das atividades e processos de marketing e consequentes resultados em implementação e performance.

Kotler (2000) define que o departamento de marketing esta

mudando com o tempo, passando de um papel intermediário, cuja função era atender os consumidores sendo sua voz na empresa, para um papel cuja função é a integração de todos os processos que possuem interface com o cliente, tendo uma interação única com a empresa. Destaca-se também a definição de que o marketing possui grande importância que não cabe ser delegado a um único departamento, uma vez que todos os colaboradores são responsáveis pelo marketing da empresa. (KOTLER e KELLER, 2006).

Para Campomar e Ikeda (2006) a estrutura da função marketing reflete a cultura e a estrutura geral da organização. Em uma organização empreendedora, o proprietário-administrador pode tomar todas as decisões importantes de marketing, e até contratar um especialista externo quando considerar importante. Já, em uma organização profissionalizada, um departamento especializado de marketing pode controlar todas as decisões do dia a dia, podendo ser organizado de inúmeras formas, tais como: especialistas funcionais; gerentes de produto ou marca, sendo às vezes apoiados por especialistas; e, gerentes de mercado.

A definição de especialistas funcionais emerge uma forma bastante comum de organização, que reflete a natureza específica de algumas tarefas de marketing. Entretanto, esta estrutura torna-se menos adequada a partir do momento que a organização envolve-se em novos mercados e produtos. Os gerentes de produto e marca são aqueles que possuem responsabilidade individual para a comercialização de produtos e marcas, sendo em alguns momentos apoiados por especialistas. Já os gerentes de mercado são aqueles que possuem responsabilidade dividida de acordo com grupos de consumidores e mercados (CAMPOMAR e IKEDA, 2006).

Ferrel e Hartline (2006) também apresentam uma definição para a estrutura de marketing, de modo que para os autores, esta estrutura refere-se aos métodos de organização das atividades de marketing da empresa, estabelecendo linhas formais de autoridade, assim como, a divisão dos trabalhos dentro da função de marketing. Os autores reduzem-se a conceituação das questões referentes à centralização e descentralização de marketing. Quando a estrutura é centralizada, o topo da hierarquia coordena e administra todas as atividades e decisões de marketing e são bastante

eficientes em termos de custo e eficazes em assegurar uma padronização no programa de marketing. Já a descentralização significa que os gerentes de marketing da linha de frente possuem a responsabilidade de tomar as decisões de marketing no dia a dia; e, nesse caso, estes gerentes podem ser criativos e flexíveis, o que lhes permitem adaptarem-se às condições mutáveis do mercado.

Entretanto, os autores destacam que ainda que não existe uma maneira correta de organizar uma função de marketing; uma vez que sua estrutura correta depende da especificidade de cada empresa, da natureza do ambiente externo e interno e da estratégia escolhida pela empresa (FERREL e HARTLINE, 2006).

Já Berkowitz et al. (2003) e Churchill Jr. e Peter (2000) mencionam que a maioria das organizações de marketing utilizam agrupamentos organizacionais de linha de produtos (responsabilidade pela oferta de produto específico, de modo que o gerente pode desenvolver maior conhecimento e habilidades na comercialização de produtos para determinados clientes. Neste caso, o gerente pode também ser de linha ou marca), funcionais (gerentes e demais funcionários são designados para diversas funções, tais como, pesquisa de marketing, vendas, planejamento de produto), geográficos (cada território ou região possui o seu próprio grupo de marketing), e baseados no mercado (segmentos específicos de clientes, de modo que os funcionários podem tornar-se especialistas nas necessidades dos clientes, colaborando no desenvolvimento de valor superior para os mesmos e formando relações de longo prazo entre as partes).

Churchill Jr. e Peter (2000) complementam ainda de forma a mencionar que o sucesso da implementação das ações de marketing envolvem o preenchimento de cargos, coordenação de trabalhos, comunicação com pessoas dentro e fora da organização e motivação dos colaboradores.

Em estudo realizado por Workman, Homburg e Gruner (1998), com a intenção de revisar os estudos realizados na área de organização de marketing, destacaram a existência de uma grande variedade de variáveis dependentes, demonstrando desta forma a complexidade do fenômeno.

Incluem, neste caso, aspectos como estrutura, poder, interações com outros grupos, e dimensões burocráticas, como centralização, formalização e padronização.

A formalização é compreendida como o grau sob o qual as regras e procedimentos estabelecidos em uma organização governam os processos de tomada de decisão e os relacionamentos de trabalho entre os indivíduos, uma vez que, em ambientes mais estáveis, o maior grau de formalização pode levar a maiores índices de eficiência e menores custos operacionais e em ambientes mais instáveis a flexibilidade se torna importante para respostas rápidas ao ambiente. A centralização diz respeito ao nível hierárquico em que a tomada de decisão ocorre, onde a alta centralização pode gerar demora nas inovações e a baixa centralização pode gerar demora na tomada de decisão pelo envolvimento de diversas pessoas no processo. Já a padronização ou especialização relaciona-se diretamente à implementação das atividades de marketing, visto que a divisão de tarefas exige maior interdependência entre as partes correlatas e consequente necessidade de fluxo de informações aprimorado e formas de coordenação de atividades eficientes (TREZ, 2009).

Além dos aspectos já mencionados, Workman, Homburg e Gruner (1998) destacam que ao pensar a organização de marketing, as organizações precisam determinar se deve existir um departamento de marketing, a atribuição das atividades a grupos funcionais, o locus de tomada de decisão para diversas decisões – sendo a nível corporativo ou da divisão, e quais atividades devem ser executadas internamente e externamente.

Desta forma, a análise da estrutura organizacional e de sua profissionalização torna-se importante pelo fato de esta propiciar um melhor ambiente para a execução das atividades e também para o alinhamento destas a estratégia, por meio do controle e planejamento de suas atividades.

## 2.5.2 SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

O cenário competitivo sob o qual as empresas estão atuando e as mudanças constantes nas ofertas do mercado e nas necessidades e desejos dos consumidores faz com que as empresas tenham informações acuradas do mercado de modo a salientar suas decisões estratégicas.

Campomar e Ikeda (2006) mencionam que o administrador de marketing deve confiar em um bom Sistema de Informações de Marketing (SIM) e que sua primeira tarefa ao elaborar um plano de marketing é buscar as informações que precisa no SIM. Já Churchill Jr. e Peter (2000) destacam que os profissionais de marketing precisam de informações sobre clientes e concorrentes, de modo a identificar como os mercados-alvo respondem a um composto de marketing atual e a mudanças no mesmo e como os concorrentes estão se saindo e o que eles planejam para o futuro.

De acordo com Chiusoli (2006) observa-se na literatura diversas definições e entendimento a respeito de SIM; entretanto as definições são muito semelhantes, diferenciando alguns atributos de seus subsistemas. Já Pacagnan (2006) destaca que os conceitos propostos em relação ao SIM convergem na perspectiva necessária da tomada de decisão, com base em informações atuais e precisas. Desta forma, para o autor, o SIM tem como finalidade fornecer aos gerentes e outros tomadores de decisão um fluxo contínuo de informações sobre o mercado, clientes, concorrentes e operações da empresa, de maneira que devem fornecer um meio de coletar, analisar, armazenar, recuperar e comunicar dados que digam respeito a estes elementos.

Para Kotler e Armstrong (2003) um SIM é constituído de pessoas, procedimentos e equipamentos com função de coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias, precisas e atualizadas para os responsáveis pelas tomadas de decisão de marketing. Já Boone e Kurtz (1998) mencionam que um sistema de informações de marketing é um sistema planejado, com base em computador, projetado para fornecer aos

administradores um fluxo contínuo de informações relevantes para áreas específicas de decisão. Trata-se de um subconjunto do sistema de informações gerenciais das organizações, sendo este aquele que lida especificamente com dados e assuntos de marketing.

Entretanto, Campomar e Ikeda (2006) destacam que o problema é que nem sempre o SIM está organizado e estruturado para o gerenciamento de marketing, estando às informações dispersas, desatualizadas, desorganizadas; além de outros problemas. Para os autores, se este não estiver pronto, o desafio se torna trabalhar com as informações disponíveis, e, simultaneamente, montar o sistema. Fato este também é evidenciado por Kotler e Keller (2006) que destacam que em muitas empresas falta sofisticação em relação às informações, sendo que em muitas delas, não há um departamento de pesquisa de marketing, enquanto que outras se limitam a fazer projeções rotineiras, tais como, análise de vendas e eventuais estudos.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003) um bom sistema de informações de marketing é aquele que compila os dados que os gerentes gostariam de receber, aqueles que realmente precisam com aqueles que são possíveis de oferecer. Desta forma, o início do SIM é caracterizado por entrevista da empresa junto aos gerentes para identificar quais informações os mesmos gostariam de receber. Já Boone e Kurtz (1998) mencionam que se construído de forma adequada, serve como um centro nervoso da empresa, monitorando continuamente o mercado e fornecendo informações instantâneas sobre o mesmo. Além disto, os autores destacam que o SIM fornece informações a respeito de desvios das metas de marketing e colabora no gerenciamento e ajuste das ações de mercado da organização à medida que as condições se alteram.

Entretanto, muitos gerentes solicitam informações sem pensar cuidadosamente sobre quais realmente precisam – podendo este excesso de informações ser prejudicial a organização; assim como a escassez. Deve-se neste caso levar em consideração os custos de obtenção, processamento, estocagem e entrega das informações, de modo que a empresa deve decidir se os benefícios de ter informações adicionais compensam os custos de

providenciá-las (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Os autores Churchill Jr. e Peter (2000) e Campomar e Ikeda (2006) enfatizam a distinção entre dados e informações, onde os dados são fatos, estatísticas, ou medidas registradas de certo fenômeno e as informações são um conjunto de fatos em formato adequado de modo a facilitar a tomada de decisão. Campomar e Ikeda (2006) ainda definem um terceiro nível que se denomina conhecimento, sendo este um composto de informações, experiências e idéias que fornecem uma estrutura que pode ser aplicada quando se estimam novas informações ou avalia-se situações relevantes.

Em relação às informações necessárias para a tomada de decisão de marketing, Pacagnan (2006) e Chiusoli (2006) apresentam os elementos de um sistema de informações de marketing propostos por Churchill (1996), conforme pode ser observado no Quadro 3.

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>Competidores</b>	Participação de mercado, produtos, estrutura de custos e estrutura industrial
	<b>Tecnologia</b>	Produtos, produção, comunicação e sistema de informações
	<b>Economia</b>	Tendência de emprego, projeções econômicas, poder aquisitivo, tendências de taxas de juros, e de câmbio
	<b>Clientes</b>	Padrão de compra, demografia, aspectos psicológicos, necessidade de produto e satisfação
	<b>Aspectos sócio culturais</b>	Papeis e valores, crenças, religiões
	<b>Política</b>	Leis, ameaças, eleições, agências reguladoras, decisões judiciais
<b>ESTRATÉGIAS E COMPOSTO DE MARKETING</b>	<b>Mercados</b>	tamanho de mercado, características e segmentos
	<b>Sistemas de distribuição</b>	Força de vendas, lojas, logística de transporte e atacado
	<b>Política de promoção</b>	Mídias, propaganda, promoções de vendas e relações públicas
	<b>Política de preço</b>	Preços, condições de financiamento e margens
	<b>Políticas de produto</b>	Design de produto
	<b>Serviços ao cliente</b>	Treinamento, retorno de produtos e garantias
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>Logística de entrada</b>	Fornecedores, preço interno e custos de armazenamento
	<b>Logística de saída</b>	Custo de transporte e armazenamento
	<b>Operações</b>	Custo de manufatura, inventário, produto acabado, flexibilidade e custo de retrabalho
	<b>Vendas</b>	Vendas de produtos, comissões, áreas geográficas, canal de atacado e canal de varejo.
	<b>Serviços ao cliente</b>	Custos, requisições e preocupações

**Quadro 3** – Informações necessárias para tomada de decisão de marketing

Fonte: Churchill (1996) apud Pacagnan (2006) e Chiusoli (2006)

Kotler e Keller (2006) mencionam que o SIM é desenvolvido a partir de registros internos da empresa, atividades de inteligência de marketing e pesquisa de marketing. A mesma definição, embora em diferentes palavras, é dada por Parente (2003), que destaca que o sistema de informações de marketing é formado pelos sistemas de dados internos, sistema de inteligência de marketing e sistema de pesquisa de mercado.

Os registros internos da empresa ou sistemas de dados internos são aqueles obtidos a partir de dados referentes às atividades operacionais da empresa (CAMPOMAR e IKEDA, 2006), estando dentro da própria organização e englobando indicadores de desempenho da empresa, informações de vendas, cadastro de clientes (PARENTE, 2003), registros internos de pedidos, preços, custos, níveis de estoques, contas a receber, contas a pagar, etc. (KOTLER e KELLER, 2006). Este corresponde às informações que a empresa já possui em seus próprios sistemas e servem para colaborar na identificação do que está acontecendo na empresa. (PARENTE, 2003).

O sistema de inteligência de marketing é aquele que se obtém através de dados de ocasião e não estruturados referentes ao ambiente externo da empresa (CAMPOMAR e IKEDA, 2006). Para Kotler e Keller (2006) este é um conjunto de procedimentos e fontes utilizados pelos administradores com a finalidade de obter informações diárias sobre eventos do ambiente de marketing. Neste caso, os dados são coletados pelo administrador de marketing por meio de livros, jornais, publicações setoriais, conversas com clientes, fornecedores, distribuidores e participação em reuniões com administradores de outras empresas. Parente (2003) complementa que o sistema de inteligência de marketing deve ser capaz de monitorar o desenvolvimento diário da concorrência e acompanhar os indicadores de mercado que afetam a forma com que os consumidores se comportam; tais como inflação, crescimento do PIB e taxa de juros. Além das fontes citadas acima, o autor ainda menciona outras fontes, tais como, dados governamentais, sites dos concorrentes, feiras e eventos, empresas de pesquisa sem exclusividade e associações setoriais.

Por fim, a pesquisa de marketing é o processo sistemático de

coleta e análise de informações relativas a questões específicas de marketing ou problemas cuja empresa enfrenta (PARENTE, 2003). Para Malhotra (2009) esta se caracteriza pela identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e tem como objetivo a utilização de informações com vistas a melhoraria da tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas e oportunidades em marketing. Este processo se caracteriza por seis diferentes etapas; (1) definição do problema, das alternativas de decisão e objetivos da pesquisa; (2) desenvolvimento do plano de pesquisa; (3) coleta de informações; (4) análise das informações; (5) apresentação dos resultados; e, (6) tomada de decisão.

Observa-se a existência de diversas maneiras ou abordagens para coleta de informações de marketing, sendo neste trabalho analisado quais as principais atividades de coleta de informações de marketing utilizadas pelas indústrias associadas à FIEP da região metropolitana da cidade de Londrina/PR.

### 2.5.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A complexidade e diferenças que ocorrem nas exigências dos consumidores fazem com que as empresas busquem focar grupos com características homogêneas na comercialização de seus produtos e serviços.

Veloso (2008) menciona que o conceito de segmentação de mercado foi inicialmente utilizado e estudado pela academia de marketing somente na década de 50; visto que somente nesta época os mercados começaram a assumir uma característica fragmentada, visto que até então, restrições econômicas e geográficas não permitiam que as empresas tivessem uma atuação fora de seu entorno geográfico.

Ferrel e Hartline (2006) também mencionam que há cerca de 50 anos atrás poucas empresas praticavam a segmentação de mercado, em face da tecnologia e do conhecimento em marketing serem bem menos

sofisticados e incapazes de descobrir e entender plenamente as necessidades e desejos entre segmentos menores de mercado. Assim, segundo os autores, os produtos na época tinham apenas um sabor, uma variedade e um só estilo.

De acordo com Kotler e Keller (2006) o ponto de partida para discussão sobre segmentação é o marketing de massa; este, que se caracteriza pela a produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores, argumentando-se pela criação de um mercado potencial maior e custos mais baixos. Entretanto, a fragmentação crescente do mercado dificulta e encarece a utilização desta modalidade de marketing. Para Ferrel e Hartline (2006) as empresas que adotam o marketing de massa, realizam uma abordagem indiferenciada, supondo que todos os consumidores no mercado possuem necessidades e desejos semelhantes que podem ser razoavelmente satisfeitos com um único composto de marketing; funcionando bem quando as necessidades do mercado são homogêneas. Os autores ainda mencionam que ao oferecer um produto padrão para todos os consumidores, a organização fica vulnerável aos concorrentes que oferecem produtos especializados que melhor correspondem as necessidades dos consumidores.

Churchill Jr. e Peter (2000) destacam que existem três modos básicos sob em que as organizações podem servir mercados: o marketing de massa (único composto de marketing para todo o mercado), o marketing por segmentos (único composto de marketing para segmento específico de mercado ou compostos de marketing separados para dois ou mais segmentos de mercado) e o marketing individual (composto de marketing personalizado para um indivíduo ou organização).

A segmentação de mercado é definida por Churchill Jr. e Peter (2000) como o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais com semelhantes necessidades, desejos, percepções de valores e comportamentos de compra. Para Boone e Kurtz (1998) a segmentação de mercado se caracteriza pela divisão de um mercado total em grupos relativamente homogêneos; cabendo aos executivos de marketing identificar os fatores que afetam as decisões de compra e também os grupos de consumidores. Já Ferrel e Hartline (2006) destacam que a segmentação de mercado é crucial para o sucesso de grande parte das organizações, visto que

esta permite aos profissionais de marketing definir e entender com maior precisão as necessidades dos consumidores, dando-lhes capacidade de moldar os produtos para melhor se adaptar as necessidades dos segmentos.

Na atual década, Veloso (2008) destaca que os autores trabalham basicamente a idéia de que a segmentação serve para encontrar grupos com características semelhantes, com desejos e necessidades semelhantes, e, que reagirão, de forma similar, às atividades de marketing das organizações. Desta forma, o autor destaca o conceito de segmentação em três princípios básicos: (1) é um processo de agregação de consumidores, baseado em determinadas características; (2) ao agrupar os consumidores, espera-se identificar grupos com necessidades e desejos semelhantes; e, (3) estes grupos, por possuírem características semelhantes, também terão reações similares aos estímulos de marketing, assim como terão necessidades e desejos semelhantes.

Ferrel e Hartline (2006) propõem cinco critérios com finalidade a dar sentido à segmentação: identificável e mensurável (as características dos membros dos segmentos devem ser facilmente identificáveis), substancial (deve ser substancialmente grande e lucrativo para valer a pena), acessível (ter acessibilidade em termos de comunicação e distribuição), responsivo (o segmento deve responder aos esforços de marketing da empresa), e, viável (deve atender aos critérios básicos da troca, o que inclui disposição, prontidão e capacidade de se envolver em transações de troca com a empresa).

A importância do alinhamento estratégico no momento da escolha dos segmentos de atuação é destacado por Ferrel e Hartline (2006), onde, segundo os autores, é comum as empresas identificarem sem problemas os segmentos com viabilidade de mercado, entretanto, em muitos casos estes segmentos estão fora da especialidade ou da missão da empresa; não significando que a empresa deva ir ao encontro deste segmento.

Para Evans (2005) as abordagens para segmentação podem ser categorizadas como objetivas ou subjetivas; em que a primeira pode ser medida sem ambiguidade, tais como sexo e idade e podem também ser obtidas por meio de registro de transações. Já a base subjetiva precisa ser

medidas junto aos entrevistados e com frequência são constutos mentais, tais como atitudes e intenções.

Quanto às bases para a segmentação, Kotler e Keller (2006) e Ferrel e Hartline (2006) destacam quatro grandes categorias: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

A segmentação geográfica divide o mercado em diferentes unidades geográficas, tais como, nações, estados, cidades ou bairros (KOTLER E KELLER, 2006). Para Boone e Kurtz (1998) embora a homogeneidade das decisões de compra do consumidor não caracterize cada área geográfica, este tipo de abordagem se torna útil pelo fato de reconhecer não apenas os padrões específicos de produto, mas também as tendências gerais de compra e a existência de preferências regionais. Entretanto, os autores destacam que mesmo assim, as subdivisões geográficas do mercado global tendem a ser excessivamente heterogêneas e amplas para permitir uma segmentação efetiva, sem levar em consideração outras variáveis para segmentação. Quanto às variáveis da segmentação geográfica, demonstra-se mais completo aqueles propostos por Veloso (2008), como, regiões, estados municípios, densidades, cidades e clima.

A segmentação demográfica é o meio mais comum ou popular para se distinguir grupos de clientes. Isto ocorre, visto que esta é mais fácil de ser mensurada e também pelo fato de, na grande maioria das vezes, as necessidades, desejos e preferências dos consumidores estarem associadas a variáveis demográficas (KOTLER e KELLER, 2006). Para Boone e Kurtz (1998) esta abordagem é muitas vezes denominada de segmentação sócio-econômica. Quanto às variáveis demográficas, destacam-se segundo Kotler e Keller (2006) a idade, sexo, ciclo de vida da família, tamanho da família, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social.

Quanto à segmentação psicográfica, Kotler e Keller (2006) apresentam que a psicografia é a ciência que utiliza a psicologia e a demografia para o melhor entendimento dos consumidores. Para Booner e Kurtz (1998) a segmentação psicográfica geralmente se refere à segmentação

pelos perfis dos estilos de vida dos diferentes consumidores, ou seja, o seu modo de viver no cotidiano dos consumidores, sendo este influenciado por aspectos como família, emprego, atividades sociais e cultura. Ferrel e Hartline (2006) mencionam que este tipo de segmentação é útil pelo fato de transcender as características puramente descritivas para ajudar a explicar motivações, atitudes, emoções e estilos de vida pessoais diretamente relacionados ao comportamento de compra.

Boone e Kurtz (1998) mencionam que a segmentação psicográfica é um bom complemento à segmentação por variáveis demográficas ou geográficas; visto que pode ser implementado para desenvolver uma dimensão mais completa do perfil do estilo de vida dos consumidores no mercado alvo da empresa. Ferrel e Hartline (2006) citam que para este tipo de segmentação a ferramenta mais bem sucedida e utilizada é a VALS que divide os consumidores adultos americanos em 8 diferentes perfis.

Já a segmentação comportamental é considerada por Ferrel e Hartline (2006) como o mais poderoso tipo de segmentação; pelo fato de esta utilizar o comportamento real do consumidor ou seu uso do produto para fazer distinções entre segmentos de mercado e a chave para que ocorra este tipo de segmentação de forma bem sucedida é por meio do entendimento das necessidades e dos benefícios básicos procurados pelos diferentes grupos de consumidores; podendo posteriormente estas informações serem combinadas com as demais segmentações. Destaca-se, segundo os autores, aspectos como benefícios procurados no produto, utilização do produto, ocasiões ou situações e sensibilidade ao preço.

Ressalta-se também a segmentação para o mercado empresarial, sendo as abordagens mais utilizadas à segmentação geográfica, baseada no cliente e por uso final. A segmentação baseada no cliente é utilizada porque os usuários industriais tendem a dispor de especificações do produto com muito mais precisões do que os consumidores finais. Já a segmentação por uso final focaliza de forma precisa o modo com que o comprador empresarial utilizará o produto (BOONE e KURTZ, 1998).

Ferrel e Hartline (2006) mencionam que após escolher uma

estratégia apropriada de marketing dirigido, cabe a organização tentar diferenciar e posicionar sua oferta de produto em relação às ofertas da concorrência. Para os autores a *diferenciação* envolve a criação de diferenças na oferta de *produto de uma empresa distinguido assim da concorrência* e o posicionamento refere-se à criação de uma imagem mental da oferta de produto e suas características diferenciadoras na mente dos consumidores do mercado-alvo. Oliveira e Campomar (2008) complementam mencionando que o posicionamento se caracteriza pela definição de uma proposta de valor que atende aos interesses da empresa, sendo significativa ao público alvo e, que na percepção deste público, seja distintiva e mais atrativa em relação aos propostas dos concorrentes.

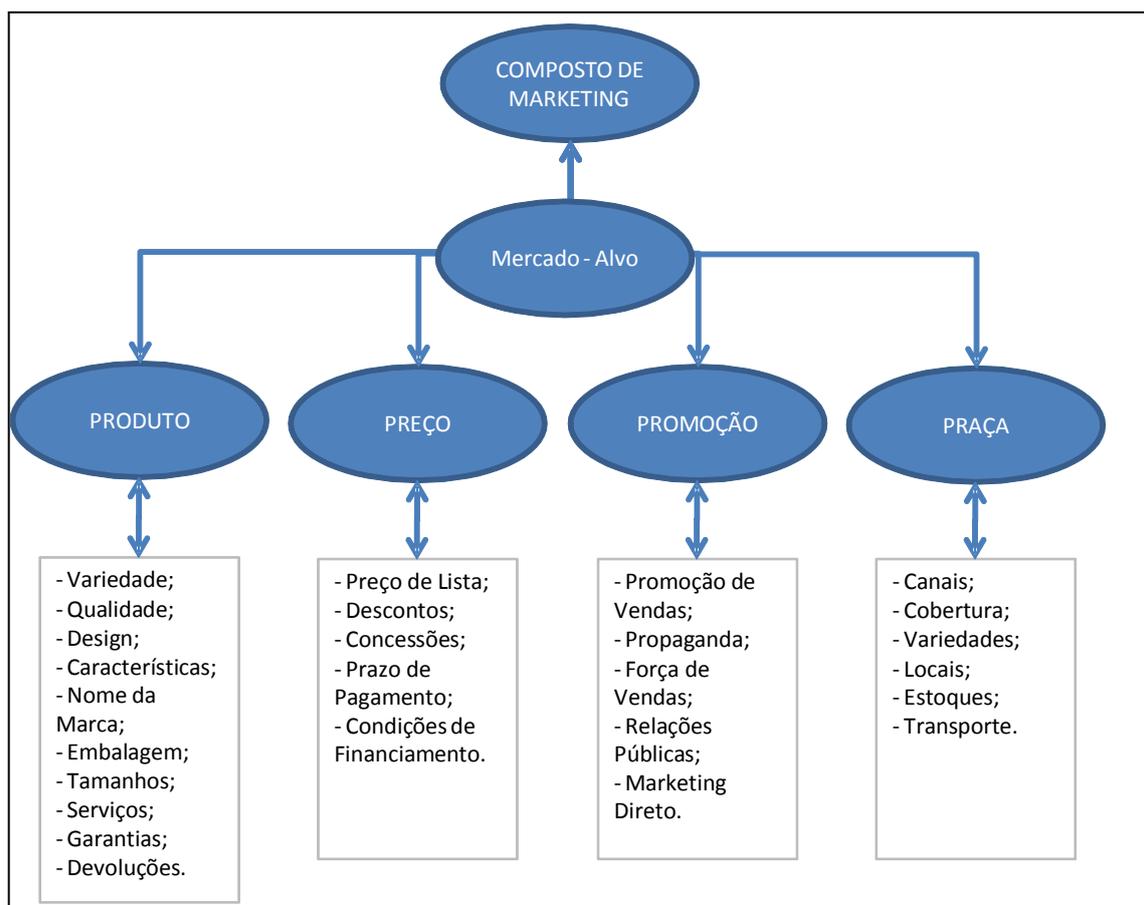
Kotler e Keller (2006) propõem quatro estratégias diferentes para diferenciação. A estratégia de diferenciação baseada no produto enfoca as diferentes dimensões do produto ou do serviço. A estratégia de diferenciação baseada nos funcionários enfoca o bom treinamento e atendimentos dos colaboradores. A estratégia baseada no canal enfoca a diferenciação com ênfase na maneira de como projetam a cobertura, a especialidade e o desempenho de seus canais de distribuição. Já a diferenciação baseada na imagem destaca a criação de uma identidade e transmissão de uma imagem diferenciada ao público alvo. Ferrel e Hartline (2006) propõem uma quinta estratégia denominada de serviços de suporte ao consumidor; enfocando a diferenciação com base nos serviços anexados ao produto.

Quanto ao posicionamento, Ferrel e Hartline (2006) enfatizam três grandes estratégias de posicionamento: fortalecimento da posição atual, reposicionamento e reposicionamento da concorrência. O fortalecimento da posição atual se constitui na elevação contínua da barreira das expectativas do consumidor e ser percebido como a única empresa capaz de atingir essa nova atitude. Para os autores, a chave para esta estratégia está no monitoramento constante do que os consumidores querem a até que ponto eles percebem o produto como algo que satisfaz seus desejos. O reposicionamento é definido por Braulio e Campomar (2008) como o processo de alteração do posicionamento desejado ou obtido sobre uma oferta ou empresa, sendo este

decorrente de alterações em um ou mais elementos do composto de marketing. Por fim, o reposicionamento do concorrente ocorre por meio de um ataque direto sobre alguma força do concorrente podendo colocar seus produtos sob uma luz menos favorável ou até mesmo forçando o mesmo a mudar sua estratégia de posicionamento (FERREL e HARTLINE, 2006).

#### 2.5.4 DECISÃO SOBRE O COMPOSTO DE MARKETING

O gestor de marketing tem como responsabilidade a execução e a tomada de decisão em relação a diversas atividades ou elementos que correspondem ao relacionamento da empresa junto ao mercado. Entretanto, visando simplificar as diversas variáveis de marketing a quatro grandes variáveis, McCarthy propõe o composto de marketing ou mix de marketing; sendo este composto pelo produto, preço, praça e promoção (CAMPOMAR e IKEDA, 2006).



**Figura 4 – Composto de Marketing**

**Fonte:** Adaptado de Kotler e Keller (2006)

Para Dickson (2001) o composto de marketing se refere às variáveis controláveis da estratégia de marketing. Já Kotler e Keller (2006) destacam que o composto de marketing se refere às ferramentas de marketing que a empresa vendedora possui para influenciar os compradores. Para Churchill Jr. e Peter (2000) este é uma combinação de ferramentas estratégicas que visam alcançar os objetivos organizacionais e criar valor para os clientes.

Quanto às decisões referentes ao composto de marketing, Boone e Kurtz (1998) destacam que se deve levar em consideração o ambiente externo – este não controlável pela empresa - visto que este tende a influenciar os resultados das decisões referentes ao composto de marketing.

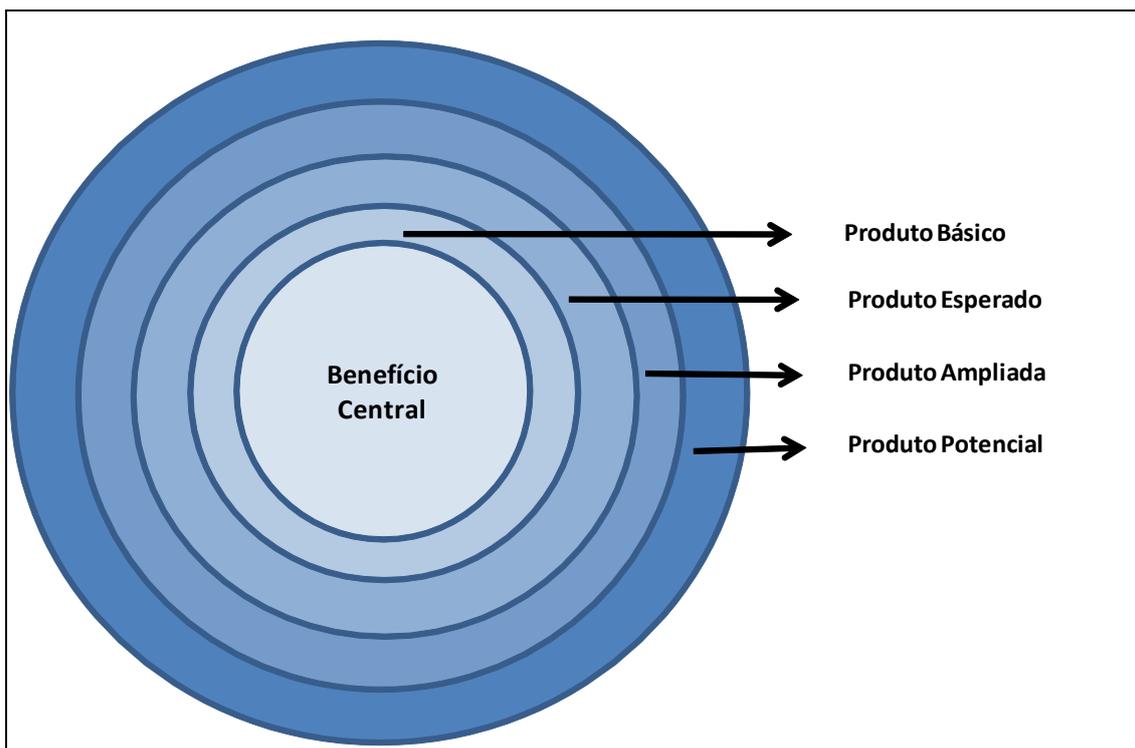
Campomar e Ikeda (2006) ainda destacam que apesar de dever-se gerenciar de forma harmônica as quatro variáveis de marketing; no Brasil, devido a circunstância locais, sobressai a realização de atividades e

tomadas de decisão sobre a promoção; sendo ainda neste caso a propaganda o principal aspecto para tomada de decisão.

Quanto ao elemento produto do composto de marketing, Ferrel e Hartline (2006) destacam que este ocupa o núcleo central da estratégia de marketing e que referem-se a algo mais do que bens tangíveis; sendo uma combinação de bens, serviços, idéias, conceitos e até mesmo pessoas. Para Boone e Kurtz (1998) este se refere a um agregado de atributos físicos, simbólicos e de serviços que são concebidos para aumentar a satisfação do consumidor. Já Kotler e Keller (2006) destacam que um produto é tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado visando atender a uma necessidade ou desejo; podendo ser bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.

Kotler e Keller (2006) destacam que o profissional de marketing ao oferecer sua oferta ao mercado deve pensar em cinco níveis do produto, onde a cada nível agrega mais valor ao cliente e a soma dos cinco compõem a hierarquia de valor para o cliente.

O primeiro nível se refere ao benefício central ou benefício fundamental pelo qual o cliente está comprando o produto. O segundo nível é o produto básico que compõem elementos básicos do produto. O terceiro nível se refere ao produto esperado, que se constitui na série de atributos e condições que geralmente os compradores esperam dos produtos. O quarto nível se caracteriza pelo produto ampliado e é aquilo que excede as expectativas dos clientes e torna-se o nível onde pode-se obter a diferenciação do produto. Já o quinto e último nível é o produto potencial, que se refere a todas as ampliações e transformações sob o qual o produto pode ser submetido no futuro (KOTLER e KELLER, 2006).



**Figura 5** – Níveis de Produto

**Fonte:** Adaptado de Kotler e Keller (2006)

Ferrel e Hartline (2006) classificam o produto em duas categorias: produtos para uso e satisfação pessoal denominados de produtos para o consumidor, e, produtos para revenda, fabricação de outros produtos ou utilização nas operações de uma empresa, denominados de produtos empresariais.

Os produtos para o consumidor ainda se classificam como produtos de conveniência (tipicamente baratos, adquiridos de forma rotineira e os consumidores gastam pouco tempo e esforço na sua aquisição), produtos de compra comparada (para o planejamento e compra deste produto é dedicado tempo e esforço significativo), produtos de especialidade (artigos peculiares, inigualáveis e que exigem considerável esforço de tempo e de dinheiro. Seus consumidores já sabem o que querem e não aceitam produtos substitutos) e produtos não procurados (aqueles produtos que os consumidores desconhecem ou que não pensam em comprar até surgir uma necessidade ou emergência); podendo um único produto estar dentro de mais de uma categoria (FERREL e HARTLINE, 2006).

Já os produtos empresariais são classificados de acordo com

sua função; levando-se em consideração que as empresas compram estes com base em seus objetivos (FERREL e HARTLINE, 2006). Assim, Kotler e Keller (2006) os subdividem em três categorias: materiais e peças, bens de capital (instalações e equipamentos) e os suprimentos e serviços empresariais.

Kotler e Keller (2006) ainda propõem a classificação dos produtos quanto à durabilidade e tangibilidade, sendo estes divididos em bens não-duráveis (bens tangíveis que normalmente são utilizados uma ou poucas vezes), bens duráveis (bens tangíveis utilizados durante determinado período) e serviços (produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis).

Em relação aos aspectos que compõem o produto, Kotler e Keller (2006) destacam a variedade de produtos, qualidade, design, características, marcas, embalagem, tamanho, serviços, garantias e devoluções.

Para Kotler (2009) o preço é diferente dos outros elementos do composto de marketing por este envolver a produção de receita, enquanto os demais geram custos. Ferrel e Hartline (2006) destacam que o preço é uma das variáveis de marketing mais fáceis de se mudar; porém, ao mesmo tempo, é dificultosa para descobrir as estratégias e táticas dos concorrentes quanto a esta variável. Já Campomar e Ikeda (2006) destacam que a decisão referente ao preço é complexa pelo fato de estar sujeita a diferentes influências internas e externas à organização; tais como, as estratégias de marketing e financeiras (fatores internos) e as percepções dos consumidores, elasticidade da demanda, nível de desenvolvimento do mercado, concorrentes, ambiente político, ambiente econômico e ambientes intermediários (fatores externos).

Para Fasti (2003) a determinação de um preço e o seu sucesso estão intimamente ligados à determinação do público alvo ou segmento, este que é sensível a uma dada estratégia de composto de marketing.

Booner e Kurtz (1998) observam a importância do alinhamento estratégico entre a decisão de preço da empresa e os seus objetivos organizacionais. Assim, para os autores, os objetivos da empresa e da função de marketing proporcionam a base para determinar os objetivos de fixação de preços. De modo contrário, a estratégia de preço costuma ser formulada de

acordo com as estratégias de marketing; e estas, são formuladas para o melhor alcance dos objetivos organizacionais gerais.

Desta forma, Boone e Kurtz (1998) formulam três diferentes estratégias para concepção da estratégia de precificação: estratégias de preços para nata de mercado, estratégias de preço para penetração no mercado e estratégias de preços competitivos.

A estratégia de preços para nata de mercado envolve a utilização de preços relativamente altos quando comparados ao dos concorrentes. Esta estratégia geralmente é utilizada em casos onde a empresa introduz um produto ou serviço diferenciado no mercado, tendo este uma concorrência pequena ou inexistente. É também utilizada no caso de distinção do produto ao dos concorrentes e no caso de introdução de melhorias no produto que possibilitem a utilização desta estratégia (BOONE e KURTZ, 1998).

A escolha da estratégia de preço de penetração no mercado implica na utilização de preços baixos como arma de marketing, sendo que, na grande maioria das vezes, o preço praticado para o produto é menor do que o dos concorrentes. Esta estratégia parte da premissa de que um preço abaixo do mercado atrai compradores e move o produto da categoria de desconhecido. Já uma vez alcançado este reconhecimento, a empresa tende a elevar seus preços ao nível dos concorrentes (BOONE e KURTZ, 1998).

Para Kotler e Keller (2006) esta estratégia é favorecida nas condições de que se tenha um mercado altamente sensível a preço onde este tem influência no crescimento das vendas; onde se tenha custos de produção e distribuição decrescentes pela experiência de produção acumulada; e, mercados onde o preço baixo desestimula a concorrência atual e potencial.

Já a estratégia de preços competitivos é aquela que enfatiza a concorrência por meio dos outros elementos do composto de marketing, sendo assim o preço a variável mais fácil no processo competitivo pelo fato de esta estar em condições de competição com o produto concorrente (BOONE e KURTZ, 1998).

Quanto ao terceiro elemento do composto de marketing

denominado de promoção, Campomar e Ikeda (2006) mencionam que este é um título amplo que é utilizado visando o aumento da consciência, reconhecimento, e conhecimento do consumidor em relação às marcas, produtos ou organização. Este elemento é constituído de diversos outros subelementos que compõem a promoção, onde, segundo Crosier (2005) este elemento se caracteriza como um mix dentro de um mix maior.

Para Ferrel e Hartline (2006) a promoção é o elemento que mais aparece na estratégia de marketing de uma empresa; pelo fato de essas atividades serem necessárias para comunicar os recursos e benefícios de um produto para o mercado alvo do mesmo.

A junção dos elementos pertencentes à promoção e utilização destes de forma coordenada e estratégica é denominada por Ferrel e Hartline (2006) como a comunicação integrada de marketing e tem como objetivo garantir o máximo de eficiência na persuasão dos consumidores atuais e potenciais da empresa. Para Kotler e Keller (2006) este é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar seus consumidores sobre seus produtos e marcas.

Quanto aos elementos que compõem a comunicação integrada de marketing, Kotler e Keller (2006) destacam a propaganda (qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de idéia, serviço ou mercadoria por um anunciante identificado), promoção de vendas (incentivo de curto prazo visando estimular a compra ou experimentação de um produto), eventos e experiências (atividades e programas com patrocínio da empresa que são projetados para criar interações com a marca), relações públicas e assessoria de imprensa (programas elaborados visando promover ou proteger a imagem de uma empresa e seus produtos), marketing direto (utilização de ferramentas como correio, telefone, fax e-mail ou internet visando se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou socillitar respostas diretas) e vendas pessoais (interação pessoal com compradores potenciais visando apresentar determinado produto ou serviço, tirar dúvidas e fazer pedidos).

Por fim, o último elemento denominado de praça ou também de distribuição corresponde a um processo basicamente invisível aos

consumidores em face de este ocorrer nos bastidores (FERREL e HARTLINE, 2006); e é definido por Dias (2003) como o fluxo de bens ou serviços do produtor ao consumidor final.

Rosenbloom (2001) destaca que a praça ou canal de distribuição também pode ser denominado de canal de marketing; sendo que este se caracteriza por ser uma rede de organizações que cria utilidades de tempo, lugar e posse para os consumidores e usuários dos produtos. Para o autor, estas utilidades se caracterizam pelas condições que possibilitam que as organizações e consumidores tenham a disposição produtos para utilização no período e local que quiserem.

A integração de todos os membros do canal de distribuição é denominado por Ferrel e Hartline (2006) como cadeia de suprimentos – caracterizada pelo fluxo contínuo de informações, produtos e fundos, além de fundamentar-se na integração e colaboração entre os membros do canal. Esta conexão se inicia com os fornecedores de matérias-primas, passando por fabricantes, revendedores e consumidores finais; para posteriormente ainda incluir os canais reversos, onde as devoluções e reparos fluem a partir dos usuários.

A estrutura do canal de marketing é definida por Rosenbloom (2001) em três dimensões básicas: extensão do canal, intensidade em vários níveis e tipos de intermediários envolvidos. A extensão do canal se caracteriza pelo número de níveis no canal de marketing; podendo este iniciar-se em dois níveis – distribuição direta do produtor ao consumidor – este também denominado por Kotler e Keller (2006) como canal de nível zero. O aumento de níveis no canal, segundo Rosenbloom (2001), depende de fatores relacionados ao cliente, tais como, tamanho da base de clientes, dispersão geográfica e padrões de comportamento; além de características do produto e do porte, capacidade financeira e desejo e controle do fabricante.

A intensidade do canal se caracteriza por ser exclusiva, seletiva ou intensiva. A distribuição exclusiva é aquela onde somente um membro do canal dentro de seu nível pode cobrir determinado território. A distribuição seletiva é aquela onde maior número de intermediários possuem o

direito de comercialização de um produto em determinada região geográfica. Já a distribuição intensiva é aquela onde é disponibilizado a um número máximo de revendedores visando obter um número máximo de exposição e oportunidades (FERREL e HARTLINE, 2006; ROSENBLOOM, 2001).

Já os tipos de intermediários envolvidos, segundo Rosenbloom (2001), referem-se às diferentes espécies que podem ser utilizadas nas diversas dimensões dos canais. Para Boone e Kurtz (1998) esta cadeia de intermediários geralmente opera no nível de atacado e varejo.

Por fim, podem-se observar neste tópico, diferentes aspectos ou atributos sob os quais as organizações de marketing devem acompanhar visando à qualidade da execução das atividades de marketing nas organizações. Neste caso, pode-se observar aspectos inerentes ao produto, como a seleção de preços, a forma de promoção do produto e a forma de distribuição do mesmo; formando assim o composto de marketing.

#### 2.5.5 PLANEJAMENTO DE MARKETING

O quinto elemento das atividades de marketing, denominado de planejamento de marketing, é caracterizado por Campomar e Ikeda (2006) como o processo responsável pela antecipação de eventos e condições futuras e determinação de cursos de ação que são necessários para o alcance dos objetivos de marketing.

Boone e Kurtz (1998) destacam que planejar significa o processo de antecipar o futuro e de determinar cursos de ações visando o alcance dos objetivos organizacionais. Para este processo, deve-se levar em consideração não somente aspectos internos da empresa, como o ambiente sob o qual a empresa está inserida (AAKER, 2007). Já a estratégia corresponde à maneira com o qual a equipe de marketing deve atingir os objetivos do plano (JONES, 2003).

Para Piatto et al. (2008) a estratégia de marketing compreende

o conjunto de decisões inerentes a responsabilidade estratégica da administração de marketing; de modo que estas decisões ocorrem de acordo com o estabelecimento das atividades de marketing que serão gerenciadas para o alcance dos objetivos de marketing e organizacionais. Observa-se neste caso a combinação dos demais elementos ou atividades de marketing para execução da estratégia de marketing.

A formulação e implementação da estratégia de marketing se preocupa com a criação de valor superior ao cliente em relação aos concorrentes, visando à obtenção de vantagem competitiva. Desta forma, as estratégias são definidas visando concretizar esta oferta de valor aos consumidores, disponibilizando produtos e serviços com as características adequadas às necessidades e desejos dos clientes, de modo a atingir os objetivos organizacionais (TOALDO, 2004).

Campomar e Ikeda (2006) destacam três diferentes dimensões que afetam o planejamento de marketing: dimensão analítica (referente às ferramentas que podem ser utilizadas para realizar o planejamento, tais como, técnicas de planejamento, estrutura, interações, comunicação do plano e sistemas organizacionais), dimensão comportamental (abrange o modo como o processo ocorre, tais como, motivação, compromisso, participação e percepção da gerência), e, dimensão organizacional (cultura, missão, visão, estrutura organizacional e normas e valores).

Um bom plano de marketing é aquele que para Ferrel e Hartline (2006) possuem como características ser abrangente (sem omissão de informações), flexível (podendo ser modificado e adequado a necessidades específicas), consistente (consistência com outras áreas funcionais da empresa – observa-se a importância do alinhamento estratégico entre as áreas da empresa), e, lógico.

Quanto aos passos do processo de planejamento de marketing, observa-se na literatura diferentes menções em relação à sequência de fases referente a este processo. Para Boone e Kurtz (1998) e McDonald (2005) o processo de planejamento de marketing se inicia com a definição da missão da organização e posteriormente com a definição de seus objetivos

organizacionais. Neste caso, a missão organizacional se caracteriza como o propósito essencial que diferencia a organização das demais, especificando seus objetivos globais e sua dimensão operacional. Já os objetivos da organização derivam da definição da missão, são específicos em relação a prazos e o que atingir, e, fornecem a base para o desenvolvimento de planos e objetivos de marketing (BOONE e KURTZ, 1998).

Outros autores, como Ferrel e Hartline (2006), Kotler e Keller (2006) e Campomar e Ikeda (2006) não destacam no seu processo de planejamento de marketing a definição da missão e dos objetivos organizacionais; entretanto, partem de um pressuposto de que estes já existem ou já foram definidos pela organização.

Observa-se a importância de se ter definidos a missão e os objetivos organizacionais pelo fato de estes serem responsáveis pelo alinhamento das ações de marketing com os objetivos gerais da organização. Fato este é observado no artigo de Piato et al. (2008), onde o mesmo menciona que uma vez definido o planejamento a nível corporativo, a organização precisa desenvolver o planejamento estratégico das unidades de negócio.

Em relação às demais fases do planejamento de marketing observam-se diferentes menções ou nomenclaturas entre os modelos apresentados pelos autores Boone e Kurtz (1998), Campomar e Ikeda (2006), Ferrel e Hartline (2006), Kotler e Keller (2006) e McDonald (2005). Em face destes diferentes modelos observados, Munhoz (2009) propõe a descrição do processo de planejamento de marketing enfocando as fases essenciais: definição da missão e metas organizacionais (este já apresentado acima), análise interna e externa da organização, definição dos objetivos de marketing, formulação da estratégia de marketing, implementação e monitoramento.

A análise interna ou externa da organização envolve o diagnóstico do que está acontecendo e o prognóstico de situações futuras à organização. A análise interna contempla vários itens referentes a empresa, tais como, características da organização e suas políticas gerais, os produtos/serviços e o atual programa de marketing (CAMPOMAR e IKEDA, 2006).

Já a análise externa refere-se às variáveis do ambiente externo a organização, tais como, clientes e usuários, levantamento dos setores adequados de mercado, condições ambientais e estratégias e atividades de marketing dos concorrentes (CAMPOMAR e IKEDA, 2006).

Neste aspecto, Ferrel e Hartline (2006) propõem esta análise enfocando três ambientes essenciais: ambiente interno, ambiente externo e ambiente do consumidor. O ambiente interno abrange aspectos como disponibilidade e distribuição dos recursos humanos, idade e capacidade dos equipamentos, disponibilidade de recursos financeiros, tecnologia e lutas de poder e políticas dentro da empresa. O ambiente externo abrange os fatores competitivos, econômicos, sociais, políticos/ legais e tecnológicos que exercem pressões diretas e indiretas consideráveis sobre as atividades de marketing da empresa. Já o ambiente do consumidor examina a situação atual com respeito às necessidades do mercado alvo, mudanças precisas nessas necessidades e até que ponto os produtos da empresa atualmente satisfazem essas necessidades.

Após a análise ambiental da empresa e posterior identificação das ameaças e oportunidades, necessita-se de definir os objetivos de marketing da organização. Para Ferrel e Hartline (2006) estes são declarações formais dos resultados desejados e esperados do plano de marketing. Campomar e Ikeda (2006) destacam que estes precisam ser compatíveis com os objetivos estratégicos da organização; devendo-se levar em consideração as políticas e os objetivos organizacionais, o tipo de organização, o ramo de atividade e o que a organização se tornará no futuro. Observa-se aqui outro ponto de alinhamento entre as definições estratégicas gerais da empresa e as definições de estratégias de marketing.

Campomar e Ikeda (2006) destacam que os objetivos devem ser mensuráveis, específicos, realistas, desafiadores, harmoniosos e estabelecidos de comum acordo entre a administração da organização e aqueles que serão responsáveis pelo atingimento do mesmo. McDonald (2005) ainda destaca que termos como “maximizar”, “minimizar”, “penetrar” e “aumentar” somente são aceitáveis quando há a possibilidade de agregar a eles medições quantitativas. Neste caso, os autores propõem medições como

volume de vendas, valor, participação de mercado e porcentagem de penetração de pontos de vendas.

A formulação da estratégia de marketing se refere aos meios sob os quais os objetivos de marketing serão alcançados; geralmente referindo-se ao composto de marketing (MCDONALD, 2005). Para Ferrel e Hartline (2006) a estratégia de marketing se relaciona a forma com que a empresa irá gerenciar seu relacionamento com os consumidores, de modo que a mesma leve vantagem sobre a concorrência.

O processo de implementação é aquele que descreve como as estratégias de marketing serão executadas. Neste caso, julga-se importante levar em consideração o apoio dos colaboradores da organização, preocupando-se com questões como liderança, motivação, comunicação e treinamento (FERREL e HARTLINE, 2006). Para Campomar e Ikeda (2006), nesta fase é sempre importante especificar quem vai fazer o quê, quando e quanto vai custar.

Por fim, o monitoramento ou controle do plano de marketing é caracterizado como o detalhamento de como os resultados serão avaliados e controlados, e, envolve o estabelecimento de padrões de desempenho, avaliação de desempenho real comparado a estes padrões e ações corretivas (FERREL e HARTLINE, 2006).

Quanto à avaliação dos resultados de marketing, Queiroz (2008) destaca que é fundamental para o marketing possuir a capacidade de medir o sucesso ou o fracasso de suas iniciativas. Entretanto, segundo o autor, o desempenho de marketing tem recebido pouca atenção na prática, tendo concentrado os estudos em indicadores financeiros, pelo fato da dificuldade de se relacionar as atividades de marketing com efeitos de longo prazo.

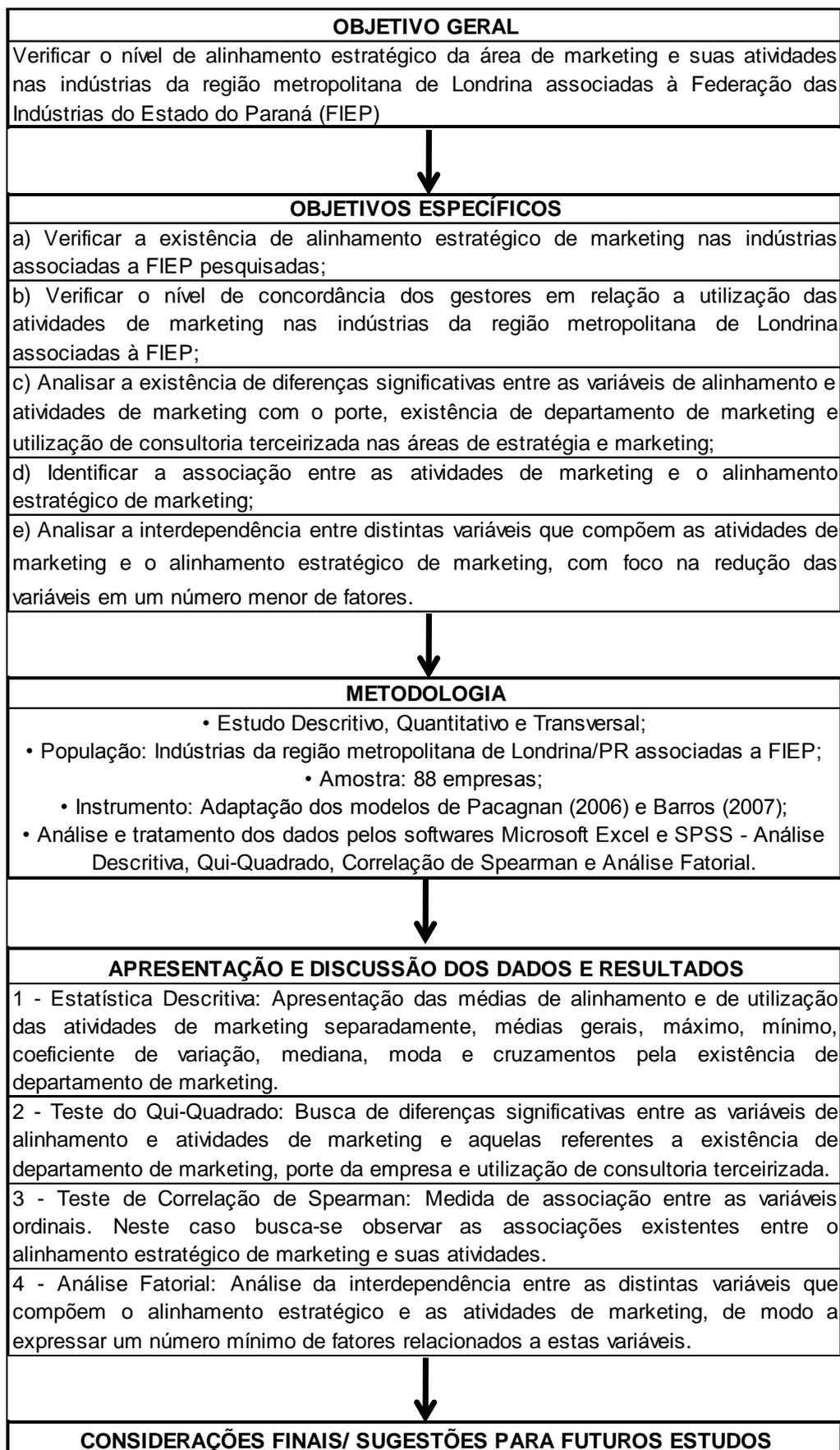
Pode-se neste tópico observar a importância do planejamento de marketing para alcance dos objetivos de marketing e estratégicos da organização; entretanto, nota-se também a importância destas ações estratégicas de marketing estarem alinhadas com a estratégia geral da organização, de modo a garantir a execução em conjunto com as demais áreas da organização. Neste caso, cabe ainda destacar a menção de McDonald

(2005) que no caso da definição dos objetivos e estratégias deve-se chegar a um consenso entre aquilo que todos os departamentos querem e o que é viável para a organização.

### **3 METODOLOGIA**

Busca-se neste tópico apresentar a metodologia adotada para nortear a pesquisa de campo. Para isto, apresenta-se inicialmente a Figura 5 que visa sintetizar as etapas utilizadas utilizadas para o alcance dos objetivos do estudo e a forma como este se procederá.

Posteriormente a apresentação da Figura 5, pode-se observar a descrição da metodologia do estudo realizado, sendo esta subdividida em 6 diferentes blocos: (1) Classificação do Estudo, (2) População e Amostra, (3) Instrumento de Coleta de Dados, (4) Definição Operacional das Variáveis, (5) Análise e Tratamento dos Dados, e (6) Limitações da Coleta de Dados.



**Figura 6** – Procedimentos Metodológicos

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa a ser realizada é caracterizada como descritiva, pelo fato de já haver estudos sobre a utilização de atividades de marketing em setores específicos. De acordo com Richardson (2008, p.326) este tipo de pesquisa tem como objetivo “descrever sistematicamente um fenômeno ou área de interesse. Dita descrição deve ser detalhada e objetiva”. Triviños (2008) ainda menciona que os estudos descritivos não ficam simplesmente na coleta, ordenação e classificação dos dados, podendo também, estabelecer relações entre as variáveis.

Outra característica importante do estudo é a sua classificação como quantitativa. Segundo Richardson (2008) o método quantitativo é caracterizado pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples às mais complexas. Este representa em princípio a intenção de garantir precisão dos resultados, evitar distorções de análises e interpretação, possibilitando, como consequência, uma margem de segurança quanto as inferências. Desta forma, o presente trabalho caracteriza-se como de natureza quantitativa, visto que empregará a quantificação nas modalidades de coleta e tratamento das informações; e buscará verificar o alinhamento das atividades de marketing nas indústrias da região metropolitana de Londrina/PR associadas à FIEP.

O estudo classifica-se ainda como de corte transversal, de modo que Richardson (2008) o define como aquele onde os dados são coletados uma única vez no tempo, sendo que, com base nesta amostra pode-se descrever esta população no tempo específico. Nesse caso, os dados foram coletados em um único espaço de tempo, sendo este o mês de abril de 2010.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Marconi e Lakatos (2001) a população de uma pesquisa se caracteriza pelo conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam ao menos uma característica em comum. Assim, a delimitação da população consiste na explicação das características comuns que compõem o grupo que será pesquisado.

A população da pesquisa é composta pelas empresas da região metropolitana de Londrina/PR associadas à FIEP. Desta forma, o número total da população é composto por 349 (FIEP, 2010). Entretanto, 9 foram eliminadas por se repetirem ou estarem fechadas, totalizando desta maneira 340 empresas. Pode-se observar na Tabela 2 a população existente em cada uma das cidades.

**Tabela 2 – Indústrias associadas a FIEP na Região Metropolitana de Londrina.**

	<b>1 - 19</b>	<b>20 - 99</b>	<b>100 - 499</b>	<b>500 +</b>	<b>Total</b>
	<b>Colaboradores</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Colaboradores</b>	
<b>Bela Vista do Paraíso</b>	2	0	1	0	3
<b>Cambé</b>	20	21	12	1	54
<b>Ibiporã</b>	7	11	4	0	22
<b>Jataizinho</b>	3	3	1	0	7
<b>Londrina</b>	93	81	30	8	212
<b>Rolândia</b>	8	14	8	3	33
<b>Sertanópolis</b>	1	3	4	0	8
<b>Tamarana</b>	0	1	0	0	1
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>60</b>	<b>12</b>	<b>340</b>

**Fonte:** FIEP (2010)

A partir do número de empresas que compõem este universo, utiliza-se a seguinte fórmula para cálculo da amostra, sendo 5% de margem de erro e 95% de nível de confiança. Entretanto, pela impossibilidade devido ao tempo de pesquisa e dificuldade na coleta de dados, optou-se por uma amostra não probabilística. Desta forma, a amostra considerada como ideal a ser alcançada foi de 88 empresas pesquisadas.

Destaca-se ainda que os sujeitos da pesquisa foram na maioria

dos casos aqueles responsáveis ou executores das atividades de marketing na organização, sendo que, somente no caso de não existência de pessoa responsável ou dificuldade de acesso a mesma, optou-se por fazer com pessoa de outro departamento. Pode-se observar a tabela de sujeitos respondentes na apresentação do perfil dos respondentes.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Em relação aos dados, estes serão primários, e, a coleta ocorrerá por meio de questionário de perguntas fechadas. De acordo com Richardson (2008) os questionários cumprem ao menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Desta forma a informação obtida por meio do questionário permite observar as características de um indivíduo ou grupo e medir as variáveis individuais ou grupais.

Quanto aos questionários de perguntas fechadas, Richardson (2008) menciona que estes são instrumentos no qual as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas, onde o entrevistado deve responder a aquela alternativa que mais se enquadra às suas características, idéias ou sentimentos.

Para mensurar a existência de alinhamento estratégico de marketing o alinhamento das atividades de marketing com a organização estratégica será adaptado o modelo proposto por Barros (2007). Na revisão da literatura pôde-se observar que o autor destaca seis elementos importantes para implementação das estratégias organizacionais. Desta maneira, assim como o autor verificou esses elementos em sua Tese, busca-se aqui também analisar o alinhamento destes elementos, sendo que, para este trabalho o requisito “recursos e capacidades necessárias” foi subdividido em (1) físicos e tecnológicos, (2) financeiros e (3) humanos/intelectuais. Além deste aspecto, incluiu-se o alinhamento e treinamento da equipe para o alcance dos objetivos estratégicos. Destaca-se ainda, que todos estes elementos foram voltados

exclusivamente para as ações ou área de marketing.

Portanto, para esta fase, utilizou-se de dez questões em escala de concordância (discordo totalmente (1), discordo (2), concordo (3) e concordo totalmente (4)), sendo que neste caso, foi obtido as respostas individuais e a média geral do alinhamento.

Para a segunda fase, é adotado o modelo de Pacagnan (2006) para mensurar as atividades de marketing utilizadas. Neste, o autor propõe 58 sub-atividades de marketing que foram avaliadas junto a empresas exportadoras por meio de escalas de utilização. Nesta adaptação, retirou-se aquelas atividades voltadas especificamente a exportação, utilizando-se de trinta e três questões relacionadas às cinco atividades de marketing, sendo três para a organização de marketing, nove para o sistema de informações de marketing, seis para segmentação e posicionamento, doze para o composto de marketing e três para o planejamento de marketing.

Além de mensurar a utilização de cada subatividade específica na opinião do sujeito respondente da pesquisa, foi ainda realizada uma média para cada atividade, obtendo desta forma a utilização de forma geral de cada uma das atividades. Neste caso, utilizou-se de uma escala de um a cinco, sendo (1) nenhuma utilização da atividade, (2) pouca utilização, (3) moderada utilização, (4) muita utilização e (5) total utilização.

Cabe ainda mencionar que no perfil das empresas entrevistadas, pode ser observado a menção do porte da empresa. Neste caso, utilizou-se a classificação do SEBRAE (2009); sendo, até dezenove funcionários – micro empresa, entre vinte e noventa e nove funcionários – pequena empresa, entre cem e quatrocentos e noventa e nove – média empresa e quinhentos ou mais funcionários – grande empresa.

Destaca-se também que no caso do teste do Qui-Quadrado, tornou-se necessário para a definição de existência ou não de alinhamento estratégico de marketing, a junção das notas de discordo e discordo totalmente caracterizando-se como não existência, enquanto que as notas de concordo e concordo totalmente, caracterizam-se como existência. Já no caso das atividades de marketing, observa-se que as notas de nenhuma, pouca ou

moderada utilização caracterizam-se como nenhuma ou fraca realização das atividades de marketing, enquanto que as notas referentes à bastante ou total se caracterizam como utilização forte das atividades de marketing. Cabe também mencionar que a junção das variáveis torna-se necessária para a correta aplicação do teste do Qui-Quadrado, visto que segundo Dancey e Reidy (2006) não se pode ter menos que 25% das células com frequência esperada menor do que 5.

Quanto a aplicação dos questionários, os mesmos foram aplicados por meio de contato via telefone, durante o mês de abril de 2010.

### 3.4 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

A definição operacional das variáveis serão delineadas de acordo com os objetivos específicos, conforme pode ser observado abaixo,

- a) Verificar a existência de alinhamento estratégico de marketing nas indústrias associadas a FIEP pesquisadas;
- b) Verificar o nível de concordância dos gestores em relação a utilização das atividades de marketing nas indústrias da região metropolitana de Londrina associadas à FIEP;
- c) Analisar a existência de diferenças significativas entre as variáveis de alinhamento e atividades de marketing com o porte, existência de departamento de marketing e utilização de consultoria terceirizada nas áreas de estratégia e marketing;
- d) Identificar a associação entre as atividades de marketing e o alinhamento estratégico de marketing;
- e) Analisar a interdependência entre distintas variáveis que compõem as atividades de marketing e o alinhamento estratégico de marketing, com foco na redução das variáveis em um número menor de fatores.

Quanto as atividades de marketing, a investigação aqui definida terá como base a definição de Pacagnan (2006) que caracteriza como: estrutura organizacional de marketing, sistema de informação de marketing, segmentação de marketing, decisão sobre o composto de marketing e planejamento de marketing.

A estratégia é aqui definida levando-se em consideração as definições de Porter (1996) e Quinn (1990). O primeiro enfoca a estratégia como o ajuste entre as atividades de uma empresa, de modo que o ajuste e integração entre as partes geram uma posição de valor única ou diferenciada. Já o segundo destaca que a estratégia é um padrão ou plano cuja finalidade é a integração entre as principais metas, políticas e sequências da organização em um todo coeso.

Apesar de diferentes definições a respeito do alinhamento, utiliza-se aqui a proposta de Barros (2007) que evidencia que a eficaz implementação das estratégias pressupõe esforços de alinhamento entre a estratégia da organização e seus respectivos recursos considerados necessários para sua implementação.

### 3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A tabulação e análise dos dados coletados foi realizada mediante a utilização do software *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* e o *Microsoft Excel*. onde além da estatística descritiva (média, máximo, mínimo, frequência e coeficiente de variação) e cruzamentos; foram também utilizados o qui-quadrado, análise de correlação de *Spearman* e a análise fatorial; que segundo Bruyne (1977, p.87) este último tem como objetivo evidenciar um pequeno número de variáveis fundamentais interdependentes, reduzindo uma massa de dados a alguns fatores significativos.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA COLETA DE DADOS

Destaca-se neste tópico algumas limitações referente ao processo de coleta de dados executado. Primeiramente, menciona-se que as respostas refletem o pensamento do entrevistado, podendo não refletir a posição da empresa no determinado momento da pesquisa, resultando desta forma em certo grau de subjetividade na resposta. Por outro lado, destaca-se também a dificuldade de acesso aos responsáveis pela área de marketing nas indústrias, sendo este outro empecilho a realização da pesquisa.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo tem início a apresentação dos resultados da pesquisa, sendo este organizado conforme o Quadro 4.

<b>TÓPICO</b>	<b>MOTIVO</b>	<b>VARIÁVEIS</b>
<b>Perfil das Empresas Pesquisadas</b>	Apresentação, por meio da estatística descritiva, das variáveis relacionadas ao perfil das empresas pesquisadas.	Porte, tempo de atuação no mercado, existência de missão, visão e valores, utilização de consultoria terceirizadas nas áreas de estratégia e marketing e existência de departamento de marketing.
<b>Perfil dos entrevistados</b>	Apresentação, por meio da estatística descritiva, das variáveis relacionadas ao perfil dos respondentes.	Cargo do entrevistado e formação.
<b>Alinhamento Estratégico de Marketing</b>	Utilização da estatística descritiva (média, moda, mediana, coeficiente de variação, mínimo e máximo) para analisar o alinhamento estratégico de marketing das empresas pesquisadas.	Dez variáveis relacionadas ao alinhamento estratégico.
<b>Atividades de Marketing</b>	Utilização da estatística descritiva (média, moda, mediana, coeficiente de variação, mínimo e máximo) para analisar a utilização das atividades de marketing nas empresas pesquisadas.	Variáveis relacionadas as atividades de marketing, sendo estas, estrutura organizacional de marketing, SIM, segmentação e posicionamento, composto de marketing e planejamento de marketing.
<b>Teste do Qui-Quadrado</b>	Análise de diferenças significativas entre as variáveis de alinhamento e atividades de marketing e porte, existência de departamento de marketing e utilização de consultoria terceirizada nas áreas de estratégia e marketing	Alinhamento Estratégico Geral, Estrutura Organizacional Geral, SIM Geral, Segmentação e Posicionamento, Composto de marketing, planejamento de marketing, porte, utilização de consultoria terceirizada e existência de departamento formal de marketing.
<b>Correlação de Spearman</b>	Medição da associação entre as variáveis de atividades de marketing e o alinhamento estratégico de marketing.	Variáveis das atividades de marketing e alinhamento estratégico de marketing.
<b>Análise Fatorial</b>	Análise da interdependência entre distintas variáveis que compõem as atividades de marketing e o alinhamento estratégico de marketing, com foco na redução das variáveis em um número menor de fatores.	Variáveis das atividades de marketing e do alinhamento estratégico de marketing.

**Quadro 4 – Etapas do Capítulo de Análise de Resultados da Pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1 PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

O Quadro 5 apresenta o perfil das empresas que colabaram, fornecendo informações, na etapa de coleta de dados desta pesquisa.

PERFIL DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS			
		F. Absoluta	F. Relativa
Porte	Micro	28	31,8%
	Pequena	30	34,1%
	Média	23	26,1%
	Grande	7	8,0%
Tempo de Atuação	Até 10 Anos	12	13,6%
	De 11 a 20 Anos	33	37,5%
	De 21 a 50 Anos	38	43,2%
	Acima de 51 anos	5	5,7%
Possui Missão	Sim	46	52,3%
	Não	42	47,7%
Possui Visão	Sim	42	47,7%
	Não	46	52,3%
Possui Valores	Sim	45	51,1%
	Não	43	48,9%
Utilização de consultoria nas áreas de Estratégia e Marketing	Sim	41	46,6%
	Não	47	53,4%
Existência de Departamento de Marketing Formal	Sim	27	30,7%
	Não	61	69,3%

**Quadro 5** – Perfil das Empresas Entrevistadas

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Quanto ao porte das empresas, cabe mencionar que foi utilizado o critério Sebrae (2009), conforme já foi citado na metodologia. Assim, as micro empresas possuem até 19 colaboradores, pequenas entre 20 e 99 colaboradores, médias entre 100 e 499 colaboradores e as grandes acima de 500 colaboradores. Observa-se, desta forma, valores próximos entre micro, pequenas e médias empresas, sendo que 34,1% são pequenas, 31,8% micro e 26,1% médias. Já as grandes se referem a apenas 8% das empresas pesquisadas, fato este devido ao menor número destas existentes na região.

Destaca-se ainda que o número médio de colaboradores das empresas entrevistadas foi de 159, entretanto, 50% das empresas

entrevistadas possuíam até 37 colaboradores. Ainda em relação ao número de colaboradores, observa-se que a que obteve menor número de colaboradores mencionou atuar com 3 e a que obteve maior número de colaboradores mencionou atuar junto a 2000 colaboradores.

Quanto ao tempo de atuação da empresa no mercado, constata-se que 13,6% possuem até 10 anos, 37,5% entre 11 e 20 anos, 43,2% entre 21 e 50 anos e 5,7% acima de 51 anos de atuação. Se observado por meio da média e mediana, destaca-se que o tempo de atuação médio das empresas no mercado foi de 24 anos, sendo que 50% das mesmas possuem até 20 anos (mediana). A empresa que se destacou por ter o menor tempo de atuação foi de 1 ano de vida, enquanto que a com maior tempo de atuação, possui 123 anos de vida (sendo esta também a com maior número de colaboradores).

Em relação aos princípios estratégicos das empresas, que incluem missão, visão e valores, observa-se que em ambos os casos observou-se que próximo a metade das empresas possuem estes princípios. No caso de missão, 52,3% declararam a sua existência, quanto a visão, 47,7% mencionaram que essa existe, e no caso dos valores, 51,1% citaram possuí-los. Entretanto, cabe aqui destacar que 14,9% das partes entrevistadas declararam que estes princípios não são declarados às partes interessadas, tais como, colaboradores, parceiros estratégicos, consumidores, dentre outros.

A utilização de consultoria nas áreas de estratégia e marketing, nos últimos 2 anos, foi mencionada por 46,6% das empresas pesquisadas, o que pode ser considerado um aspecto positivo, embora ainda é pouco menos do que a metade das pesquisadas.

Entretanto, neste caso destaca-se um aspecto importante, que pode ser evidenciado na Tabela 3, onde a utilização de consultoria nestas duas áreas é diferenciada conforme o porte das empresas, sendo que nas de grande porte, 85,7% mencionaram ter utilizado nos últimos 2 anos, enquanto que nas pequenas este valor é de 39,3%.

**Tabela 3 – Utilização de Consultoria nas áreas de Estratégia/ Marketing Vs. Porte da Empresa**

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R
Sim	11	39,3%	13	43,3%	11	47,8%	6	85,7%	41	46,6%
Não	17	60,7%	17	56,7%	12	52,2%	1	14,3%	47	53,4%
Total	28	100,0%	30	100,0%	23	100,0%	7	100,0%	88	100,0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Por fim em relação a existência de departamento de marketing formalizado nas empresas pesquisadas, destaca-se que 30,7% das mesmas destacaram que possuem, enquanto 69,3% mencionaram não possuir.

**Tabela 4 – Existência de Dpto. de Marketing Vs. Porte da Empresa**

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R
Sim	3	10,7%	9	30,0%	9	39,1%	6	85,7%	27	30,7%
Não	25	89,3%	21	70,0%	14	60,9%	1	14,3%	61	69,3%
Total	28	100,0%	30	100,0%	23	100,0%	7	100,0%	88	100,0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Nota-se na Tabela 4, que a existência de departamento de marketing também aumenta conforme o porte das empresas pesquisadas. Nas grandes empresas apenas uma mencionou não possuir este departamento, enquanto que nas micro empresas, somente 10,7% mencionaram possuí-lo.

#### 4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Quanto ao perfil dos sujeitos respondentes da pesquisa, pode-se observar, no Quadro 6, suas características.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS			
		F. Absoluta	F. Relativa
<b>Cargo do Entrevistado</b>	Assistente Administrativo/ Outro Dpto.	18	20,5%
	Gerente de Marketing	14	15,9%
	Gerente outras áreas	14	15,9%
	Analista/ Assistente de Marketing	12	13,6%
	Sócio/ Proprietário	11	12,5%
	Gerente Comercial	9	10,2%
	Diretor	8	9,1%
	Agente de Publicidade/ Consultor	2	2,3%
<b>Formação</b>	Administração/ Gestão	26	29,5%
	Marketing e Propaganda/ Publicidade/ Relações Públicas	17	19,3%
	Áreas da Engenharia	7	8,0%
	Não Possui Superior	10	11,4%
	Outras áreas	28	31,8%

**Quadro 6 – Perfil dos Respondentes**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

De acordo com o Quadro 6, 20,5% dos entrevistados são assistentes de alguma área administrativa da empresa, seguido de 15,9% que são gerentes de marketing, outros 15,9% gerentes de outras áreas e 13,6% que são analistas/ assistentes de marketing. Cabe aqui destacar, que principalmente no caso das pequenas e micro empresas, houve a necessidade de que pessoas advindas de áreas não relacionadas ao marketing respondessem, pelo fato de não haver pessoa específica responsável por esta área na empresa.

Já em relação a formação dos entrevistados, destaca-se que 29,5% são especificamente formados nas áreas de gestão, e, 19,3% nas áreas de marketing e propaganda, publicidade ou relações públicas. Há ainda formações em diferentes áreas ou aqueles que não possuem ensino superior. No caso das micro empresas, o percentual daqueles referentes a outras áreas ou que não possuem ensino superior é de exatamente 50%.

### 4.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Destaca-se neste tópico a análise referente ao alinhamento estratégico de marketing. Nota-se aqui que foram levados em consideração os elementos propostos por Barros (2007) que já foram mencionados na revisão da literatura.

**Tabela 5 – Alinhamento Estratégico de Marketing**

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>C.V</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Os recursos e capacidades humanos/ intelectuais de marketing são compatíveis com as estratégias da empresa	2,9	3	3	22,9%	1	4
Os recursos e capacidades financeiros de marketing são compatíveis com as estratégias da empresa	2,8	3	3	26,9%	1	4
A organização de marketing consegue fazer com que os envolvidos se adaptem bem às novas situações promovidas pela implementação das novas estratégias	2,8	3	3	22,1%	1	4
As pessoas que lideram os processos de marketing conseguem obter lealdade e compromisso dos subordinados para eficaz implementação da estratégia	2,8	3	3	29,6%	1	4
Os recursos e capacidades físicos/ tecnológicos de marketing são compatíveis com as estratégias da empresa	2,8	3	3	24,6%	1	4
A área de marketing é competente para oferecer respostas rápidas e adequadas as mudanças do ambiente de competição durante a execução das estratégias	2,7	3	3	24,1%	1	4
O modelo de estrutura organizacional de marketing está adequado as exigências das estratégias globais da empresa, facilitando as suas implementações	2,7	3	3	25,6%	1	4
A organização de marketing é eficaz na implementação de sua estratégia	2,7	3	3	23,0%	1	4
A organização de marketing possui os controles estratégicos necessários para a implementação de sua estratégia	2,6	3	3	24,5%	1	4
Há alinhamento e treinamento da equipe de marketing para o alcance dos objetivos de estratégicos	2,5	2	2	31,9%	1	4
<b>Média Geral de Alinhamento</b>	<b>2,8</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>21,2%</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Neste caso, utilizou-se de menções como registro de resposta, em que os entrevistados deveriam expressar seu nível de concordância em relação as mesmas, sendo que 1 significava “discordo totalmente”, 2 – “discordo”, 3 – “concordo”, e, 4 - “concordo totalmente”.

Pode-se observar na Tabela 5, que os valores associados aos elementos referentes ao alinhamento estratégico da área de marketing e suas atividades obtiveram resultados muito próximos no que tange a média, moda, mediana, e coeficiente de variação.

Em relação a média, destaca-se que todos obtiveram valores que ficaram entre discordo e concordo, sendo que, em todos os casos, os valores ficaram mais próximos de 3, que significava “concordo”. O elemento com média mais baixa foi 2,5, que se refere ao “treinamento da equipe de marketing para o alcance dos objetivos estratégicos”, seguido de 2,6 referente à “existência de controles estratégicos necessários para sua implementação”. O que obteve maior média foi aquele referente ao alinhamento “dos recursos e capacidades humanas e intelectuais de marketing com a estratégia da empresa”, com média 2,9.

De maneira geral, pode-se mencionar que ocorre alinhamento estratégico da área de marketing nas organizações pesquisadas, destacando-se principalmente pelo alinhamento dos recursos da organização de marketing, tais como, capacidades humanas e intelectuais, capacidades financeiras e capacidades físicas e tecnológicas; envolvendo ainda aspectos ligados a adaptação à mudanças e liderança. Cabe ainda destacar que a ocorrência desse alinhamento entre os elementos da organização de marketing, possibilitam a ocorrência da implementação da estratégia de maneira mais eficiente.

**Tabela 6 – Alinhamento Estratégico de Marketing Vs. Departamento de Marketing**

	Dpto. de Marketing		
	Sim	Não	Total
Os recursos e capacidades humanos/ intelectuais de marketing são compatíveis com as estratégias da empresa	3,2	2,7	2,9
As pessoas que lideram os processos de marketing conseguem obter lealdade e compromisso dos subordinados para eficaz implementação da estratégia	3,2	2,6	2,8
Os recursos e capacidades físicos/ tecnológicos de marketing são compatíveis com as estratégias da empresa	3,1	2,6	2,8
A área de marketing é competente para oferecer respostas rápidas e adequadas as mudanças do ambiente de competição durante a execução das estratégias	3,1	2,6	2,7
A organização de marketing é eficaz na implementação de sua estratégia	3,1	2,5	2,7
O modelo de estrutura organizacional de marketing está adequado as exigências das estratégias globais da empresa, facilitando as suas implementações	3,1	2,6	2,7
A organização de marketing consegue fazer com que os envolvidos se adaptem bem às novas situações promovidas pela implementação das novas estratégias	3,1	2,7	2,8
Os recursos e capacidades financeiros de marketing são compatíveis com as estratégias da empresa	3,0	2,7	2,8
A organização de marketing possui os controles estratégicos necessários para a implementação de sua estratégia	3,0	2,5	2,6
Há alinhamento e treinamento da equipe de marketing para o alcance dos objetivos de estratégicos	2,8	2,3	2,5
<b>Média Geral de Alinhamento</b>	<b>3,1</b>	<b>2,6</b>	<b>2,7</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Observa-se, na Tabela 6, as diferenças de médias em relação aos elementos do alinhamento das atividades de marketing, entre aquelas empresas que possuem departamento de marketing e aquelas que não o possuem.

Partindo da análise da Tabela acima, pode-se observar que entre aquelas empresas que não possuem departamento de marketing, o nível de alinhamento da área é menor do que o nível de alinhamento daqueles que possuem o departamento. Neste caso, pode-se incorrer a elementos, tais como; treinamento, controles e implementação, que são aqueles que mais contribuem a um alinhamento mediano entre as empresas que não possuem departamento de marketing. Por outro lado, pode-se observar que entre aqueles que possuem departamento de marketing, o nível de alinhamento é maior, fato este evidenciado principalmente pelos recursos humanos e intelectuais e sua capacidade de liderança.

#### 4.4 ATIVIDADES DE MARKETING

Neste tópico buscou-se identificar a utilização das atividades de marketing nas empresas associadas à FIEP na região metropolitana de Londrina/ PR. Destaca-se aqui que os entrevistados foram questionados em relação a sua concordância quanto a utilização das atividades de marketing destacadas por Campomar (1982) nas empresas onde atuam. Neste caso, os elementos para cada atividade foi adaptado de Pacagnan (2006) de modo que o entrevistado tinha a opção de escolha entre 1 – “nenhuma utilização”, 2 – “pouca utilização”, 3 – “moderada utilização”, 4 “muita utilização” e 5 – “total utilização”.

Em relação à utilização da “estrutura e organização de marketing”, observa-se abaixo, na Tabela 7, os resultados.

**Tabela 7 – Utilização da Atividade “Estrutura e Organização de Marketing”**

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>C.V</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Monitorar as ações de marketing através de índices	2,6	3	1	52,5%	1	5
Formalizar as decisões através de um plano de marketing	2,5	2	1	53,9%	1	5
Utilizar cronograma detalhado para as ações de marketing	2,5	2	1	54,5%	1	5
<b>Média Geral de Estrutura e Organização de Marketing</b>	<b>2,5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>51,6%</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Nota-se na Tabela 7, as baixas médias observadas no que se referem aos elementos da atividade de “Estrutura e Organização de Marketing”. Neste caso, além de baixa utilização desta modalidade de atividade de marketing, cuja média geral foi de 2,5, entre baixa e moderada utilização, nota-se também que a opção mais mencionada foi a de nenhuma utilização.

Menciona-se ainda, os valores altos referente ao coeficiente de variação, o que demonstra a dispersão das empresas quanto a utilização desta atividade, com as que a utilizam totalmente e aquelas que não fazem nenhuma

utilização da mesma.

**Tabela 8 – Utilização da Atividade “Estrutura e Organização de Marketing” Vs. Existência de Departamento Formal de Marketing**

	<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>Total</b>
Monitorar as ações de marketing através de índices	2,0	3,8	2,6
Formalizar as decisões através de um plano de marketing	2,0	3,6	2,5
Utilizar cronograma detalhado para as ações de marketing	2,0	3,6	2,5
<b>Média Geral de Estrutura e Organização de Marketing</b>	<b>2,0</b>	<b>3,6</b>	<b>2,5</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Na Tabela 8, pode-se observar o cruzamento das atividades relacionadas à “estrutura e organização de marketing” pela existência de departamento de marketing formal na organização. Neste caso apresenta-se as maiores médias nas empresas que possuem departamento formal de marketing, uma vez que, em todos os casos as médias ficaram entre moderada e muita utilização, mais próximas de muita utilização.

Por outro lado, pode-se observar que entre aqueles que não possuem departamento de marketing, as atividades referentes a “estrutura e organização de marketing” são poucas utilizadas. Fato este é preocupante, pois conforme evidenciado por Scare (2008), a realização desta atividade colabora para a execução das demais atividades de marketing. Desta maneira, este caso aqui observado, pode incorrer em menor utilização das demais atividades de marketing pesquisadas neste projeto.

**Tabela 9 – Utilização da Atividade “Sistemas de Informações de Marketing”**

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>C.V</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Analisar dados/ registros internos da empresa	3,7	4	4	27%	1	5
Monitorar o grau de satisfação dos consumidores	3,5	4	4	31%	1	5
Participar de associações de classe ou sindicatos	3,3	4	4	44%	1	5
Realizar visitas a feiras, congressos e exposições	3,3	4	4	38%	1	5
Monitorar a equipe de vendas por meio de indicadores	3,2	3	4	42%	1	5
Monitorar distribuidores e revendas	3,0	3	4	43%	1	5
Monitorar as ações dos concorrentes	2,9	3	4	43%	1	5
Monitorar as variáveis ambientais (política, econômica, cultura, social e demográfica)	2,9	3	4	44%	1	5
Realizar ou contratar pesquisa de marketing estruturada	2,1	2	1	61%	1	5
<b>Média Geral de Sistemas de Informações de Marketing</b>	<b>3,2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>29%</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Apresenta-se na Tabela 9, os resultados referentes a atividade de “Sistemas de Informações de Marketing”. Quando analisados os elementos separadamente, destacam-se aqueles com médias entre moderada e bastante utilização e também aqueles com médias entre pouca e moderada utilização. Entretanto, se analisado de forma geral, a grande maioria dos elementos obteve médias entre 2,9 e 3,5.

Como destaque negativo, ressalta-se o elemento referente à “realização ou contratação de pesquisa de marketing estruturada”, uma vez que este obteve média próxima a pouca utilização. Destaca-se ainda, neste caso, que o maior coeficiente de variação demonstra que ocorre uma grande dispersão em torno da média, com empresas que não utilizam esta atividade (este aquela opção com maior número de citações – observa-se na moda) e outras que ocorrem utilizam totalmente.

A pouca utilização da sub-atividade de pesquisa de marketing estruturada implica em não ocorrência de um sistema de informações completo, visto que este, segundo Parente (2003) e Kotler e Keller (2006), é

um dos três elementos que compõem o SIM de uma organização. Assim, problemas específicos de informações de marketing pode não ser coletados com eficácia pela organização, facilitando o seu processo de tomada de decisão.

Já o elemento com maior média obtida foi o referente à “análise de dados e registros internos da empresa”, que obteve média de 3,7 e menor coeficiente de variação entre todos aqueles analisados nesta modalidade de atividade de marketing. Neste caso, observou-se que este outro elemento do SIM da organização, conforme apresentado por Parente (2003) e Kotler e Keller (2006), é bastante utilizado pelas organizações pesquisadas.

De modo geral, pode-se destacar a moderada utilização da atividade de marketing “sistemas de informações de marketing”, que obteve média 3,2 e coeficiente de variação próximo àqueles observados nos elementos analisados de forma separada.

**Tabela 10** – Utilização da Atividade “Sistemas de Informações de Marketing” Vs. Existência de Departamento Formal de Marketing

	<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>Total</b>
Analisar dados/ registros internos da empresa	3,5	4,2	3,7
Monitorar o grau de satisfação dos consumidores	3,3	4,0	3,5
Participar de associações de classe ou sindicatos	3,1	3,7	3,3
Realizar visitas a feiras, congressos e exposições	3,0	3,9	3,3
Monitorar a equipe de vendas por meio de indicadores	2,8	4,1	3,2
Monitorar distribuidores e revendas	2,7	3,7	3,0
Monitorar as ações dos concorrentes	2,7	3,5	2,9
Monitorar as variáveis ambientais (política, econômica, cultura, social e demográfica)	2,5	3,8	2,9
Realizar ou contratar pesquisa de marketing estruturada	1,7	3,1	2,1
<b>Média Geral de Sistemas de Informações de Marketing</b>	<b>2,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,2</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Apresenta-se na Tabela 10, os resultados referentes ao cruzamento da utilização da atividade de “sistemas de informações de marketing” e a existência de departamento formal de marketing. De modo geral, ressalta-se que as empresas que possuem este departamento obtiveram

média de muita utilização, com média 3,9. Novamente, pode-se observar diferenças nas médias, no que se refere àqueles departamentos que possuem departamento formal de marketing, de modo que destacam-se principalmente diferenças acima de um ponto para as variáveis “monitorar equipe de vendas por meio de indicadores”, “monitorar distribuidores e revendas”, “monitorar as variáveis ambientais” e “realizar ou contratar pesquisa de marketing estruturada”.

**Tabela 11 – Utilização da Atividade “Segmentação e Posicionamento”**

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>C.V</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Agrupar clientes conforme semelhanças geográficas	3,2	3	4	38,1%	1	5
Agrupar clientes conforme semelhanças demográficas	2,7	3	3	46,7%	1	5
Agrupar clientes conforme semelhanças comportamentais	2,5	3	1	48,7%	1	5
Possuir slogan que reflete o diferencial da empresa/ produto	3,1	3	4	43,3%	1	5
Desenvolver esforço de comunicação conforme os hábitos de cada público alvo	3,1	3	4	41,6%	1	5
Desenvolver comunicação dos atributos de diferenciação junto aos públicos definidos	3,1	3	4	42,5%	1	5
<b>Média Geral de Segmentação e Posicionamento</b>	<b>3,1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>29,5%</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A Tabela 11 apresenta os resultados provenientes dos elementos da atividade de “Segmentação e Posicionamento”. Nota-se acima que, de maneira geral, todos os elementos obtiveram médias próximas à moderada utilização desta atividade, uma vez que o elemento com menor média foi o que diz respeito à segmentação conforme “semelhanças comportamentais dos consumidores”. Neste caso, a média foi 2,5, que situa-se entre pouca e moderada utilização. Menciona-se ainda que, neste aspecto, a moda foi 1, ou seja, ocorre um maior número de menções para a não utilização desta atividade.

Pode-se, também aqui, observar que no caso das duas variáveis que se remetem especificamente à atividade de “Posicionamento”, ou

seja, “possuir slogan que reflete o diferencial da empresa/ produto” e “desenvolver comunicação dos atributos de diferenciação junto aos públicos definidos”, em ambas a média obtida foi 3,1, que caracteriza-se como moderada utilização.

De maneira geral, verifica-se que a atividade de “Segmentação e Posicionamento” possui moderada utilização nas indústrias pesquisadas neste trabalho.

**Tabela 12 – Utilização da Atividade “Segmentação e Posicionamento” Vs. Existência de Departamento Formal de Marketing**

	<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>Total</b>
Agrupar clientes conforme semelhanças geográficas	2,9	3,7	3,2
Agrupar clientes conforme semelhanças demográficas	2,4	3,4	2,7
Agrupar clientes conforme semelhanças comportamentais	2,3	3,0	2,5
Possuir slogan que reflete o diferencial da empresa/ produto	3,0	3,4	3,1
Desenvolver esforço de comunicação conforme os hábitos de cada público alvo	2,8	3,6	3,1
Desenvolver comunicação dos atributos de diferenciação junto aos públicos definidos	2,7	3,9	3,1
<b>Média Geral de Segmentação e Posicionamento</b>	<b>2,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,1</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

No caso do cruzamento da atividade de “segmentação e posicionamento” pela existência de departamento formal de marketing na empresa, pode-se notar também maiores médias de utilização em todos os elementos que se referem a esta atividade.

Quanto ao cruzamento da média geral de utilização desta atividade, observa-se que entre aqueles que não possuem este departamento, sua média foi próxima à moderada utilização. Já entre aqueles que possuem este departamento, a média ficou entre moderada e muita utilização, aproximando-se mais de muita utilização.

Em relação aos elementos que mais se destacam, observa-se a diferença existente entre “desenvolver comunicação dos atributos de

diferenciação junto aos públicos definidos” e “agrupar clientes conforme semelhanças demográficas”. Por outro lado, pode-se também observar que aqueles elementos voltados especificamente para a segmentação ou agrupamento conforme características demográficas e comportamentais, são ainda pouco utilizadas pelas indústrias pesquisadas que não possuem departamento de marketing, sendo o agrupamento moderadamente somente no âmbito das características geográficas dos consumidores.

**Tabela 13 – Utilização da Atividade “Composto de Marketing”**

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>C.V</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Adaptar as características do produto às necessidades e desejos dos consumidores	3,8	4	4	25,0%	1	5
Ter processos de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento ou melhoramento do produto	3,4	4	4	35,4%	1	5
Manter serviço de suporte e garantia ao produto	3,9	4	4	28,1%	1	5
Possuir equipe de vendas interna	3,4	4	4	43,5%	1	5
Possuir campanha promocional para divulgação da empresa e de seus produtos	2,8	3	3	47,7%	1	5
Possuir folder, catálogo e outros materiais promocionais para os produtos	3,6	4	4	37,1%	1	5
Participar de eventos para divulgação de novos produtos	2,8	3	1	51,5%	1	5
Realizar transações pela internet	2,7	3	1	56,6%	1	5
Manter parceria com distribuidores para venda dos produtos ao mercado	3,2	4	4	41,5%	1	5
Possuir monitoramento dos preços dos concorrentes	3,3	4	4	38,5%	1	5
Oferecer opções de pagamentos diferenciadas	3,6	4	4	26,3%	1	5
Criar estratégias de preço diferenciadas de acordo com o mercado	3,7	4	4	26,2%	1	5
<b>Média Geral de Composto de Marketing</b>	<b>3,5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>23,2%</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Em relação à atividade de “Composto de Marketing”, nota-se acima, na Tabela 13, uma média geral superior as médias gerais das demais atividades analisadas até o momento. Destaca-se aqui que a média para esta atividade foi de 3,5, pontuada entre moderada e bastante utilização.

Diante de diversos elementos analisados para esta atividade,

destacam-se negativamente as atividades de “possuir campanha promocional para divulgação da empresa e de seus produtos”, com média 2,8; e, principalmente as atividades de “realizar transações pela internet” e “participar de eventos para divulgação de novos produtos”, com médias 2,7 e 2,8 respectivamente. Entretanto, no caso desses dois últimos elementos, nota-se que a moda foi 1, ou seja, o maior número de concordâncias foi para a opção de nenhuma utilização. Destacam-se, assim também, coeficientes de variação maiores do que as demais variáveis, o que demonstra uma menor concentração em torno da média em relação aos outros elementos.

Por outro lado, destacam-se positivamente principalmente os elementos “manter serviços de garantia e suporte ao produto”, “adaptar as características do produto aos desejos e necessidades do público alvo” e “criar estratégias de preço diferenciadas de acordo com o mercado”, com médias respectivas de 3,9; 3,8 e 3,7; próximos à muita utilização. Destaca-se ainda que, no caso destes elementos, a moda foi 4, ou seja, muita utilização.

**Tabela 14 – Utilização da Atividade “Composto de Marketing” Vs. Existência de Departamento Formal de Marketing**

	<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>Total</b>
Adaptar as características do produto às necessidades e desejos dos consumidores	3,8	3,9	3,8
Ter processos de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento ou melhoramento do produto	3,2	3,9	3,4
Manter serviço de suporte e garantia ao produto	3,7	4,3	3,9
Possuir equipe de vendas interna	3,3	3,6	3,4
Possuir campanha promocional para divulgação da empresa e de seus produtos	2,5	3,6	2,8
Possuir folder, catálogo e outros materiais promocionais para os produtos	3,2	4,3	3,6
Participar de eventos para divulgação de novos produtos	2,4	3,7	2,8
Realizar transações pela internet	2,7	2,8	2,7
Manter parceria com distribuidores para venda dos produtos ao mercado	3,0	3,7	3,2
Possuir monitoramento dos preços dos concorrentes	3,2	3,7	3,3
Oferecer opções de pagamentos diferenciadas	3,6	3,8	3,6
Criar estratégias de preço diferenciadas de acordo com o mercado	3,6	3,9	3,7
<b>Média Geral de Composto de Marketing</b>	<b>3,3</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Na Tabela 14, observa-se que entre aqueles que possuem departamento de marketing, a utilização média geral do composto de marketing foi 3,9, ou seja, próximo à muita utilização.

Por ser uma atividade que concentra diversos elementos, destacam-se casos de amplas diferenças de médias e outros casos onde a diferença é pequena, tais como, “adaptar as características do produto às necessidades e desejos dos consumidores”, “realizar transações pela internet” e “oferecer opções de pagamentos diferenciadas”. Por outro lado, diferenças maiores entre as médias podem ser observadas no caso dos elementos “possuir campanha promocional para divulgação da empresa e de seus produtos”, “possuir folder, catálogo e outros materiais promocionais para o produto” e “participar de eventos para divulgação de novos produtos”.

**Tabela 15 – Utilização da Atividade “Planejamento de Marketing”**

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>C.V</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Avaliar pontos fortes e fracos da empresa frente a sua atuação no mercado	3,7	4	4	25,7%	1	5
Monitorar ameaças e oportunidades do mercado	3,5	4	4	30,6%	1	5
Ter um planejamento das ações de marketing com base em diagnóstico	2,7	3	1	49,3%	1	5
<b>Média Geral de Planejamento de Marketing</b>	<b>3,3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>29,9%</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Na Tabela 15, apresenta-se os valores referentes à atividade de “Planejamento de Marketing”, em que se destaca uma média próxima das demais atividades analisadas no trabalho. Neste caso, o valor médio de utilização desta atividade foi de 3,3, ou seja, próximo à moderada utilização.

Quanto aos elementos referentes ao diagnóstico do ambiente, este interno ou externo, obtiveram estes, médias mais altas e mais próximas de muita utilização. Neste caso, “avaliar pontos fortes e fracos da empresa frente a atuação no mercado” e “monitorar ameaças e oportunidades do mercado” obtiveram médias 3,7 e 3,5 respectivamente. Cabe ainda mencionar a moda e mediana, demonstrando que a muita utilização foi a alternativa mais mencionada e que ao menos metade da amostra possui muita ou total

utilização destes elementos.

Por outro lado, enquanto as etapas de diagnóstico estratégico obtiveram médias próximas à muita utilização, observa-se que o elemento referente ao “planejamento das ações de marketing com base neste diagnóstico” obteve média abaixo de moderada utilização, com valor de 2,7. Ressalta-se ainda que a mediana, neste caso, foi 3 e que a moda foi 1, ou seja, ocorreu maior número de menções para nenhuma utilização deste elemento.

**Tabela 16 – Utilização da Atividade “Planejamento de Marketing” Vs. Existência de Departamento Formal de Marketing**

	<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>Total</b>
Avaliar pontos fortes e fracos da empresa frente a sua atuação no mercado	3,5	4,0	3,7
Monitorar ameaças e oportunidades do mercado	3,3	3,9	3,5
Ter um planejamento das ações de marketing com base em diagnóstico	2,3	3,7	2,7
<b>Média Geral de Planejamento de Marketing</b>	<b>3,0</b>	<b>3,9</b>	<b>3,3</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Por fim em relação à análise descritiva das atividades de marketing, destaca-se o cruzamento entre a utilização do “planejamento de marketing” pela existência de departamento formal de marketing. Neste caso, pode-se também observar a diferença existente entre a média daqueles que possuem e daqueles que não possuem departamento de marketing, de modo que entre aqueles que não o possuem, a média se caracteriza como moderada utilização, enquanto que naqueles que possuem o departamento, a média se aproxima de muita utilização.

Quanto as diferenças entre os elementos, destaca-se principalmente a diferença entre aqueles que utilizam o “planejamento das ações de marketing com base em diagnóstico”. Assim, entre aqueles que não possuem departamento formal de marketing a média foi de 2,3, ou seja, próximo à pouca utilização. Já entre aqueles que possuem o departamento, a média foi 3,7, sendo este valor próximo à muita utilização.

## 4.5 TESTES ESTATÍSTICOS

Neste ponto do trabalho, ressalta-se a realização de testes estatísticos com os dados coletados na pesquisa. Os testes seguem a análise realizada por Pacagnan (2006). Assim, foram realizados os testes do Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ), com a finalidade de avaliar a relação entre duas variáveis. A análise fatorial, que visa a redução do quadro amplo de variáveis pesquisadas a um novo sub-conjunto menor e agrupado por relacionamentos. Destaca-se ainda que, posteriormente, ocorre a análise de correlação por meio do Coeficiente de Correlação de Spearman, este, que segundo Field (2009) é utilizado quando os dados forem medidos somente no nível ordinal, chamados assim de não paramétricos. Neste caso, a Correlação de Pearson não se torna apropriada.

### 4.5.1 TESTE DO QUI-QUADRADO ( $\chi^2$ )

O teste do Qui-Quadrado, que segundo Bisquerra et al. (2004), é utilizado para comprovar se existem diferenças estatisticamente significativas entre duas variáveis, e foi realizado levando em consideração três diferentes categorias coletadas e relacionadas ao perfil dos entrevistados:

- Existência de Departamento de Marketing (Sim e Não);
- Porte da Empresa (Micro, Pequena, Média e Grande);
- Realização de consultoria na área de Marketing e Estratégias nos últimos 2 anos.

Desta maneira, é possível analisar os resultados referentes ao teste do Qui-Quadrado na Tabela 17, de modo que o teste leva em consideração a existência de diferenças significativas com probabilidade menor que 5% ( $p < 0,05$ ) representado por S\* e menor que 1% ( $p < 0,01$ ) representado por S\*\*.

**Tabela 17** – Resumo das significâncias estatísticas do teste do qui quadrado para as variáveis relacionadas ao perfil Vs. Alinhamento e utilização das Atividades de Marketing

	Existência de Dpto. de Marketing	Porte da Empresa	Utilização de Consultoria
Alinhamento Estratégico	S**	NS	NS
Utilização de Estrutura e Organização de Marketing	S**	S*	NS
Utilização de Sistemas de Informações de Marketing	S**	S*	NS
Utilização de Segmentação e Posicionamento	S**	NS	NS
Utilização de Composto de Marketing	S*	S*	S*
Utilização de Planejamento de Marketing	S**	NS	NS

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Observa-se nos parágrafos seguintes a análise no que tange ao Teste do Qui-Quadrado, que se utiliza de uma confirmação por meio de análise cruzadas dos dados.

Em relação a existência de departamento de marketing, observa-se a existência de significância estatística em todos os casos analisados. Quando analisados os dados cruzados pode-se observar que em relação ao alinhamento estratégico, 96,3% daquelas empresas que possuem departamento de marketing formal possuem alinhamento estratégico de marketing. Já, no caso daquelas que não possuem departamento de marketing, apenas 63,9% são alinhadas estrategicamente.

Quanto a atividade de estrutura e organização de marketing, pode-se observar, nos dados cruzados, que 59,3% daquelas que possuem departamento de marketing realizam fortemente esta atividade de marketing, enquanto que apenas 13,1% daqueles que não possuem departamento de marketing realizam fortemente esta atividade.

A atividade de Sistemas de Informações de Marketing é realizada por 74,1% daquelas que possuem departamento de marketing, enquanto que 18% daquelas que não possuem departamento de marketing a realizam fortemente. Já a atividade de Segmentação e Posicionamento de Marketing é realizada por 55,6% daquelas que possuem departamento de marketing, enquanto que apenas 24,6% daquelas que não possuem departamento de marketing formal realizam esta atividade.

No que tange à atividade de Composto de Marketing, observa-se que 74,1% daquelas empresas que possuem departamento de marketing realizam esta atividade, de modo que 45,9% daquelas que não o possuem realizam também a mesma. Por fim, destaca-se a atividade de Planejamento de Marketing, realizada por 70,4% daquelas que possuem departamento de marketing, enquanto que apenas 26,2% daquelas que não possuem o mesmo departamento realizam fortemente esta atividade.

Em relação ao porte da empresa observa-se a existência de significância estatística em apenas três casos analisados: utilização de estrutura de marketing, utilização de sistemas de informações de marketing e utilização de composto de marketing.

Ao analisar os dados cruzados, observa-se que a realização da atividade de estrutura e organização de marketing é realizada fortemente por 57,1% das grandes empresas, caindo para 43,5% das médias empresas, 20% das pequenas e apenas 14,3% das micro empresas. Quanto ao Sistemas de Informações de Marketing, observa-se que esta atividade é fortemente utilizada por 57,1% das grandes empresas, seguido de 56,5% das médias, 30% das pequenas e 17,9% das micro empresas. Já no caso da atividade de composto de marketing, nota-se que 85,7% das grandes empresas utilizam esta atividade, contra 69,6% das médias, 56,7% das pequenas e 32,1% das micro empresas.

Por fim, em relação à utilização de consultoria nas áreas de estratégia e marketing nos últimos 12 meses, nota-se que foi detectado significância estatística apenas no caso da utilização do composto de marketing, uma vez que na análise cruzada pode-se observar que 68,3%

daqueles que utilizaram este tipo de consultoria realizam fortemente esta atividade, enquanto que, 42,6% daqueles que não utilizaram este tipo de consultoria utilizaram-na também fortemente.

#### 4.5.2 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO: SPEARMAN ( $\rho$ )

A análise de correlação de Spearman é definida por Siegel e Castellan (2006) como uma medida de associação entre duas variáveis que requer que “ambas as variáveis sejam medidas pelo menos em uma escala ordinal, de modo que os objetos ou indivíduos possam ser dispostos em postos em duas séries ordenadas”.

Destaca-se aqui, neste tópico, a realização da análise de Correlação de Spearman entre o nível de alinhamento estratégico de marketing e a utilização de cada elemento das atividades de marketing de modo individual. Neste caso, busca-se analisar se ocorre relacionamento significativo entre a variável alinhamento estratégico de marketing e as variáveis referentes à utilização das atividades de marketing. Posteriormente, será analisado o relacionamento entre o alinhamento estratégico de marketing e o resultado geral de utilização de cada umas das atividades específicas.

Em relação à intensidade do relacionamento de coeficientes de correlação, sejam eles positivos ou negativos, Dancey e Reidy (2006) destacam que entre 0,1 e 0,3 a correlação é fraca, entre 0,4 e 0,6 a correlação é moderada, entre 0,7 e 0,9 a correlação é forte e entre 0,9 e 1 a correlação é perfeita.

Correlations		
		Média Geral de Alinhamento Estratégico
Monitorar as ações de marketing através de índices	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,543** 0,000 88
Formalizar as decisões através de um plano de marketing	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,571** 0,000 88
Utilizar cronograma detalhado para as ações de marketing	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,564** 0,000 88

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1 tailed).

**Quadro7** – Relacionamento significativo entre Alinhamento Estratégico Vs. Elementos da Atividade de Estrutura e Organização de Marketing

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Nota-se, no Quadro 7, acima que ocorre correlação positiva significativa ( $p < 0,01$ ) entre as três variáveis da atividade de estrutura e organização de marketing a o alinhamento estratégico de marketing. Nota-se ainda que em ambos os casos a correlação é moderada, por estar entre 0,4 e 0,6.

Correlations		
		Média Geral de Alinhamento Estratégico
Monitorar as ações dos concorrentes	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,386** 0,000 88
Monitorar o grau de satisfação dos consumidores	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,282** 0,004 88
Participar de associações de classe ou sindicatos	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,214* 0,022 88
Monitorar a equipe de vendas por meio de indicadores	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,479** 0,000 88
Realizar visitas a feiras, congressos e exposições	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,489** 0,000 88
Monitorar distribuidores e revendas	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,400** 0,000 88
Monitorar as variáveis ambientais (política, econômica, cultura, social e demográfica)	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,403** 0,000 88
Realizar ou contratar pesquisa de marketing estruturada	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,370** 0,000 88
Analisar dados/ registros internos da empresa	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,478** 0,000 88

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**Quadro 8** – Relacionamento significativo entre Alinhamento Estratégico Vs. Elementos da Atividade de Sistemas de Informações de Marketing

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Destaca-se, no Quadro 8, que em todos os elementos a correlação é positiva e significativa, uma vez que apenas no caso da variável “participar de associações de classe ou sindicato” esta é significativa a ( $p < 0,05$ ). Entretanto, notam-se alguns elementos onde esta associação é considerada fraca, tais como “monitorar o grau de satisfação dos consumidores” e “participar de associações de classe ou sindicatos”. Cabe mencionar, que nas demais variáveis, esta correlação é moderada.

Correlations		
		Média Geral de Alinhamento Estratégico
Agrupar clientes conforme semelhanças geográficas	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,409** 0,000 88
Agrupar clientes conforme semelhanças demográficas	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,534** 0,000 88
Agrupar clientes conforme semelhanças comportamentais	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,441** 0,000 88
Possuir slogan que reflete o diferencial da empresa/ produto	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,308** 0,000 88
Desenvolver esforço de comunicação conforme os hábitos de cada público alvo	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,456** 0,000 88
Desenvolver comunicação dos atributos de diferenciação junto aos públicos definidos	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,611** 0,000 88

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

**Quadro 9** – Relacionamento significativo entre Alinhamento Estratégico Vs. Elementos da Atividade de Segmentação e Posicionamento

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Pode-se observar no Quadro 9, que todos os elementos possuem correlação positiva significativa com alinhamento estratégico de marketing ( $p < 0,01$ ), uma vez que, apenas a variável “possuir slogan que reflete o diferencial da empresa/ produto” obteve correlação fraca, próximo a 0,3. Nos demais casos a correlação foi moderada.

<b>Correlations</b>		
		Média Geral de Alinhamento Estratégico
Adaptar as características do produto às necessidades e desejos dos consumidores	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,253** 0,009 88
Ter processos de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento ou melhoramento do produto	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,423** 0,000 88
Manter serviço de suporte e garantia ao produto	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,479** 0,000 88
Possuir equipe de vendas interna	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,128 0,118 88
Possuir campanha promocional para divulgação da empresa e de seus produtos	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,355** 0,000 88
Possuir folder, catálogo e outros materiais promocionais para os produtos	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,296** 0,003 88
Participar de eventos para divulgação de novos produtos	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,398** 0,000 88
Realizar transações pela internet	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,175 0,051 88
Manter parceria com distribuidores para venda dos produtos ao mercado	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,401** 0,000 88
Possuir monitoramento dos preços dos concorrentes	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,402** 0,000 88
Oferecer opções de pagamentos diferenciadas	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,432** 0,000 88
Criar estratégias de preço diferenciadas de acordo com o mercado	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,383** 0,000 88

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

**Quadro 10** – Relacionamento significativo entre Alinhamento Estratégico Vs. Elementos da Atividade de Composto de Marketing

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Quanto aos elementos da atividade de composto de marketing, observa-se que nos casos das variáveis “possuir equipe de vendas” e “realizar transações pela internet”, não houve correlação significativa com o alinhamento

estratégico de marketing, isto demonstra que altas notas de utilização para estas variáveis não estão associadas ao alinhamento estratégico de marketing da organização.

Entretanto, nas demais variáveis referentes à atividade de Composto de Marketing, observa-se que houve correlação positiva significativa ( $p < 0,01$ ), uma vez que apenas na variável “possuir folder, catálogo e outros materiais promocionais para os produtos” a correlação é considerada fraca. Nas demais variáveis a mesma é considerada como moderada.

Correlations		
		Média Geral de Alinhamento Estratégico
Avaliar pontos fortes e fracos da empresa frente a sua atuação no mercado	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,527** 0,000 88
Monitorar ameaças e oportunidades do mercado	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,504** 0,000 88
Ter um planejamento das ações de marketing com base em diagnóstico	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,537** 0,000 88

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

**Quadro 11** – Relacionamento significativo entre Alinhamento Estratégico Vs. Elementos da Atividade de Planejamento de Marketing

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Já em relação aos elementos referentes à atividade de Planejamento de Marketing, destaca-se que todas possuem correlação positiva significativa ( $p < 0,01$ ), o que corresponde a uma correlação moderada em todos os três elementos analisados.

Correlations		
		Média Geral de Alinhamento Estratégico
Média Geral de Estrutura e Organização de Marketing	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,581** 0,000 88
Média Geral de Sistemas de Informações de Marketing	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,524** 0,000 88
Média Geral de Segmentação e Posicionamento	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,635** 0,000 88
Média Geral de Composto de Marketing	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,563** 0,000 88
Média Geral de Planejamento de Marketing	Correlation Coefficient Sig. (1-tailed) N	0,560** 0,000 88

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

**Quadro 12** – Relacionamento significativo entre Alinhamento Estratégico Vs. Atividades de Marketing

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Por fim, cabe mencionar, conforme pode ser observado no Quadro 12, que ocorre correlação significativa e positiva no que tange ao alinhamento estratégico de marketing e as atividades de marketing de maneira geral ( $p < 0,05$ ), uma vez que, além de ocorrer esta correlação, ressalta-se que em todos os casos esta correlação é moderada. Assim, cabe mencionar que o maior grau de alinhamento estratégico de marketing nas organizações reflete em aumento da utilização de atividades de marketing de modo geral.

#### 4.5.3 ANÁLISE FATORIAL

Este tópico tem como finalidade analisar a interdependência entre distintas variáveis que compõem as atividades de marketing e o alinhamento estratégico. Para isso será aqui utilizada a Análise Fatorial que, segundo Dancey e Reidy (2006, p.421), tem como objetivo “expressar um

grande número de variáveis em termos de um número mínimo de fatores”.

Neste caso as correlações estão em torno do valor 1, de modo que este são os dois extremos. Assim, a análise de fatores observa esses padrões de correlações, onde, grupos de variáveis altamente correlacionadas entre si formam um fator, ao qual é atribuído um nome de acordo com o que há em comum entre as variáveis (DANCEY e REIDY, 2006).

Pacagnan (2006) destaca que torna-se importante um requisito prévio para realização deste tipo de análise, ou seja, é importante a análise da importância e conveniência de realização da mesma. No que diz respeito a este trabalho, será utilizado o teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) que, segundo o autor, este assume valor máximo próximo a um, de modo que o valor obtido no teste demonstra a adequação para realização da análise fatorial, como pode ser observado abaixo;

- Valores na casa de 0,90: ótima adequação para análise fatorial;
- Valores na casa de 0,80: boa adequação para análise fatorial;
- Valores na casa de 0,70: razoável adequação para análise fatorial;
- Valores na casa de 0,60: medíocre adequação para análise fatorial;
- Valores na casa de 0,50: adequação imprópria para análise fatorial;

Destaca-se aqui a realização de análise fatorial visando analisar os dois diferentes blocos presentes no trabalho: alinhamento estratégico de marketing e atividades de marketing. Desta maneira, primeiramente será realizada uma análise fatorial do grau de concordância em relação às variáveis relacionadas ao alinhamento estratégico de marketing; e, posteriormente, serão realizadas análises fatoriais referentes ao grau de

utilização de cada atividade de marketing específica.

Por fim, cabe mencionar que em todos os casos o critério utilizado para determinar a carga de um fator foi 0,4, ou seja, correlações abaixo deste valor não foram consideradas dentro dos fatores.

#### 4.5.3.1 ANÁLISE DO GRAU DE CONCORDÂNCIA EM RELAÇÃO AO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Ressalta-se primeiramente a necessidade de realização do teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que visa identificar a adequação para realização da análise fatorial.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,848
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	409,008
	df	45,000
	Sig.	,000

**Quadro 13** – Teste KMO para análise de adequação de concordância quanto ao Alinhamento Estratégico de Marketing

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Destaca-se, no Quadro 13, o resultado de 0,848, que demonstra a ocorrência de uma boa adequação para realização da análise fatorial. Desta forma, segue abaixo o quadro com a matriz rotacionada das variáveis referentes ao alinhamento estratégico de marketing.

	Componentes	
	Fator 1	Fator 2
O modelo de estrutura organizacional de marketing está adequado as exigências das estratégias globais da empresa, facilitando as suas implementações	0,673	
As pessoas que lideram os processos de marketing conseguem obter lealdade e compromisso dos subordinados para eficaz implementação da estratégia	0,423	0,549
Os recursos e capacidades físicos/ tecnológicos de marketing são compatíveis com as estratégias da empresa		0,818
Os recursos e capacidades financeiros de marketing são compatíveis com as estratégias da empresa		0,831
Os recursos e capacidades humanos/ intelectuais de marketing são compatíveis com as estratégias da empresa		0,782
A área de marketing é competente para oferecer respostas rápidas e adequadas as mudanças do ambiente de competição durante a execução das estratégias	0,781	
A organização de marketing consegue fazer com que os envolvidos se adaptem bem às novas situações promovidas pela implementação das novas estratégias	0,571	
A organização de marketing possui os controles estratégicos necessários para a implementação de sua estratégia	0,749	
A organização de marketing é eficaz na implementação de sua estratégia	0,853	
Há alinhamento e treinamento da equipe de marketing para o alcance dos objetivos de estratégicos	0,685	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Quadro 14** – Matriz de Componente Rotacionado (Análise Fatorial) dos componentes de Alinhamento Estratégico de Marketing

**Fonte:** Elaborado pelo autor

No caso do Quadro 14, observam-se dois diferentes fatores, em que 61,7% das variações podem ser explicadas por estes dois fatores (34,8% - Fator 1 e 26,9% - Fator 2). Desta maneira, os fatores são nomeados como:

1. Alinhamento da Estrutura Estratégica de Marketing;
2. Alinhamento dos Recursos Organizacionais de Marketing.

O Fator 1, denominado de “Alinhamento da Estrutura Estratégica de Marketing” se caracteriza pelos elementos estratégicos organizacionais que não se referem aos recursos em si. Destacam-se desta

maneira, aspectos como modelo de estrutura organizacional, rapidez nas respostas ao ambiente, adaptação as estratégias, controles estratégicos, implementação da estratégia e treinamento e desenvolvimento da equipe. Por outro lado, o Fator 2, denominado de “Alinhamento dos Recursos Organizacionais de Marketing”, destaca aqueles elementos de marketing que colaboram para seu alinhamento, tais como, recursos físicos, tecnológicos, financeiros, humanos e intelectuais.

#### 4.5.3.2 ANÁLISE DO GRAU DE UTILIZAÇÃO EM RELAÇÃO À ATIVIDADE DE ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DE MARKETING

Em relação a atividade de Estrutura e Organização de Marketing, destaca-se que, apesar do teste KMO indicar uma adequação razoável para realização da análise fatorial, observa-se que por existirem apenas três elementos, ocorreu somente um fator, que contém todos aqueles referentes a esta atividade.

#### 4.5.3.3 ANÁLISE DO GRAU DE UTILIZAÇÃO EM RELAÇÃO À ATIVIDADE DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

Quanto a atividade de Sistemas de Informações de Marketing, observa-se que o teste KMO indicou uma adequação boa para realização da análise fatorial, entretanto, a matriz de componente rotacionado também indicou apenas um fator entre os elementos pesquisados desta atividade.

#### 4.5.3.4 ANÁLISE DO GRAU DE UTILIZAÇÃO EM RELAÇÃO À ATIVIDADE DE SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

No que tange a atividade de Segmentação e Posicionamento, pode-se observar que o teste KMO indica uma situação razoável (0,719) para adequação da análise fatorial, o que permite que seja realizado.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,719
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	174,272
	df	15,000
	Sig.	,000

**Quadro 15** – Teste KMO para análise de adequação de utilização da atividade de Segmentação e Posicionamento

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Desta maneira, pode-se analisar, no Quadro 16, a Matriz de Componente Rotacionado que indica dois fatores específicos para esta atividade.

	Component	
	Fator 1	Fator 2
Agrupar clientes conforme semelhanças geográficas		0,880
Agrupar clientes conforme semelhanças demográficas		0,800
Agrupar clientes conforme semelhanças comportamentais	0,504	0,565
Possuir slogan que reflete o diferencial da empresa/ produto	0,572	
Desenvolver esforço de comunicação conforme os hábitos de cada público alvo	0,871	
Desenvolver comunicação dos atributos de diferenciação junto aos públicos definidos	0,873	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Quadro 16** – Matriz de Componente Rotacionado (Análise Fatorial) dos componentes da atividade de Segmentação e Posicionamento

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Apresenta-se, no Quadro 16, os dois diferentes fatores, de modo que 66,6% das variações podem ser explicadas por estes dois fatores (Fator 1 – 36,4% e Fator 2 – 30,2%). Neste caso, os fatores são assim denominados;

1. Comunicação de diferenciais (posicionamento) conforme o público da organização;
2. Agrupamento conforme características dos consumidores.

A nomenclatura destes fatores se justifica pelo fato de que no Fator 1 ocorre atividades de comunicação junto ao público alvo, destacando principalmente aqueles que seriam os diferenciais da empresa (posicionamento). Já no caso do Fator 2, destacam-se aqueles elementos de agrupamento dos consumidores conforme suas semelhanças, sejam elas geográficas, demográficas ou comportamentais.

#### 4.4.3.5 ANÁLISE DO GRAU DE UTILIZAÇÃO EM RELAÇÃO À ATIVIDADE DE COMPOSTO DE MARKETING

Em relação à atividade de Composto de Marketing, observa-se no Quadro 17, a realização do teste de KMO, com valor de 0,801, o que pode-se considerar como uma boa adequação para realização da análise fatorial junto a esta atividade.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,801
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	327,656
	df	66,000
	Sig.	,000

**Quadro 17** – Teste KMO para análise de adequação de utilização da atividade de Composto de Marketing

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Assim, diante do Quadro 18 apresentado abaixo, pode-se observar a existência de três diferentes fatores no que diz respeito aos elementos desta atividade.

	Componentes		
	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Adaptar as características do produto às necessidades e desejos dos consumidores		0,661	
Ter processos de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento ou melhoramento do produto	0,588		
Manter serviço de suporte e garantia ao produto	0,590		
Possuir equipe de vendas interna			0,695
Possuir campanha promocional para divulgação da empresa e de seus produtos	0,623		
Possuir folder, catálogo e outros materiais promocionais para os produtos	0,778		
Participar de eventos para divulgação de novos produtos	0,756		
Realizar transações pela internet			0,782
Manter parceria com distribuidores para venda dos produtos ao mercado	0,643		
Possuir monitoramento dos preços dos concorrentes		0,626	
Oferecer opções de pagamentos diferenciadas		0,736	
Criar estratégias de preço diferenciadas de acordo com o mercado		0,775	

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

**Quadro 18** – Matriz de Componente Rotacionado (Análise Fatorial) dos componentes da atividade de Composto de Marketing

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Nesses três diferentes fatores que tangem a elementos da atividade de Composto de Marketing, destaca-se que 56,8% das variações são explicadas por eles. Esses são assim denominados;

1. Atividades de produto, praça e promoção;
2. Atividades de Preço;
3. Atividades de vendas e transações.

O Fator 1 é composto por elementos que se referem a decisões referentes a produto (processo de pesquisa e inovação em produto, suporte e garantia de produto), praça (parcerias com distribuidores para venda dos produtos ao mercado) e promoção (campanha promocional, folder, catálogo e materiais promocionais e participação em eventos). Já o Fator 2 se destaca pelos elementos referentes à decisão de preço, tais como estratégias de preço, opções de pagamento e monitoramento de preços no mercado. Já o Fator 3 é aquele que possui apenas dois elementos, sendo este referente a atividades de vendas e transações do produto.

#### 4.5.3.6 ANÁLISE DO GRAU DE UTILIZAÇÃO EM RELAÇÃO A ATIVIDADE DE PLANEJAMENTO DE MARKETING

Por fim no que tange a análise fatorial, destaca-se aqui a atividade de Planejamento de Marketing. Neste caso, o teste KMO indicou uma adequação medíocre para realização do teste, conforme pode ser observado abaixo.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,659
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	105,231
	df	3,000
	Sig.	,000

**Quadro 19** – Teste KMO para análise de adequação de utilização da atividade de Planejamento de Marketing

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Desta maneira, pelo resultado do KMO que indica 0,659, o autor optou por não realizar a análise fatorial. Destaca-se ainda que os poucos elementos existentes nesta atividade provavelmente indicariam para a existência de apenas um fator.

#### 4.6 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Por meio dos dados apresentados durante este tópico de análise da pesquisa, pode-se observar algumas conclusões preliminares, conforme pode aqui ser observado.

Em relação ao alinhamento estratégico das atividades de marketing, pode-se observar que entre aqueles que possuem departamento de marketing, maiores foram as médias de alinhamento e de utilização das atividades. Neste caso, pode-se observar médias acima de moderada utilização tanto no alinhamento estratégico do departamento, assim como, na utilização das atividades de marketing; chegando próximo a muita utilização principalmente nos casos de utilização das atividades de “sistemas de informações de marketing”, “composto de marketing” e “planejamento de marketing” (ambos com média 3,9).

No teste do Qui-Quadrado pode-se observar diferenças estatísticas significativas quando observado a variável “existência de departamento de marketing” e as variáveis de média de geral de utilização das atividades de marketing e alinhamento estratégico. Por outro lado, o cruzamento da variável “porte” com as atividades e o alinhamento indicou diferença significativa apenas nos casos de utilização das atividades de “estrutura e organização de marketing”, “sistemas de informações de marketing” e “composto de marketing”. Já o cruzamento da variável “utilização de consultoria nas áreas de estratégia e marketing” levou a diferença significativa apenas no caso da atividade de “composto de marketing”.

Já o teste de correlação de Spearman, indicou correlação moderada entre o alinhamento estratégico de marketing e as cinco atividades de marketing de modo geral.

De modo geral, pode-se observar com os resultados da pesquisa que principalmente, a existência de departamento de marketing formalizado, leva a maiores utilizações das atividades de marketing, assim como, a um maior alinhamento estratégico dessas atividades.

Por outro lado, pode-se também observar a partir dos testes de correlação, que a ocorrência de maior utilização das atividades de marketing, remete também a um maior alinhamento estratégico da área de marketing e de suas atividades.

Destaca-se ainda a ocorrência da análise fatorial, possibilitando a realização de futuros estudos baseados no agrupamento de alguns elementos das atividades, além de que, esta demonstra a correlação existente entre os elementos que compõem cada atividade especificamente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se mencionar que o presente estudo conseguiu atingir seu objetivo geral de verificar o nível de alinhamento estratégico da área de marketing e suas atividades nas indústrias da região metropolitana de Londrina associadas à Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), de modo que segue neste tópico algumas conclusões específicas no que tange a este objetivo.

Em relação ao objetivo específico de verificar a existência de alinhamento estratégico de marketing nas indústrias associadas a FIEP pesquisadas, observou-se na concordância dos gestores, que de maneira geral ocorre um alinhamento mediano, com média 2,8. Entretanto, ao se cruzar os dados pela existência de departamento de marketing nas organizações, nota-se que é maior o nível de alinhamento, sendo neste caso 3,1 (acima de concordo). Já entre aqueles que não possuem departamento de marketing, a média é de 2,6 (entre discordo e concordo).

Quanto ao objetivo específico de verificar o nível de concordância dos gestores em relação a utilização das atividades de marketing nas indústrias da região metropolitana de Londrina associadas a FIEP, destaca-se que de maneira geral estas ainda são utilizadas moderadamente pelas indústrias pesquisadas. Isso pode ser observado nas médias obtidas de utilização das cinco atividades pesquisadas, de modo que, em um caso, sua média ficou próxima a pouca utilização. Na Tabela 18 pode-se observar as médias provenientes da utilização das atividades de marketing nas organizações pesquisadas;

**Tabela 18** – Médias de utilização das Atividades de Marketing

ATIVIDADES	MÉDIA
Estrutura e Organização de Marketing	2,5
Sistema de Informação de Marketing	3,2
Segmentação e Posicionamento	3,1
Composto de Marketing	3,5
Planejamento de Marketing	3,3

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Entretanto, apesar de poder considerar que as indústrias da região metropolitana de Londrina associadas a FIEP utilizam apenas, de maneira moderada, as atividades de marketing, cabe destacar aqui alguns elementos que se destacam positivamente quanto a sua utilização e alguns que se destacam de maneira negativa.

Quanto aqueles elementos específicos referentes às atividades que se destacam positivamente, com médias próximas à muita utilização, pode-se apresentar;

- Sistema de Informação de Marketing: analisar dados e registros internos da empresa (3,7);
- Composto de Marketing: manter serviço de suporte e garantia ao produto (3,9), adaptar as características do produto às necessidades e desejos dos consumidores (3,8), criar estratégias de preços diferenciadas de acordo com o mercado (3,7), oferecer opções de pagamentos diferenciadas (3,6), possuir folder, catálogo e outros materiais promocionais para o produto (3,6);
- Planejamento de Marketing: avaliar pontos fortes e fracos da empresa frente a sua atuação no mercado (3,7) e monitorar ameaças e oportunidades do mercado (3,5).

Por outro lado, destaca-se negativamente a grande variedade de elementos que possuem médias abaixo de moderada utilização, tais como;

- Estrutura e Organização de Marketing: monitorar as ações de marketing através de índices (2,6), formalizar as decisões através de um plano de marketing (2,5) e utilizar cronograma detalhado para as ações de marketing (2,5);

- Sistema de Informação de Marketing: monitorar as ações dos concorrentes (2,9), monitorar as variáveis ambientais (2,9) e realizar ou contratar pesquisa de marketing estruturada (2,1);
- Segmentação e Posicionamento: agrupar clientes conforme semelhanças demográficas (2,7) e agrupar clientes conforme semelhanças governamentais (2,5);
- Composto de Marketing: possuir campanha promocional para divulgação da empresa e seus produtos (2,8), participar de eventos para divulgação de novos produtos (2,8) e realizar transações pela internet (2,7);
- Planejamento de Marketing: ter um planejamento das ações de marketing com base em diagnóstico (2,7).

Em relação ao objetivo específico de analisar a existência de diferenças significativas entre as variáveis de alinhamento e atividades de marketing com o porte, existência de departamento de marketing e utilização de consultoria terceirizada nas áreas de estratégia e marketing, destaca-se a existência de significância estatística no teste do qui-quadrado realizado no que tange à existência de departamento de marketing e as atividades de marketing, o que se conclui que a existência do mesmo remete a maior utilização das atividades. Já no caso do porte, observou-se a significância estatística apenas em relação as atividades de estrutura e organização de marketing, sistemas de informações de marketing e composto de marketing; e, no caso da utilização de consultoria terceirizada na área observou-se diferenças significativas apenas no caso das atividades de composto de marketing.

No que tange ao objetivo específico de identificar a associação entre as atividades de marketing e o alinhamento estratégico de marketing, pode-se concluir que o aumento no grau de concordância dos entrevistados quanto ao alinhamento estratégico da área de marketing e suas atividades, remete também em maior utilização das atividades de marketing nas indústrias pesquisadas, conforme pode ser observado no Teste de Spearman, realizado

anteriormente.

Quanto ao objetivo específico de analisar a interdependência entre distintas variáveis que compõem as atividades de marketing e o alinhamento estratégico de marketing, observou-se no caso das variáveis de alinhamento a existência de dois fatores; estes denominados de alinhamento da estrutura estratégica de marketing e alinhamento dos recursos organizacionais de marketing.

No caso das atividades de marketing, observou-se a existência de de fatores apenas no caso das atividades de segmentação e posicionamento e de composto de marketing. No caso da primeira atividade, observou-se o fator denominado de comunicação de diferenciais (posicionamento) conforme o público da organização e o segundo fator denominado de agrupamento conforme características dos consumidores. Já no caso da atividade de composto de marketing, observou-se as atividades de produto, praça e promoção (fator 1); atividades de preço (Fator 2) e Atividades de vendas e transações (Fator 3). Destaca-se que o alcance desses objetivos possibilita, além de uma análise mais criteriosa das atividades, o incremento de estudos que enfoquem o tema em questão.

Do ponto de vista teórico, cabe ainda mencionar a contribuição deste trabalho para a academia, em face de que poucos trabalhos são encontrados nesse tema, como pode-se observar na justificativa deste trabalho, que enfoca o tema do mesmo. Por outro lado, a verificação da utilização das atividades e do alinhamento das mesmas nas indústrias, contribui para o estudo do marketing e de sua aplicação nas organizações.

Por fim, quanto a sugestões para futuros estudos, destaca-se a necessidade de avaliar quais os resultados gerados pela utilização das atividades de marketing e pelo alinhamento destas para a organização estratégica das organizações. Neste caso, mensurar a correlação existente entre resultados, estes mensurados por meio de indicadores de desempenho nas organizações (financeiro, recursos humanos e mercadológicos), e o alinhamento e a utilização das atividades, seriam de grande valia para continuidade de pesquisa dentro desta área do marketing e estratégia.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ALVES, R.C.; GONÇALVES, M. T.; SÜNDERMANN, J.; OLIVEIRA, J. C. S. **Construção de Estratégias: um estudo de caso na indústria avícola**. Salvador: Enanpad, 2006.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. 2009. Disponível em: <[www.marketingpower.com/AboutAMA](http://www.marketingpower.com/AboutAMA)>.
- BACELLAR, F. C. T., IKEDA, A. A. **Ensino de marketing: Um breve histórico**. Rio de Janeiro: EMA, 2006.
- BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BARROS, L. A. M. **Alinhamento Estratégico**. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA-USP, 2007.
- BEAL, R. M.; ARDEKANI, M. Y. **Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies**. Journal of Management, v.26 n.4, p.733-762, 2000.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. **The silent killers of strategy implementation and learning**. Sloan Management Review, p.29-40, 2000.
- BERKOWITZ, E. N., KERIN, R. A., HARTLEY, S. W., RUDELIUS, W. **Marketing**. V.2. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTÍNEZ, F. **Introdução a Estatística: efoque informático com o pacote SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BORELLA, M. R. C. **Alinhamento do suprimento, produção e distribuição com a estratégia das empresas**. Tese de Doutorado. Caxias do Sul: UFRGS, 2009
- BOZZ ALLEN HAMILTON; ANA. **Are CMO's irrelevant?** Organization, value, accountability and the new marketing agenda. New York, 2004. Disponível em: <[www.bozzhallen.com](http://www.bozzhallen.com)>.
- BRODBECK, A. F; TONOLLI, E.; COSTA, C. A. **Orientação do alinhamento estratégico entre negócios e tecnologia de informação: uma análise focada no processo de desenvolvimento de produtos**. Rio de Janeiro: Enanpad, 2008.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: F Alves, 1977.
- CAMPOMAR, M. C. **As atividades de marketing em instituições de**

**pesquisa tecnológica governamentais.** Revista de Administração (USP). , v.17, p.60 - 77 , 1982

CAMPOMAR, M C. **Pesquisa de Marketing:** um auxílio a decisão. Briefing: a revista técnica da comunicação de marketing. São Paulo, ano 4, n. 43, abr, 1982.

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos:** dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

CASTRO, G. C. **Comportamento do consumidor e pesquisa de marketing.** 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIUSOLI, C. L. **Um estudo exploratório sobre tipologia e sistema de informações de marketing.** Tese de Doutorado. São Paulo: FEA-USP, 2006.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing:** criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

CIBORRA, C. U. **De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment.** Scandinavian Journal of Information Systems, v.9 n.1, p.67-82, 1997.

COLAUTO, R. D.; MECCA, M. S.; BEUREN, I. M.; PINHEIRO, L. E. T. **Identificação de canais de comunicação mercadológica utilizados como mecanismos para delineamento do planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: EMA, 2006.

CORNETA, A. L. **Alinhamento estratégico das competências de marketing: um estudo nas indústrias moveleiras do pólo moveleiro de Arapongas/ PR.** Dissertação de Mestrado. Londrina: UEL/ UEM, 2008.

COSTA, C. R. F. **A produção acadêmica de marketing no Brasil:** uma análise historiográfica nos últimos 50 anos. Dissertação de Mestrado. Maringá: UEL/ UEM, 2008.

COUTINHO, R. B. G.; SOAREA, T. D. L. A. M. **Gestão estratégica com responsabilidade social:** arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. RAC, v.6, n.3, Set./ Dez, pg. 75-96, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica:** teoria e prática. 2.ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística Sem Matemática para Psicologia:** usando SPSS para Windows. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

DICKSON, P. R. In: CZINKOTA, M. R. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.cap.4, p.106-135.

EVANS, M. In: BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap.10, p.174-200.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Cadastros das indústrias, fornecedores e serviços**. Paraná: 2010.

FARIA, A. **Em busca de uma agenda brasileira de pesquisa em estratégia de marketing**. Revista de Administração de Empresas, v.46 n.4, 2006.

FASTI, R. In: DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. cap.10, p.253-269.

FERREL, O. C. e HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHOBRIL, A. L.; MOORI, R. G. **Alinhamento estratégico entre indústrias de bens de capital e de alimentos**: uma análise com base em Miles e Snow. Rio de Janeiro: Enanpad, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. 2.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

JONES, V. C. In: DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. cap.17, p.475-494.

JOSEMIN, G. C.; BRODBECK, A. F. **Aprendizagem organizacional e alinhamento das estratégias de negócios e de SI**. Salvador: Enanpad, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; LEVY, S. **Broadening the Concept of Marketing**. Journal of

Marketing, Vol. 33, Pg. 10-15, 1969.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. São Paulo: Bookman, 2009.

MCDONALD, M. In: BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap.5, p.62-83.

MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MUNHOZ, A. J. **A relação entre orientação para o mercado e as atividades de marketing de construtoras de condomínios residenciais de Londrina e Maringá**. Dissertação de Mestrado. Londrina: UEL/ UEM, 2009.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. **O reposicionamento em marketing como elemento de competitividade**. São Paulo: SEMEAD, 2008.

PACAGNAN, M. N. **Marketing global**: um estudo exploratório das atividades de marketing nas empresas exportadoras do Norte do Paraná. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA-USP, 2006.

PARENTE, J. C. In: DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. cap.14, p.361-394.

PIATO, E. L.; SILVA, A. L.; DE PAULA, V. A. F. **Identificando os elementos da estratégia de marketing: o caso da estratégia de marcas próprias do atacado**. Curitiba: EMA, 2008.

PORTER, M. E. **What is Strategy?**. Harvard Business Review, nov/ dez., 1996.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. **Análise do alinhamento estratégico e o impacto dos resultados no setor de medicina diagnóstica**. Curitiba: Enanpad, 2004.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. **Análise da contribuição de diferentes modelos para o alinhamento estratégico**. Salvador: Enanpad, 2006.

QUEIROZ, M. J. **Métricas de desempenho de marketing em empresas brasileiras**. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA-USP, 2008.

QUINN, J. B. Strategies for change: Logical incrementalism. PORTER, M. E. **What is Strategy?**. Harvard Business Review, nov/ dez., 1990.

RAMOS, G. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIGONI, E. H.; CÂNEPA, P. C. V.; HOPPEN, N. **Perfis de empresas industriais no Rio Grande do Sul segundo suas práticas de alinhamento estratégico**. Rio de Janeiro: Enanpad, 2007.

ROSENBLOOM, B. In: CZINKOTA, M. R. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001. cap.10, p.294-324.

SCARE, R. F. **A influência da estrutura organizacional na execução das atividades de marketing**. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA-USP, 2008.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR., N. J. **Estatística Não-Paramétrica para a Ciência do Comportamento**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SILVA, E. B. S.; BATISTA, P. C. S. **O impacto do alinhamento estratégico no desempenho de micro, pequenas e médias empresas de software de Fortaleza**. Curitiba: Enanpad, 2004.

SOUZA, J. G. A.; JOIA, L. A. **Proposição de um modelo conceitual teórico de alinhamento estratégico de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Enanpad, 2008.

TOALDO, A. M. M. **Formação da estratégia de marketing**: A formação de um modelo teórico. Tese de Doutorado. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

TOLEDO, L. A.; CAMPOMAR, M. C.; TOLEDO, G. L. **Planejamento de marketing e a confecção do plano de marketing: uma análise crítica**. O&S, v. 13, n.37, abr/jun, 2006.

TREZ, G. **A influência da estrutura de marketing no processo de implementação da estratégia de marketing**. Tese de Doutorado. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VELOSO, A. R. **Estratégias de segmentação e posicionamento direcionadas para o mercado infantil**. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA-USP, 2008.

VIEIRA, F. G. D. **Narciso sem espelho**: A publicação brasileira em marketing. RAE, v.43, n.1, 2003.

VISENTINI, M. S.; BOBSIN, D.; FREITAS, P. L. C. **Desvendando os fatores influenciadores no processo de alinhamento entre o plano de negócio e o plano de tecnologia da informação das empresas**. Rio de Janeiro: Enanpad, 2007.

WORKMAN, J. P.; HOMBURG, C.; GRUNER, K. **Marketing organization: na integrative framework of dimensions and determinants**. Journal of Marketing, v.62, p.21-41,1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

Prezado respondente, em função da minha dissertação de mestrado que está sendo desenvolvida junto ao programa de pós-graduação em administração da UEL/ UEM, solicito sua colaboração em responder a este questionário. Destaco que os dados coletados por meio deste instrumento serão para uso estritamente acadêmico, sendo respeitadas as identidades dos informantes e da empresa.

A pesquisa leva cerca de 10 minutos para ser respondida e tem como objetivo verificar o alinhamento estratégico das atividades de marketing nas indústrias da região metropolitana de Londrina/PR associadas a FIEP. Caso tenha o interesse em obter informações adicionais em relação à pesquisa, deixe seu contato no fim do instrumento.

#### PERFIL DA EMPRESA

1. NOME DA EMPRESA:	
2. TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO (FIEP):	
3. RAMO DE ATUAÇÃO (FIEP):	
4. NÚMERO DE COLABORADORES (FIEP):	
5. POSSUI DEPARTAMENTO FORMAL DE MARKETING:	( ) Sim ( ) Não
6. POSSUI DECLARAÇÃO FORMAL DE MISSÃO, VISÃO E VALORES:	( ) Missão ( ) Visão ( ) Valores
7. ESTES PRINCÍPIOS SÃO DECLARADOS AOS FUNCIONÁRIOS, CLIENTES E OUTROS PÚBLICOS DE INTERESSE:	
8. UTILIZA OU JÁ UTILIZOU NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS CONSULTORIA NA ÁREA DE ESTRATÉGIA/ MARKETING	( ) Sim ( ) Não

#### PERFIL DO RESPONDENTE

9. CARGO:	
10. FORMAÇÃO/ ÁREA:	

### ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Assinale com um X a legenda com a sua opinião em relação aquilo que corresponde ao grau de concordância quanto à situação atual da empresa.

<b>LEGENDA</b>
<b>CT – Concordo totalmente</b>
<b>C – Concordo</b>
<b>D – Discordo</b>
<b>DT – Discordo Totalmente</b>

	<b>CT</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>DT</b>
11.O modelo de estrutura organizacional de marketing está adequado as exigências das estratégias globais da empresa, facilitando as suas implementações.				
12.As pessoas que lideram os processos de marketing conseguem obter lealdade e compromisso dos subordinados para eficaz implementação da estratégia.				
13.Os recursos e capacidades físicos/ tecnológicos de marketing são compatíveis com as estratégias da empresa.				
14.Os recursos e capacidades financeiros de marketing são compatíveis com as estratégias da empresa.				
15.Os recursos e capacidades humanos/ intelectuais de marketing são compatíveis com as estratégias da empresa.				
16.A área de marketing é competente para oferecer respostas rápidas e adequadas as mudanças do ambiente de competição durante a execução das estratégias.				
17.A organização de marketing consegue fazer com que os envolvidos se adaptem bem às novas situações promovidas pela implementação das novas estratégias.				
18.A organização de marketing possui os controles estratégicos necessários para a implementação de sua estratégia.				
19.A organização de marketing é eficaz na implementação de sua estratégia.				
20.Há alinhamento e treinamento da equipe de marketing para o alcance dos objetivos de estratégicos.				

### ATIVIDADES DE MARKETING

Assinale com o número que corresponde ao grau de concordância em relação a utilização das atividades de marketing abaixo mencionadas, sendo;

<b>LEGENDA</b>
<b>1 – Nenhuma Utilização</b>
<b>2 – Pouca Utilização</b>
<b>3 – Moderada Utilização</b>
<b>4 – Bastante Utilização</b>
<b>5 – Total Utilização</b>

<b>ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DE MARKETING</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21. Monitorar as ações de marketing através de índices					
22. Formalizar as decisões através de um plano de marketing					
23. Utilizar cronograma detalhado para as ações de marketing					
<b>SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING</b>					
24. Monitorar as ações dos concorrentes					
25. Monitorar o grau de satisfação dos consumidores					
26. Participar de associações de classe ou sindicatos					
27. Monitorar a equipe de vendas por meio de indicadores					
28. Realizar visitas a feiras, congressos e exposições					
29. Monitorar distribuidores e revendas					
30. Monitorar as variáveis ambientais (política, econômica, cultura, social e demográfica)					
31. Realizar ou contratar pesquisa de marketing estruturada					
32. Analisar dados/ registros internos da empresa					
<b>SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO</b>					
33. Agrupar clientes conforme semelhanças geográficas					
34. Agrupar clientes conforme semelhanças demográficas					
35. Agrupar clientes conforme semelhanças comportamentais/ psicográficas					
36. Possuir slogan que reflete o diferencial da empresa/ produto					
37. Desenvolver esforço de comunicação conforme os hábitos de cada público alvo					
38. Desenvolver comunicação dos atributos de diferenciação junto aos públicos definidos					
<b>COMPOSTO DE MARKETING</b>					
39. Adaptar as características do produto às necessidades e desejos dos consumidores					
40. Ter processos de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento ou melhoramento do produto					
41. Manter serviço de suporte e garantia ao produto					
42. Possuir equipe de vendas interna					
43. Possuir campanha promocional para divulgação da empresa e de seus produtos					
44. Possuir folder, catálogo e outros materiais promocionais para os produtos					
45. Participar de eventos para divulgação de novos produtos					
46. Realizar transações pela internet					
47. Manter parceria com distribuidores para venda dos produtos ao mercado					
48. Possuir monitoramento dos preços dos concorrentes					
49. Oferecer opções de pagamentos diferenciadas					
50. Criar estratégias de preço diferenciadas de acordo com o mercado					
<b>PLANEJAMENTO DE MARKETING</b>					
51. Avaliar pontos fortes e fracos da empresa frente a sua atuação no mercado					
52. Monitorar ameaças e oportunidades do mercado					
53. Ter um planejamento das ações de marketing com base em diagnóstico					

## APÊNDICE 2 – RAMO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Ramo de Atuação	Total
Fabricação de produtos alimentícios	12,5%
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	11,4%
Construção	8,0%
Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos	5,7%
Fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos	4,5%
Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos	3,4%
Edição integrada à impressão	3,4%
Fabricação de instrumentos e materiais para uso médico/ odontológico e artigos ópticos	3,4%
Fabricação de produtos de borracha e material plástico	2,3%
Fabricação de máquinas e equipamentos	2,3%
Comércio atacadista de produtos de consumo não-alimentar	2,3%
Fabricação de móveis/ colchões	2,3%
Padaria e confeitaria com predominância de produção própria	1,1%
Fabricação de produtos farmoquímicos e farmacêuticos	1,1%
Fabricação de produtos de material plástico	1,1%
Comércio por atacado, exceto veículos automotores e motocicletas	1,1%
Forjaria, estamparia, metalurgia do pó e serviços de tratamento de metais	1,1%
Fabricação de aparelhos de recepção, reprodução, gravação e amplificação de áudio e vídeo	1,1%
Fabricação de produtos de madeira	1,1%
Fabricação de aparelhos eletromédicos e eletroterapêuticos e equipamentos de irradiação	1,1%
Fabricação de produtos diversos de papel, cartolina, papel-cartão e papel ondulado	1,1%
Fabricação de bebidas	1,1%
Fabricação de tecidos de malha	1,1%
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	1,1%
Metálurgia	1,1%
Comércio atacadista de produtos siderúrgicos e metalúrgicos	1,1%
Atividades dos serviços de tecnologia da informação	1,1%
Fabricação de equipamentos e aparelhos elétricos não especificados anteriormente	1,1%
Fabricação de produtos de material plástico	1,1%
Fabricação de equipamentos para distribuição e controle de energia elétrica	1,1%
Comércio de peças e acessórios para veículos automotores	1,1%
Preparação de couros e fabricação de artigos de couro, artigos para viagem e calçados	1,1%
Fabricação de produtos do fumo	1,1%
Transporte rodoviário de cargas	1,1%
Fabricação de produtos químicos	1,1%
Comércio Varejista	1,1%
Fabricação de Produtos de metal não especificados anteriormente	1,1%
Comércio atacadista especializado em outros produtos	1,1%
Ind.embalagens Flexíveis	1,1%
Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas	1,1%
Outras atividades de serviços	1,1%
Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores	1,1%
Comércio atacadista de matérias-primas agrícolas e animais vivos	1,1%
Comércio atacadista especializado em produtos alimentícios não especificados antes	1,1%
Aparelhamento de pedras e fabricação de outros produtos de minerais não-metálicos	1,1%
Fabricação de lâmpadas e outros equipamentos de iluminação	1,1%
Total	100,0%

**Tabela 19** – Ramo de atuação das empresas pesquisadas de acordo com classificação da FIEP

**Fonte:** Elaborado pelo autor