

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL
Área de Concentração: Gestão de Negócios



ALEXANDRE LUIZ CORNETA

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DAS COMPETÊNCIAS DE
MARKETING: UM ESTUDO NAS INDÚSTRIAS DO POLO
MOVELEIRO DE ARAPONGAS-PR**

Londrina / UEL

2008

ALEXANDRE LUIZ CORNETA

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DAS COMPETÊNCIAS DE
MARKETING: UM ESTUDO NAS INDÚSTRIAS DO POLO
MOVELEIRO DE ARAPONGAS-PR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Maringá em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina, UEL

2008

ALEXANDRE LUIZ CORNETA

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DAS COMPETÊNCIAS DE
MARKETING: UM ESTUDO NAS INDÚSTRIAS DO POLO
MOVELEIRO DE ARAPONGAS-PR**

Dissertação aprovada no Programa de Pós-Graduação em Administração - consórcio entre a Universidade Estadual de Maringá e a Universidade Estadual de Londrina - pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Luciano Munck
Orientador – PPA/ UEL

Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan
Membro – PPA/UEL

Prof. Dr. José Carlos Dalmas
Convidado - UEL

CORNETA, Alexandre Luiz. **Alinhamento Estratégico das Competências de Marketing: um Estudo nas Indústrias do Pólo Moveleiro de Araçongas/PR.** 2008. 55 pg. Dissertação Mestrado Programa de Pós Graduação em Administração Consórcio Universidade Estadual de Londrina/ Universidade Estadual de Maringá – PPA UEL/ UEM. UEL: Londrina, 2008.

RESUMO

Este trabalho se propôs a conhecer o desenvolvimento atual das competências de marketing das organizações pesquisadas e analisar seu ajuste em função da estratégia competitiva adotada e sintetizada na proposta de valor entregue ao cliente. Para isso, metodologicamente, executou-se uma pesquisa descritiva quantitativa do tipo *survey* junto às empresas que compõem o Pólo Moveleiro da cidade de Araçongas/PR, onde os responsáveis pelas funções de marketing das organizações foram os entrevistados. Em geral, os resultados levantados apontam a existência de um grupo de empresas com algum tipo de alinhamento entre as competências de marketing e estratégia externa, ainda que com níveis mínimos de desenvolvimento das competências compreendidas como essenciais, dado os parâmetros do estudo. Como contribuição o trabalho apresenta um método para o gerenciamento e a compreensão das relações existentes entre o planejamento estratégico e as funções de marketing da organização, aqui condensados na matriz de estudo adotada para a investigação e tipificação do alinhamento estratégico.

Palavras-chave: alinhamento estratégico, estratégia competitiva, competências de marketing, planejamento estratégico

ABSTRACT

This work is proposed to meet the current development of marketing competences in researched organizations and analyze their adjustment depending on competitive strategy adopted and synthesized in the proposed value to the customer. For this, methodologically ran up a descriptive quantitative survey study with the companies that makes the cluster of furniture industry in the city of Arapongas/ PR, where those responsible for marketing functions of the organizations were interviewed. Overall, the results indicate the existence of raised a group of companies with some kind of alignment between the marketing competences and external strategy, even with minimum levels of those competences development considered as essential, given the parameters of the study. As a contribution the work presents a method for the management and the understanding of the relationship between the strategic planning and marketing functions of the organization, here condensed in the matrix of study used for research and categorization of strategic alignment.

Key-words: strategic alignment, competitive strategy, marketing competence, strategic planning

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - <i>Alpha de cronbach</i> com escala original, sem supressão de indicadores	62
Tabela 2 - <i>Alpha de cronbach</i> após supressão de indicadores ¹	62
Tabela 3 - Detecção multivariada das outliers	65
Tabela 4 - Teste de normalidade <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	66
Tabela 5 - Resultados do teste <i>M Box</i>	67
Tabela 6 – Características da organização e estruturação de marketing	70
Tabela 7- Tamanho da empresa em número de funcionários	70
Tabela 8 – Tamanho da empresa em faturamento anual (em R\$ milhões)	70
Tabela 9- Principal valor praticado ao mercado	71
Tabela 10- Estratégia externa de valor adotada	71
Tabela 11 - Desenvolvimento das competências em marketing	72
Tabela 12 - Categorização das competências organizacionais em marketing	73
Tabela 13 - Desenvolvimento das competências funcionais em marketing agrupadas por processos-chaves	74
Tabela 14 - Categorização do desenvolvimento das competências essenciais e não-essenciais de marketing	75
Tabela 15- Categorização da focalização das competências essenciais de marketing	76
Tabela 16 – Tipificação do alinhamento geral	76
Tabela 17- Categorização do alinhamento estratégico	77
Tabela 18 - Análise do alinhamento inverso	77
Tabela 19 – Cruzamento casos alinhados x estratégia externa de valor adotada	79
Tabela 20 - Estrutura de marketing x alinhamento	80
Tabela 21 - Alinhamento x competências de marketing agrupadas por categorias	81
Tabela 22 - Alinhamento x competências de marketing	82
Tabela 23 - Comparativo alinhamento original e solução preditiva do modelo final de regressão logística	84
Tabela 24 - Análises estatísticas das variáveis inclusas na equação de solução da regressão logística ¹	84
Tabela 25 - Análise dos <i>escores</i> das variáveis não inclusas na equação ¹	85
Tabela 26 - Distribuição de freqüências nos <i>clusters</i> dos casos <i>alinhados</i> e <i>não-alinhados</i>	87

Tabela 27 - Análise da composição dos <i>clusters</i> em relação à categorização da estrutura de marketing	88
Tabela 28 - Análise da composição dos <i>clusters</i> em relação à categorização do número de funcionários	88
Tabela 29 - Análise da composição dos <i>clusters</i> em relação à categorização do faturamento anual (em milhões).....	89
Tabela 30 - Análise da composição dos <i>clusters</i> em relação à categorização do alinhamento.....	89
Tabela 31 - Análise da composição dos <i>clusters</i> em relação à categorização do tempo de mercado	90
Tabela 32 - Contribuição relativa das categorias de estrutura de marketing para a formação dos <i>clusters</i>	91
Tabela 33 - Contribuição relativa das categorias de número de funcionários para a formação dos <i>clusters</i>	91
Tabela 34 - Contribuição relativa das categorias de faturamento anual para a formação dos <i>clusters</i>	91
Tabela 35 - Contribuição relativa das categorias de tempo de mercado para a formação dos <i>clusters</i>	92
Tabela 36 - Contribuição relativa das categorias de tempo de mercado para a formação dos <i>clusters</i>	92
Tabela 37 - Análise da equação com a inclusão da constante encontrada em solução inicial	112
Tabela 38 - Capacidade preditiva inicial.....	112
Tabela 39 - Análise dos scores das variáveis não inclusas na solução da equação inicial	113
Tabela 40 - Resultados das interações para melhorias no modelo de estimação...	113
Tabela 41 - Testes <i>Hosmer</i> e <i>Lemeshow</i>	114
Tabela 42 - Teste estatístico dos coeficientes <i>-2LL</i> dos modelos inicial e final.....	114
Tabela 43 - Análise dos centróides dos agrupamentos.....	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Similaridades entre as tipologias estratégicas	22
Quadro 2 - Processos internos chaves para o alinhamento estratégico e seus processos e atividades específicas	45
Quadro 3 - Construto das competências de marketing	47
Quadro 4 - Especificação dos indicadores das competências de marketing.....	50
Quadro 5 - Variáveis de composição de perfil das empresas entrevistadas	51
Quadro 6 – Construtos da estratégia competitiva da organização e proposta de valor	52
Quadro 7 - Adequação dos processos internos, competências de marketing à estratégia competitiva	54
Quadro 8 - Categorização do desenvolvimento das competências essenciais e não-essenciais.....	55
Quadro 9 - Tipificação primária do alinhamento com relação ao desenvolvimento das competências	56
Quadro 10 - Estudo da focalização das competências essenciais sobre as não-essenciais em relação aos intervalos regulares da escala.....	57
Quadro 11 - Classificação final do alinhamento com relação ao desenvolvimento das competências e a focalização	57
Quadro 12 - Relação da concepção da etapa descritiva do trabalho com os objetivos do estudo.....	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Alinhamento estratégico e a conexão das etapas e perspectivas do processo estratégico	32
Figura 2 - Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	35
Figura 3 - Mapas Estratégicos.....	36
Figura 4 - O processo de alinhamento entre a estratégia externa e temas estratégicos internos	38
Figura 5 - Representação de alinhamento estratégia competitiva x competências de marketing.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
1.2 JUSTIFICATIVAS.....	14
1.3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	15
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO NEGÓCIO: UMA COMPARAÇÃO DE TRÊS PERSPECTIVAS.....	19
2.2 COMPETÊNCIAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	23
2.3 AS COMPETÊNCIAS DE MARKETING	26
2.4 O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: CONECTANDO PERSPECTIVAS E ETAPAS NO PROCESSO ESTRATÉGICO	29
2.5 O <i>BALANCED SCORECARD</i> , OS <i>MAPAS ESTRATÉGICOS</i> E A CONCEPÇÃO DE UM MODELO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	32
2.6 A CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DE ESTUDO	43
2.6.1 O Construto e os Indicadores das Competências de Marketing	43
2.6.2 As Variáveis de Investigação do Perfil Organizacional	50
2.6.3 As Variáveis de Avaliação da Estratégia Competitiva Externa e de Valores Praticados	51
2.6.4 Variáveis Componentes e Classificatórias e a Matriz de Análise do Alinhamento	52
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO	59
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	59
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	60
3.3 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO	61
3.4 CUIDADOS COM INSTRUMENTO DE PESQUISA	61
3.5 CUIDADOS PRÉVIOS COM DADOS E MÉTODOS DE ANÁLISE UTILIZADOS.....	63
3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	67
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS COLETADOS	69

4.1	PERFIL POPULACIONAL.....	69
4.1.1	O Perfil Organizacional	70
4.1.2	As Práticas Estratégicas Externas de Valor.....	71
4.2	DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS EM MARKETING.....	71
4.2.1	Desenvolvimento Individual das Competências em Marketing	72
4.2.2	Desenvolvimento das Competências de Marketing por Categorias.....	73
4.2.3	Desenvolvimento das Competências Funcionais em Marketing por Agrupamentos.....	74
4.2.4	Desenvolvimento das Competências Essenciais e Não-Essenciais em Marketing	74
4.3	FOCALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	75
4.3.1	Categorização da Focalização das Competências Essenciais de Marketing	76
4.3.2	Tipificação do Alinhamento Geral	76
4.3.3	Categorização dos Tipos de Alinhamento	77
4.3.4	Identificação do Alinhamento Inverso	77
4.4	ASPECTOS DIFERENCIAIS DO PERFIL ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO AO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO IDENTIFICADO.....	78
4.4.1	Cruzamento Estratégia Externa e Alinhamento	78
4.4.2	Cruzamento Estrutura de Marketing e Alinhamento	79
4.4.3	Cruzamento Competências de Marketing por Categorias e Alinhamento	81
4.4.4	Cruzamento Competências de Marketing e Alinhamento	82
4.5	INFLUÊNCIAS DAS COMPETÊNCIAS EM MARKETING NA CONSTRUÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	83
4.5.1	Compreensão da Influência das Competências na Distinção do Alinhamento	83
4.6	CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS AGRUPAMENTOS DAS ORGANIZAÇÕES EM FUNÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	86
4.6.1	Compreensão das Variáveis Mais Influentes na Definição do Perfil dos <i>Clusters</i>	87
4.6.2	Contribuição Relativa das Categorias das Variáveis na Caracterização Distintiva dos <i>Clusters</i>	90

5 CONCLUSÕES ACERCA DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	93
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
APÊNDICES	106
APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa utilizado na coleta de dados	107
APÊNDICE B – Modelos multivariados aplicados: cuidados executados para aplicação e parâmetros de estimação.....	111
ANEXOS	118
ANEXO A – Escala de mensuração das competências de marketing apresentada por Ribeiro et al (2006).....	119
ANEXO B – Escala para mensuração das competências em marketing proposta por Vohies e Morgan (2005).....	121
ANEXO C – Escala para mensuração das competências em marketing proposta por Wang (2005)	122
ANEXO D – Escala de mensuração das competências distintivas de marketing (varejo) proposta por Cunha Jr. et al(1999)	123

1 INTRODUÇÃO

Recentemente, uma parte dos estudos na área de planejamento estratégico organizacional tem se voltado para a compreensão de um assunto em específico, o alinhamento estratégico. Esta temática, embora não totalmente inusitada, busca abordar essencialmente as diversas faces que envolvem a necessidade de adequação de processos internos organizacionais, políticas e programas funcionais, metas e objetivos, imagem organizacional, visão e missão da empresa, entre outros aspectos, à estratégia organizacional adotada.

Na verdade, o estudo do alinhamento estratégico vêm de encontro com a discussão sobre algumas das principais lacunas dentro do processo da administração estratégica, a distância existente entre o agir e o pensar, respectivamente evidenciados nas fases de planejamento e implementação da estratégia (MINTZBERG et al, 2000). Assim, possíveis soluções para a falha detectada apontam para a necessidade de uma nova etapa dentro do processo estratégico, capaz de concentrar as políticas de sinergia e foco da organização em prol de seus objetivos estratégicos: o alinhamento estratégico (KAPLAN e NORTON, 2004, 2006).

Particularmente, por sua influência na capacidade competitiva da organização - como salienta Kotler e Keller (2006) Dias et al (2005) entre outros, chama-se a atenção à função de marketing. Em suas diversas atividades estratégicas e operacionais, marketing colabora diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais traçados e, também, se integra a atividades de outros departamentos (finanças, RH, produção) ou de fora da empresa (parceiros de distribuição e fornecimento) na construção das vantagens competitivas. Assim, se torna indissociável a concepção da estratégia organizacional numa reflexão mais profunda sobre as atividades de marketing da organização.

Num outro ponto, surge a exploração do conceito das competências, em sua face organizacional-estratégica. Mais do que um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, uma organização pode ser compreendida como um portfólio de competências, onde se passa a pensar na combinação e na mobilização assertiva dos recursos em demandas contextuais que envolvem a existência da organização. Na verdade são as competências que garantem a distintividade ao agir

organizacional, tanto influenciando como sendo influenciadas pela estratégia de atuação da organização em seu mercado de atuação.

Assim, delimita-se como tema do trabalho o estudo do alinhamento estratégico, do ajuste das competências de marketing da organização à sua estratégia de atuação externa, sintetizada na proposição de valor que a organização entrega aos seus clientes. Dessa forma, surge o seguinte problema de pesquisa: qual é o estágio atual de alinhamento entre as competências de marketing e a estratégia adotada pelas organizações?

Especificamente, o estudo acontece junto às indústrias que constituem o Pólo Moveleiro da Cidade de Arapongas. Nesse caso, as características homogêneas do perfil populacional colaboram para a melhor compreensão da caracterização das organizações em torno do estágio ou tipo de alinhamento possível de ser encontrado na pesquisa, reduzindo o impacto nos resultados do trabalho das possíveis diferenças existentes entre as empresas em sua forma de atuação, de organização e de constituição em relação às especificidades setoriais.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar o estágio atual de alinhamento das competências de marketing à estratégia competitiva adotada.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Desenvolver uma matriz para análise quantitativa e classificação do alinhamento estratégico das competências de marketing à estratégia externa de valor adotada pelas organizações.

- b) Levantar o perfil das organizações com relação ao setor e ramo de atuação, ao tamanho, à estrutura de marketing e aos resultados financeiros.
- c) Conhecer o estágio atual de desenvolvimento das competências de marketing individualmente, por categorias e em sua classificação com relação à essencialidade estratégica.
- d) Investigar as características organizacionais que efetivamente colaboram para a constituição de agrupamentos das organizações em função do alinhamento estratégico identificado.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Na prática, o alinhamento estratégico promove a melhora nos resultados atingidos pela organização. Empresas que possuem processos mais ajustados à sua estratégia externa, ganham maior capacidade competitiva. Com o alinhamento estratégico, consegue-se maior abrangência na condição de atendimento aos objetivos da organização, não somente com as metas da área financeira, mas passando a contemplar outras perspectivas do negócio, como por exemplo, as perspectivas do cliente e de suas expectativas, da melhoria dos processos internos e da garantia do aprendizado contínuo, conforme evidenciam Kaplan e Norton (2006) em seus diferentes estudos realizados.

Em especial, o alinhamento estratégico de marketing pode diferenciar as organizações sobreviventes em seus respectivos mercados. Para Mckinley (2002) é o nível do alinhamento estratégico em marketing que distingue as empresas que continuam existindo e, que se tornam bem sucedidas em seus mercados de atuação. Ainda, Treacy e Wiersema (1995) denotam evidências empíricas em seus estudos sobre a liderança de mercado ser construída a partir da disciplina da organização em desenvolver processos internos altamente ajustados à sua estratégia de valor externa.

Além disso, as competências estão intimamente ligadas à estratégia organizacional. Tanto no nível dos indivíduos como no nível organizacional, o conceito de competências vem se mostrando profícuo para o entendimento das ações contextuais, da criatividade e da combinação interativa de recursos tangíveis e intangíveis dentro e fora das organizações que efetivamente se mobilizam para

atender aos clientes cada vez mais exigentes e ao aumento do número de competidores (FLEURY e FLEURY, 2004) (RUAS et al, 2001) (ZARIFIAN, 2003) (LE BOTERF, 2006) (PRAHALAD e HAMEL 1995,1990) (MILLS et al 2002) (BARNEY 2001, 2007) (WANG e LI-HUA, 2007) .

Objetivamente, a utilização do conceito de competências na área de marketing, aprimora a compreensão das entregas de valores ao mercado que a empresa deve realizar, considerando a estratégia competitiva de negócio adotada. As competências de marketing tanto trazem para a empresa as informações sobre o mercado, quanto auxiliam a organização a desenvolver e gerenciar suas diversas capacidades e recursos para garantir a entrega de um composto de marketing adequado às expectativas da empresa e necessidades do mercado (DAY, 1994) (HOOLEY et al, 2006) (VORHIES e MORGAN, 2005) (WANG e LI-HUA 2007) .

Em suma, a identificação do estágio de desenvolvimento das competências de marketing e de seu alinhamento com as estratégias competitivas de negócio praticadas pelas organizações, tanto pode contribuir para o aprimoramento de mecanismos de planejamento, para fortalecimento da condição competitiva das empresas, quanto para o desenho de novos modelos de gestão estratégica de marketing para as organizações. Ainda, há muito que se avançar no entendimento da interação entre o interno e o externo, o pensamento e ação para que o gerenciamento estratégico possa aperfeiçoar suas funções. Nesse sentido, torna-se fundamental aumentar o conhecimento sobre a contribuição das competências de marketing à estratégia da empresa, sobre a sinergia existente entre ambas e, num sentido mais amplo, sobre a conexão das ações diárias e rotineiras com as expectativas de longo prazo da organização.

1.3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Apesar de encontrar dispersa por todo o território nacional, 90% do que a indústria moveleira brasileira produz se concentra na região sul. Ela está organizada em diversos pólos regionais, sendo os sete principais são os: da Grande São Paulo (SP), de Bento Gonçalves-RS, de São Bento do Sul-SC, de Arapongas - PR, de Ubá - MG e de Votuporanga e Mirassol - SP (PORTAL DO MOVELEIRO,

2008, on-line). Ao todo, o setor moveleiro possui mais de 16 mil empresas gerando cerca de 195 mil postos de emprego (2006), sendo que 75% das empresas empregam até 09 funcionários. Quase na sua totalidade são empresas familiares e de capital nacional (ABIMÓVEL, 2008, on-line).

O Pólo moveleiro de Arapongas, situado no Norte do estado do Paraná, é considerado o segundo maior pólo moveleiro em termos de faturamento do Brasil. O faturamento do pólo de Arapongas saltou de 4,8 milhões de reais em 2000 para, 1,28 bilhões de reais em 2007, um incremento de 114% nos últimos sete anos. O Pólo de Arapongas hoje conta com 195 empresas responsáveis pela geração de 9.932 diretos e 2.473 indiretos. Embora a área de abrangência do Sindicato das Indústrias Moveleiras de Arapongas – SIMA englobe não somente as empresas situadas na cidade de Arapongas, são as fábricas situadas no município de Arapongas as responsáveis pela geração de 75% dos empregos de todas as empresas alojadas no pólo e representadas pelo sindicato da classe - SIMA. As empresas moveleiras são responsáveis por 64,75%, do PIB do município de Arapongas, representando cerca de 10% do PIB nacional de móveis (SIMA, 2008, on-line).

No estado do Paraná, o setor moveleiro, englobando indústrias de extração de madeira, indústrias de transformação e marcenarias, representa 20,7% do total de indústrias paranaenses. A produção de móveis do estado teve seu auge com o surgimento do Pólo Moveleiro de Arapongas (ABIMÓVEL, 2008, on-line).

Arapongas é o quarto centro na geração de empregos no setor moveleiro e o terceiro em número de empresas. Ele tem relativa diversificação no tamanho das empresas que o compõe (micro, pequenas, médias e grandes), concentrando-se na produção de móveis populares, servindo o mercado nacional (GORINI, 1998) e, já potencializando a atuação internacional (SIMA, 2008, on-line). A competitividade da indústria moveleira vem se ampliando significativamente em função da adoção de novas tecnologias, da diferenciação em design, do suporte financeiro-estratégico às empresas de menor porte promovido pelas políticas públicas. O crescimento da indústria moveleira de Arapongas vem estimulando o crescimento de empresas também nas cidades vizinhas, um benefício da proximidade espacial e do fortalecimento da influência do sindicato patronal SIMA (CAMARA et al, 2002).

Assim, esforços no sentido de se ampliar o conhecimento e a

caracterização do Pólo Moveleiro de Arapongas podem colaborar para a melhoria da competitividade do setor não só no âmbito regional, estadual, nacional, como também numa abrangência de negócios internacionais para a indústria brasileira. Ao se compreender como as indústrias moveleiras de Arapongas se comportam em relação às competências de marketing, estratégia competitiva e do alinhamento estratégico entre as competências e a estratégia, obtêm-se as bases para futuros estudos comparativos no setor.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo está organizado em seis diferentes capítulos. Primeiro, apresenta-se a *introdução* do trabalho, onde além de uma visão geral do tema do trabalho, são apresentados os objetivos do estudo, as justificativas, a caracterização do objeto de estudo e a forma com que o estudo foi organizado.

O segundo capítulo traz a *fundamentação teórica* onde estão expressas as referências bibliográficas que elucidam a constituição das principais variáveis a serem empregadas no estudo. Abordou-se assuntos relacionados ao conceito de competências e o planejamento estratégico, à definição das competências de marketing, aos aspectos conceituais sobre o alinhamento estratégico e, também, ao papel do *balanced scorecard* e dos *mapas estratégicos* na concepção de um modelo prático para estudo do alinhamento estratégico. Ao fim do capítulo, também se apresenta a construção da matriz de estudo, onde foram discutidos, a partir dos aspectos levantados na fundamentação teórica, os principais construtos a serem utilizados na etapa de levantamento e análise dos dados primários.

O terceiro capítulo trata dos *aspectos metodológicos* empregados na pesquisa de campo. Discute-se o delineamento da pesquisa, com apresentação de natureza, tipo e métodos de coletas empregados, a população e amostra do estudo, o pré-teste realizado, os cuidados com instrumento de pesquisa e com os métodos de análise utilizados, além de se expor as limitações metodológicas do estudo.

O quarto capítulo traz a *apresentação, análise e discussão dos resultados coletados*. Nele conhece-se o perfil populacional, com descrição das

características de tamanho, tempo de mercado, faturamento, estrutura de marketing e as práticas estratégicas externas de valor das organizações. Depois, visualiza-se o desenvolvimento das competências em marketing de forma individual, organizadas em categorias, em atividades funcionais específicas e, também, em razão da essencialidade ou não que elas possuem.

Ainda no mesmo capítulo, verificam-se aspectos específicos com relação ao alinhamento estratégico, como por exemplo, a focalização das competências essenciais, a tipificação do alinhamento, a categorização do alinhamento e a identificação do alinhamento inverso. Também apresenta-se os aspectos diferenciais do perfil organizacional em relação ao alinhamento estratégico identificado, com a realização dos cruzamentos de dados das variáveis de perfil da organização com a situação da empresa em relação ao alinhamento estratégico. Outro assunto verificado nesse capítulo é a influência das competências em marketing na construção de alinhamento estratégico. E, por fim, conhece-se a características dos agrupamentos das organizações em função ao perfil organizacional e ao alinhamento estratégico.

O quinto capítulo descreve-se as *conclusões sobre os resultados da pesquisa*. Na verdade, trata-se de uma síntese sobre todos os resultados encontrados na pesquisa organizados e interligados aos objetivos do estudo.

O sexto capítulo traz as *considerações finais* do estudo. Nesse capítulo realiza-se o fechamento do estudo, apresentando-se uma visão geral sobre as principais descobertas geradas pela pesquisa, sobre as contribuições que o estudo oferece e sobre as possíveis implicações futuras do estudo em novas pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO NEGÓCIO: UMA COMPARAÇÃO DE TRÊS PERSPECTIVAS

Que caminhos podem ser seguidos em um estudo estratégico? Mintzberg et al (2000) argumentam que o estudo das estratégias podem envolver conteúdo e processo. Dessa forma, as pesquisas sobre a estratégia empresarial podem caminhar pela análise das ações decididas, pelos conceitos utilizados e também pelos processos de decisão e implementação das ações. Às vezes, esta escolha se dá em torno de conhecer o conteúdo da estratégia em si, ou pelos processos de formulação dessas estratégias.

Na estratégia empresarial destacam-se as questões fundamentais sobre as intenções, comportamentos e atividades num contexto de atuação para a organização. Ao definir-se a ação estratégica empresarial como o resultado de uma ação coletiva em busca de uma missão comum, a estratégia se aprofunda nos objetivos organizacionais que, passando a ser difundidos por meio do conjunto de funcionários, se integram e acabam sendo convertidos em normas e valores compartilhados. Desse modo, a estratégia empresarial não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo comum em um ambiente de concorrência, mas, também, a forma de conduzir questões essenciais e fundamentais no interior da empresa, forjando cultura da organização e sendo forjada por esta (BOAVENTURA e FISCHMANN, 2003) (TWEED, 1999) (MINTZBERG et al, 2000).

A estratégia acontece em diferentes níveis da organização e de seus negócios, podendo assumir diferentes classificações. No nível corporativo, a estratégia trata de delimitar e ajustar as expectativas dos diferentes negócios em que a empresa quer estar através de objetivos comuns. Na estratégia do negócio determinam-se as ações para melhorias em cada negócio em particular. Na estratégia funcional discutem-se as performances das atividades departamentais na busca do cumprimento das metas em cada área funcional (ANSOFF, 1993) (GHEMAWAT, 2000) (SALONER et al, 2003) entre outros.

Especificamente, na estratégia do negócio, muito se fala da escolha realizada pela organização do valor que ela se compromete entregar ao mercado que deve guiar seu negócio como um todo. O modo de atuar da empresa alavanca a vantagem competitiva (um desempenho superior no mercado) primeiramente, pela escolha de uma proposição de valor que atende as expectativas do consumidor, segundo pela capacidade da empresa de entregar este valor para o consumidor de forma superior que a concorrência, antes de tudo, pela capacidade de sustentação e desenvolvimento do valor proposto que os recursos da empresa possuem (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Na compreensão do comportamento estratégico das empresas, podem ser utilizadas taxonomias, categorizações ou tipologias para classificar as diferenças nos grupos estudados. As características a serem consideradas podem ser de ordem diversa, ampla ou reduzidas em seu escopo. Especificamente, nas tipologias, trabalha-se com um número menor de atributos e organizações, com a possibilidade de observação e análise de um único aspecto (NAKANO, 1998). Por exemplo, Mintzberg et al (2000) identifica no seu estudo das “escolas de estratégias”, variações no comportamento das organizações em seus processos de formulação da estratégia. Para o entendimento das diferenças na decisão estratégica em termos de seu conteúdo podem ser destacadas algumas classificações amplamente testadas e difundidas, como a tipologia desenvolvida por Miles e Snow (1978), a tipologia do posicionamento competitivo de Porter (1991, 1996) e a tipologia das disciplinas de valor de Treacy e Wiersema (1995).

A classificação adotada por Miles e Snow (1978), já amplamente aplicada em comparações realizadas em diversos setores industriais, leva em conta as diferenças nos padrões comportamentais das organizações na composição de sua estratégia competitiva, considerando-se o trato da tríade *estratégia-estrutura-ambiente* (GIMENEZ et al, 1999) (SEGEV, 1989) (NAKANO, 1998). Assim, são identificadas três estratégias: a *prospectora*, busca elevada de novos mercados, inovação de produtos e processos; a *defensora*, domínios de produtos/mercados através da ênfase em alta eficiência; a *analítica*, uma atuação híbrida e segmentada em mercados e clientes, com negócios estáveis cuidados de forma defensora e outros mais dinâmicos tratados de forma prospectora (MILES e SNOW, 1978).

Para Porter (1991, 1996) a estratégia da empresa pode ser classificada pela escolha de um posicionamento competitivo, uma posição a ser

galgada pela empresa dentro do mercado que lhe garante melhor capacidade de atendimento aos consumidores e superioridade em termos de desempenho perante a concorrência (MONTGOMERY e PORTER, 1998). A estratégia, então, pode ser: a *liderança em custo*, atuação em grandes mercados com garantia da sustentabilidade e rentabilidade por meio de produção ao menor custo do mercado; a *diferenciação* singular que uma empresa tem em fazer alguma coisa que possa ser percebida pelos seus consumidores como algo valioso, permitindo-lhe receber um retorno superior em suas trocas e; a *focalização*, onde a diferença entre os segmentos são compreendidas e exploradas com desenvolvimento de soluções mais específicas para cada mercado atendido (PORTER, 1991, 1996) (CARNEIRO et al, 1997) .

Já para Treacy e Wiersema (1995) as estratégias competitivas do negócio são apresentadas como disciplinas de valores. A organização desenvolve a vantagem competitiva focando, essencialmente, naquilo que é valor para o cliente, uma equalização dos aspectos que melhoram o desempenho e a experiência do cliente (benefícios) com relação aos custos incorridos na aquisição dos produtos, incluindo não só o dinheiro gasto na compra ou na manutenção, mas também o tempo gasto com atrasos, os erros e esforços (custos tangíveis e intangíveis).

Assim, são determinadas três estratégias: a *excelência operacional* (combinação de qualidade, preço e facilidade de compra que nenhum dos concorrentes em seu mercado consegue igualar); a *liderança em produto* (busca contínua da performance de produtos além dos padrões de mercado, procurando oferecer aos clientes produtos ou serviços altamente desejáveis expandindo as fronteiras de desempenho existentes) e; a *intimidade com o cliente* (relacionamento estreito com os clientes, de forma como se eles fossem membros queridos de sua família, através da entrega não daquilo que o mercado quer, mas exatamente daquilo que cada cliente específico deseja). Os líderes de mercado devem empenhar-se em desenvolver prioritariamente uma das três proposições de valor sugeridas, além de também manterem limites satisfatórios nas outras dimensões de acordo com as necessidades do cliente e ações da concorrência (LOPES FILHO, 2006) (KAPLAN e NORTON, 2004, 2006) (TREACY e WIERSEMA, 1995) (FLEURY e FLEURY, 2004).

Embora todo o processo de alinhamento apresentado por Kaplan e Norton (2004, 2006), base para este estudo, fundamente-se na tipologia de Treacy e Wiersema (1995) e, também, que se perceba nas disciplinas de valor uma maior

adequação conceitual a estudos estratégicos envolvendo valor para o cliente e competências de marketing (principalmente pelo refino do entendimento do processo de criação e entrega de valores aos clientes), possíveis críticas a esse princípio podem ser atenuadas, visto que as diferentes classificações não são excludentes entre si. Pelo contrário, de forma sintética podem ser demonstradas no quadro a seguir similaridades entre as classificações propostas por Miles e Snow (1978) de Porter (1991) e do Treacy e Wiersema (1995):

MILES & SNOW	PORTER	TREACY & WIERSEMA	PONTOS COMUNS
Defensora	Liderança em custo	Excelência operacional	Produção em larga escala, com padrões satisfatórios de qualidade
Prospectora	Diferenciação	Inovação em produtos	Diferenciação e inovação em produtos
Analítica	enfoque	Intimidade com o cliente	Atuação em segmentos com maior personalização das ofertas

Fonte: o autor

Quadro 1 - Similaridades entre as tipologias estratégicas

Apesar de partirem de enfoques diferentes em suas classificações dos padrões comportamentais analisados pelos autores, existem certas semelhanças entre as tipologias de Miles e Snow, Porter e Treacy e Wiersema. Como exemplo, as empresas classificadas como defensoras podem ser facilmente alocadas e entendidas como líderes em custo, ou ainda, como empresas de excelência operacional. Ou ainda, uma empresa prospectora pode ser considerada uma empresa diferenciada ou inovadora em produtos, enquanto a analítica é enfocadora e desenvolve estratégias de intimidade com o cliente.

Com o estudo comparativo desenvolvido das três tipologias que podem ser empregadas na classificação da estratégia competitiva do negócio, pôde-se entender como a estratégia da organização pode ser caracterizada a partir da proposição de valor adotada para a orientação das entregas da empresa ao mercado. Antes de tudo, as nuances observadas no comportamento estratégico das organizações, de determinação das prioridades e perspectivas, indicam a importância do enfoque no desenvolvimento de uma vantagem competitiva, guiando o processo de diferenciação de atuação da empresa no mercado.

De forma clara, a tipologia apresentada por Wiersema e Treacy (1995) imprime um refinamento conceitual à visão da estratégia competitiva de Porter (1989) da proposição de valor ao cliente, mostrando-se mais adequadas a um dos conceitos empregados neste estudo, o das competências organizacionais de marketing, responsáveis justamente para otimização do processo de entendimento,

criação e entrega de valores aos clientes. Como próximo passo desse trabalho, parte-se para o entendimento do conceito de competências e como elas vêm sendo inseridas dentro de modelos de planejamento estratégico para as organizações.

2.2 COMPETÊNCIAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de competências vem, frequentemente, sendo abordado nos estudos organizacionais. Na década de 70, a partir dos estudos de McClelland (1973) partiu-se para o entendimento das características pessoais relacionadas a performances superiores na realização de determinadas tarefas ou situações, buscando-se no universo profissional, conhecer cargos e suas atribuições para que assim fossem determinadas as competências esperadas para o indivíduo (BOYATZIS, 1982). Nesses estudos o foco era a identificação de traços que pudessem determinar o desempenho superior no trabalho e as formas de mensuração do desempenho do indivíduo a partir dos elementos componentes da competência, que antecedem o agir – os inputs: habilidades, conhecimentos e atitudes (SPENCER e SPENCER, 1993) MCLAGAN (1997) MIRABILE (1997) (JACQUES e CASON 1994).

Numa outra linha, os teóricos franceses passaram a enfatizar o caráter construtivo da competência, concentrando-se nas entregas, nos outputs (ZARIFIAN, 2003) (LE BOTERF, 2006). A ênfase, agora, no agir contextual, na mobilização efetiva dos conhecimentos e habilidades em face às incertezas e turbulências ambientais, leva a necessidade da empresa especificar claramente o que deseja receber para que, assim, possam ser delimitadas as capacidades que os indivíduos deverão possuir, independentes de cargos ou funções (RUAS et al, 2001) (DUTRA, 2004).

Além disso, passou-se a compreender a organização como um conjunto de recursos e capacidades dos quais são desenvolvidas a vantagem competitiva e, dessa forma, delimitou-se a dimensão organizacional do conceito de competência (BARNEY et al, 2001). Já que uma organização é constituída por recursos tangíveis e intangíveis e também de indivíduos, responsáveis pela mobilização dos recursos e capacidades da organização em ações contextuais, ela

também pode ser compreendida como um *portfólio de competências*. (FLEURY e FLEURY, 2004). Nesta dimensão, os estudos têm transitado por dois caminhos principais: ou se busca o desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas por competências (RUAS et al, 2001) (ZARIFIAN, 2003)(LE BOTERF, 2006), ou se caminha para discussão de um modelo estratégico baseado em competências (PRAHALAD e HAMEL 1990, 1995) (MILLS et al 2002) (BARNEY et al 2001, 2007) (WANG e LI-HUA, 2007).

Assim, como apresentam Prahalad e Hamel (1990, 1995), a competência organizacional é a capacidade de combinar, misturar e integrar os recursos da organização para transformá-los em produtos e serviços. Dessa forma, a verdadeira competitividade da organização vem da integração e desenvolvimento dessas competências de forma estratégica, para a criação efetiva das vantagens competitivas sustentáveis.

Na conclusão de Mills et al (2002) a organização é um conjunto de competências, e estas, por sua vez, são formadas por um conjunto de capacidades e recursos organizacionais. Ao deslocar-se o foco dos estudos sobre as competências do campo do indivíduo-operacional para o estratégico-organizacional, o assunto ganhou um novo impulso, onde o processo estratégico pode ser administrado entre desenvolver estratégias adequadas às competências ou vice-versa, num processo de retroalimentação contínuo (ZARIFIAN, 2003) (FLEURY e FLEURY, 2004).

Entretanto, surge uma indagação sobre quais, evidentemente, serão competências que podem ser consideradas chaves para a estratégia organizacional? Para Prhalad e Hamel (1990, 1995) a solução para este impasse se dá pela compreensão de um conjunto específico de competências organizacionais, as competências essenciais – *core competences*.

As *core competences* podem ser identificadas entre as competências organizacionais. Elas são aquelas competências capazes de criar benefícios realmente importantes para os consumidores, difíceis de serem imitadas e garantidoras de acessos a diversos mercados, responsáveis pela construção das vantagens competitivas superiores (PRAHALAD e HAMEL 1990, 1995). Apesar de críticas sobre a ênfase na definição dada as *core competences* em sua ligação como características excepcionais, com o desenvolvimento de alta tecnologia (O'DRISCOLL et al, 2001) (WANG e LI-HUA, 2007), para Fleury e Fleury (2004) elas

podem ser construídas em qualquer atividade e nos diferentes estágios dentro do ciclo de negócio.

Assim, Mills et al (2002) propõem um modelo de gestão estratégica baseado no desenvolvimento e da alavancagem das competências. Esse modelo de gestão pressupõe o gerenciamento das competências organizacionais em qualquer etapa do processo do negócio, compreendendo aquelas que são essenciais e também as outras que simplesmente dão suporte à proposição de valor contemplada na estratégia competitiva organizacional.

Nesse ponto de vista, na gestão estratégica da organização deve-se distinguir entre as diversas competências organizacionais - também entre o conjunto de recursos que as compõem - aquelas que serão fundamentais para a orientação do desenvolvimento de produtos e serviços. Além disso, uma competência organizacional pode ser compreendida como competências de ordem coletiva, realizadas pela unidade de negócio, diretamente associada às atividades meio-fins que a empresa desenvolve (MILLS et al 2002), podendo ser encontradas como *competências do negócio* (planejamento estratégico macro), *competências sociais* (comunicação, negociação e trabalho em equipe) e das *competências* encontradas em *funções-chaves* da organização como produção, inovação e marketing. (FLEURY e FLEURY, 2004).

Por poderem formar as competências essenciais da organização e também por ser mais facilmente reconhecida dentro das áreas funcionais da empresa, a noção de competência organizacional parece ser mais aplicável aos estudos estratégico-organizacionais. Além da conveniência na construção do constructo, as competências organizacionais colaboram efetivamente na sobrevivência e até mesmo na diferenciação da empresa, ao mesmo tempo em que podem ser dimensionadas num nível intermediário no reconhecimento e conceitualização das competências, entre o indivíduo e o institucional puro das core competences. (RUAS et al, 2001)

Entretanto, falta uma definição clara de quantas e quais são as competências de marketing a serem encontradas numa organização. O próximo passo então é tratar de desenvolver esses conceitos, alguns bastante recentes, diga-se de passagem, mas que podem nortear o trabalho, principalmente no intuito do desenvolvimento de uma tipologia adequada e aplicável a este estudo.

2.3 AS COMPETÊNCIAS DE MARKETING

A competência de marketing pode ser compreendida como o resultado de uma combinação dos conhecimentos em utilização dos recursos organizacionais, num complexo conjunto de habilidades e conhecimentos praticados nos diversos processos que permitem à empresa coordenar suas atividades otimizando o uso de seus ativos, num aprendizado e melhoramento contínuo (DAY, 1994) (HOOLEY et al, 2006). As competências em marketing, em última instância, são frutos da interatividade das equipes e o dos recursos da organização.

Para Day (1994), considerando-se processos essenciais, as competências de marketing podem ser alocadas em três grupos: [1] as *inside-out capabilities* (competências de compreensão do ambiente interno, gestão financeira, controle de custos e gestão dos recursos humanos); [2] *outside-in capabilities* (competências de compreensão do ambiente externo, que conectam as competências da organização às informações do ambiente externo, atividades de contato direto com o cliente, vendas, atendimento, CRM); e [3] *spanning capabilities* (competências de integração e disseminação que se alimentam das informações dos dois outros grupos de competências, planejamento estratégico, desenvolvimento de novos produtos e serviços, a gestão de preços, gestão das compras e gestão de pedidos de clientes).

Vorhies e Morgan (2005) identificam cinco competências para a organização orientada ao mercado: pesquisa em marketing; gestão de preço; desenvolvimento de novos produtos; gestão do canal de distribuição e gestão de marketing. Posteriormente, os mesmos autores dividiram as competências de marketing em competências específicas (propaganda e promoção, relações públicas, vendas pessoais, gestão do preço e desenvolvimento de novos produtos e serviços) e competências de arquitetura (monitoramento do ambiente, plano de marketing, habilidades em desenvolvimento e implementação de processos em marketing).

Para melhor compreender esse conceito é importante ressaltar as bases sobre as quais ele se sustenta. Primeiramente, as competências em marketing são desenvolvidas quando os profissionais relacionados ao marketing aplicam, regular e estruturadamente, seus conhecimentos e habilidades para

resolver problemas relacionados à área. Depois, as competências em marketing não são recursos em si, mas correspondem a um processo integrado através do qual os recursos tangíveis e intangíveis são atrelados a fim de criar valor para o cliente. (VORHIES e MORGAN, 2005). Portanto, para Day (1994) e O'Driscoll et al (2000), as competências de marketing derivam-se do uso dos recursos tangíveis e intangíveis da organização para geração de valor para o cliente que os profissionais do departamento de marketing fazem, observando-se a integração entre as funções executadas pelo departamento de marketing e demais setores da organização (RH, finanças, P&D).

Isso é consonante com a compreensão de marketing como atividade estratégica, funcional ou como princípio norteador do negócio, capaz de garantir criação superior de valor para o cliente (entender, desenvolver e entregar valores) e também atendendo as expectativas da organização. (YANAZE, 2007) (KOTLER e KELLER, 2006) (FERREL e HARTLINE, 2005) (DIAS et al, 2006) (HOOLEY et al, 2006) entre outros. E, dessa forma, as competências de marketing extrapolam as atividades funcionais do departamento de marketing e se tornam fundamentais como *core competences* contribuindo para flexibilidade estratégica da organização, trazendo dinamismo à organização na adaptação ao meio fornecendo maior agilidade na resolução de problemas de implementação das estratégias. (Wang et al, 2004a, 2004b, 2007)

Vorhies e Morgan (2005) apresentam as competências de marketing como as capacidades utilizadas para agregar valor aos recursos que compõem o mix de marketing como as capacidades que o gerenciam. Assim, as competências de marketing se ampliam pelo escopo de atividades da organização, podendo ser encontradas na gestão da oferta de produtos e serviços, na precificação, na gestão de canais de marketing, na comunicação de marketing, nas vendas, na informação de marketing, no planejamento de marketing e na implementação de marketing. (JAWORSKI e KOHLI, 1993) (NAVER e SLATER, 1990)

A integração dos recursos organizacionais (inputs e throughputs) e sua transformação num mix de marketing (outputs) de alto valor agregado para o cliente realizada pelas competências de marketing pode transcender as paredes da organização (O'Driscoll et al, 2000). Assim, as competências de marketing se estendem às atividades da cadeia de suprimentos e distribuição, aumentando seu poder de interferência no processo de aquisição dos consumidores (ZERBINI et al,

2007).

Mas, apesar das competências de marketing terem caráter intra e extra organizacional, elas estão concentradas nos departamentos de Marketing e Vendas (Guenzi e Troilo 2006). Da integração das funções de venda e marketing fortalecem-se as capacidades de marketing - sejam elas funcionais, operacionais ou estratégicas (HOOLEY et al, 2006) - imprescindíveis ao atendimento das necessidades do mercado, à antecipação de oportunidades e ao cumprimento dos objetivos organizacionais (SHIPLEY et al, 1998) .

É importante compreender esta dimensão “gestora” das competências de marketing. Primeiramente as competências de marketing canalizam os esforços da organização para atender as necessidades do mercado e até antecipá-las, garantindo não só uma postura dinâmica para a organização frente mudanças existentes no mercado, como podendo conduzir a empresa para adaptação em novos mercados ou ramos de negócio. Além disso, as competências de marketing desenvolvem foco no atendimento as necessidades dos consumidores que passam, em algum momento, pelo atendimento das expectativas dos demais stakeholders, principalmente dos funcionários, contribuindo para a melhora do clima interno garantindo maior compromisso da equipe com o trabalho, envolvimento na execução das tarefas e menos resistência para as mudanças de rumo da organização (BLOIS e RAMIREZ, 2006).

Hooley et al (2006) , Golfetto e Gibbert (2006) apresentam competências de marketing divididas em *competências básicas de marketing* -CBM (diretamente responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção das vantagens competitivas da organização) e *competências de suporte de marketing*- CSM (que contribuem indiretamente para a criação da vantagem competitiva). Para Perin et al (2006) esses dois conjuntos de capacidades de marketing antecedem a performance da organização, onde as CBM são as capacidades de conexão com os clientes e os recursos de reputação no mercado da organização e as CSM são a cultura de marketing e a capacidade administrativa dos gestores.

Para Cunha Jr et al (1999) é evidente a negligência nos estudos de marketing em seu nível estratégico das capacidades de marketing e sua contribuição para o entendimento de como os valores são criados e desenvolvidos pela organização. Busca-se enfaticamente na estratégia de marketing o entendimento do mercado e procura de um posicionamento competitivo, mas está na compreensão

das competências organizacionais de marketing o entendimento efetivo de como a empresa gera o valor para atender as expectativas dos mercados cada vez mais competitivos e voláteis. As competências de marketing quando bem desenvolvidas resolvem os problemas tanto de concepção quanto da implementação das estratégias de marketing, integrando dimensões culturais, estratégicas e táticas do negócio (CORREA e LUCE, 2005).

Dessa forma Ribeiro et al (2006) , numa revisão literária sobre o assunto, apresentam um conjunto de competências de marketing: planejamento estratégico de marketing, distribuição da Informação, serviços aos clientes, monitoramento valor/ satisfação, CRM e fidelização, gestão da carteira de clientes, gestão da força de vendas, gestão de produtos e marcas, gestão da inovação, gestão de canal e distribuição, gestão de preço. Ainda pode-se apontar necessidade nos dias atuais da habilidade de desenvolver orçamentos e controles eficientes para as operações de marketing (KOTLER e KELLER, 2006) (DIAS et al, 2006) (FARRIS et al, 2007).

Em suma, apesar de extrapolarem os limites departamentais, as competências de marketing são construídas e arquitetadas pelas funções e atividades executadas pelo departamento de marketing. São atividades e processos organizacionais que estão voltados a desenvolver o conceito de marketing, criando, desenvolvendo, entregando valores importantes para os clientes, que colaboram para que a empresa possa se diferenciar dos demais concorrentes no mercado e garantem condições satisfatórias de lucratividade num horizonte de longo prazo.

2.4 O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: CONECTANDO PERSPECTIVAS E ETAPAS NO PROCESSO ESTRATÉGICO

O termo alinhamento, originário das ciências naturais onde foi aplicado, por exemplo, na astronomia (alinhamento planetário), na ecologia (alinhamento das espécies ao meio), já esteve presente nos estudos organizacionais em postulados de algumas escolas teórico-estratégicas, abordado como o “ajuste” necessário que deve ocorrer entre ambiente-estratégia-recursos, na visão contingencial de ambiente-estrutura (GALBRAITH e KAZANJIAN, 1986)

(MINTZBERG et al, 2000), ou na visão da ecologia populacional (HANNAN e FREEMAN, 1977). A princípio, no campo estratégico, o alinhamento denota agrupamento, coesão, ajuste, congruência entre diferentes dimensões, podendo ser tanto o processo como o resultado (GALBRAITH e KAZANJIAN, 1986) (MILES e SNOW, 1978). Como definem Prieto e Carvalho (2006), o alinhamento estratégico é uma dinâmica de ajuste da organização com o ambiente e, ou, um mecanismo de organização dos recursos organizacionais em função da interatividade inerente ao processo estratégico.

O conceito de alinhamento estratégico pode assumir diferentes dimensões e ser abordado como constructo (interno, externo e integrado), como conteúdo (elementos a serem alinhados com a estratégia) ou como processo (como realizar o alinhamento). O *alinhamento externo* trata do ajuste dos recursos da organização ao ambiente competitivo que é conduzido pela estratégia (adequação, adaptação, exploração oportunidades ou ameaças). O *alinhamento interno* é o ajuste de recursos tangíveis e intangíveis com a estratégia (coerência ou o consenso corporativo entre a formulação e implementação da estratégia). Bem ajustado ao escopo do trabalho, aparece o *alinhamento integrado*, onde se busca a maior coerência e coesão entre atividades da organização-estratégia-ambiente externo. (PRIETO e CARVALHO, 2006)

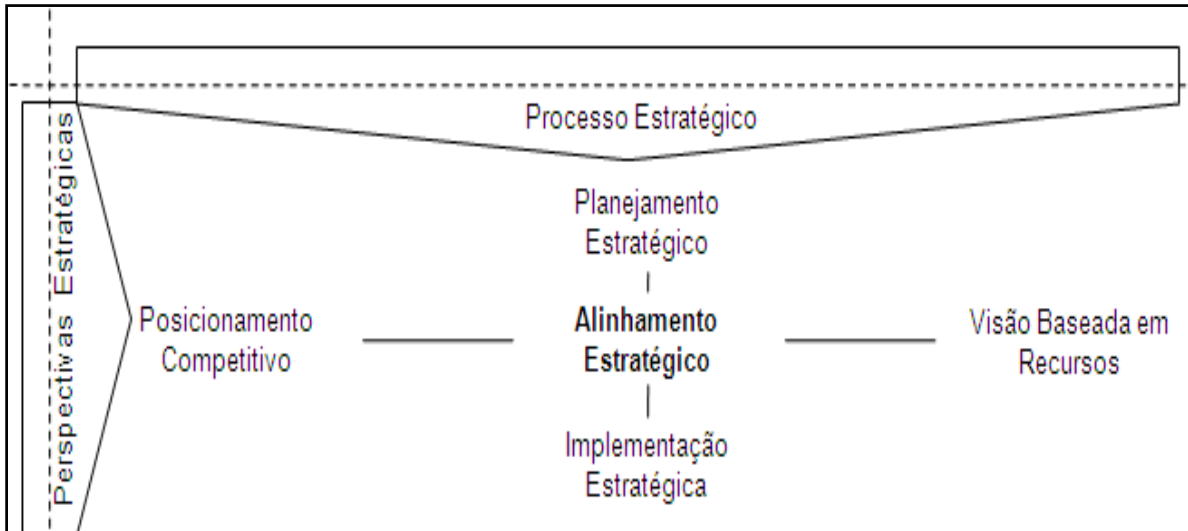
Labovitz e Rosansky (1997) defendem o alinhamento como uma política estratégica ampla, onde processos, recursos e sistemas devem estar alinhados ao diferencial ou propósito do negócio em seu mercado de atuação, englobando o alinhamento de clientes, funcionários, metas. Algo de semelhante é observado por Mckinley (2002) no alinhamento estratégico de marketing - strategic marketing alignment, compreendido em termos da adequação das atividades de marketing à proposição de valor da organização, onde a mensagem da comunicação, a gerência de marca, os canais de marketing, a precificação devem se conectar ao posicionamento da empresa e a escolha de mercado-alvo, numa ampla e profunda disseminação da proposta de valor ao cliente por todas as atividades da empresa.

O alinhamento estratégico funciona como um programa responsável por garantir sinergia ao processo estratégico, solucionando lacunas existentes entre o planejar e o implementar das ações, entre os interesses do topo e da base da organização (NOGUEIRA e MOREIRA, 1998) (POPADIUK et al, 2005, 2006)

(RITTER,2006) . Apesar de idealizadas como etapas sucessivas, o planejamento e a implementação não acontecem de forma estática, podendo ainda ser simultâneas (KAPLAN e NORTON, 2004, 2006), (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993), (RODRIGUES et al 2006). Além disso, a estratégia nem sempre é deliberada pela cúpula da organização e, por vezes, ela emerge como consequência de atividades criativas vindas da base (SENGE, 1990) (MINTZBERG et al 2000).

Ainda, o alinhamento estratégico possibilita a conversação entre as diferentes perspectivas de identificação e construção estratégica das abordagens *insed-out* e *outside-in*. Enquanto Porter (1991,1996) vê a estratégia construída enfaticamente no entendimento das forças competitivas externas e das necessidades dos consumidores, buscando-se a vantagem competitiva na ocupação de uma posição diferente dos demais concorrentes no mercado - o posicionamento competitivo, opostamente, na abordagem recursos da firma (PENROSE, 1959) consolidada nos estudos de Barney et al (2001, 2007) com a visão baseada em recursos – VBR, a empresa constrói a vantagem competitiva internamente, manipulando e desenvolvendo seus recursos (tangíveis e intangíveis), mobilizando-os para atender as oportunidades do mercado. Apesar das distinções conceituais, ambos os pontos de vista se tornam importantes na composição da visão estratégica da empresa, onde deve-se enxergar a empresa como um portfólios de recursos e capacidades sem que para isso se descarte ou renegue a importância do conhecimento dos consumidores, dos competidores e da busca por posições competitivas diferenciadas no mercado (WANG et al, 2004a, 2004b, 2007) . (FLEURY e FLEURY, 2004). Para Wernerfelt (1984) a VBR (*insed-out*) e o Posicionamento Estratégico (*outside-in*) são dois lados da mesma moeda, onde caminhos alternativos para a administração estratégica podem partir da incorporação dessas diferentes visões como proposto por BARNEY (2007), UBEDA (2006) entre outros. A criação de valor origina-se no ajuste entre recursos internos da organização e a estratégia, e a estratégia origina-se no ambiente competitivo.

Assim, o alinhamento estratégico pode ser incorporado à administração estratégica e exercer seu papel de conexão. Ele pode tanto integrar as diferentes perspectivas estratégicas *outside-in* e *insed-out*, como resume Zehir et al (2006) , como unir diferentes etapas do processo estratégico (planejamento- implementação). A figura seguinte descreve esse raciocínio:



Fonte: o autor

Figura 1 - O Alinhamento estratégico e a conexão das etapas e perspectivas do processo estratégico

Numa sequência do estudo, passa-se para a compreensão de como efetivamente modelos de alinhamento podem ser construídos. Assim, com este intuito, alguns instrumentos e modelos de alinhamento difundidos foram visitados. Em especial, volta-se a atenção sobre duas ferramentas já empregadas em políticas de alinhamento estratégico, o *balanced scorecard* e os *mapas estratégicos*, fundamentais para o estabelecimento das diretrizes para a construção do modelo de alinhamento a ser empregado neste estudo.

2.5 O *BALANCED SCORECARD*, OS *MAPAS ESTRATÉGICOS* E A CONCEPÇÃO DE UM MODELO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Através de estudos de políticas, metodologias e instrumentos de alinhamento estratégico, alguns modelos começam a se consolidar. Por exemplo, Henderson e Venkatraman (1993) apresentam um modelo de alinhamento estratégico onde os recursos tecnológicos da organização e todos os processos de comunicação devem estar alinhados com o planejamento estratégico empresarial, pressupondo um eixo externo de adequação estratégia ambiente - *strategic fit*, e um eixo interno de ajuste das operações a estratégia - alinhamento funcional, (VILLAS et al 2006) (BRODBECK e HOPPEN, 2003) (REZENDE, 2003) (REZENDE

e ABREU, 2002). Este processo ainda poderá ser estendido para além das fronteiras da organização, considerando a necessidade de alinhamento dos canais de distribuição e vendas da organização, como descreve Muller-Lankenau et al (2006), o que também é complementado pelos trabalhos de Henderson e Venkatraman (1993), Luftaman et al (1993, 1996) e Papp (2001), Hambrick e Canella (1989), Beer e Einsentat (1996, 2000), com a visão de que as funções dos parceiros de varejo e atacado dos produtores devem ser identificadas e acompanhadas como extensões das atividades estratégicas da organização e também deverão estar ligadas ao processo de ajustamento estratégico interno e externo da organização, considerando o compartilhamento de processos de venda, distribuição, comunicação. Além disso, para Prevot e Spencer (2006) este alinhamento também deverá acontecer entre matriz e filial em empresas com operações transnacionais. Segundo Santos (2004), na contribuição dada por Marchand (2000 a, 2000 b) com seu modelo de alinhamento estratégico da informação- AEI, o alinhamento estratégico deverá considerar diferenças comportamentais da organização e, nesse caso em específico, podendo se utilizar as diferenças estratégicas observadas por Miles e Snow (1971), quanto ao uso da inovação, dos cuidados de tecnologia e da comunicação.

Contudo, um dos modelos de alinhamento mais difundidos surge a partir das idéias de Kaplan e Norton (2000, 2004, 2006). Nessa proposta o alinhamento estratégico se dá quando os processos internos da organização, alocados em diferentes grupos temáticos, se tornam estratégicos numa relação direta entre a essencialidade desses processos à estratégia competitiva de valor adotada pela organização. Assim, pode-se pensar nas competências de marketing da organização sendo ajustadas em termos da entrega de valor objetivada pela organização em sua estratégia competitiva, além da melhora significativa da condição de monitoração dos resultados das atividades em perspectivas mais abrangentes do negócio, conforme previsões de Kaplan e Norton (2000, 2004, 2006) e também em Fleury et al (2001, 2004).

Entretanto, todo o modelo de alinhamento estratégico de Kaplan e Norton (2004, 2006) é resultante e também conduzido pela aplicação de dois instrumentos de gestão: o Balanced Scorecard (BSC) e o Mapa Estratégico (ME). Eles podem ser considerados, entre os modelos pesquisados, como as principais ferramentas geradoras de integração organizacional, fator essencial para garantir a

performance superior num processo de alinhamento estratégico (KAPLAN e NORTON 2004, 2006). Portanto, para se conhecer como funciona o modelo de alinhamento concebido por Kaplan e Norton (2004, 2006) é preciso um entendimento prévio do funcionamento do BSC e dos MEs e como eles se conectam, guiando o processo de alinhamento estratégico, antes e durante a implementação das estratégias e também dentro e fora da empresa.

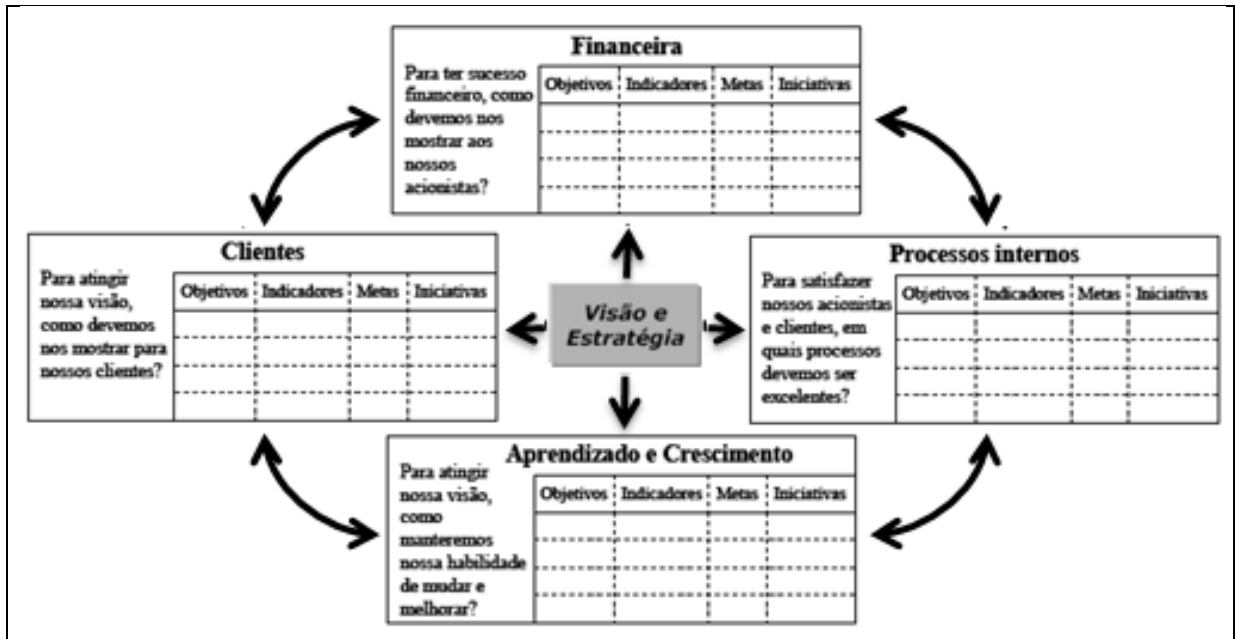
No BSC é possível a medição do desempenho organizacional em quatro diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e, do aprendizado e crescimento. Como salienta Ulrich e Smallwood (2004), o sucesso competitivo nos dias de hoje deve considerar a habilidade de avaliar e desenvolver recursos e capacidades em novas dimensões até então não previstas nos modelos de gerenciamento estratégico.

Na era da informação, as empresas devem dominar um novo pacote de posturas operacionais. Isso pressupõe seis atitudes chaves: primeiro, o desenvolvimento de *processos inter-funcionais de criação de valor*. Segundo, o estabelecimento de *ligações estreitas com fornecedores e clientes*. Terceiro, a *segmentação de mercados* para criar ofertas mais específicas e satisfatórias. Quarto, a operação eficiente com *escala global*, a *inovação continua* com antecipação das necessidades dos mercados; Quinto, o uso de *novas tecnologias e melhoramento de processos*. Sexto, por fim, a *disseminação do conhecimento* sobre valores organizacionais e *informações* sobre o mercado (Kaplan e Norton, 2000, 2004, 2006).

Esses diversos processos se encontram pulverizados em diversas iniciativas de melhoria, no esforço de se transformar o futuro da organização (PRAHALAD e HAMEL, 1990, 1995). Assim, iniciativas como a gestão de qualidade total, os sistemas de distribuição just-in-time; a competição baseada no tempo, a produção/empresa enxuta, a focalização no cliente, a gestão de custos baseada em atividades, o empowerment dos funcionários e reengenharia podem convergir num só processo de gerenciamento estratégico da organização (KAPLAN e NORTON, 2000, 2004, 2006).

Dessa forma o BSC se torna uma importante ferramenta no dimensionamento e na mensuração dos desempenhos da organização, principalmente quando detalha as práticas funcionais dentro das diferentes perspectivas nele propostas, em suas inter-relações e também na conexão dessas

com a estratégia competitiva adotada. De forma prática, existe uma estrutura bidimensional de análise e determinação de estratégias através do cruzamento de perspectivas-atividades funcionais versus tangível-intangível, como descrito na figura a seguir.



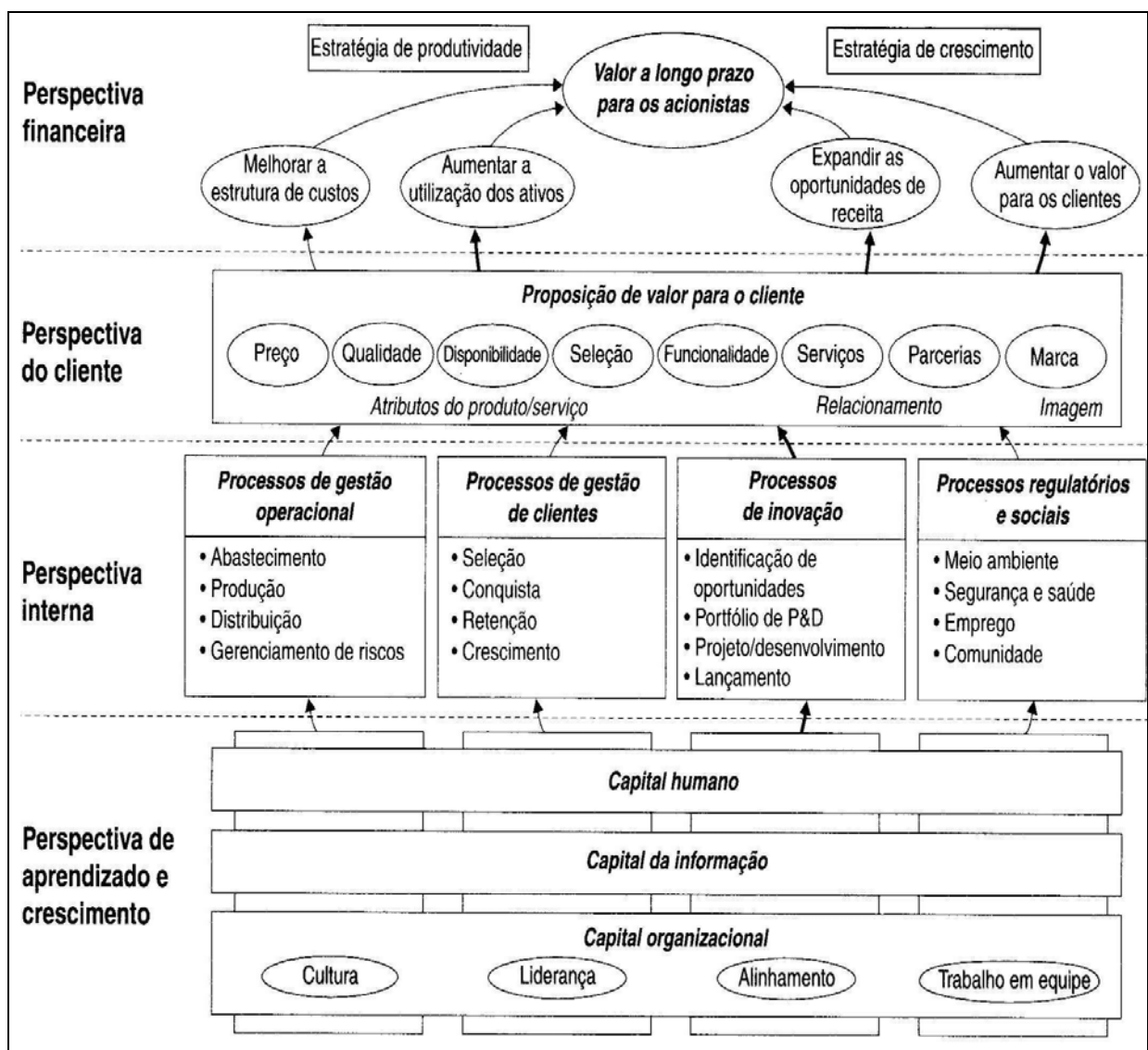
Fonte: Kaplan e Norton (2000, 2004, 2006)

Figura 2 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Em síntese, pode-se dizer que o BSC apresenta as diferentes perspectivas em termos de geração de valor que as estratégias irão trazer. Em cada uma dessas visualizam-se capacidades a serem desenvolvidas que por sua vez serão mensuradas pelos diversos indicadores. Nessa abordagem, valores tangíveis interagem com os intangíveis e que, por sua vez, podem ser mensurados em sua participação na composição da proposta de valor para o cliente expressa pela estratégia competitiva organizacional. Mas, como construir o alinhamento entre as capacidades e as estratégias? Esta resposta pode ser melhor compreendida no estudo de outro instrumento que atua junto ao BSC, o Mapa Estratégico - capaz de articular a relação causa-efeito entre capacidades-estratégia da organização.

Embora, o BSC seja eficaz para o controle estratégico em diferentes perspectivas presentes nesse processo, são os MEs os responsáveis pela interligação de processos, metas e propostas de valor. Para Kaplan e Norton (2000) os MEs contribuem para o sinergismo proposto no alinhamento estratégico, funcionando como representação visual da estratégia organizacional em seus

desdobramentos dentro das perspectivas do BSC, com o desenho de processos e valores empregados e seu relacionamento intrínseco com objetivos estratégicos. Ou seja, o ME representa a arquitetura hipotética da estratégia desejada pela organização, onde a proposta de valor do cliente (perspectiva do cliente) traz resultados de crescimento e lucratividade (perspectiva financeira), só alcançáveis pela focalização devida das capacidades organizacionais (perspectiva interna), o que envolve a motivação e o preparo da equipe (perspectiva do aprendizado), como pode ser visto na figura 3.



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Figura 3 - Mapas Estratégicos

A partir da proposição de valor para o cliente defini-se o contexto para a inter-relação dos recursos da organização. Em cada perspectiva do BSC

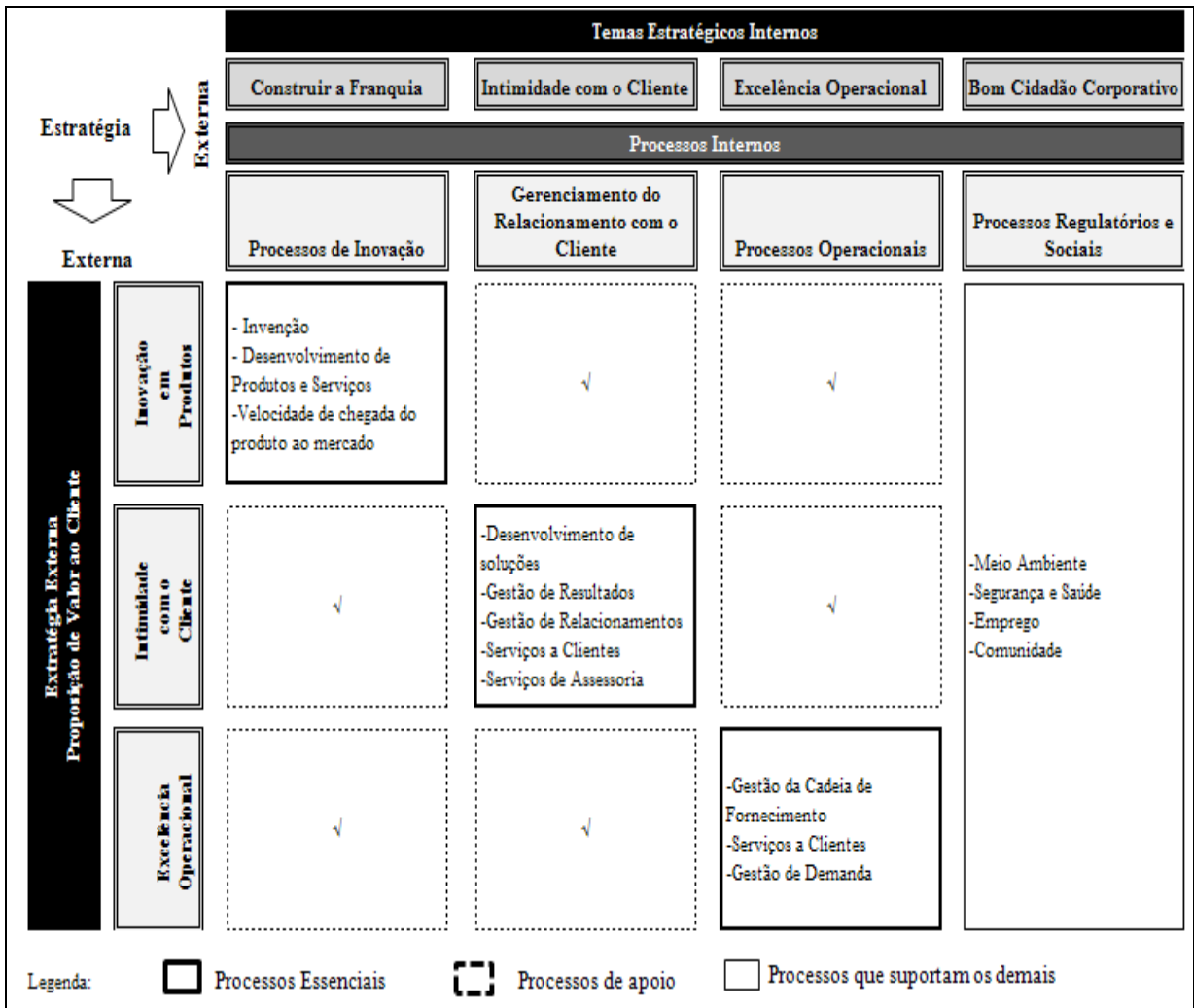
desdobra-se a proposição de valor em diversos processos organizacionais que, por sua vez, são agrupados em pilares no ME denominados temas estratégicos, diretamente responsáveis por alinhar as funções e capacidades da organização em processos chaves para a execução da estratégia. São eles: [1] construção de franquia (processos de desenvolvimento e comercialização contínua de produtos e serviços); [2] excelência operacional (processos de gerenciamento da produtividade interna e da cadeia de valor que garantem melhoria da qualidade, pontualidade na produção e entrega); [3] intimidade com o cliente (processos que expandem, redefinem, tornam duradouros e lucrativos os relacionamentos com os clientes existentes); [4] ser um bom cidadão corporativo (processos que gerenciam o relacionamento com os stakeholders externos em questões saúde, segurança, meio-ambiente e outros aspectos sociais). Há, portanto, uma orientação genérica pelos pilares do ME e também nuances nos objetivos e metas diferenciados em cada perspectiva do BSC, onde o alinhamento surge da determinação de um tema estratégico essencial à estratégia competitiva externa sendo suportado pelos demais (KAPLAN e NORTON, 2000, 2004, 2006).

Como Porter (1991, 1996) coloca, essencialmente, as estratégias são compostas por atividades. Nesse sentido, Treacy e Wiersema (1995) argumentam que a estratégia será formada por uma proposição de valor básica e essencial, mas apoiada por padrões satisfatórios nas demais atividades de suporte. Assim, por exemplo, ao se adotar externamente a estratégia da excelência operacional, os processos contemplados no tema estratégico de mesmo nome serão essenciais e, nesse caso, serão suportados pelos processos de “intimidade com o cliente” e de “construção de franquia”, estando sempre como pano de fundo os processos da temática “ser um bom cidadão corporativo”, responsáveis pela solidificação da imagem corporativa e sustentabilidade estratégica no longo prazo. (KAPLAN e NORTON, 2000, 2004, 2006).

Portanto, o alinhamento estratégico decorre do processo de *focalização*¹ que o ME oferece da proposição de valor para o cliente e sua conversão em temas estratégicos correspondentes nos processos internos da

¹ Emprega-se o termo *focalização* para designar a prioridade que se pode ter de um determinado valor em relação a outro, de um determinado processo em relação a outro ou, ainda, de uma competência ou grupo destas, em relação a outra ou outras.

organização. A figura 4 apresenta uma visão abrangente desse processo.



Fonte: adaptado Kaplan e Norton (2004, 2006)

Figura 4 - O processo de alinhamento entre a estratégia externa e temas estratégicos internos

Assim, modelos genéricos de alinhamento estratégico entre estratégia e as competências de marketing podem ser construídos a partir do entendimento da proposta de valor para o cliente e como esta terá que ser desdobrada em termos de processos de inovação, gerenciamento de relacionamento com o cliente e processos operacionais. Como, essencialmente, o alinhamento provém da focalização de esforços, também as capacidades de marketing da organização deverão ser alinhadas como atividades capazes de criar, desenvolver e entregar para o mercado os valores propostos pela organização.

É necessária, ainda, uma compreensão aprofundada da composição dos processos internos que configuram os temas estratégicos já mencionados. Os quatro processos-chaves, de **excelência operacional**, de **relacionamento com o**

cliente, de **inovação** e os **regulatório-sociais**, desenvolvem-se em diversas atividades pertinentes a cada um desses processos, o que objetivamente leva ao alinhamento entre tema estratégico e proposta de valor ao cliente. Assim, tais processos podem ser conhecidos em suas especificidades, a seguir, seguindo preceitos apresentados por Kaplan e Norton (2000, 2004, 2006), Fleury e Fleury (2004), Treacy e Wiersema (1995), entre outros.

Processos de excelência operacional. Envolvem todos os processos de produção e entrega de bens e serviços para os clientes, Esses processos, responsáveis pela excelência operacional sempre foram considerados importantes dentro do processo estratégico, sendo designada grande concentração de esforços das organizações para sua gerência, principalmente por sua característica de produzir resultados em curto prazo, com melhoras significativas na qualidade, nos custos e agilidade na capacidade de resposta dos mecanismos de fabricação de produtos e entrega de serviços. A gestão operacional se concentra em quatro processos: *desenvolver e sustentar relacionamentos com fornecedores, produzir produtos e serviços, distribuir e entregar produtos e serviços aos clientes, gerenciar riscos*, (KAPLAN e NORTON, 2004):

- *Processos de desenvolvimento e sustentação dos relacionamentos com fornecedores:* atividades de projeto e engenharia para especificações de materiais, solicitação, recepção, inspeção, desenvolvimento, movimentação, e armazenamento dos materiais, sucateamento e reprocessamento de materiais obsoletos e produtos por defeitos, aceleração da produção e fluxo de materiais para evitar paralisações da produção e atraso de entrega, bem como o pagamento de materiais. Os melhores fornecedores são os de baixo custo total de propriedade (tempo, custo financeiro) e não apenas de baixo preço.
- *Processos de produção de produtos e serviços:* atividades que cuidam da produção de produtos com alta qualidade, custo baixo e em prazos adequados as necessidades do mercado.
- *Processos de distribuição e entrega de produtos e serviços aos clientes:* atividades que cuidam da entrega dos produtos

aos clientes, focando a redução de custos, melhora da responsividade aos clientes e aumentar a qualidade.

- *Processos de gerenciamento de riscos*: processos que cuidam da redução dos custos associados a dificuldades financeiras, moderação dos riscos para os investidores e stakeholders, atenuação da incidência de impostos, redução de custos de monitoramento pelos acionistas e dos custos de capital.

Processos de gestão de clientes. Estrategicamente, com o deslocamento do poder nas transações da mão dos produtores para os clientes, passa a se prestar mais atenção aos processos de gestão dos clientes, que ajudam a empresa a conquistar, sustentar e cultivar relacionamentos rentáveis e duradouros com os clientes-alvo. São eles: *selecionar clientes, conquistar clientes, reter clientes, cultivar relacionamentos com os clientes* (KAPLAN e NORTON, 2004):

- *Seleção dos clientes*: processos que identificam os segmentos de clientes atraentes para a empresa, que elaboram proposições de valor específicas a esses segmentos e criam uma imagem de marca atraente para este segmento para os produtos e serviços da empresa.
- *Conquista dos clientes*: processos que comunicam a mensagem ao mercado, que atraem clientes potenciais e convertem os clientes potenciais em clientes efetivos.
- *Retenção dos clientes*: processos que garantem a qualidade, que corrigem problemas e transformam os clientes em fãs ardorosos, altamente satisfeitos.
- *Cultivo de relacionamentos com os clientes*: processos voltados a conhecer os clientes, construir relacionamentos com eles e aumentar a participação da empresa nas atividades de compra dos clientes-alvo.

Processos de Inovação. São processos voltados a sustentação da vantagem competitiva da organização a partir da inovação e criação constante de novos produtos, serviços e processos, impulsionando a conquista, o crescimento e a fidelização dos clientes e melhores margens de lucro. Sem inovação a proposição

de valor da empresa fica limitada, resultando na entrada da organização da guerra de preço. Trabalhar com inovação pressupõe não só a criação de novos produtos, mas também a agilidade da empresa em conseguir colocar seus produtos no mercado e divulgá-los. Isto está disseminado nas atividades de *identificação oportunidades de novos produtos e serviços, gerenciamento do portfólio de pesquisa e desenvolvimento, projetos e desenvolvimento de novos produtos e serviços, lançamento novos produtos e serviços no mercado*, (KAPLAN e NORTON, 2004):

- *Processos identificação de oportunidades de novos produtos e serviços*: antecipam às futuras necessidades dos clientes, descobrindo e desenvolvendo novos produtos e serviços mais eficazes e, ou mais seguros.
- *Processos gerenciamento do portfólio de pesquisa e desenvolvimento*: gerenciamento ativo do portfólio de produtos e ofertas destacando as inovações, o posicionamento, o desempenho e a rentabilidade em relação ao cliente, ampliação da plataforma de produtos para os mercados novos e existentes, extensão do portfólio por meio de colaboração.
- *Processos de projeto e desenvolvimento de novos produtos e serviços*: desenvolvimento de conceitos, planejamento de projetos dos produtos, com engenharia detalhada de produtos e processos.
- *Processos lançamento de novos produtos e serviços no mercado*: lançamento rápido de novos produtos, produção eficaz de novos produtos, desenvolvimento de comunicação, distribuição e vendas eficazes para os novos produtos.

Processos regulatórios e sociais. Estrategicamente esses processos vêm ganhando destaque, dado a maior ênfase em torno das discussões dos problemas ambientais e de questões éticas que envolvem a ação das empresas, onde muitas já começam perceber que a superação dos níveis operacionais estabelecidos legalmente pode ajudar a construir a reputação de operador preferido em suas áreas de atuação pela comunidade. Entretanto, esses processos, alocados no tema estratégico de “ser um bom cidadão corporativo”, deverão ser sempre cuidados pela empresa, sempre darão suporte aos demais temas estratégicos, mas

não serão essenciais ou fundamentais para a consolidação da proposição de valor ao cliente da organização, como os outros três conjuntos de processos discutidos anteriormente. A título de conhecimento, os processos regulatórios e sociais levam a empresa a conquistar continuamente o direito de operar nos países em que produzem e vendem, onde leis sobre cuidados com meio ambiente, segurança, saúde e práticas trabalhistas impõem normas às operações das organizações. Para isso podem ser desenvolvidas ações com relação a: *meio ambiente, a segurança e saúde, práticas trabalhistas, investimentos comunitários*, (KAPLAN e NORTON, 2004):

Objetivamente, o alinhamento estratégico é o resultado do entendimento da gerência organizacional das atividades que deverão ser prioritárias e daquelas que auxiliam o sucesso competitivo na proposta de valor sugerida pela empresa. Assim, o alinhamento nasce da focalização de prioridades da organização. Casos isto esteja claro, a empresa está bem direcionada em sua organização estratégica, mesmo sem processos instalados e formalizados de BSC ou mesmo de alinhamento estratégico.

Portanto, modelos genéricos de alinhamento estratégico entre estratégia e competências de marketing podem ser construídos a partir do entendimento da proposta de valor para o cliente e como esta terá que ser desdobrada em termos de processos de inovação, gerenciamento de relacionamento com o cliente e processos operacionais. Como, essencialmente, o alinhamento provém da focalização de esforços, também as capacidades de marketing da organização deverão ser alinhadas como atividades capazes de criar, desenvolver e entregar para o mercado os valores propostos pela organização.

Ao finalizar-se a exploração dos principais assuntos temáticos que envolvem a delimitação conceitual do estudo em questão, consegue-se obter as informações necessárias para a construção da matriz de estudo para análise do alinhamento estratégico e definição das escalas de mensuração do desenvolvimento das competências de marketing e do perfil da organização. Assim, na sequência, uma síntese dos principais aspectos considerados para a determinação dos modelos de estudo são apresentados, com base na compreensão da revisão bibliográfica realizada.

2.6 A CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DE ESTUDO

Ao fim da revisão teórica, um dos objetivos do estudo pode ser atingido, a elaboração da matriz de estudo para a investigação do alinhamento estratégico. A seguir, os construtos fundamentais para a concepção do estudo identificados na pesquisa bibliográfica são delimitados e descritos. Eles estão assim apresentados: 1) o construto das competências de marketing e os indicadores que as compõem, 2) o construto das estratégias competitivas de valor das organizações, 3) as variáveis diferenciadoras do perfil das organizações e, por fim, 4) a matriz de estudo e as variáveis que a compõe.

2.6.1 O Construto e os Indicadores das Competências de Marketing

As competências de marketing a serem estudadas foram compreendidas, dentro da revisão da literatura, como um construto ainda latente e em construção. Embora, em alguns pontos possa se perceber a convergência nos estudos realizados, outros ainda parecem não consensuais. Por exemplo, as escalas utilizadas para avaliar as competências de marketing apresentadas por Vohies e Morgan (2005) [Anexo B] diferem das escalas propostas por Wang e Li-hua (2007) [Anexo C] e daquelas observadas no trabalho de Cunha Jr. (1999) [Anexo D].

Também os agrupamentos das competências de marketing sugeridos por Day (1994), as *inside-out capabilities*, *outside-in capabilities* e *spanning capabilities*, não coincidem com os agrupamentos propostos por Golfeto e Gibbert (2006), *competências básicas de marketing* e *competências de suporte de marketing*. Em Holley (2006) visualiza-se outra forma de agrupamento, em três diferentes dimensões para a classificação e alocação das competências de marketing, tomando como referências as atividades de marketing realizadas pela organização, demonstrando estreito ajuste aos propósitos deste estudo. São elas: a) *competências estratégicas de marketing* – aquelas que estão ligadas à capacidade da organização de compreender e selecionar mercados-alvo, posicionando a empresa e seus produtos no mercado de atuação, b) *competências operacionais de*

marketing – as capacidades de relacionamento e acesso aos clientes, de gestão de produtos e de inovação; c) *competências funcionais de marketing* – a capacidade de gerenciar a implementação eficiente do mix de marketing. Uma visão geral dessas dimensões é oferecida no quadro 8.

Outro aspecto importante considerado na escolha da escala para avaliação das competências de marketing é a afinidade do modelo com os moldes propostos no construto de alinhamento a ser utilizado, cujas premissas serão melhor descritas na sequência deste capítulo. Antecipadamente, porém, é possível verificar que as competências de marketing devem estar ajustadas aos processos-chaves (quadro 2) considerados por Kaplan e Norton (2004, 2006) em seu modelo de alinhamento estratégico. Isso, por exemplo, já descarta a escala utilizada por Wang e Li-hua (2007) [Anexo C], por questões conceituais e, também, pela sua baixa flexibilidade para a especificação dos respectivos processos contemplados no modelo de alinhamento predeterminado para o estudo.

Processos Chaves	Especificação dos Processos	Especificação das Atividades Envolvidas
Processos de Excelência Operacional	Processos de desenvolvimento e sustentação dos relacionamentos com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividades de projeto e engenharia para especificações de materiais, ▪ Solicitação, recepção, inspeção, desenvolvimento, movimentação, e armazenamento dos materiais, ▪ Sucateamento e reprocessamento de materiais obsoletos e produtos por defeitos, ▪ Aceleração da produção e fluxo de materiais para evitar paralisações da produção e atraso de entrega ▪ Pagamento de materiais.
	Processos de produção de produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividades que cuidam da produção de produtos com alta qualidade, ▪ Atividades que cuidam da produção de produtos com custo baixo ▪ Atividades que cuidam da produção de produtos com prazos adequados as necessidades do mercado.
	Processos de distribuição e entrega de produtos e serviços aos clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividades que cuidam da entrega dos produtos aos clientes, focando a redução de custos. ▪ Atividades que cuidam da entrega dos produtos aos clientes, focando melhora da responsividade aos clientes. ▪ Atividades que cuidam da entrega dos produtos aos clientes, focando aumentar a qualidade.
	Processos de gerenciamento de riscos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processos que cuidam da redução dos custos associados a dificuldades financeiras. ▪ Moderação dos riscos para os investidores e stakeholders, atenuação da incidência de impostos. ▪ Redução de custos de monitoramento para os acionistas ▪ Redução e monitoramento dos custos de capital.
Processos de gestão de clientes	Seleção dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação os segmentos de clientes atraentes para a empresa ▪ Elaboração proposições de valor específicas. ▪ Criação de uma imagem de marca atraente para os segmentos dos produtos e serviços da empresa.
	Conquista dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processos que comunicam a mensagem ao mercado. ▪ Processos que atraem clientes potenciais. ▪ Processos que convertem os clientes potenciais em clientes efetivos.
	Retenção dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processos que garantem a qualidade. ▪ Correção de problemas e melhorias constantes. ▪ Transformação dos clientes em fãs ardorosos, altamente satisfeitos.
	Cultivo de relacionamentos com os	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processos voltados a conhecer os clientes. ▪ Construção de relacionamentos duradouros com os clientes.

	clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processos que visam aumentar a participação da empresa nas atividades de compra dos clientes-alvo.
Processos de Inovação	Processos identificação de oportunidades de novos produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antecipação e descobrimento das futuras necessidades dos clientes. ▪ Desenvolvimento de novos produtos e serviços mais eficazes e, ou mais seguros.
	Processos gerenciamento do portfólio de pesquisa e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliação da plataforma de produtos para os mercados novos e existentes, extensão do portfólio por meio de colaboração. ▪ Gerenciamento ativo do portfólio de produtos e ofertas destacando as inovações, o posicionamento, o desempenho e a rentabilidade em relação ao cliente.
	Processos de projeto e desenvolvimento de novos produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de conceitos de produtos e serviços. ▪ Planejamento de projetos dos produtos, com engenharia detalhada de produtos e processos.
	Processos lançamento de novos produtos e serviços no mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lançamento rápido de novos produtos. ▪ Produção eficaz de novos produtos. ▪ Desenvolvimento de comunicação. ▪ Distribuição e vendas eficazes para os novos produtos.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Quadro 2 - Processos internos chaves para o alinhamento estratégico e seus processos e atividades específicas

Nesse sentido, a formação de um construto para avaliação das competências de marketing pode contar com contribuições presentes em diferentes estudos. Fundamentalmente, Ribeiro et al (2006) realiza extensa revisão apresentando um trabalho onde as competências de marketing são sondadas via instrumento de pesquisa formado por 11 competências [Anexo A], levantadas via escalas individuais constituídas por capacidades específicas, que funcionam como indicadores da competência em questão.

Entretanto, algumas competências podem ser acrescentadas dos trabalhos de Vohies e Morgan (2005), como por exemplo, a competências de comunicação mercadológica. Também, a competência em *orçamentação e controles em marketing*, identificável na interpretação dos trabalhos de Dias (2005), Kotler e Keller (2006) e Farris et al (2007) foi acrescentada ao construto, devido a sua consonância com as definições processuais empregada por Kaplan e Norton (2004, 2006) – ver quadro 7, que discutem a necessidade de controle e de gestão financeira das atividades e que se tornaram cruciais na adaptação e constituição dos indicadores utilizados para a compreensão da referida competência.

Uma das competências de marketing organizadas e dimensionadas por Ribeiro et al (2006) foi desmembrada seguindo-se, novamente, o entendimento dos processos-chaves identificados e organizados por Kaplan e Norton(2004, 2006) e a organização das competências de marketing, propostas por Vohies e Morgan (2005). Dessa maneira, a competência de gestão de produtos e marcas foi separada

em competência de desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços e, na competência de gestão de marcas.

Posteriormente, mais duas competências de marketing foram acrescentadas ao estudo. Foi possível a identificação da competência de gestão da cadeia de suprimentos, presente nos trabalhos de Golfeto e Gibbert (2006), de Zerbini et al (2007) e mais uma vez consonante com a visão processual de Kaplan e Norton (2004, 2006). Também a competência de produção, um dos processos visualizados por Kaplan e Norton (2004, 2006), foi assinalada por Golfeto e Gibbert (2006), como uma competência básica de marketing na criação do valor a ser entregue ao cliente.

Assim, surge o construto das competências de marketing adequado ao estudo em questão. Este construto está composto por 17 competências de marketing, como apresenta o quadro 3:

Código	Competência de Marketing		Referência
	Dimensão	Descrição	
Planj_Mkt	Estratégica	Planejamento Estratégico de Marketing	(RIBEIRO et al, 2006) (VOHIES et al, 2006)
Gest_Inf	Estratégica	Gerenciamento e Distribuição da Informação de Mercado	(RIBEIRO et al, 2006) (VOHIES et al, 2006)
G_C_Supr	Funcional	Gestão da Cadeia de Suprimentos	(GOLFETO e GIBBERT, 2006) (ZERBINI et al, 2007) (KAPLAN e NORTON, 2004, 2006)
Gest_Prod	Funcional	Gestão de Produção	(GOLFETO e GIBBERT, 2006) (KAPLAN e NORTON, 2004, 2006)
Gest_Segm	Funcional	Gestão da Carteira de Clientes e Segmentação	(RIBEIRO et al, 2006)
G_Preço	Funcional	Gestão de Preço	(RIBEIRO et al, 2006) (VOHIES et al, 2006)
Serv_Clien	Funcional	Serviços aos Clientes	(RIBEIRO et al, 2006)
Canal_Dist	Funcional	Gestão de Canal e Distribuição	(RIBEIRO et al, 2006) (VOHIES et al, 2006)
Implem_Mkt	Operacional	Implementação de marketing	(VOHIES et al, 2006)
Gest_Ven	Funcional	Gestão de Vendas	(RIBEIRO et al, 2006) (VOHIES et al, 2006)
Com_Merc	Funcional	Comunicação Mercadológica	(VOHIES et al, 2006)
CRM_Fid	Funcional	CRM Fidelização	(RIBEIRO et al, 2006)
Mon_Valor	Funcional	Monitoramento valor/ Satisfação	(RIBEIRO et al, 2006)
Lanc_Prod	Funcional	Desenvolvimento e Lançamentos de Produtos e Serviços	(VOHIES et al, 2006)

Gest_Marca	Funcional	Gestão de Marcas	(RIBEIRO et al, 2006)
Gest_Inov	Funcional	Gestão da Inovação	(RIBEIRO et al, 2006)
Orc_Contr	Funcional	Orçamentação e Controles de Marketing	(FARRIS et al, 2007) (KOTLER e KELLER, 2006) (DIAS et al, 2005)

Fonte: o autor

Quadro 3 - Construto das competências de marketing

Entretanto, as competências de marketing serão pesquisadas de maneira indireta. Numa compilação dos diversos estudos anteriores aqui investigados, chega-se a construção de uma escala para mensuração das competências de marketing composta por 84 indicadores (capacidades específicas de marketing), devidamente separadas e agrupadas em sua relação com as competências de marketing, descritas acima. Uma melhor visão deste cenário é descrita no quadro 4.

Código	Questão	Indicadores/ Capacidade específicas de marketing	Referências
Planj_Mkt1	43	•Capacidade de identificação das necessidades e desejos dos clientes atuais e futuros (realização constante de contatos, pesquisa)	(RIBEIRO et al, 2006)
Planj_Mkt2	1	•Capacidade de monitoramento de tendências de mercado (instrumentos e processos implementados)	(RIBEIRO et al, 2006)
Planj_Mkt3	44	•Capacidade de monitoramento da concorrência (instrumentos e processos implementados)	(RIBEIRO et al, 2006)
Planj_Mkt4	2	•Capacidade de mensuração de potencial demanda dos mercados (modelos, processos, instrumentos)	(RIBEIRO et al, 2006)
Planj_Mkt5	45	•Capacidade técnica de análise e monitoramento de posição competitiva (utilização de instrumentos como Matriz BCG , Mckinsey , Analise Swot ou outros)	(RIBEIRO et al, 2006)
Planj_Mkt6	3	•Capacidade de definição eficaz do mix de marketing (processos e metodologias implementadas)	(RIBEIRO et al, 2006)
Planj_Mkt7	46	•Habilidade para elaboração de planos e programas de marketing	(RIBEIRO et al, 2006)
Planj_Mkt8	4	•Habilidade em desenvolver estratégias criativas de marketing	(VOHIES et al, 2006)
Gest_Inf1	47	•Habilidade em responder rapidamente às solicitações/demandas de mercado (políticas e processos implementados)	(RIBEIRO et al, 2006)
Gest_Inf2	5	•Capacidade de compartilhamento em toda a organização das informações sobre clientes, concorrentes e mercados (Sistemas de Informação de Marketing implementados)	(RIBEIRO et al, 2006)
Gest_Inf3	48	•Habilidade de coordenação e integração entre departamentos para atender ao mercado	(RIBEIRO et al, 2006)
Gest_Inf4	6	•Habilidade em utilizar consistentemente as informações de pesquisa de marketing para desenvolvimento de programas marketing, gerenciamento e tomadas de decisão	(VOHIES et al, 2006)
Gest_Inf5	49	•Capacidade em monitorar constantemente as necessidades e desejos atuais e potenciais dos consumidores (monitoração de tendências)	(VOHIES et al, 2006)
G_C_Supr1	7	•Habilidade em desenvolver relacionamentos com os fornecedores voltados para redução de preços finais, prazos de entrega e melhora da qualidade de produtos	(GOLFETO e GIBBERT, 2006) (ZERBINI ET AL, 2007) (KAPLAN e NORTON, 2004, 2006)
G_C_Supr2	50	•Programas de incentivo para a participação dos fornecedores no desenvolvimento de produtos	(GOLFETO e GIBBERT, 2006) (ZERBINI ET AL, 2007) (KAPLAN e NORTON, 2004, 2006)
G_C_Supr3	8	•Habilidade em desenvolver parcerias para a terceirização de serviços estrategicamente não-essenciais ou maduros	(GOLFETO e GIBBERT, 2006) (ZERBINI ET AL, 2007) (KAPLAN e NORTON,

			2004, 2006)
Gest_Prod1	51	•Habilidade em otimizar a utilização dos recursos internos para produzir os produtos/serviços excelentes em termos de custo final ao cliente (valor financeiro, tempo, confiança)	(KAPLAN e NORTON, 2004, 2006) (CUNHA JR. et al, 1999)
Gest_Prod2	9	•Capacidade de utilizar os relacionamentos da organização com seus parceiros de maneira a produzir produtos de forma rápida	(KAPLAN e NORTON, 2004, 2006)
Gest_Prod3	52	•Capacidade de utilizar os relacionamentos da organização com seus parceiros de maneira a produzir produtos de alta qualidade	(KAPLAN e NORTON, 2004, 2006) (CUNHA JR. et al, 1999)
Gest_Prod4	10	•Habilidade em construir e utilizar o aprendizado e o volume de produção na geração da melhor relação benefício x preço para os produtos.	(KAPLAN e NORTON, 2004, 2006)
Gest_Segm1	53	•Políticas e estratégias implementadas de rentabilização da base de clientes	(RIBEIRO et al, 2006)
Gest_Segm2	11	•Processos instalados para análise, definição e gestão de clientes-chave para a empresa	(RIBEIRO et al, 2006)
Gest_Segm3	54	•Capacidade de monitorar e analisar as mudanças na base de clientes (metodologias, uso de softwares, políticas)	(RIBEIRO et al, 2006)
G_Preco1	12	•Habilidade de gestão de preços com utilização da análise de valor percebido pelo cliente (preço x benefícios).	(RIBEIRO et al, 2006)
G_Preco2	55	•Habilidade de gerenciamento de preços considerando a concorrência, o posicionamento e ciclo de vida dos produtos.	(RIBEIRO et al, 2006)
G_Preco3	13	•Programas de gerenciamento de preços considerando custos da linha de produto e outras ofertas da empresa.	(RIBEIRO et al, 2006)
G_Preco4	56	•Habilidade de gerenciamento de preços considerando diferenças entre segmentos de mercados e clientes.	(RIBEIRO et al, 2006)
G_Preco5	14	•Capacidade técnica de monitoramento e análise dos custos e do mercado para a composição dos preços. (Utilização de técnicas tais como a análise de elasticidade, flexibilidade de preço por variação da demanda e outras)	(RIBEIRO et al, 2006)
G_Preco6	57	•Habilidade em reagir rapidamente e adequar preços em relação às constantes mudanças e exigências do mercado	(VOHIES et al, 2006)
Serv_Clien1	15	•Habilidade em construir e utilizar a comunicação interna para maior comprometimento da equipe na melhora dos serviços prestados	(RIBEIRO et al, 2006)
Serv_Clien2	58	•Capacidade de gerenciamento de qualidade de serviços, buscando atender e superar as expectativas dos clientes, aumentar a produtividade e reduzir custos;	(RIBEIRO et al, 2006)
Serv_Clien3	16	•Desenvolvimento de soluções personalizadas para os clientes	(RIBEIRO et al, 2006)
Serv_Clien4	59	•Capacidade de manter fornecedores comprometidos com os da prestação dos serviços	(RIBEIRO et al, 2006)
Canal_Dist1	17	•Capacidade de identificar e alterar as opções de canais de distribuição em função das mudanças e exigências de mercado	(RIBEIRO et al, 2006)
Canal_Dist2	60	•Capacidade de monitorar e avaliar o desempenho em cada canal de distribuição (utilização de instrumentos e metodologias)	(RIBEIRO et al, 2006)
Canal_Dist3	18	•Programas efetivos e serviços de apoio para fortalecimento dos relacionamentos, atração e retenção dos melhores distribuidores (gerenciamento das necessidades, problemas dos membros do canal, utilização de pesquisas, auditorias, comitês de relacionamento)	(RIBEIRO et al, 2006)
Canal_Dist4	61	•Programas de incentivo a participação dos membros do canal no planejamento de novos produtos e serviços;	(RIBEIRO et al, 2006)
Canal_Dist5	19	•Programas de inclusão da participação dos membros do canal de distribuição no gerenciamento das políticas de preços.	(RIBEIRO et al, 2006)
Canal_Dist6	62	•Capacidade de transmissão de conceitos dos produtos e serviços através dos parceiros dos canais de distribuição	(RIBEIRO et al, 2006)
Implem_Mkt1	20	•Habilidade em alocar eficazmente os recursos de marketing em função das estratégias definidas	(VOHIES et al, 2006)
Implem_Mkt2	63	•Habilidade em coordenar, integrar e implementar as atividades de marketing	(VOHIES et al, 2006)
Implem_Mkt3	21	•Capacidade de desenvolver e gerenciar a terceirização das atividades de marketing em função do equilíbrio de custos, prazos e qualidade dos serviços.	(VOHIES et al, 2006)
Implem_Mkt4	64	•Habilidade em utilizar efetivamente as informações de mercado nas práticas e rotinas das diversas atividades de marketing	(VOHIES et al, 2006)
Implem_Mkt5	22	•Capacidade de gerenciamento, avaliação e correção ágil das práticas diárias de marketing	(VOHIES et al, 2006)
Implem_Mkt6	65	•Habilidade em monitoração constante e efetiva dos resultados de marketing e comerciais	(VOHIES et al, 2006)
Gest_Ven1	23	•Capacidade de organização eficiente da força de vendas levando em conta o potencial de mercado, clientes , características de produtos e mercados)	(RIBEIRO et al, 2006)

Gest_Ven2	66	•Políticas efetivas de remuneração da equipe de vendas alinhadas com os diversos objetivos mercadológicos (fidelidade, satisfação, receita)	(RIBEIRO et al, 2006)
Gest_Ven3	24	•Capacidade de monitoramento e análise dos resultados da força de vendas	(RIBEIRO et al, 2006)
Gest_Ven4	67	•Capacidade elevada da equipe vendas na realização de suas funções de vendas e atendimento	(VOHIES et al, 2006)
Gest_Ven5	25	•Habilidades gerenciais consistentes para vendas	(VOHIES et al, 2006)
Gest_Ven6	68	•Programa e atividades eficazes de apoio à força de vendas	(VOHIES et al, 2006)
Com_Merc1	26	•Capacidade criativa para desenvolver material publicitário e campanhas promocionais eficientes	(VOHIES et al, 2006)
Com_Merc2	69	•Capacidade de gerenciamento das atividades promocionais e das funções de criação	(VOHIES et al, 2006)
Com_Merc3	27	•Programas integrados e eficazes de relacionamento público para proteção e fortalecimento da imagem institucional	(VOHIES et al, 2006)
Com_Merc4	70	•Habilidade em desenvolver e implementar programas holísticos de comunicação do valor e posicionamento da marca	(VOHIES et al, 2006)
Com_Merc5	28	•Habilidade em coordenar e integrar as diferentes ações de comunicação	(VOHIES et al, 2006)
Com_Merc6	71	•Habilidade em monitorar e analisar os resultados de comunicação	(VOHIES et al, 2006)
CRM_Fid1	29	•Capacidade de obtenção e utilização de informações efetivas sobre o comportamento dos clientes (uso efetivo dos dados de transações e registros internos)	(RIBEIRO et al, 2006)
CRM_Fid2	72	•Habilidade de obtenção e utilização efetiva de dados para segmentação de mercados e clientes (utilização de modelos científicos, uso de softwares)	(RIBEIRO et al, 2006)
CRM_Fid3	30	•Capacidade de análise e monitoramento dos resultados de retenção dos clientes (mensuração do Life Time Value,por exemplo)	(RIBEIRO et al, 2006)
CRM_Fid4	73	•Sistemas instalados de gerenciamento do relacionamento com o cliente (uso de softwares de CRM , gerenciamento de contato, e outros)	(RIBEIRO et al, 2006)
CRM_Fid5	31	•Políticas específicas para a retenção de clientes.	(RIBEIRO et al, 2006)
CRM_Fid6	74	•Programas desenvolvidos de fidelização do cliente	(RIBEIRO et al, 2006)
Mon_Valor1	32	•Capacidade de identificação dos valores para os clientes (realização constante de contatos, pesquisas)	(RIBEIRO et al, 2006)
Mon_Valor2	75	•Capacidade de análise da satisfação dos clientes (processos e instrumentos instalados)	(RIBEIRO et al, 2006)
Mon_Valor3	33	•Capacidade de disponibilização de canais de comunicação interativos com os clientes com o cliente para sugestões, reclamações e soluções de problemas e dúvidas;	(RIBEIRO et al, 2006)
Lanc_Prod1	76	•Habilidade em conversão efetiva dos recursos investidos em P & D em contínuo desenvolvimento de novos produtos / serviços	(VOHIES et al, 2006)
Lanc_Prod2	34	•Programas instalados para teste da capacidade comercial e funcional dos novos produtos desenvolvidos	(VOHIES et al, 2006)
Lanc_Prod3	77	•Habilidade em coordenar e integrar esforços, recursos e parcerias para lançamento ágil e eficaz de novos produtos	(VOHIES et al, 2006)
Lanc_Prod4	35	•Habilidade em empregar informações e esforços no desenvolvimento de produtos/serviços altamente ajustados às expectativas do mercado	(VOHIES et al, 2006)
Lanc_Prod5	78	•Capacidade de gerenciamento, monitoração e avaliação do desempenho dos produtos desenvolvidos e lançados no mercado	(VOHIES et al, 2006)
Gest_Marca1	36	•Programas efetivos definidos de gestão de portfólio de marcas	(RIBEIRO et al, 2006)
Gest_Marca2	79	•Capacidade de planejamento de gestão de marcas com objetivos e políticas bem definidos.	(RIBEIRO et al, 2006)
Gest_Marca3	37	•Capacidade de posicionamento e rentabilização das marcas em seus diversos segmentos atendidos	(RIBEIRO et al, 2006)
Gest_Marca4	80	•Programas de comunicação estratégica alinhados ao posicionamento definido para a marca	(RIBEIRO et al, 2006)
Gest_Marca5	38	•Capacidade de monitoração e análise dos resultados obtidos com a marca (mensuração de valor e imagem de marca entre outros)	(RIBEIRO et al, 2006)
Gest_Inov1	81	•Programas eficazes de contínuo desenvolvimento e lançamento de novos produtos.	(RIBEIRO et al, 2006)
Gest_Inov2	39	•Habilidade em desenvolver e gerenciar programas organizacionais de incentivo à inovação contínua.	(RIBEIRO et al, 2006)
Gest_Inov3	82	•Políticas de incentivo e facilitação da troca de informação entre a equipe sobre os clientes e mercados.	(RIBEIRO et al, 2006)
Gest_Inov4	40	•Políticas de incentivo e promoção da interação da equipe de P&D e clientes.	(RIBEIRO et al, 2006)
Orc_Contr1	83	•Habilidade em analisar e definir orçamentos de marketing e disponibilização de recursos alinhados as necessidades de mercado	(KOTLER e KELLER, 2006) (DIAS et al, 2005)
Orc_Contr2	41	•Políticas de adequação de gastos de marketing com agilidade necessária para responder as mudanças de mercado	(KOTLER e KELLER, 2006) (DIAS et al, 2005)

Orc_Contr3	84	•Análise e controle contínuo para maximizar os resultados de marketing a partir dos investimentos realizados	(FARRIS et al, 2007) (KOTLER e KELLER, 2006)
Orc_Contr4	42	•Programas instalados e consistentes para avaliar e controlar os resultados de marketing de forma contínua	(FARRIS et al, 2007) (KOTLER e KELLER, 2006)

Fonte: o autor

Quadro 4 - Especificação dos indicadores das competências de marketing

2.6.2 As Variáveis de Investigação do Perfil Organizacional

Também presente em estudos anteriores está a busca pela compreensão de como as competências de marketing interferem no alcance de resultados organizacionais, não somente na área financeira, mas de forma sintética, em todas as dimensões compiladas no BSC, propostas por Kaplan e Norton (2004, 2006), na perspectiva financeira, do cliente, do aprendizado e dos processos internos.

Como os objetivos propostos pelo trabalho não contemplam grandes aprofundamentos da ligação das competências de marketing com seus antecedentes ou precursores e nem tão pouco dos impactos destas com os resultados organizacionais, aqui se busca apenas a exploração do perfil das empresas componentes da população de estudo e suas diferenças e influências no alinhamento das competências de marketing com a estratégia organizacional. Assim, indícios já presentes em outros trabalhos quanto elementos que caracterizam o perfil da empresa e sua possível influencia no comportamento estratégico e principalmente em sua organização de marketing foram sondados.

O papel da estrutura de marketing para a consolidação das funções de marketing na empresa é descrito por Kotler e Keller (2006). Podem ser percebidos diferentes níveis na estruturação e da organização do marketing da empresa, onde podem ser compreendidos estágios que vão da ausência de um departamento de marketing, do início de sua estruturação, de sua existência com limitações e de consolidação estrutural.

O tamanho da organização já foi associado à maior disponibilidade de recursos e, portanto capaz de interferir no desempenho organizacional na realização de suas diversas atividades (BARNEY et al, 2001, 2007). Formas diferentes de mensurar o tamanho da organização podem ser utilizadas, como por exemplo, o faturamento da organização, ou ainda o número de funcionários.

Ainda, frequentemente se investiga a interferência do aprendizado, da experiência na melhora da capacidade da organização (SENGE, 1990). Nesse sentido, o tempo de atividade no mercado pode interferir na consolidação de suas capacidades funcionais e estratégicas.

Assim são desenhadas as variáveis para caracterização das empresas em relação à performance nas competências de marketing e no alinhamento estratégico.

Bloco de Questão	Questão	Tipo de Questão-Variável	Referência	Escala
Bloco 1- Perfil da empresa /respondente	2	Estrutura de Marketing Fechada única Não-Métrica	(KOTLER e KELLER, 2006)	Evolução da organização do departamento de marketing na empresa
	5	Tamanho da empresa (número de funcionários) Ordinal Não-Métrica	(BARNEY et al, 2001, 2007)	Classificação SEBRAE / Federação das Indústrias – Sistema FIEP
	6	Tamanho da empresa (faixa de faturamento) Ordinal Não-Métrica		Classificação faixas de tributação Simples Nacional – (Receita Federal / Classificação Banco do Brasil)
	7	Tempo de mercado Numérica Métrica	(SENGE, 1990)	Classificação tempo de mercado (IBGE / SEBRAE)

Fonte: o autor

Quadro 5 - Variáveis de composição de perfil das empresas entrevistadas

2.6.3 As Variáveis de Avaliação da Estratégia Competitiva Externa e de Valores Praticados

O conhecimento da estratégia competitiva externa, explorada aqui na sua forma sintética da proposição de valor, é parâmetro fundamental para conceber o alinhamento estratégico das competências de marketing nas organizações. Nesse sentido a classificação proposta por Treacy e Wiserma (1999), das disciplinas de valor, se mostra bastante ajustada aos princípios aqui adotados para a análise do alinhamento estratégico entre as competências de marketing e a estratégia externa de valor da organização, seguindo as premissas presentes no modelo de Kaplan e Norton (2004, 2006), também evidenciadas nos trabalhos de (FLEURY e FLEURY, 2003) e (LOPES FILHO, 2006).

Nessa perspectiva, não só a estratégia externa de valor é factível de ser avaliada, mas também se pode conhecer o principal valor específico entregue ao cliente, aquele tido como prioritário pela empresa em seu mercado de atuação

(FLEURY e FLEURY, 2003). Assim, se desenha o construto da estratégia externa de valor praticada pela organização, conforme apresenta o quadro 6, com a relação direta de cada uma das principais estratégias (excelência operacional, intimidade com o cliente, inovação em produtos) com seus respectivos valores entregues , além da delimitação das principais referências bibliográficas fundamentais para sua compreensão.

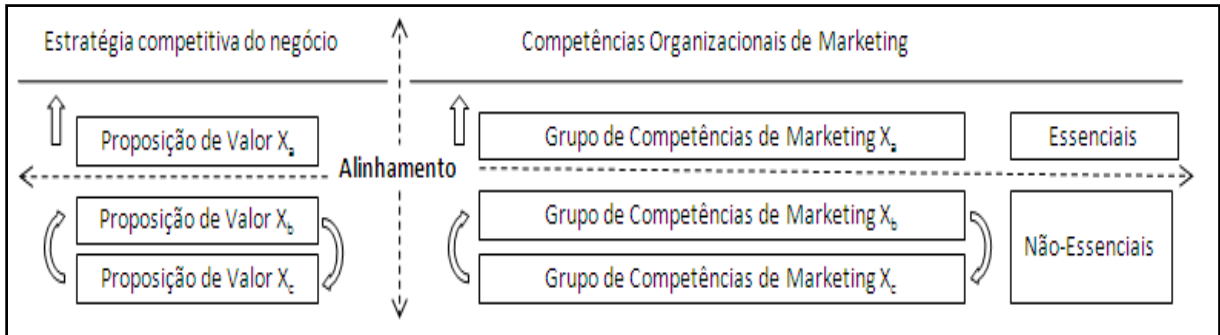
Bloco de Questão	Questão	Estratégia Competitiva	Questão	Valores Entregues	Referências
Bloco 2- Estratégia competitiva / Proposta de valor	9	Excelência Operacional	10	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Preço • Entrega ou disponibilidade • Variedade 	(KAPLAN e NORTON 2000, 2004, 2006) (FLEURY e FLEURY, 2003) (TREACY e WISERMA, 1995) (LOPES FILHO, 2006)
		Intimidade com o cliente		<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade (melhor solução total) • Relacionamentos fortes e estreitos • Personalização 	
		Liderança em produtos		<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Utilidade do produto 	

Fonte: o autor

Quadro 6 - Construtos da estratégia competitiva da organização e proposta de valor

2.6.4 Variáveis Componentes e Classificatórias e a Matriz de Análise do Alinhamento

O esquema concebido para análise do alinhamento estratégico entre competências de marketing e estratégia competitiva da organização toma como base as idéias de Kaplan e Norton (2000, 2004, 2006) que consideram que toda proposição de valor focada na estratégia externa competitiva será convertida em processos-chaves internos e que, por sua vez, demandaram competências por todas as funções organizacionais. Assim, algumas competências de marketing (VOHIES e MORGAN, 2005) (DAY, 1990) (RIBEIRO et al, 2006) entre outros, serão consideradas primordiais a tais processos e, portanto, participando da constituição do grupo de competências essenciais, ao passo que aquelas que a empresa deverá ter um desenvolvimento apenas satisfatório em suas funções serão consideradas não-essenciais, conforme sintetizado na figura 5.



Fonte: o autor

Figura 5 - Representação de alinhamento estratégia competitiva x competências de marketing

Mais precisamente, a relação entre as competências de marketing se dá pelo entendimento dos processos-chaves que devem estar alinhados a estratégia de valor externa, conforme proposto por Kaplan e Norton (2004, 2006). Daí, ao se compreender profundamente a função de marketing nas organizações e, também, como o próprio conceito das competências de marketing que são, antes de tudo, responsáveis pelo entendimento, criação e entrega de valor aos clientes, percebe-se a profunda relação das competências de marketing com os processos internos estratégicos (quadro 7) adequados para cada uma das estratégias externas de valor a serem focadas pela organização. O quadro 7 apresenta de forma objetiva esta relação (estratégia – valores entregues – processos-chaves – competências de marketing correspondentes), onde podem ser compreendidas individualmente as competências que comporão o grupo de competências de marketing essenciais e, também, nas diferentes dimensões (estratégica, operacional, funcional) consideradas por Hooley et al (2006) para o agrupamento das competências de marketing.

Estratégia Competitiva	Valor Entregue	Processos Internos	Competências de Marketing	
			Dimensão	Descrição
Excelência Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Preço • Qualidade • Disponibilidade • Variedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimento • Produção • Distribuição • Riscos Financeiros 	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico de Marketing • Gerenciamento e Distribuição da Informação de Mercado
			Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de Marketing
			Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Cadeia de Suprimentos • Gestão de Produção • Gestão de Preços • Serviços aos Clientes • Gestão de Canal de Vendas e Distribuição • Orçamentação e Controles de Marketing
Intimidade com o Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços • Parcerias/Relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de Clientes • Conquista de novos clientes 	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico de Marketing • Gerenciamento e Distribuição da

		<ul style="list-style-type: none"> • Retenção de clientes • Crescimento nos clientes 		Informação de Mercado Operacional Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de Marketing • Serviços a clientes • Gestão da Carteira de Clientes e Segmentação • Gestão de Vendas • CRM / Fidelização • Monitoramento valor/ Satisfação
Liderança em Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade • Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de Oportunidades • Portfolio de P&D • Projeto/ • Desenvolvimento • Lançamento 	Estratégica Operacional Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico de Marketing • Gerenciamento e Distribuição da Informação de Mercado • Implementação de Marketing • Gestão de Desenvolvimento e Lançamentos de Produtos e Serviços • Gestão de Marcas • Gestão da Inovação • Comunicação Mercadológica 	
(KAPLAN e NORTON 2000, 2004,2006) (FLEURY e FLEURY, 2003) (TREACY e WISERMA, 1995) (LOPES FILHO, 2006)		(KAPLAN e NORTON, 2004, 2006)	(HOOLEY et al, 2006)	(RIBEIRO ET AL, 2006) (VOHIES E MORGAN, 2005) (DAY, 1994)	

Fonte: o autor

Quadro 7 - Adequação dos processos internos, competências de marketing à estratégia competitiva

2.6.4.1 Elaboração das categorias de alinhamento

Ao se avançar na compreensão do alinhamento estratégico surge a necessidade de sua categorização para o aprofundamento do estudo. Para isso, três premissas identificadas de forma recorrente em diferentes trabalhos, como por exemplo, Kaplan e Norton (2004, 2006), Treacy e Wirsema (1999), Lopes Filho (2006), Fleury e Fleury (2004) (Prahalad e Hamel,1990, 1995) entre outros, podem ser fundamentais para determinar a classificação do alinhamento estratégico. Primeiro, as competências essenciais devem apresentar um desenvolvimento elevado e superior as demais. Segundo, para aquelas competências não-essenciais à proposição de valor focada pela organização o desenvolvimento poderá ser menor, porém sempre deve se esperar um padrão mínimo e satisfatório em relação às exigências de mercado. Terceiro, há uma necessidade de focalização da empresa nas competências essenciais em detrimento às competências não-essenciais, significando que haverá sempre uma distância entre esses dois grupos quanto ao seu desenvolvimento.

Portanto, essas diretrizes foram utilizadas para a formulação de uma matriz para análise do alinhamento. Mas, embora qualitativamente esses pressupostos possam conduzir a organização de uma escala em torno do alinhamento, de forma objetiva, pontos de corte para a construção de categorias objetivamente mensuráveis ainda não foram testadas e validadas. Uma alternativa para esse impasse está na utilização sistemática da própria escala de Likert, amplamente empregada para a mensuração dos aspectos positivos e negativos em torno da percepção de um determinado fenômeno em estudo.

Numa escala de 11 pontos, como a adotada para o estudo, variando de 0 a 10 em nível de desenvolvimento, a nota 05 separa o nível de desenvolvimento em resultados negativos (inferiores a 05) e resultados positivos (superiores a 05). O ponto médio entre a nota 5,0 e 10,0 é 7,5 e, portanto o divisor entre os resultados superiores e inferiores na escala dos resultados positivos de 05 a 10. Assim, quatro divisões podem ser compreendidas: de 05 a 6,25, de 6,25 a 7,5, de 7,5 a 8,75 e de 8,75 a 10,0.

Entretanto, para os casos do estudo, ao se considerar a premissa de um desenvolvimento satisfatório mínimo esperado para competências em geral, pode-se imaginar uma escala para as competências começando a partir de 6,0. Assim, os cortes podem ficar entre 6,0 e 7,5, de 7,5 a 8,75 e de 8,75 a 10,0, sendo que estes intervalos podem ser utilizados para o estabelecimento das categorias de desenvolvimento das competências de marketing e, portanto, válidas e aplicáveis para a distinção das competências essenciais e não-essenciais. Organizados de forma crescente, os intervalos podem ser assim designados: insuficiente, baixo, moderado e alto, conforme idealizado no quadro 8, a seguir.

Nota Atribuída	Classificação
Abaixo de 6,0	Insuficiente
De 6,0 a 7,5	Baixo
De 7,5 a 8,75	Moderado
Acima de 8,75	Alto

Fonte: o autor

Quadro 8 - Categorização do desenvolvimento das competências essenciais e não-essenciais

Nesse sentido, para o estudo do alinhamento estratégico, como as competências essenciais devem apresentar desenvolvimento superior, podem ser

considerados válidos os casos onde as competências essenciais apresentam um desenvolvimento a partir de 7,5 e, para as não-essenciais, um desenvolvimento a partir de 6,0, satisfatório ao mercado. Dessa forma, como visualizado no quadro 12, ao raciocinar-se sobre o cruzamento dos dois níveis de desenvolvimento das competências essenciais (moderado e alto) com os três níveis de desenvolvimento das competências não-essenciais (baixo, moderado e alto), são identificáveis dois tipos de alinhamentos (denominados para os fins deste estudo como tipo A e tipo B), como o proposto no quadro 9:

Tipo de Alinhamento	Desenvolvimento Categórico da Competência Essencial	Desenvolvimento Categórico da Competência Não- Essencial
Tipo A	Alto	Baixo/ Moderado / Alto
Tipo B	Moderado	Baixo / Moderado

Fonte: o autor

Quadro 9 - Tipificação primária do alinhamento com relação ao desenvolvimento das competências

Outra reflexão importante para o dimensionamento do alinhamento acontece em torno da focalização, da distância existente entre o desenvolvimento da competência essencial (necessariamente maior) e o desenvolvimento da competência não-essencial (sempre menor). É possível se conhecer o grau em pontos que a competência essencial está focalizada em relação à não-essencial. Assim, ao se cruzar os diversos valores nas escalas aqui já propostas entre as competências essenciais (com notas que variam de 7,5 a 10) e as não-essenciais (com notas a partir de 6,0 a 10) pode-se perceber a existência de intervalos regulares na focalização, nessa distância existente entre a competência essencial e a competência não-essencial. O quadro 13 apresenta este estudo, considerando como distâncias mínimas intervalos de 0,5 pontos da escala original das competências essenciais e não essenciais, onde surgem valores da focalização inferiores a 0 pontos, igual a 0 pontos, de 0,1 a 0,5 pontos, de 0,6 a 1,5 pontos, de 1,6 a 2,5 pontos e acima de 2,5 pontos, cuja focalização pode ser para fins deste estudo, respectivamente denominada (inversa, inexistente, baixa, moderada, alta, muito alta).

		Competências Essenciais					
		7,5	8	8,5	9	9,5	10
Competências Não-Essenciais	6	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
	6,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5
	7	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
	7,5	0,0	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5
	8	-0,5	0,0	0,5	1,0	1,5	2,0
	8,5	-1,0	-0,5	0,0	0,5	1,0	1,5
	9	-1,5	-1,0	-0,5	0,0	0,5	1,0
	9,5	-2,0	-1,5	-1,0	-0,5	0,0	0,5
	10	-2,5	-2,0	-1,5	-1,0	-0,5	0,0

(Essencial - Não Essencial)	Classificação
Menor que 0	Inversa
Igual a 0	Inexistente
De 0,1 a 0,5	Baixa
De 0,6 a 1,5	Moderada
De 1,6 a 2,5	Alta
Acima de 2,5	Muito Alta

Fonte: o autor

Quadro 10 - Estudo da focalização das competências essenciais sobre as não-essenciais em relação aos intervalos regulares da escala

Dessa maneira o alinhamento pode ser categorizado de forma mais abrangente, com as contribuições do entendimento da sua tipificação e de sua e de sua correlação com a focalização das competências. Da associação dos tipos de alinhamento (A e B) com as focalizações possíveis para cada um deles pode-se categorizar efetivamente o alinhamento estratégico (Tipo A - muito alto, alto, moderado ou baixo e do tipo B - alto, moderado ou baixo), conforme descrito no quadro 11.

Essencial	Não Essencial	Focalização Possível	Classificação do Alinhamento
Alta	Baixa Moderada Alta	Muito Alto Alto Moderado Baixo	Tipo A → Muito alto → Alto → Moderado → Baixo
Moderada	Baixa Moderada	Alto Moderado Baixo	Tipo B → Alto → Moderado → Baixo

Fonte: o autor

Quadro 11 - Classificação final do alinhamento com relação ao desenvolvimento das competências e a focalização

Por fim, nesse mesmo raciocínio, ainda é possível a detecção um tipo particular de alinhamento (na verdade de não-alinhamento), onde as competências essenciais embora com desenvolvimento superior a 7,5 são inferiores as competências não-essenciais. Percebe-se nessa focalização invertida que há um desenvolvimento adequado para as competências tanto essenciais como não-essenciais, porém com uma priorização ou desenvolvimento inverso das competências em relação à estratégia de valor externa e seu respectivo grupo de competências essenciais e não-essenciais. Esses casos podem também ser estudados como casos “inversamente alinhados”.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

Nesse capítulo serão abordados os aspectos metodológicos utilizados para este estudo. Os assuntos estão organizados em cinco seções. Primeiramente trata-se do delineamento da pesquisa, depois serão explicados o recorte populacional utilizado e a definição de amostra. Posteriormente é apresentado os cuidados metodológicos com o pré-teste do instrumento. Logo após são tratados os pormenores com relação à tabulação e métodos utilizados para análise da pesquisa. Por fim, serão discutidas as limitações aplicáveis ao estudo em questão.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo é por natureza uma pesquisa descritiva, dada por meio da aplicação do método de coleta de dados quantitativo do tipo *survey*, escolhido em função do seu equilíbrio com relação à aplicabilidade e à confiabilidade (MALHOTRA, 2006) (TRIVIÑOS, 1987) (MATTAR, 2001). Utilizou-se como técnica de coleta a entrevista pessoal (Richardson et al, 1999) (Aaker et al, 2001), com um entrevistador apresentando o questionário para o respondente e, portanto, intermediando diretamente a coleta dos dados. Nessa fase, de forma concreta, verificou-se o nível de desenvolvimento das competências de marketing nas organizações, bem como as estratégias competitivas de negócio praticadas pelas organizações.

A entrevista pessoal, com emprego de questionário com perguntas de resposta fixa, aplicados por um entrevistador, permitiu acrescer maior segurança a coleta de dados. Deve-se levar em consideração a complexidade dos construtos utilizados, onde método de coleta reduziu o tempo de duração das entrevistas, a variabilidade dos resultados e facilitou a codificação posterior para a análise e interpretação dos dados (RICHARDSON et al, 1999) (MATTAR, 2001).

Objetivamente, as questões elaboradas no questionário relacionam-se diretamente com os objetivos do trabalho, conforme mostra o quadro 12

(TRIVIÑOS, 1987) (MALHOTRA, 2006).

Objetivos Específicos do Estudo	Questões
Identificar as estratégias de atuação adotadas pelas organizações	8 e 9
Levantar perfil das organizações com relação a setor e ramo de atuação, tamanho, estrutura de marketing e resultados financeiros.	1 a 7
Conhecer o estágio atual de desenvolvimento das competências de marketing individualmente, por categorias e em sua classificação com relação à essencialidade estratégica.	10 a 93
Analisar o estágio atual de alinhamento das competências de marketing à estratégia competitiva adotada.	Todas
Investigar as características organizacionais que efetivamente colaboram para a constituição de agrupamentos das organizações em função do alinhamento estratégico identificado.	Todas

Fonte: o autor

Quadro 12 - Relação da concepção da etapa descritiva do trabalho com os objetivos do estudo

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Inicialmente pretendeu-se a aplicação de um censo, com a aplicação da pesquisa para o total da população do estudo, ao invés da seleção de membros para composição de uma amostra. A população alvo se resume às empresas que compõem o Pólo Moveleiro da cidade de Arapongas e que, de forma objetiva se encontram afiliadas, cadastradas, junto ao Sindicato da Indústria Moveleira de Arapongas (SIMA), correspondendo a um total de 94 empresas. Entretanto, ocorreram 09 casos de não-resposta do instrumento, acarretando efetivamente numa coleta de 85 questionários respondidos, o que corresponde efetivamente a 90% do total da população-alvo.

O instrumento de pesquisa foi aplicado exclusivamente aos gestores das organizações e, ou, aqueles profissionais responsáveis em cada empresa pelas atividades de marketing da organização. Diferenças no perfil do respondente e em sua percepção dos dados pesquisados foram compreendidas como pertencentes às limitações do estudo.

Caracteristicamente, o corte temporal-amostral adotado é do tipo transversal único (Aaker et al, 2001) (McDaniel e Gates, 2005) (Richardson et al, 1999), com os dados coletados numa única amostra de elementos representativos da população em estudo, num dado momento específico. Isto significa que a pesquisa pode representar com maior fidedignidade informações que descrevem o momento presente das empresas do Pólo Moveleiro da cidade de Arapongas, sendo

limitada sua aplicabilidade para outras populações e até mesmo para descrever o comportamento da mesma população em outros momentos temporais (passado ou futuro).

3.3 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO

Antes da coleta final dos dados para o estudo, o instrumento de coleta foi submetido a um pré-teste. Uma amostra de 10 empresas da população respondeu ao questionário, para que ajustes nas escalas, na legibilidade dos enunciados pudessem ser realizados previamente. Foram revistas as escalas referentes à análise de perfil da organização, descartando-se a investigação do faturamento em valor específico e adotando-se valores intervalares [Apêndice A].

As escalas aplicadas para avaliação das competências foram submetidas ao cálculo prévio de *alfa de cronbach* por meio da aplicação de uma análise do tipo *reability analysis*, para uma conferência prévia do nível de consistência das escalas, as quais apresentaram níveis satisfatórios de desenvolvimento, acima de 7,0 como preconiza Hair et al (2006) Field (2005).

3.4 CUIDADOS COM INSTRUMENTO DE PESQUISA

Como já dito anteriormente, o instrumento utilizado é estruturado formado por perguntas fechadas em sua totalidade. Cuidados especiais foram destinados ao construto mais extenso presente na pesquisa (as competências de marketing e seus indicadores), o qual foi submetido a uma análise prévia, após a coleta dos dados, a fim de se verificar a consistência interna das variáveis em estudo.

Novamente procurou-se obter o indicador *alpha de cronbach*, uma medida estatística já aplicada no pré-teste e empregada aqui para a verificação da consistência interna das escalas utilizadas na mensuração de dados, na formação dos instrumentos de pesquisa, onde se conhece o grau de inter-correlação das variáveis com o construto que elas compõem (HAIR et al, 2006) (FIELD, 2005).

Tabela 1 - Alpha de cronbach com escala original, sem supressão de indicadores

Competências de Marketing	α cronbach
Orçamentos e Controles de Marketing	0,94
Serviços a Clientes	0,89
Planejamento de Marketing	0,89
Gestão de Marcas	0,89
Gestão de Vendas	0,86
CRM e Fidelização	0,86
Implementação de Marketing	0,86
Gestão da Carteira de Clientes e Segmentação	0,86
Lançamento de Produtos	0,85
Gestão de Preço	0,84
Gestão Canal de Distribuição	0,83
Monitoramento do Valor e Satisfação	0,82
Comunicação de Marketing	0,82
Gestão da Produção	0,82
Gestão e Distribuição da Informação	0,81
Gestão da Inovação	0,79
Gestão Cadeia de Suprimentos	0,76

Fonte: o autor

Resultados superiores a 0,60 podem ser considerados satisfatórios Hair et al (2006) Field (2005), porém pode-se obter melhores índices com a supressão de algumas variáveis indicadoras que possam de alguma forma colaborar para a melhora do modelo e sua capacidade de análise. Nesse sentido percebe-se que os indicadores menores que 0,80 poderiam ser re-classificados (*Gestão da Inovação e Gestão da Cadeia de Suprimentos*).

Posteriormente, após os tratamentos realizados, se realizou novamente o cálculo do *alfa de cronbach*, com a supressão de alguns indicadores, conforme descrito a seguir:

Tabela 2 - Alpha de cronbach após supressão de indicadores ¹

Competências de Marketing ²	α cronbach
Orçamentos e Controles de Marketing	0,94
Serviços a Clientes	0,89
Planejamento de Marketing	0,89
Gestão de Marcas	0,89
Gestão de Vendas	0,86
CRM e Fidelização	0,86
Gestão da Inovação	0,86
Implementação de Marketing	0,86
Gestão da Carteira de Clientes e Segmentação	0,86
Lançamento de Produtos	0,85
Gestão de Preço	0,84
Gestão Canal de Distribuição	0,83
Monitoramento do Valor e Satisfação	0,82
Comunicação de Marketing	0,82
Gestão da Produção	0,82
Gestão e Distribuição da Informação	0,81
Gestão Cadeia de Suprimentos	0,76

1- Indicador suprimido: *Gest_Inov_1* na competência de *Gestão de Inovação*

2- *Alpha de cronbach* final para o bloco de questões: 0,95.

Fonte: o autor

Na dimensão do construto da competência de *gestão da inovação* foi excluído o indicador *Gest_Inov_1*, o que provocou uma melhora no *alpha de cronbach* a competência em questão de 0,79 para 0,86. Com relação à competência de *gestão da cadeia de suprimentos*, a supressão de qualquer um de seus indicadores não provocou melhoria no *alpha de cronbach*. Entretanto, de forma geral o indicador *alpha de cronbach* para o conjunto total das competências de marketing obteve um desempenho altamente satisfatório - 0,95 (HAIR et al, 2006) (FIELD, 2005).

3.5 CUIDADOS PRÉVIOS COM DADOS E MÉTODOS DE ANÁLISE UTILIZADOS

Os dados coletados no campo foram tabulados e organizados com o auxílio do software de pesquisa *Le Sphinx Plus*® 2.0. Esse programa auxiliou tanto a confecção do questionário que foi aplicado aos respondentes, garantindo maior legibilidade e melhor estética para facilitar o entendimento e o manuseio dos dados, como também facilitou a operacionalização da tabulação dos dados, trazendo maior agilidade no processo de montagem do banco de dados com as informações vindas do campo.

Os procedimentos estatísticos utilizados para a análise dos dados, descritos na seqüência, estão agrupados em três categorias distintas: os métodos univariados, os métodos bi-variados e os métodos multivariados. A partir desse momento as análises estatísticas passaram a ser realizadas com a utilização do software estatístico aplicado para pesquisa denominado *SPSS*® v. 16.

As análises estatísticas realizadas podem ser agrupadas em três diferentes grupos: as análises univariadas, as bivariadas e as multivariadas. Nas análises univariadas foram conhecidas as freqüências absolutas e relativas das variáveis categóricas de perfil da empresa (estrutura de mercado, número de funcionários, faturamento anual, tempo de atividade no mercado) e de estratégia externa de valor praticada (valor principal entregue, estratégia externa de valor). Além disso, foram apresentadas as estatísticas descritivas das competências de marketing (individuais e por categorias) das competências essenciais e não-

essenciais, da focalização e do alinhamento (total e por tipos).

Em seguida, nas análises bivariadas, realizou-se a verificação das relações existentes entre as variáveis componentes dos principais construtos analisados. Assim, se procederam aos cruzamentos de dados de *perfil da organização, estratégia externa, competências de marketing*, em relação ao *alinhamento estratégico*.

Por fim, os dados foram submetidos a análises multivariadas. As técnicas escolhidas adaptam-se aos objetivos do trabalho, às características amostrais, ao perfil dos dados e à natureza das variáveis focadas para esta etapa. Foram fundamentais para a definição correta de quais relacionamentos seriam sondados nesta etapa. Uma visão ampliada dos parâmetros de estimação dos modelos de análise multivariados aplicados, bem como os cuidados tomados para aplicação é fornecida nos Apêndices do trabalho [Apêndice B].

Assim, foram executadas as análises de *regressão logística*, para o conhecimento da relação existente entre as competências de marketing e o alinhamento estratégico existente nos casos, além da *análise de cluster* do tipo *two step*, para a formação dos agrupamentos dos casos em torno de suas características de perfil da organização, considerando a relação estreita existente entre as diversas competências de marketing e o alinhamento estratégico, identificados a partir do indicador preditivo gerado na análise discriminante.

Antes, entretanto, da aplicação das técnicas de análise multivariadas, realizou-se investigações prévias necessárias sobre caracterização dos dados, seguindo procedimentos necessários e adequados para a garantia da confiabilidade dos resultados obtidos nesse tipo de análise (HAIR et al, 2006) (FIELD, 2005) . Primeiramente verificou-se a existência de dados perdidos e, nesse caso, não foram encontrados casos com esse tipo de problema na amostra com um todo. Segundo, os dados foram submetidos ao exame de *outliers* (HAIR et al, 2006) – observações atípicas em termos de comportamento univariado, bi-variado e multivariado. Por fim, procurou-se compreender a normalidade da amostra.

A avaliação de *outliers* pode acontecer em três diferentes dimensões, univariada, bi-variada e multivariada, na busca daquelas observações que possuam dados discrepantes em relação ao perfil amostral. Primeiramente realizou-se uma verificação dos resultados extremos variável a variável. Posteriormente, pôde-se proceder a análise cruzada das variáveis via diagrama de

dispersão. Por fim, os dados foram analisados em sua normalidade multivariada, onde o indicador D^2 de Mahanobolis pode ser utilizado para esta finalidade (HAIR et al, 2006).

Ainda, como aponta (HAIR et al, 2006), a normalidade mais importante e desejável é a normalidade multivariada, sendo que os dois processos anteriores executados servem para balizar a interferência do pesquisador no procedimento normalizador. Isso quer dizer que, se uma determinada observação for atípica de forma uni, bi e multivariada ela é candidata a intervenção do pesquisador, porém, se sua atipicidade não for confirmada de forma multivariada, não há uma necessidade efetiva para a ação do pesquisador. De forma prática, a tabela 3, apresenta os resultados do indicador D^2 de Mahanobolis aplicados à amostra, onde observações atípicas não foram percebidas e, portanto, sendo descartada, por exemplo, a supressão daquelas observações com perfil *outlier* multivariado.

Tabela 3 - Detecção multivariada das outliers

Caso	D ² de Mahanobolis	Caso	D ² de Mahanobolis	Caso	D ² de Mahanobolis	Caso	D ² de Mahanobolis
1	0,13	22	0,68	43	0,80	64	0,13
2	0,01	23	0,00	44	0,39	65	0,00
3	0,73	24	0,28	45	0,71	66	0,87
4	2,11	25	0,63	46	1,19	67	0,06
5	0,55	26	1,12	47	0,53	68	0,00
6	0,86	27	0,01	48	0,68	69	0,00
7	0,00	28	1,14	49	0,70	70	0,00
8	1,65	29	0,03	50	0,18	71	0,72
9	0,19	30	0,42	51	0,00	72	0,03
10	0,54	31	0,89	52	0,01	73	0,00
11	2,97	32	0,21	53	0,06	74	4,01
12	6,70	33	0,94	54	0,80	75	1,83
13	7,00	34	0,28	55	0,31	76	3,43
14	0,62	35	0,62	56	0,29	77	0,31
15	0,67	36	0,05	57	0,20	78	0,49
16	0,00	37	0,00	58	0,20	79	0,13
17	0,05	38	0,04	59	0,37	80	0,21
18	0,03	39	0,92	60	0,00	81	0,08
19	0,81	40	0,06	61	0,14	82	0,21
20	0,06	41	0,49	62	0,12	83	0,16
21	1,39	42	0,12	63	0,00	84	2,31
Cont...		Cont...		Cont...		85	0,01

Fonte: o autor

Com relação à normalidade dos dados, novamente o construto das competências de marketing foi analisado e, assim, passando pelo teste *Kolmogorov-Smirnov* modificado (HAIR et al, 2006) (FIELD, 2000). Nesse caso, os dados são

submetidos a cálculos estatísticos de sua normalidade e comparados a valores de *score Z* previamente calculados, que servem como parâmetros para a avaliação da normalidade, sendo significantes à não-normalidade os valores cuja significância estatística for maior que 0,05. Os resultados encontrados nesta fase estão descritos na tabela 4, a seguir:

Tabela 4 - Teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov*

	Estatística	Sig.
PLANEJ_MKT	,125	,002
GEST_INF	,114	,008
GEST_C_SUPRIM	,145	,000
GEST_PROD	,119	,005
GEST_SEGMENT	,149	,000
GEST_PRECO	,130	,001
SERV_CLIEN	,190	,000
CANAL_DISTRIB	,128	,001
IMPLEMEN_MKT	,136	,001
GEST_VENDAS	,107	,018
COMUNIC_MERCAD	,098	,043
CRM_FIDELIZA	,132	,001
MONIT_VALOR	,143	,000
LANCAMEN_PROD	,119	,005
GEST_MARCA	,215	,000
GEST_INOVA	,121	,004
ORCAMEN_CONTR	,131	,001

Nível de significância 0,05

Fonte: o autor

Como se pôde ver, as variáveis que compõem o construto das competências de marketing apresentam comportamento com tendência à curva normal para o grupo de casos em estudo. Isso significa que não foi necessária a aplicação prévia de técnicas de normalização dos dados para o uso dos métodos multivariados de análise, mesmo considerando a necessidade de cuidados aos resultados provenientes da aplicação do teste *Kolmogorov-Smirnov* em sua sensibilidade a amostras, ou muito pequenas - menores que 30 observações, ou muito grandes - maiores que 1.000 observações, (HAIR et al, 2006).

Ainda, foram verificados as questões relativas à homoscedasticidade (níveis satisfatórios ou adequados de igualdade de variância entre os grupos na relação da variável dependente ao longo do domínio das variáveis preditoras) e à heteroscedasticidade (níveis elevados de desigualdade de variância entre os grupos

na relação da variável dependente ao longo do domínio das variáveis preditoras) da amostra (HAIR et al, 2006) (FIELD, 2005). Os resultados do teste *M box* realizado (tabela 5) destacaram uma significância estatística (0,0) menor que 0,05 para o teste da hipótese nula para a igualdade da variância e covariância dos grupos, significando, portanto, que a diferença da variância entre os grupos é significativa.

Tabela 5 - Resultados do teste *M Box*

M Box's	370,118
F Aprox.	1,811
df1	153,000
df2	11432,086
Sig.	0,000

Fonte: o autor

Entretanto, em casos onde o número de variáveis preditoras pode ser considerado grande, ou quando as amostras estudadas são relativamente pequenas, nem sempre este fator deve ser considerado de forma rígida, como salienta Field (2000). Além disso, por questões conceituais do modelo aplicado no estudo, é evidente a diferença comportamental entre os grupos (empresas *alinhadas* estrategicamente e empresas *não-alinhadas* estrategicamente) com relação ao desenvolvimento das competências de marketing e, diga-se por ocasião, até desejável, no entendimento da demarcação clara das diferenças de comportamento entre esses dois grupos focados no estudo.

3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar dos diversos cuidados metodológicos adotados, o estudo apresenta suas limitações em relação à validade e possibilidade de extrapolação dos resultados coletados. O próprio método científico contempla em sua essência o entendimento que os riscos e falhas podem ser minimizados, porém, não totalmente descartados (MATTAR, 2001) (RICHARDSON et al, 1999) (AAKER et al, 2001) (MALHOTRA, 2006) .

Primeiramente os dados coletados, por se tratar de uma amostra de

característica censitária, devem ser utilizados para descrição bastante ajustada da população a que pertence, ou seja, na descrição comportamental das empresas constituintes do Pólo Moveleiro da Cidade de Arapongas. Entretanto, extrapolações para outras tipificações de empresas, devem ser consideradas com ressalvas, apenas em caráter comparativo exploratório.

Além disso, a abordagem utilizada para mensurar os indicadores de desempenho baseia-se em medidas subjetivas, na percepção dos entrevistados sobre os objetos de estudo, podendo influenciar nos resultados da pesquisa a consciência do entrevistado do fenômeno em estudo, a própria formulação das questões utilizadas no questionário e a interferência do entrevistador que pode reduzir ou aumentar a distorção dos resultados (GIL, 2002). Assim, não necessariamente serão obtidos dados que descrevem perfeitamente a realidade encontrada nas empresas representadas por esses entrevistados.

Os *surveys* também oferecem pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais, se mostrando, como pesquisa, pouco adequadas para a investigação profunda dos fenômenos sociais e com limitada apreensão do processo de mudança, dadas a visão estática do fenômeno estudado que as pesquisas de levantamento proporcionam (RICHARDSON et al, 1999) (TRIVIÑOS, 1987).

A matriz de análise e categorização utilizada para a análise do alinhamento estratégico também apresenta limitações na sua capacidade de interpretação dos resultados. Embora se adote esse modelo como referência para o estudo, de suas bases conceituais utilizarem pressupostos teóricos, ajustes posteriores podem necessários e viáveis.

Outra ressalva importante é o caráter limitador para a escolha de alguns dos métodos estatísticos de análise multivariados que o tamanho da amostra proporciona. Por exemplo, os métodos confirmatórios de análises multivariadas possíveis, como é o caso da utilização dos modelos de equação estruturadas, da análise fatorial confirmatória, tiveram que ser descartados neste estudo, pois seriam necessários uma quantidade de 10, 15 e até 20 casos por variável em análise para aplicação de tais técnicas de análise, como preconiza Hair et al (2006), uma situação bem distante dos 85 casos disponíveis.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS COLETADOS

A seguir serão apresentados os resultados do estudo de campo aplicado. As análises realizadas com os dados foram agrupadas em seis blocos de assuntos, considerando a relação existente com os objetivos propostos para o estudo: 1) perfil populacional; 2) o desenvolvimento das competências de marketing; 3) a focalização das competências essenciais e o alinhamento estratégico; 4) os aspectos diferenciais do perfil organizacional em relação ao alinhamento estratégico identificado; 5) as influências das competências de marketing na construção do alinhamento estratégico; e 6) a caracterização do perfil dos agrupamentos das organizações em função do alinhamento estratégico.

Dessa forma, pretende-se facilitar a compreensão das interpretações realizadas a partir do estudo dos dados coletados. Primeiro, portanto, compreende-se o perfil da empresa, as estratégias que elas adotam e o desenvolvimento das competências de marketing. Depois na sequência entende-se a relação das competências de marketing com a estratégia tomando como base a matriz de estudo do alinhamento delineada. Por último, observa-se quais são as competências de marketing que efetivamente interferem para a construção do alinhamento estratégico, bem como aprofunda-se a visão das características organizacionais que podem estar associadas ao estágio de alinhamento.

4.1 PERFIL POPULACIONAL

Nesta etapa da análise são descritas as freqüências absolutas e relativas univariadas das empresas que participaram da pesquisa. Os dados apresentados são alocados em dois grupos, os dados do *perfil organizacional* (as características da organização e da estrutura de marketing existente, o tamanho da empresa em relação ao número de funcionários e o tamanho da empresa em termos de faturamento anual estimado) e, os dados das *práticas estratégicas externas de valor* (o principal valor praticado e a estratégia externa de valor adotada).

4.1.1 O Perfil Organizacional

As tabelas a seguir (6, 7 e 8) apresentam as características do perfil populacional, sendo respectivamente os dados referentes a estrutura e organização de marketing das empresas, o número de funcionários e o faturamento anual da empresa.

Tabela 6 – Características da organização e estruturação de marketing ²

Classes	f	f%
Sem Dpto de Mkt Constituído	12	14,1
Iniciando Dpto de Mkt	26	30,6
Dpto de Mkt Limitado	17	20,0
Dpto de Mkt Fortalecido	30	35,3
Total	85	100,0

Tabela 7- Tamanho da empresa em número de funcionários

Classes	f	f%
Até 19	18	21,2
De 20 a 99	26	30,6
De 100 a 499	38	44,7
Acima de 500	3	3,5
Total	85	100,0

Tabela 8 – Tamanho da empresa em faturamento anual (em R\$ milhões)

Classes	f	f%
Até 0,43	5	5,9
De 0,43 a 2,13	12	14,1
De 2,13 a 60	35	41,2
Acima de 60	33	38,8
Total	85	100,0

Em geral as empresas do pólo moveleiro de Arapongas possuem um departamento de marketing (86% aprox.), quer seja ele bem estruturado e fortalecido politicamente (35% aprox.), ou limitado em suas funções (20%) ou, ainda, iniciando suas operações em marketing (31% aprox.) - tabela 4. A população do pólo moveleiro é constituída em sua maior parcela por empresas que possuem de 100 a 499 funcionários (45%), seguido por empresas com 20 e 99 funcionários (31%) –

² Todas as tabelas presentes neste capítulo foram elaboradas com base nos dados primários coletados e têm como fonte: o autor.

tabela 5. Com relação ao faturamento, 80% das empresas faturam acima de 2,13 milhões anuais – tabela 6.

4.1.2 As Práticas Estratégicas Externas de Valor

Com relação as práticas estratégicas foram sondadas o principal valor praticado e entregue pela empresa em seu mercado de atuação (tabela 9) e a estratégia de valor focada (tabela 10).

Tabela 9- Principal valor praticado ao mercado

Classes	f	f%
Preço	11	12,9
Qualidade	45	52,9
Variedade/ Seleção	2	2,4
Inovação	9	10,6
Relacionamento	6	7,1
Diversidade/ melhor solução total	12	14,1
Total	85	100,0

Tabela 10- Estratégia externa de valor adotada

Classes	f	f%
Intimidade c/o Cliente	9	10,6
Inovação em Produto	20	23,5
Excelência Operacional	56	65,9
Total	85	100,0

O principal valor focado pelas empresas em sua entrega ao mercado é a qualidade (53% aprox.) - tabela 7. A estratégia externa mais adotada pelas organizações em sua entrega de valor ao mercado é a excelência operacional (66% aprox.), o que demonstra o estreito ajuste do principal valor entregue com a estratégia externa praticada – tabela 8.

4.2 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS EM MARKETING

A análise do desenvolvimento das competências de marketing pode acontecer em diferentes dimensões. Aplicam-se a este estudo o entendimento das competências de marketing de três diferentes formas: 1) o desenvolvimento

individual das competências de marketing; 2) o desenvolvimento das competências de marketing por categorias; 3) o desenvolvimento das competências funcionais de marketing agrupadas em seus processos-chaves; e 4) o desenvolvimento das competências essenciais e não-essenciais de marketing. Para efeitos comparativos da análise, adotou-se como indicador de referência a medida central da mediana, por estar menos sujeita a interferências de valores extremos discrepantes na amostra, podendo representar com maior consistência o comportamento central do grupo.

4.2.1 Desenvolvimento Individual das Competências em Marketing

As competências na tabela 11 podem ser compreendidas de forma individual em seu desenvolvimento, tomando como base para isso o indicador de tendência central Mediana, cuja estabilidade e pouca influência dos dados extremos apresenta sua vantagem para a verificação do comportamento central populacional:

Tabela 11 - Desenvolvimento das competências em marketing

Competências em Marketing	Md
Gestão de Vendas	7,8
Gestão de Preços	7,7
Comunicação em Marketing	7,7
Planejamento de Marketing	7,7
Implementação de Marketing	7,7
Gestão e Distribuição da Informação de Marketing	7,6
Gestão dos Serviços a Clientes	7,6
Gestão da Inovação	7,6
Gestão da Cadeia de Suprimentos	7,5
Gestão da Produção	7,5
Gestão da Carteira de Clientes e Segmentação	7,5
Gestão de Portfólio de Marcas	7,5
CRM e Fidelização	7,4
Orçamentos e Controles em Marketing	7,4
Gestão dos Canais de Vendas e Distribuição	7,3
Monitoramento do Valor e Satisfação do Cliente	7,3
Desenvolvimento e Lançamento de Produtos e Serviços	7,2
	Media 7,5
Geral	Mediana 7,5

Numa análise do desenvolvimento das competências de marketing, em geral, a mediana do grupo é a nota 7,5 (encontrado nas competências de *gestão do portfólio de marcas, gestão da carteira de cliente e segmentação, gestão da produção e gestão da cadeia de suprimentos*). Assim, abaixo delas, as competências com valores inferiores contribuíram negativamente para a composição da média de desenvolvimento do grupo total, especialmente a competência de *desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços* (7,2). Acima, encontram-se as competências com influência positiva na formação da mediana do grupo, com destaque para as competências de *gestão de vendas* (7,8) e também de *gestão de preços e gestão da comunicação em marketing, planejamento estratégico em marketing e implementação de marketing*, todas com desenvolvimento de 7,7.

4.2.2 Desenvolvimento das Competências de Marketing por Categorias

Ainda, as competências de marketing foram analisadas em suas categorias (estratégicas, operacionais e funcionais) como visto na tabela 12, também tomando como base a mediana do grupo:

Tabela 12 - Categorização das competências organizacionais em marketing

	Md	S
Competências Estratégicas em Marketing	7,5	1,5
Competências Operacionais em Marketing	7,5	1,7
Competências Funcionais em Marketing	7,5	1,7
Total	7,5	1,6

Em geral as competências de marketing quando agrupadas por categorias (*competências estratégicas, competências operacionais e competências funcionais*) apresentam a mesma mediana, 7,5, demonstrando o comportamento semelhante na colaboração dessas categorias para a composição do desempenho geral das competências de marketing em sua mediana de 7,5.

4.2.3 Desenvolvimento das Competências Funcionais em Marketing por Agrupamentos

Em específico as competências de marketing funcionais podem ser subdivididas em competências de marketing em processos de *excelência operacional*, de *inovação em produto* e de *relacionamento com o cliente*, sendo que elas também foram investigadas, conforme tabela 13:

Tabela 13 - Desenvolvimento das competências funcionais em marketing agrupadas por processos-chaves

	M	S
Competências em Processos de Excelência Operacional	7,5	1,7
Competências em Processos de Inovação em Produto	7,5	1,6
Competências em Processos de Relacionamento c/ Cliente	7,5	1,5
Total	7,5	1,6

Na formação da média de desempenho das empresas em relação aos agrupamentos de competências de marketing funcionais em processos-chaves específicos como os processos de excelência operacional, os processos de inovação em produto e os processos de relacionamento com o cliente, também apresentam desempenhos muito próximos na formação da mediana do grupo em relação da competência funcionais de marketing.

4.2.4 Desenvolvimento das Competências Essenciais e Não-Essenciais em Marketing

As competências de marketing também foram organizadas e analisadas segundo a sua essencialidade ou não à estratégia de valor externa adotada. Os casos então foram classificados e agrupados quanto à suas performances com relação a esse fator, conforme apresenta a tabela 14:

Tabela 14 - Categorização do desenvolvimento das competências essenciais e não-essenciais de marketing

Classes	Competências					
	Essenciais			Não-Essenciais		
	f	f%	Fac	f	f%	Fac
Insuficiente (< 6,0)	17	20	20	16	18,8	18,8
Baixo ($\geq 6 < 7,5$)	25	29,4	49,4	28	32,9	51,8
Moderado ($\geq 7,5 < 8,75$)	34	40	89,4	35	41,2	92,9
Alto ($\geq 8,75$)	9	10,6	100	6	7,1	100
	85	100		85	100	

Quando observado apenas o desenvolvimento das competências essenciais em todas as empresas, verifica-se que 40 % das empresas possuem desenvolvimento moderado de suas competências essenciais e que metade do grupo apresenta um desenvolvimento entre insuficiente e baixo das competências essenciais.

Para as competências não-essenciais de marketing o desempenho, em geral, apresenta composição de grupos muito próximos aos das competências essenciais. Cerca de 41% das empresas têm um desenvolvimento moderado de suas competências não-essenciais e 52% das empresas possuem um desenvolvimento entre baixo e insuficiente para as competências não-essenciais.

4.3 FOCALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Na análise da focalização das competências essenciais e do alinhamento estratégico o bloco foi organizado em 4 diferentes assuntos: 1) a categorização da focalização das competências essenciais de marketing; 2) a tipificação do alinhamento estratégico encontrado de forma geral; 3) a categorização dos tipos específicos de alinhamento estratégico; e 4) a identificação do alinhamento inverso. Analisou as frequências relativas e absolutas, além das frequências relativas acumuladas das variáveis.

4.3.1 Categorização da Focalização das Competências Essenciais de Marketing

Outro critério analisado foi a focalização dada pelas empresas às competências essenciais de marketing, conforme pode-se observar na tabela 15:

Tabela 15- Categorização da focalização das competências essenciais de marketing

	f	f%	Fac
Inverso (< 0)	29	34,1	34,1
Baixo (> 0 ≤ 0,5)	36	42,4	76,5
Moderado (> 0,5 ≤ 1,5)	18	21,2	97,6
Alto (> 1,5 ≤ 2,5)	1	1,2	98,8
Muito Alto (> 2,5)	1	1,2	100,0
Total	85	100,0	

Quando se evidencia a focalização para a análise, percebe-se que cerca de 77% dos casos apresentam focalização entre baixo ou inversa. A focalização moderada é encontrada em 21% dos casos.

4.3.2 Tipificação do Alinhamento Geral

O alinhamento estratégico identificado pode ser classificado quanto ao seu tipo (A ou B), como pode-se ver na tabela 16:

Tabela 16 – Tipificação do alinhamento geral

	Total
Alinhamento Tipo A	7,0
<i>% Sobre Casos Alinhados (30)</i>	23,3
<i>% Sobre Casos Totais (85)</i>	8,2
Alinhamento Tipo B	23,0
<i>% Sobre Casos Alinhados (30)</i>	76,7
<i>% Sobre Casos Totais (85)</i>	27,1
<i>Alinhamento Total</i>	30,0
<i>% Sobre Casos Alinhados (30)</i>	100,0
<i>% Sobre Casos Totais (85)</i>	35,3

Em geral apenas 35% dos casos encontram-se alinhados. Destes,

77% são de alinhamento do Tipo B, que representam 27% do total de casos que compõem a população pesquisada.

4.3.3 Categorização dos Tipos de Alinhamento

O alinhamento identificado, quer seja do tipo A ou B, pode ser categorizado (baixo, moderado, alto, muito alto), onde a tabela 17 mostra os resultados encontrados:

Tabela 17- Categorização do alinhamento estratégico

	f	f%
Alinhamento Tipo A <i>Baixo</i>	5,0	71,4
Alinhamento Tipo A <i>Moderado</i>	2,0	28,6
Alinhamento Tipo A Total	7,0	100,0
Alinhamento Tipo B <i>Baixo</i>	19,0	82,6
Alinhamento Tipo B <i>Moderado</i>	4,0	17,4
Alinhamento Tipo B Total	23,0	100,0

Dos 7 casos caracterizados pelo alinhamento do tipo A, 5 são do tipo A baixo. Para os 23 casos com alinhamento do tipo B, 83% são do tipo B baixo.

4.3.4 Identificação do Alinhamento Inverso

Dentro dos casos não-alinhados estrategicamente, ainda foi possível a identificação de um tipo de caso cujas competências de marketing essenciais ainda que com desenvolvimento superior a 7,5, as competências não-essenciais encontram-se com desenvolvimento superior àquelas consideradas essenciais. Esses casos descritos como inversamente alinhados podem ser visualizados abaixo:

Tabela 18 - Análise do alinhamento inverso

Casos Inversos	Total
<i>Alinhamento Inverso</i>	13,0
% Sobre Casos Totais (85)	15,3

Dos 55 casos não-alinhados, em 13 casos (15% do total de casos em estudo) pode se observar um perfil de casos inversamente alinhados, onde as competências essenciais, embora acima de 7,5, se encontram menos desenvolvidas que as competências não-essenciais.

4.4 ASPECTOS DIFERENCIAIS DO PERFIL ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO AO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO IDENTIFICADO

A análise dos aspectos que diferenciam o perfil organizacional em relação ao alinhamento estratégico identificado (casos *alinhados* ou *não-alinhados*) se deu por meio de cruzamento das variáveis de perfil organizacional com a variável dicotômica de alinhamento estratégico (sim ou não). Assim se procedeu a quatro diferentes cruzamentos de dados: 1) estratégia externa e alinhamento; 2) estrutura de marketing e alinhamento; 3) competências de marketing categóricas e alinhamento; e 4) as competências de marketing de forma individual com o alinhamento. As tabelas desenvolvidas apresentam as freqüências das variáveis dependentes (alinhamento) com as demais variáveis independentes com os respectivos valores calculados sobre o total geral, sobre as linhas e sobre as colunas em estudo.

4.4.1 Cruzamento Estratégia Externa e Alinhamento

O primeiro cruzamento a ser analisado é o realizado entre os dados de alinhamento estratégico (sim ou não) e a estratégia adotada pela organização (intimidade com o cliente, inovação em produto e excelência operacional). Esses dados são apresentados na tabela 19, onde mostra-se as freqüências absolutas e também as freqüências relativas sobre o a estratégia externa, sobre os casos alinhados e sobre o total dos casos.

Tabela 19 – Cruzamento casos alinhados x estratégia externa de valor adotada

Estratégia Externa		ALINHADO		
		Não	Sim	Total
	f	5	4	9
Intimidade c/o Cliente	<i>f% sobre Estratégia Externa</i>	55,6	44,4	100,0
	<i>f% sobre Alinhado</i>	9,1	13,3	10,6
	<i>f% sobre Total</i>	5,9	4,7	10,6
	f	11	9	20
Inovação em Produto	<i>f% sobre Estratégia Externa</i>	55,0	45,0	100,0
	<i>f% sobre Alinhado</i>	20,0	30,0	23,5
	<i>f% sobre Total</i>	12,9	10,6	23,5
	f	39	17	56
Excelência Operacional	<i>f% sobre Estratégia Externa</i>	69,6	30,4	100,0
	<i>f% sobre Alinhado</i>	70,9	56,7	65,9
	<i>f% sobre Total</i>	45,9	20,0	65,9
	f	55	30	85
Total	<i>f% sobre Estratégia Externa</i>	64,7	35,3	100,0
	<i>f% sobre Alinhado</i>	100,0	100,0	100,0
	<i>f% sobre Total</i>	64,7	35,3	100,0

No total 35% dos casos estudados estão alinhados, onde 65% deles são constituídos por empresas cuja estratégia focada é a de excelência operacional. Entretanto, quando se observa a frequência relativa dos casos onde as empresas adotam a *excelência operacional* como estratégia, aí o volume de casos alinhados cai para 30,4% das 56 empresas praticantes dessa estratégia. Nesse caso, ainda pode ser compreendido que as empresas que adotam a estratégia *de intimidade com o cliente e inovação em produto* apresentam percentuais mais equilibrados entre empresas alinhadas e não alinhadas.

4.4.2 Cruzamento Estrutura de Marketing e Alinhamento

Os dados também foram cruzados considerando-se a estrutura e organização de marketing das organizações e o atual estágio de alinhamento que a empresa está (alinhado ou não alinhado), como pode-se ver na tabela 20. Também são mostradas as frequências absolutas e também as frequências relativas sobre o a estratégia externa, sobre os casos alinhados e sobre o total dos casos.

Tabela 20 - Estrutura de marketing x alinhamento

Estratégia Externa		ALINHADO		
		Não	Sim	Total
f		29	1	30
Sem Dpto de Marketing	<i>f% sobre Estrutura de mkt</i>	96,7	3,3	100,0
	<i>f% sobre ALINHADO</i>	52,7	3,3	35,3
	<i>f% sobre Total</i>	34,1	1,2	35,3
f		15	9	24
Iniciando a Dpto de Marketing	<i>f% sobre Estrutura de mkt</i>	62,5	37,5	100,0
	<i>f% sobre ALINHADO</i>	27,3	30,0	28,2
	<i>f% sobre Total</i>	17,6	10,6	28,2
f		3	7	10
Dpto de Marketing com limitações	<i>f% sobre Estrutura de mkt</i>	30,0	70,0	100,0
	<i>f% sobre ALINHADO</i>	5,5	23,3	11,8
	<i>f% sobre Total</i>	3,5	8,2	11,8
f		8	13	21
Dpto de Marketing estruturado	<i>f% sobre Estrutura de mkt</i>	38,1	61,9	100,0
	<i>f% sobre ALINHADO</i>	14,5	43,3	24,7
	<i>f% sobre Total</i>	9,4	15,3	24,7
f		55	30	85
Total	<i>f% sobre Estrutura de mkt</i>	64,7	35,3	100,0
	<i>f% sobre ALINHADO</i>	100,0	100,0	100,0
	<i>f% sobre Total</i>	64,7	35,3	100,0

Os casos onde o alinhamento é identificado se mostram formados por empresas com características de melhor estruturação de marketing. O alinhamento pode ser observado em 38% dos casos onde a empresa está iniciando o departamento de marketing, em 70% dos casos onde a empresa possui um departamento de marketing ainda que limitado e, em 62% dos casos onde a empresa possui um departamento de marketing fortalecido. O contrário também pode ser evidenciado para os casos não-alinhados, onde pode se observar uma constituição para empresas com departamentos de marketing estruturados em 38%, com departamento de marketing ainda limitado em 30%, pulando para 62% nas empresas que estão iniciando a estruturação de um departamento de marketing e para 97% nas empresas sem departamento de marketing.

4.4.3 Cruzamento Competências de Marketing por Categorias e Alinhamento

Outra dimensão de cruzamento de dados realizado foi entre as competências de marketing agrupadas por categorias (estratégicas, operacionais, funcionais em excelência operacional, funcionais em inovação e funcionais em relacionamento com o cliente), como o alinhamento encontrado (sim ou não), como visualiza-se na tabela 21:

Tabela 21 - Alinhamento x competências de marketing agrupadas por categorias

Tipos de Competências em Marketing	Alinhamento					
	Não Alinhado		Alinhado		Total	
	Md	S	Md	S	Md	S
Estratégicas	6,8	1,4	8,4	0,7	7,5	1,5
Operacionais	6,8	1,7	8,5	0,7	7,5	1,7
Funcionais em Excelência Operacional	6,9	1,7	8,3	0,7	7,5	1,7
Funcionais em Inovação	6,8	1,7	7,9	0,7	7,5	1,6
Funcionais em Relacionamento	7,2	1,6	8,0	0,7	7,5	1,5
Total de Casos	55,0		30,0		85,0	

O cruzamento dos dados entre os resultados das competências de marketing alocadas em seus tipos específicos (competências estratégicas, funcionais e operacionais) em relação ao alinhamento estratégico, verifica-se que o grupo de empresas *alinhadas* possui desempenhos inferiores no agrupamento categórico das *competências funcionais em inovação* (7,9) e nas *competências funcionais de relacionamento com o cliente* (8,0) e superiores em competências estratégicas de marketing (8,4), competências operacionais de marketing (8,5) e nas competências *funcionais de excelência operacional* (8,3). Nos casos das empresas *não-alinhadas* estrategicamente, o desempenho é muito parecido em todas as categorias, com 6,8 para as competências *estratégicas*, *operacionais* e *funcionais em inovação*, com 6,9 para as competências em *funcionais em excelência*

operacional e com 7,2 para as competências *funcionais em relacionamento com o cliente*.

4.4.4 Cruzamento Competências de Marketing e Alinhamento

O último cruzamento realizado a ser apresentado é o cruzamento entre os dados relativos a competências de marketing apresentados de forma individual e o alinhamento estratégico (sim ou não), como mostra a tabela 22:

Tabela 22 - Alinhamento x competências de marketing

Competências em Marketing	Alinhamento			
	Não Alinhado		Alinhado	
	Md	S	Md	S
Planejamento de Marketing	7,1	1,6	8,5	0,9
Gestão e Distribuição da Informação	6,8	1,7	8,4	0,9
Gestão da Cadeia de Suprimentos	7,0	2,3	8,2	1,4
Gestão da Produção	6,8	2,1	8,4	1,0
Gestão Carteira Clientes e Segmentação	7,3	2,5	8,0	1,4
Gestão de Preços	7,3	1,8	8,6	1,4
Serviços a Clientes	7,2	2,2	8,2	0,8
Gestão Canais Vendas e Distribuição	6,4	2,1	8,4	0,9
Implementação de Marketing	6,8	1,7	8,5	0,7
Gestão de Vendas	7,0	1,6	8,3	1,0
Comunicação em Marketing	6,8	1,6	8,4	0,8
CRM e Fidelização	6,7	1,8	7,7	0,8
Monitoramento Valor e Satisfação	6,7	2,0	8,0	1,3
Desenvolvimento e Lançamento de Produtos e Serviços	6,2	2,3	7,6	1,1
Gestão de Portfólio de Marcas	7,4	2,3	8,0	1,0
Gestão da Inovação	6,7	2,0	8,3	1,3
Orçamento e Controles em Marketing	6,8	2,2	8,5	1,5
Total de Casos		55,0	30,0	

Em geral as competências de marketing para os casos *não-alinhados* possuem medianas que giram de 6,2, na competência em *desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços* à 7,4 para a competência em *gestão de portfólio de marcas*. Para os casos *alinhados*, a nota fica entre 7,6, também na competência em *desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços*, a 8,6, para a competência de *gestão de preços*.

4.5 INFLUÊNCIAS DAS COMPETÊNCIAS EM MARKETING NA CONSTRUÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Para a compreensão da influência das diversas competências de marketing na formação dos grupos de empresas onde são registrados os casos de alinhamento estratégico e também naquelas onde o alinhamento não foi verificado, uma boa alternativa é a aplicação da análise de regressão. Nesse sentido há duas possíveis soluções estatísticas a utilização da regressão logística e da regressão discriminante.

Conforme menciona Hair et al (2006) e Field (2000) , existem as opções da *regressão logística* e da *análise discriminante* para se conhecer a influência de múltiplas variáveis métricas sobre uma variável dependente categórica, geralmente melhores soluções acontecem via *regressão logística* para casos onde a variável dependente categórica em análise é de natureza dicotômica. Vale ressaltar que objetiva-se com a aplicação da regressão logística, não sua capacidade quantitativa de predição da variável dependente (alinhamento sim ou não), mas a melhor compreensão das competências de marketing que influenciam a tipificação de ambos os grupos (alinhados e não-alinhados).

4.5.1 Compreensão da Influência das Competências na Distinção do Alinhamento

Por meio da aplicação da técnica de análise multivariada da regressão logística foi possível se compreender a influência das competências de marketing para a distinção do alinhamento estratégico, onde os casos originariamente alinhados, ou não, foram reclassificados considerando o arranjo previsto no modelo de regressão logística desenvolvido. Na tabela 23, a capacidade de alocação do modelo preditivo apresentado pela regressão logística dos casos em sua classificação original quanto ao alinhamento:

Tabela 23 - Comparativo alinhamento original e solução preditiva do modelo final de regressão logística

Real	ALINHADO		
	Não Alinhado	Alinhado	%
Não Alinhado	51	4	92,7
ALINHADO Alinhado	5	25	83,3
Total			89,4

a. O valor de corte é 0,50

Como pode se observar o modelo final de regressão consegue prever 89% dos casos totais de forma correta, sendo que sua capacidade preditiva aumenta para cerca de 93% para os casos “não alinhados”. Assim, parece que o modelo preditivo da regressão logística se mostra mais adequado a explicar os casos onde o não alinhamento foi detectado. Portanto, a variância das competências inclusas no modelo da regressão logística define melhor as características das empresas não alinhadas.

Outro dado importante a ser apresentado é a análise estatística dos resultados decorrentes da aplicação do modelo de regressão logística. A tabela 24 expõe esses dados, onde os *scores Betas* são apresentados, mostrando-se aquelas competências de marketing que possuem maior influência sobre a situação do alinhamento estratégico da organização:

Tabela 24 - Análises estatísticas das variáveis inclusas na equação de solução da regressão logística ¹

Competências de Marketing	Intervalo de Confiança (95%)					
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Planejamento de Marketing	1,25	0,47	6,90	1,00	0,01	3,48
Gestão da Produção	1,00	0,43	5,44	1,00	0,02	2,73
Gestão da Carteira de Clientes e Segmentação	-1,09	0,42	6,73	1,00	0,01	0,34
Implementação de Marketing	1,40	0,50	7,96	1,00	0,00	4,06
Constante	-20,88	5,01	17,37	1,00	0,00	0,00

1- Solução obtida no passo 6

Geralmente a análise de regressão é realizada para que se possa estimar a dependência de uma variável em função de uma combinação de outras variáveis de forma quantitativa. Por exemplo, como no modelo utilizado aqui, é possível se estimar a participação numérica das diversas variáveis preditoras (competências de marketing).

As análises de regressão fornecem valores para uma equação que incorporam uma constante e também os valores *Betas* para cada uma das variáveis preditoras consideradas. Portanto, os valores *Betas* podem ser utilizados para analisar como as variações das variáveis preditoras influenciam a identificação dos casos de alinhamento ou de não alinhamento. Percebe-se que as competências de *planejamento de marketing*, de *gestão da produção* e de *implementação de marketing* apresentam uma influência positiva sobre o modelo de regressão enquanto a competência de gestão de segmentação apresenta uma influência negativa na função logística.

Tabela 25 - Análise dos escores das variáveis não incluídas na equação ¹

	Score	df	Sig.
Gestão e Distribuição da Informação	0,02	1	0,88
Gestão da Cadeia de Suprimentos	1,24	1	0,26
Gestão de Preços	0,09	1	0,76
Serviços a Clientes	0,06	1	0,81
Gestão Canais Vendas e Distribuição	1,85	1	0,17
Gestão de Vendas	0,15	1	0,70
Comunicação em Marketing	0,00	1	0,98
CRM e Fidelização	1,57	1	0,21
Monitoramento Valor e Satisfação	0,03	1	0,86
Desenvolvimento e Lançamento de Produtos e Serviços	0,46	1	0,50
Gestão de Portfólio de Marcas	2,72	1	0,10
Gestão da Inovação	1,79	1	0,18
Orçamento e Controles em Marketing	1,19	1	0,27
Total	10,74	13,00	0,63

1. σ^2 residual não calculado devido a redundância existente

Os escores *-2LL* das competências que inicialmente foram incorporadas ao modelo de análise e foram descartadas após as interações realizadas pelos cálculos estatísticos realizados pelo programa apresentam valores baixos, demonstrando uma baixa capacidade preditiva em sua incorporação ao modelo de regressão logística, de forma geral. Assim, já que o modelo de regressão logística desenvolveu solução melhor para os casos não-alinhados, percebe-se que as competências descartadas no modelo final, conforme tabela 25, têm uma menor interferência na caracterização das empresas *não-alinhadas* do que em relação às empresas *alinhadas* estrategicamente.

4.6 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS AGRUPAMENTOS DAS ORGANIZAÇÕES EM FUNÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

As aplicações dos métodos multivariados de análise de cluster constituem-se em formas eficientes de identificar variações nos perfis das observações em seus aspectos categóricos sobre uma determinada variável de natureza métrica. Neste estudo em específico, tornou-se interessante conhecer dentre as diversas características do perfil organizacional aquelas que efetivamente estão associados a desempenhos superiores e alinhados nas competências de marketing em relação à estratégia organizacional adotada.

O método de análise multivariado anteriormente empregado de regressão logística possibilitou a determinação de um *escore preditivo*, uma variável computacional calculada pelo programa estatístico, cuja função é classificar os casos de forma numérica em seu arranjo e desenvolvimento das competências de marketing em função do alinhamento estratégico. Assim, os casos *alinhados* e *não-alinhados*, uma distinção originariamente categórica (dicotômica), receberam um indicador numérico capaz de atribuir valores métricos para a distinção dos casos, o que serviu, por exemplo, para a aplicação dos métodos de análise de agrupamento, especificamente o método de *two step cluster analysis*.

Dois *clusters* foram identificados e denominados: [cluster 1] *empresas pouco capacitadas em marketing* e o [cluster 2] *empresas muito capacitadas em marketing*. Nesse caso, vale salientar que a denominação dos clusters pode ficar a cargo do pesquisador, considerando sua percepção sobre os dados e, principalmente, sobre a compreensão daquelas características que diferenciam os comportamentos entre-grupos e que assemelham os indivíduos em seu comportamento intra-grupo.

Duas características foram decisivas para o processo de nomeação dos *clusters*: o alinhamento estratégico e a organização de marketing das empresas. Enquanto o *cluster 1* é formado por empresas *não-alinhadas* estrategicamente e por empresas com *estruturas de marketing com menores estágios de desenvolvimento*, em oposição o *cluster 2* é constituído por *empresas alinhadas estrategicamente* e com *estruturas de marketing com estágios mais elevados de desenvolvimento*.

Os dois clusters apresentados como solução para o agrupamento

dos casos em estudo em relação ao desenvolvimento das competências de marketing e a importância delas para o alinhamento estratégico, apresentam uma performance quanto a correta classificação dos casos em sua classificação original de casos alinhados ou não-alinhados. Os resultados dessa análise são descritos na tabela 26:

Tabela 26 - Distribuição de frequências nos *clusters* dos casos *alinhados e não-alinhados*

Cluster	f	%
Pouco Capacitadas em Marketing	56	65,9%
Muito Capacitadas em Marketing	29	34,1%
Total	85	100,0%

O número ideal de clusters a partir dos parâmetros fornecidos foi calculado com base nos padrões utilizados pelo método empregado, considerando as variáveis categóricas (estrutura de marketing, número de funcionários, tempo de mercado, faturamento anual estimado, estar alinhadas ou não alinhadas) e a variável métrica fornecidas (*score discriminante preditivo*). Assim, foram estabelecidos dois grupos, que se mostraram bastante ajustados em termos de características a separação dos casos alinhados e não-alinhados como pode ser perceber pelo número de casos inseridos em cada um dos grupos a partir dos centróides de grupos estabelecidos.

Para fins de estudo, como já anteriormente discutido, os dois agrupamentos foram assim denominados: 1) *cluster das empresas muito capacitadas em marketing*, constituído por casos alinhados e de empresas com estruturas de marketing melhor desenvolvidas e, 2) o *cluster das empresas pouco capacitadas em marketing* – formado pelos casos não-alinhados em sua maioria e por empresas menos estruturadas em marketing.

4.6.1 Compreensão das Variáveis Mais Influentes na Definição do Perfil dos *Clusters*

A próxima análise realizada com relação aos *clusters* é a compreensão daquelas variáveis fornecidas para a composição dos clusters que possuem maior influência na definição do perfil dos *clusters*. Primeiramente,

analisou-se a composição dos *clusters* quanto a estrutura de marketing das organizações, como mostra-se na tabela 27:

Tabela 27 - Análise da composição dos *clusters* em relação à categorização da estrutura de marketing

Clusters	Sem Dpto		Iniciando Dpto		Dpto Limitado		Dpto Fortalecido	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Pouco Capacitadas em Marketing	30	100,0%	15	62,5%	3	30,0%	8	38,1%
Muito Capacitadas em Marketing	0	,0%	9	37,5%	7	70,0%	13	61,9%
Total	30	100,0%	24	100,0%	10	100,0%	21	100,0%

O *cluster das empresas pouco capacitadas em marketing* é constituído, com relação à estrutura de marketing, por empresas sem departamento de marketing (100% dos casos) e iniciando um departamento de marketing (63% dos casos). Já no *cluster de empresas muito capacitadas em marketing* as empresas possuem um departamento de marketing instalado com limitações (70% dos casos) e também com departamento de marketing fortalecido (62% dos casos).

Outra característica analisada na composição dos *clusters* é a composição dos grupos quanto a número de funcionários da empresa, como se vê na tabela28:

Tabela 28 - Análise da composição dos *clusters* em relação à categorização do número de funcionários

Cluster	Até 19		20 - 99		100 - 499	
	f	f%	f	f%	f	f%
Pouco Capacitadas em Marketing	12	63,2%	20	60,6%	24	72,7%
Muito Capacitadas em Marketing	7	36,8%	13	39,4%	9	27,3%
Total	19	100,0%	33	100,0%	33	100,0%

Com relação ao número de funcionários, os *clusters* não parecem ter uma delimitação tão clara entre as categorias existentes. Em geral, o *cluster das empresas pouco capacitadas em marketing* possui os maiores percentuais em todos os grupos, de forma bastante homogênea, cerca de 60 a 70 % dos membros de todas as categorias de números de funcionários compõem este *clusters* contra cerca de 30 a 40 % dos valores em todas as categorias que participam do *cluster das muito capacitadas*.

Também a composição dos clusters foi analisado a distribuição das observações com relação ao faturamento anual das empresas, como apresentado na tabela 29:

Tabela 29 - Análise da composição dos *clusters* em relação à categorização do faturamento anual (em milhões)

Clusters	Até 0,43		0,43 - 2,13		2,13 - 60		Acima de 60	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Pouco Capacitadas em Marketing	2	40,0	9	75,0	23	65,7	22	66,7
Muito Capacitadas em Marketing	3	60,0	3	25,0	12	34,3	11	33,3
Total	5	100,0	12	100,0	35	100,0	33	100,0

Em geral os *clusters* das *empresas muito capacitadas* e das *empresas pouco capacitadas* são compostos de forma equilibrada por membros dispostos em todas as categorias de faturamento. Percebe-se, porém, que os valores próximos a 60 a 70% dos valores para o maior agrupamento (pouco capacitadas) e 30 a 40% para o menor agrupamento (muito capacitadas). Somente nos menores faturamentos mensais é que o indicador se inverte, embora deva ser considerado com cautela devido ao pequeno número de empresas que compõem esta classificação (5 ao total) já que interfere pouco nos valores globais da população em estudo.

Outra característica testada na composição dos *clusters* é a característica da empresa estar ou não alinhada estrategicamente. Na tabela 30 esta análise é apresentada:

Tabela 30 - Análise da composição dos *clusters* em relação à categorização do alinhamento

Clusters	Não Alinhado		Alinhado	
	f	%	f	%
Pouco Capacitadas em Marketing	55	100,0%	1	3,3%
Muito Capacitadas em Marketing	-	-	29	96,7%
Total	55	100,0%	30	100,0%

Com relação ao alinhamento, os dois clusters também se diferenciam bem em sua constituição quanto ao fato das empresas estarem ou não alinhadas. As muito capacitadas de marketing se mostram formadas por 29 empresas alinhadas (97% do dos casos) e as pouco capacitadas são constituídas

por 55 empresas não-alinhadas (100 % dos casos) e apenas um alinhado.

Observou-se também o comportamento dos *clusters* com relação ao tempo de mercado das empresas. A tabela 31 apresenta como as observações estão distribuídas nos *clusters* no arranjo de tempo de mercado:

Tabela 31 - Análise da composição dos *clusters* em relação à categorização do tempo de mercado

Cluster	Até 09 anos		10 - 19 anos		20 - 29 anos		Acima de 30 anos	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Pouco Capacitadas em Marketing	16	69,6%	20	66,7%	16	64,0%	4	57,1%
Muito Capacitadas em Marketing	7	30,4%	10	33,3%	9	36,0%	3	42,9%
Total	23	100,0%	30	100,0%	25	100,0%	7	100,0%

Com relação ao tempo de atividade no mercado, os *clusters* também apresentam comportamento muito semelhante em todas as categorias disponíveis. O cluster das organizações *pouco capacitadas em marketing* possui cerca de 60 a 70% dos casos em todas as categorias, enquanto as *muito capacitadas em marketing* giram em torno de 30 a 40 % dos casos, também em todas as categorias.

4.6.2 Contribuição Relativa das Categorias das Variáveis na Caracterização Distintiva dos Clusters

Depois de investigado as variáveis mais importantes para a caracterização dos clusters, pode-se compreender também quais são as categorias dentro de cada uma das variáveis mais importantes para determinar o comportamento dos *clusters*. Nessa etapa os *clusters* foram submetidos a uma análise cruzada com a estrutura de marketing, ao tempo de mercado, ao faturamento anual, ao número de funcionários e ao alinhamento estratégico (sim ou não).

A primeira análise dessa fase é a proporcionada pela tabela 32, referente à contribuição das categorias da variável estrutura de marketing na formação dos clusters:

Tabela 32 - Contribuição relativa das categorias de estrutura de marketing para a formação dos clusters

Cluster	Estrutura de Marketing			
	Sem Dpto	Iniciando Dpto	Dpto Limitado	Dpto Fortalecido
Pouco Capacitadas em Marketing	54%	27%	5%	14%
Muito Capacitadas em Marketing	0%	31%	24%	45%

O cluster das empresas Pouco Capacitadas em Marketing é constituído 81% das empresas que ou não possuem um departamento de marketing ou estão iniciando a estruturação de um departamento. O contrário acontece com o cluster das empresas Muito Capacitadas em Marketing, constituídas por 69% de empresas que já possuem um departamento de marketing estruturado, que seja ele ainda limitado ou já fortalecido.

As categorias da variável número de funcionários foram analisadas quanto a composição e distinção dos clusters identificados. Esta análise é apresentada na tabela 33:

Tabela 33 - Contribuição relativa das categorias de número de funcionários para a formação dos clusters

Cluster	Número de Funcionários		
	Até 19	20 - 99	100 - 499
Pouco Capacitadas em Marketing	21%	36%	43%
Muito Capacitadas em Marketing	24%	45%	31%

Pode-se perceber pouca diferença no perfil dos dois clusters quanto a constituição do seu perfil de tamanho por número de funcionários. Há uma mescla razoavelmente homogênea em ambos os clusters dos diversos tamanhos de empresa em categorias de número de funcionários.

As categorias da variável de faturamento anual das empresas também foram testadas com relação à composição dos clusters, conforme se vê na tabela 34:

Tabela 34 - Contribuição relativa das categorias de faturamento anual para a formação dos clusters

Cluster	Faturamento (em milhões)			
	Até 0,43	0,43 - 2,13	2,13 - 60	Acima de 60
Pouco Capacitadas em Marketing	3,57%	16,07%	41,07%	39,29%
Muito Capacitadas em Marketing	10,34%	10,34%	41,38%	37,93%

Também com relação ao faturamento da empresa, um indicador de

porte, as empresas que compõem os dois clusters também parecem ter uma distribuição com certa homogeneidade entre as diferentes categorias que representam o tamanho da empresa por faturamento.

A categorização da variável tempo de mercado foi verificada na constituição dos *clusters*. Esse resultado são descritos na tabela 35, a seguir:

Tabela 35 - Contribuição relativa das categorias de tempo de mercado para a formação dos *clusters*

Cluster	Tempo de Mercado (em anos)			
	Até 09	10 - 19	20 - 29	Acima de 30
Pouco Capacitadas em Marketing	28,57%	35,71%	28,57%	7,14%
Muito Capacitadas em Marketing	24,14%	34,48%	31,03%	10,34%

O mesmo comportamento homogêneo na distribuição das empresas que compõem os dois clusters em estudo é possível ser analisado na caracterização dos componentes dos clusters por seu tempo de atividade de mercado, um indicador de experiência, de amadurecimento da empresa. Nas diversas categorias de tempo de atividade o comportamento de ambos os clusters é muito semelhante.

Os dois *clusters* identificados foram analisados com relação a sua categorização no aspecto da variável de alinhamento estratégico (sim ou não). Como se pode ver na tabela 36, esta variável e sua categorização é importante para a determinação e distinção do perfil dos *clusters*:

Tabela 36 - Contribuição relativa das categorias de tempo de mercado para a formação dos *clusters*

Cluster	Alinhamento	
	Não-Alinhado	Alinhado
Pouco Capacitadas em Marketing	100,00%	3,30%
Muito Capacitadas em Marketing	0,00%	96,70%

No quesito alinhamento das competências de marketing à estratégia externa de valor da organização, essa variável dicotômica que aponta os casos alinhados daqueles não-alinhados se mostrou também uma característica marcante para a delimitação das diferenças do perfil das empresas do cluster das muito capacitadas em marketing para as pouco capacitadas em marketing. As empresas pouco capacitadas em marketing podem assim também serem designadas por sua característica de não estarem alinhadas (100%). Já o cluster das muito capacitadas em marketing constitui-se, em 97% dos casos, por empresas alinhadas.

5 CONCLUSÕES ACERCA DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Inicialmente na elucidação do primeiro objetivo específico do trabalho, a construção da matriz para a análise e classificação do alinhamento estratégico, possuía como característica a fundamentação ou não da continuidade do trabalho. Nesse sentido não só pôde-se desenvolver esta matriz para análise do alinhamento estratégico (existente ou não), como também se conseguiu, através da matriz desenhada, conhecer-se os tipos específicos de alinhamento encontrados (alinhamento do tipo A ou B) e ainda a categorização da focalização das competências de marketing essenciais (muito alto, alto, moderado, baixo).

Com relação ao perfil das empresas do Pólo Moveleiro de Arapongas é possível perceber que 86% já possuem uma estrutura mínima própria para a operação de marketing na empresa. 45 % das empresas têm um quadro de funcionários entre 100 a 499 funcionários, sendo que 80% das empresas faturam acima de R\$ 2,13 milhões anuais.

Na análise da estratégia externa de valor adotada pode ser destacado, primeiramente, o valor principal entregue ao mercado onde 53% das empresas estão focadas em qualidade e, num segundo aspecto, a própria estratégia de valor, onde 66% das empresas que compõem a população estão focadas na estratégia externa de valor de excelência operacional. Vale frisar o ajuste que pode ser percebido entre o valor focado e a estratégia praticada pela maioria das empresas.

Para as competências de marketing percebeu-se um desenvolvimento mediano (7,5) para as competências de *gestão de portfólio de marcas, gestão da carteira de clientes e segmentação, gestão da produção e gestão da cadeia de suprimentos*. Foram destaques de desempenho superiores em a competências de *gestão de vendas* (7,8) e com 7,7 as competências de *gestão de preços e gestão da comunicação em marketing, planejamento estratégico em marketing e implementação de marketing*. Já a competência de *lançamento de produtos e serviços* foi a que obteve o pior desempenho médio entre as empresas em 7,2. Quando agrupadas as competências de marketing em categorias (*estratégicas, operacionais e funcionais*) não foram percebidas diferenças

significativas no desenvolvimento das competências de marketing entre as categorias estudadas.

Para 40% das empresas do Pólo Moveleiro da Cidade de Arapongas, o desenvolvimento verificado das competências *essenciais* de marketing pode ser classificado como moderado, sendo que, ainda, para metade do grupo do total das empresas o desenvolvimento das competências *essenciais* é insuficiente ou baixo. Algo muito semelhante ao estudo das competências *não-essenciais*, onde 41% das empresas apresentam um desenvolvimento moderado e 52% das empresas possuem um desenvolvimento entre baixo ou insuficiente.

Ainda é possível se conhecer a focalização das competências *essenciais* em detrimento as *não-essenciais*. Para 77% das empresas a focalização pode ser descrita como baixa ou inversa e, moderada para 21% dos casos.

No estudo do alinhamento estratégico entre as competências de marketing e estratégia externa de valor adotada constatou-se que 65% das empresas não estão alinhadas estrategicamente. Para aquelas onde o alinhamento foi evidenciado (35%), em grande maioria o alinhamento observado pode ser categorizado como do *tipo B* (77% dos casos alinhados), sendo que 83% deles são do *tipo B baixo*. Ainda, dentro dos casos não-alinhados, podem ser separados os casos de alinhamento inverso, 15% do total de casos em estudo.

Para empresas que adotam a estratégia de *excelência operacional* aproximadamente 30% estão alinhadas. Já para as empresas adotantes da estratégia de valor externa de intimidade com o cliente ou, ainda, a inovação em produto há um equilíbrio maior entre as proporções aproximadas de empresas *alinhadas* (55%) e *não alinhadas* (45%).

O alinhamento esteve presente em 38% dos casos onde a empresa está *iniciando o departamento de marketing*, em 70% dos casos onde a empresa possui um *departamento de marketing limitado* e, em 62% dos casos onde a empresa possui um *departamento de marketing fortalecido*. De forma inversa, os casos *não-alinhados* são constituídos por 38% empresas com *departamentos de marketing fortalecidos*, 30% *departamento de marketing limitado*, por 62% de empresas que estão iniciando a estruturação de um departamento de marketing e salta para 97% nas empresas *sem departamento de marketing*.

Em geral, as competências de marketing, individualmente, para os casos não-alinhados giraram em torno de 6 a 7 pontos de desenvolvimento, com a

maior nota verificada na competência de gestão em vendas (7,1). Para os casos alinhados a nota média esteve entre 7,8 e 8,5, com maiores notas para planejamento de marketing (8,5) e implementação de marketing (8,4).

À medida que a estrutura de marketing se tornou mais desenvolvida, houve também um crescimento do desempenho das competências essenciais nas empresas estudadas. Nas empresas sem departamento de marketing a nota do desenvolvimento das competências essenciais foi de 5,8 e, no outro extremo, nas empresas com departamento de marketing estruturado e fortalecido, 8,5.

Com relação à análise de regressão logística realizada, o modelo final conseguiu uma boa previsão para os casos *alinhados* (83%) e *não-alinhados* (93%) estrategicamente. Pode-se ver que as competências de *planejamento de marketing*, de *gestão da produção* e de *implementação de marketing* apresentam uma influência positiva, enquanto a competência de *gestão de segmentação* apresenta uma influência negativa na performance das empresas em seu alinhamento estratégico e desenvolvimento das competências de marketing.

Especificamente, na análise discriminante pôde-se avaliar as maiores ou menores influências das diversas competências de marketing em sua construção do alinhamento estratégico das empresas. Assim, percebe-se a alta influência das competências de *planejamento estratégico de marketing*, de *implementação de marketing*, de *gestão dos canais de distribuição e vendas*, de *gestão da produção*, de *gestão da informação*, *comunicação mercadológica* e *orçamentos de marketing*, em comparação com as menores influências das competências de *gestão da segmentação* e *carteira de clientes*, *gestão de marcas*, *gestão de cadeia de suprimentos* e *lançamentos e desenvolvimento de produtos e serviços*.

Por último pôde-se investigar aspectos de perfil das organizações de forma multivariada que efetivamente colaboram para a constituição de agrupamentos das organizações em função do alinhamento estratégico identificado. A partir do indicador preditivo gerado pela função discriminante, que apresenta uma reflexão ponderada sobre todas as competências de marketing sondadas e sua contribuição de fato para o alinhamento estratégico ou não, verificou-se a caracterização das empresas analisadas, levando em conta a *estrutura de marketing*, o *faturamento da empresa*, o *número de empregados*, o *tempo de mercado* e, *estarem ou não alinhadas* estrategicamente. Foram identificados dois

grupos distintos, cujas denominações se dão via principais características definidoras de seus perfis sendo: a) o *cluster das empresas muito capacitadas em marketing* ; b) o *cluster das empresas pouco capacitadas em marketing*.

Foi marcante para a descrição *cluster das empresas muito capacitadas em marketing*, essencialmente, sua composição por empresas com competências de marketing estrategicamente alinhadas (97%), como melhor desenvolvimento geral das competências de marketing e, que possuem a melhor organização da estrutura de marketing na população (69% das empresas possuem estrutura de marketing já montada, seja ela limitada - 24%, ou já fortalecida – 45%).

O *cluster das empresas pouco capacitadas em marketing* é formado por empresas cujas competências essenciais de marketing não estão alinhadas estrategicamente (100%), que apresentam desenvolvimento das competências de marketing, em geral, inferiores aos níveis médios populacionais e, também, onde 81% das empresas estão nos estágios mais baixos de organização da estrutura de marketing (54% das empresas não possuem um departamento de marketing e 27% estão iniciando a estruturação de um departamento).

Dessa forma, pode-se compreender a proporcionalidade direta entre o alinhamento estratégico das competências de marketing e o desenvolvimento da organização e da estruturação da função de marketing na empresa. À medida que a empresa melhora sua estrutura e organização de marketing melhoram também seu desenvolvimento nas competências de marketing de forma ajustada à estratégia desenvolvida pela organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a conclusão do estudo, ficam evidentes as descobertas realizadas sobre os objetivos inicialmente propostos. De forma geral é possível se compreender como está o estágio atual do desenvolvimento das competências de marketing das empresas que compõem o Pólo Moveleiro da Cidade de Arapongas e, também, como estas competências se encontram ou não alinhadas à estratégia externa de valor praticada pelas organizações. Embora em grande maioria de 65% das empresas estejam ainda não-alinhadas estrategicamente pelos critérios adotados para o estudo, há um número significativo de 35% empresas que estão alinhadas. Entretanto, o tipo de alinhamento encontrado de forma mais expressiva (tipo B baixo) mostra que muito ainda pode-se fazer no intuito de melhorar o desenvolvimento das competências de marketing das organizações, inclusive naquelas empresas que já desenvolvem algum foco nas competências realmente essenciais a sua estratégia de valor externa.

Também foi possível entender o desenvolvimento de cada uma das competências de marketing. Em geral, percebem-se algumas competências mais desenvolvidas, como por exemplo, a competência de gestão de vendas, planejamento de marketing, implementação de marketing em relação a um desenvolvimento mediano das competências de marketing estudadas. Além disso, é possível identificar-se as competências com menor desenvolvimento médio como, por exemplo, as competências de *gestão da carteira de clientes e segmentação* e de *desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços*.

Num olhar para o desempenho global das competências de marketing e do alinhamento estratégico, também foi possível detectar que as empresas do pólo moveleiro podem ser divididas em dois agrupamentos distintos. Primeiro, o *cluster das empresas muito capacitadas em marketing*, marcado por empresas alinhadas estrategicamente e com departamentos de marketing melhor estruturados. Depois, o *cluster das empresas pouco capacitadas em marketing*, que de forma antagônica é constituído por empresas não-alinhadas e com estruturas de marketing em menores patamares de desenvolvimento.

Efetivamente o trabalho apresenta como contribuição aspectos práticos e acadêmicos, sobre as competências de marketing, sobre o alinhamento

estratégico e, principalmente, sobre a relação existente entre eles. Como já discutido anteriormente, o construto das competências de marketing ainda em aprimoramento pode novamente ser aplicado e investigado, considerando, nesse caso, a possibilidade de junção de idéias e perspectivas anteriormente não consideradas num único estudo. Para o alinhamento estratégico o que se pode ver aqui é o delineamento de uma matriz referencial para seu estudo quantitativo, considerando a possibilidade de categorização do desenvolvimento das competências essenciais e não-essenciais, da focalização das competências essenciais e do ajuste desses fatores em função de um parâmetro de mensuração, de corte entre grupo de casos alinhados e não-alinhados e, por fim, da possibilidade de categorização dos tipos de alinhamento. Sobretudo, novos estudos podem ser concebidos a partir das idéias aqui desenvolvidas, como também pode-se imaginar sua efetiva aplicação na gestão estratégica em marketing das organizações.

Portanto, estudos futuros a partir deste, poderão ser concebidos em diferentes aspectos e áreas temáticas. Inicialmente, pode se imaginar que a matriz de análise de alinhamento proposta deve passar por novas aplicações, necessitando ser calibrada em seu ponto de corte, ser aprimorada e, até mesmo, melhor validada em sua possibilidade de captura de todas as nuances que envolvem a função de marketing e o alinhamento estratégico.

Posteriormente, outros trabalhos podem partir para avaliar as competências em outras funções organizacionais (RH, finanças, produção) e seu ajustamento à estratégia externa, colaborando para uma construção de um modelo macro de alinhamento de todas as competências organizacionais com a estratégia de valor externa. Outra oportunidade é a aplicação deste estudo em outros setores econômicos ou em outros segmentos industriais.

Outra alternativa é avançar-se no entendimento da efetividade da contribuição das competências de marketing para o desempenho organizacional. Por fim, uma última instância, está na possibilidade de utilizar os princípios aqui discutidos numa verificação ampliada das relações de alinhamento entre a tríade *estratégia externa - competências de marketing - resultados da organização*.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. et al. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABIMÓVEL, Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. **Panorama do setor 2006 / 2007**. Disponível em <http://www.abimovel.org.br/info_programa_setor_moveleiro.php> Acesso em 10 dez, 2008.
- ANSOFF, H.I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARNEY, J.B. et al. **The resource-based view of the firm: ten years after 1991**. Artigo in: Journal of Management, v. 27. 2001, p. 625-641. Portland: Elsevier, 2001.
- _____; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. **Developing an organization capable of implementing strategy and learning**. Human Relations. v.49, n.5, p. 597. London: SAGE, May/1996.
- _____. **The silent killers of strategy implementation and learning**. Artigo in: Sloan Management Review. v. 41, n. 4, p.29-41. Michigan: MIT Sloan School of Management, Summer/ 2000.
- BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BLOIS, K.; RAMIREZ, R. **Capabilities as marketable assets: A proposal for a functional categorization**. Artigo in: Industrial Marketing Management vol.35, pg. 1027-1031. Vernon: Elsevier, 2006.
- BOAVENTURA, J. M. G; FISCHMANN, A. A.. **Estudos dos conceitos sobre o conteúdo da estratégia: uma ilustração no campo da tecnologia da informação**. Artigo in: THIRD INTERNATIONAL CONFERENCE OF IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, v.1, 2003, Anais. São Paulo: Ibero American Academy of Management, 2003.
- BRODBECK, A.; HOPPEN, N. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo para implementação**. Artigo in: RAC, v.7,n.3,p. 09-33. Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- CÂMARA, M. R. G. et al . **Cluster moveleiro no Norte do Paraná e o sistema local de disseminação de inovações**. In: I Encontro de Economia Paranaense (I ECOPAR), 2002, Maringá. I Encontro de Economia Paranaense (I ECOPAR), 2002.
- CARNEIRO, J. M. T. et al. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre**. Artigo in: RAC, vol.1, n.3 p. 07-30. Rio de Janeiro: ANPAD, set-dez/ 1997.
- CORREA, D. ; LUCE, F. **Cultura organizacional e estratégia de marketing: o desenvolvimento de um modelo de proposições de pesquisa para implementação de esforços de marketing**. Artigo in: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28 2005. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2005.
- CUNHA JR. , Marcus. V. M. et al. **Estratégias e competências de marketing e seu impacto na performance: modelagem causal no ramo de varejo de autopeças**. Artigo in: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23 1999. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD,

1999.

DAY, G. **The capabilities of market-driven organizations**. Artigo in: Journal of Marketing vol. 58. New York: AMA, 1994. pg. 37-52.

DIAS, S. R. et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FARRIS, P. W. et al. **Métricas de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FLEURY, M. T. L. ; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FIELD, A. **Discovering statistics using SPSS**. 2 ed. London: Sage, 2005.

GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. **Strategy implementation: structure, systems and process**. St Paul: West Publisher, 1986.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, F. A. P. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow**. Artigo in: RAC, vol.3, n.2 p. 53-74. Rio de Janeiro: ANPAD, maio-ago/ 1999.

GOLFETTO, F. ; GIBBERT, M. **Marketing competencies and the sources of costume value in business markets**. Artigo in: Industrial Marketing Management vol.35. Vernon: Elsevier, 2006. Pg. 904-912

GORINE, A. P. **Panorama do setor moveleiro no Brasil - com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. Rio de Janeiro: BNDES, 1998. (Panorama Setorial, 8)

GUENZI, P.; TROILO, G. **Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing-Sales integration**. Artigo in Industrial Marketing Management vol.35. Vernon: Elsevier, 2006. Pg. 974-988.

HAIR, J. F. Jr. et al. **Análise multivariada de dados**.5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **The Population Ecology of Organizations**. In: American Journal of Sociology, vol 82, n05, p.929. Chicago: University of Chigago Press, March/1997.

HENDERSON, J.C.;VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations**. Artigo in: IBM Systems Journal, v.32, n.1, p. 4-16. New York: IBM Publications Center,1993.

HAMBRICK, D. C. ; CANELLA, A. A. **Strategy Implementation as Substance and Selling**. The Academy of Management Executive, vol 3.n4. pg. 278-285. New York:

Academy of Management, 1989..

HOOLEY, G. J. et al. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

JACQUES, E.; CASON, K. **Human capability: study of individual potential and its application**. London: Gower, 1994.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. **Market orientation: antecedents and consequences**. In: Journal of Marketing, v. 57, p.53-70, New York:AMA, jul/1993.

KAPLAN, R.S. ; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Measuring the strategic readiness of intangible assets**. In: Harvard Business Review, Feb-2004, p. 53-63. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004

_____. **Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

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

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

LE-BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman,2006.

LOPES FILHO, L. S. **Marketing de vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva 2006.

LUFTMAN, J. N.; LEWIS, P. R. & OLDACH S. H. **Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies**. Artigo in: IBM Systems Journal, vol. 32, No. 1, pp.198-221. New York: IBM Publications Center, 1993.

LUFTMAN, J. N. **Competing in the Information Age: Strategic Alignment in Practice** Oxford University Press, USA (August 15, 1996)

MARCHAND, D. A. **Why information is the responsibility of every manager**. In: MARCHAND. D. A. (ed.), **Competing with information: a manager s guide to creating business value with information content**. Chichester : John Wiley & Sons, 2000a. p. 3-16.

_____. **Creating business value with information**. In: MARCHAND. D. A. (ed.), **Competing with information: a manager s guide to creating business value with information content**. Chichester : John Wiley & Sons, 2000b. p. 17-30.

McCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than for 'intelligence'**. Artigo in: American Psychologist, v. 28, n. 1, p. 1-14. Washington: American Psychological Association, 1973.

MCLAGAN, P.A.. **Competencies: the next generation**. Training & Development, p.40-47. Alexandria: American Society for Training & Development, May/1997.

MCKINLEY, M. **Marketing alignment: breakthrough strategies for growth and profitability**. Tucson: Hats off Books, 2002.

- MIRABILE, R.J.. **Everything you wanted to know about competency modelin**. Training & Development, v.51, n° 8, p. 73-77. Alexandria: American Society for Training & Development, Aug/1997.
- MCDANIEL, C. D. ; GATES, R. H. **Fundamentos da pesquisa de marketing**. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MCKINLEY, M. **Marketing alignment: breakthrough strategies for growth and profitability**. Tucson: Hats off Books, 2002.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- _____. **Fit, Failure and the hall of fame**. Artigo in: California Management Review. Vol. XXVI,n.3. Berkeley: University of California, Spring/1984.
- MILLS, J. et al. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MINTZBERG, H. et al. **Safari de estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, C.; PORTER, M. e convidados **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MULLER-LANKENAU et al. **Strategic channel alignment: an anlysis of the configuration of physical and virtual marketing channels**. Artigo in: Information System and E-Business Manangement Journal, v. 4, n. 2 . p.187-216. Berlin Heidelberg, set/2006.
- NAKANO, D. N. **Uma comparação entre tipos de estratégia tecnológica de oito empresas brasileiras**. In: RECITEC, v.2,n.1, p.83-92. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 1998.
- NAVER, J. C.; SLATER, S. F. **The effect of a market orientation on business profitability**. Artigo in: Journal of Marketing, out-1990. New York: AMA, 1990.
- NOGUEIRA, A. R. R.; MOREIRA, P. C. A. **O alinhamento estratégico e a construção do futuro: um estudo exploratório**. Artigo in: RAC, v. 2, n.2, p. 103-125. Rio de Janeiro: ANPAD, mai-ago/ 1998
- O'DRISCOLL, A. et al. **Developing marketing competence and managing in networks: a strategic perspective**. Artigo in: Journal of Strategic Marketing vol. 8. United Kingdom: Taylor & Francis, 2000. Pg. 183-196
- _____. et al. **The competence trap: exploring issues in winning and sustaining core competence**. Artigo in: The Irish Journal of Management, v. 22,n.1, p. 74-90. Dublin: Irish Academy of Management, 2001.
- PAPP, R. **Strategic information technology: opportunities for competitive advantage**, Hershey: Idea Group Publishing, 2001.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, 1959
- PERIN, Marcelo G. et al. **Os recursos em marketing e os antecedentes da**

performance. 2006. Artigo in: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30 2007. Salvador: ANPAD, 2007.

POPADIUK, S et al **Ambiente informacional e desempenho competitivo na indústria de autopeças para veículos**. Artigo in: Revista Produção, v. 15. n.3, p. 390-403. São Paulo: ABREPO, set-dez / 2005.

_____ et al. **Arquitetura da informação e mensuração do desempenho**: um estudo na indústria de artefatos e utensílios de plásticos no Estado de São Paulo. Artigo in: Gestão & Produção, v. 13, n.1, p. 151-165. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, jan-abr/ 2006.

PORTAL MOVELEIRO. **Pólos Moveleiros**: dados. Disponível em <http://www.portalmoveleiro.com.br/polos/polos_info.html> Acesso em 10 dez, 2008.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. **What is Strategy?** Artigo In: Harvard Business Review, vol. Nov-Dez, pg. 61-77. Boston: Harvard Business Publishing, 1996.

PRAHALAD, C.K; HAMEL Gary. **The core competence of the corporation**. Artigo in: Harvard Business Review, 1990

_____. **Competindo para o futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995

PREVOT, F, SPENCER, R. **Supplier competence alignment**: cases from buyer perspective in the brazilian market. Artigo in: Industrial Marketing Management Journal, v. 35, p. 944-960. Vernon: Elsevier, jul/2006.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. **Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico**. Artigo in: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30 2006. Anais. Salvador: ANPAD, 2006.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Planejamento estratégico da tecnologia da informação alinhado ao planejamento de empresas**. Artigo in: RAM, v.3, n.2, p.39-51. São Paulo: Mackenzie, 2002.

_____. **Metodologia para planejamento estratégico de informação alinhado ao planejamento estratégico**: a experiência do Senac-PR. Artigo in: Ci Inf., v. 32, n. 3, p. 146-155. Brasília: IBICT, set-dez/ 2003.

RIBEIRO, Aurea H. P. et al . **Competência em marketing e performance**: os constructos, as dimensões e suas relações. Artigo in: ENCONTRO DE MARKETING – EMA, 2006. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

RICHARDSON, R. J. P et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RITTER, T. **Communicating firm competencies**: marketing as different levels of translation. Artigo in: Industrial Marketing Management Journal, v. 35, p. 1032-1036. Vernon: Elsevier, jul/2006.

RODRIGUES JR., F. J. F. et al. **Alinhando competências e estratégias organizacionais**: um estudo do setor de telecomunicações. Artigo in: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30 2006. Anais. Salvador: ANPAD, 2006.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.S; BOFF, L.H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SALONER, G. et al. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

SANTOS, M. **Práticas de gerenciamento estratégico da informação**: como as empresas brasileiras estão utilizando a informação para a competitividade. Artigo in: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28 2004. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.

SEGEV, E. **A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies**. Artigo in: Strategic Management Journal, v.10, p.487-505. New York: John Wiley & Sons, 1989.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SIMA, Sindicato das indústrias de móveis de Arapongas. **Dados do setor**. Disponível em: <<http://www.sima.org.br/bra/dadosdosetor.asp>> Acesso em: 05 dez. 2008.

SHIPLEY, D et al. **The effects of privatization on marketing capability and activity in Poland**. Artigo in: International Journal of Research in Marketing vol. 15. pg. 367-381. Vernon: Elsevier, 1998..

SPENCER, L. M; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado.3 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas,1987.

TWEED, Stephen C. **Foco estratégico**: a vantagem competitiva. São Paulo: Gente, 1999.

UBEDA, C. L. **A formulação estratégica sob a perspectiva da visão baseada em recursos**. Artigo in: XII SIMEP, 2006, Anais Bauru: Unesp, 2006.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. **Capitalizing on capabilities**. Artigo in: Harvard Business Review, Jun-2004, p. 119-127. Boston: Harvard Business Publishing, 2004

VILLAS, M. et al. **Assegurando o alinhamento estratégico da tecnologia de informação e comunicação**: o caso das unidades de refino Petrobras. Artigo in: RAP, v. 40, n.1, p. 127-154, Rio de Janeiro: PUC, Jan-Fev/2006.

VORHIES, D.; MORGAN, N. **Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage**. Artigo in: Journal of Marketing v. 69. New York: AMA, 2005. Pg. 80-94.

WANG, Y. et al. **An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance**: a customer-based perspective from China. Artigo in: Managing Service Quality, v. 14. N.2/3, p.169-182. Bingley: Emerald Group Publishing, 2004

_____; LO, H. **Customer-focused performance and its key resource-based determinants**: a integrated framework. Artigo in: Competitiveness Review v. 14. p.34-59 Indiana: American Society for Competitiveness,2004.

_____; LI-HUA, R. **Marketing competences and strategic flexibility in China**. New York: Palgrave McMillan, 2007.

WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm**. Artigo in: Strategic

Management Journal, v.5, n.2, p. 171-180. New York: John Wiley & Sons, 1984.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraira, 2007.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica**, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

ZEHIR, C. et al. **Identifying organizational capabilities as predictors of growth and business performance**. Artigo in: Cambridge Business Review, v. 5, n. 2, p109-116. Cambridge: Cambridge University Press, Summer/2006

ZERBINI, F. et al. **Marketing of competence**: exploring the resource-based content of value-for-customer through a case study analysis. Artigo in: Industrial Marketing Management vol.6, p. 784-798. Vernon: Elsevier, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa utilizado na coleta de dados

PARTE 1 - PERFIL DA EMPRESA E DO RESPONDENTE

1 Estrutura de marketing da empresa:	
<input type="checkbox"/>	Ainda não temos um depto de marketing , contratamos serviços externos de pesquisa, propaganda que são supervisionados ainda no depto de vendas.
<input type="checkbox"/>	Estamos montando um dpto de marketing, contratando um profissional específico que será responsável pela gestão dos demais serviços ainda contratados
<input type="checkbox"/>	Temos um departamento de marketing separado , mas com certa limitações em suas atividades e funções
<input type="checkbox"/>	Temos um departamento de marketing específico com autonomia em suas decisões e que direciona efetivamente todas as atividades mercadológicas junto aos demais departamentos / funções e parceiros externos.
<input type="checkbox"/>	Atuamos de forma integrada e efetiva onde todos os departamentos (inclusive o dpto de marketing) se envolvendo em projetos para resolver problemas de nossos clientes
2 Tamanho da empresa: (em número de funcionários)	
<input type="checkbox"/>	Até 09 funcionários
<input type="checkbox"/>	De 10 a 19 funcionários
<input type="checkbox"/>	De 20 a 49 funcionários
<input type="checkbox"/>	De 50 a 99 funcionários
<input type="checkbox"/>	De 100 a 499 funcionários
<input type="checkbox"/>	Acima de 500 funcionários
3 Faturamento anual estimado:	
<input type="checkbox"/>	Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14
<input type="checkbox"/>	Receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00
<input type="checkbox"/>	Receita bruta anual superior a R\$ 2.133.222,00 e igual ou inferior a 60 milhões
<input type="checkbox"/>	Receita bruta anual superior a 60 milhões
4 Tempo de atividade no mercado (em anos)	
<input type="checkbox"/>	anos

PARTE 2 - ANÁLISE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA - PROPOSTA DE VALOR

5 Identifique abaixo o fator mais importante para empresa competir no mercado	
<input type="checkbox"/>	Preço
<input type="checkbox"/>	Qualidade
<input type="checkbox"/>	Entrega / Disponibilidade
<input type="checkbox"/>	Variedade / Seleção
<input type="checkbox"/>	Inovacao
<input type="checkbox"/>	Relacionamento
<input type="checkbox"/>	Diversidade (ou melhor solução total)
6 Proposta de valor para o mercado focada pela empresa (resposta única)	
<input type="checkbox"/>	Temos um relacionamento estreito com o cliente, desenvolvendo produtos e serviços personalizados com a melhor solução total para as
<input type="checkbox"/>	Buscamos criar, desenvolver e lançar continuamente produtos inovadores e altamente diferenciados
<input type="checkbox"/>	Entregamos aos clientes uma combinação eficiente de preço, qualidade e facilidade de compra

PARTE 5 - ANÁLISE DAS CAPACIDADES DE MARKETING (CONSTITUINTES DAS COMPETÊNCIAS DE MARKETING)

Analise o desenvolvimento das capacidades abaixo dando uma nota de 0 a 10, sendo 0 para nada desenvolvido e 10 para altamente desenvolvido:

7	Capacidade de monitoramento de tendências de mercado (instrumentos e processos implementados)
8	Capacidade de mensuração de potencial demanda dos mercados (modelos, processos, instrumentos)
9	Capacidade de definição eficaz do mix de marketing (processos e metodologias implementadas)
10	Habilidade em desenvolver estratégias criativas de marketing
11	Capacidade de compartilhamento em toda a organização das informações sobre clientes, concorrentes e mercados (Sistemas de Informação de Marketing implementados)
12	Habilidade em utilizar consistentemente as informações de pesquisa de marketing para desenvolvimento de programas marketing, gerenciamento e tomadas de decisão
13	Habilidade em desenvolver relacionamentos com os fornecedores voltados para redução de preços finais, prazos de entrega e melhora da qualidade de produtos
14	Habilidade em desenvolver parcerias para a terceirização de serviços estrategicamente não-essenciais ou maduros
15	Capacidade de utilizar os relacionamentos da organização com seus parceiros de maneira a entregar produtos de forma rápida
16	Habilidade em construir e utilizar o aprendizado e o volume de produção na geração da melhor relação benefício x preço para os produtos.
17	Processos instalados para análise, definição e gestão de clientes-chave para a empresa
18	Habilidade de gestão de preços com utilização da análise de valor percebido pelo cliente (preço x benefícios).
19	Programas de gerenciamento de preços considerando custos da linha de produto e outras ofertas da empresa.
20	Capacidade técnica de monitoramento e análise dos custos e do mercado para a composição dos preços. (Utilização de técnicas tais como a análise de elasticidade, flexibilidade de preço por variação da demanda e outras)
21	Habilidade em construir e utilizar a comunicação interna para maior comprometimento da equipe na melhora dos serviços prestados
22	Desenvolvimento de soluções personalizadas para os clientes
23	Capacidade de identificar e alterar as opções de canais de distribuição em função das mudanças e exigências de mercado
24	Programas efetivos e serviços de apoio para fortalecimento dos relacionamentos, atração e retenção dos melhores distribuidores (gerenciamento das necessidades, problemas dos membros do canal, utilização de pesquisas, auditorias, comitês de relacionamento)
25	Programas de inclusão da participação dos membros do canal de distribuição no gerenciamento das políticas de preços.
26	Habilidade em alocar eficazmente os recursos de marketing em função das estratégias definidas
27	Capacidade de desenvolver e gerenciar a terceirização das atividades de marketing em função do equilíbrio de custos, prazos e qualidade dos serviços.
28	Capacidade de gerenciamento, avaliação e correção ágil das práticas diárias de marketing
29	Capacidade de organização eficiente da força de vendas levando em conta o potencial de mercado, clientes, características de produtos e mercados)
30	Capacidade de monitoramento e análise dos resultados da força de vendas
31	Habilidades gerenciais consistentes para vendas
32	Capacidade criativa para desenvolver material publicitário e campanhas promocionais eficientes
33	Programas integrados e eficazes de relacionamento público para proteção e fortalecimento da imagem institucional
34	Habilidade em coordenar e integrar as diferentes ações de comunicação
35	Capacidade de obtenção e utilização de informações efetivas sobre o comportamento dos clientes (uso efetivo dos dados de transações e registros internos)
36	Capacidade de análise e monitoramento dos resultados de retenção dos clientes (mensuração do Life Time Value, por exemplo)
37	Políticas específicas para a retenção de clientes.
38	Capacidade de identificação dos valores para os clientes (realização constante de contatos, pesquisas)

39	Capacidade de disponibilização de canais de comunicação interativos com os clientes com o cliente para sugestões, reclamações e soluções de problemas e dúvidas;
40	Programas instalados para teste da capacidade comercial e funcional dos novos produtos desenvolvidos
41	Habilidade em empregar informações e esforços no desenvolvimento de produtos/serviços altamente ajustados às expectativas do mercado
42	Programas efetivos definidos de gestão de portfólio de marcas
43	Capacidade de posicionamento e rentabilização das marcas em seus diversos segmentos atendidos
44	Capacidade de monitoração e análise dos resultados obtidos com a marca (mensuração de valor e imagem de marca entre outros)
45	Habilidade em desenvolver e gerenciar programas organizacionais de incentivo à inovação contínua.
46	Políticas de incentivo e promoção da interação da equipe de P&D e clientes.
47	Políticas de adequação de gastos de marketing com agilidade necessária para responder as mudanças de mercado
48	Programas instalados e consistentes para avaliar e controlar os resultados de marketing de forma contínua
49	Capacidade de identificação das necessidades e desejos dos clientes atuais e futuros (realização constante de contatos, pesquisa)
50	Capacidade de monitoramento da concorrência (instrumentos e processos implementados)
51	Capacidade técnica de análise e monitoramento de posição competitiva (utilização de instrumentos como Matriz BCG , Mckinsey , Análise Swot ou outros)
52	Habilidade para elaboração de planos e programas de marketing
53	Habilidade em responder rapidamente às solicitações/demandas de mercado (políticas e processos implementados)
54	Habilidade de coordenação e integração entre departamentos para atender ao mercado
55	Capacidade em monitorar constantemente as necessidades e desejos atuais e potenciais dos consumidores (monitoração de tendências)
56	Programas de incentivo para a participação dos fornecedores no desenvolvimento de produtos
57	Habilidade em otimizar a utilização dos recursos internos para produzir os produtos/serviços excelentes em termos de custo final ao cliente (valor financeiro, tempo, confiança)
58	Capacidade de utilizar os relacionamentos da organização com seus parceiros de maneira a entregar produtos de alta qualidade
59	Políticas e estratégias implementadas de rentabilização da base de clientes
60	Capacidade de monitorar e analisar as mudanças na base de clientes (metodologias, uso de softwares, políticas)
61	Habilidade de gerenciamento de preços considerando a concorrência, o posicionamento e ciclo de vida dos produtos.
62	Habilidade de gerenciamento de preços considerando diferenças entre segmentos de mercados e clientes.
63	Habilidade em reagir rapidamente e adequar preços em relação às constantes mudanças e exigências do mercado
64	Capacidade de gerenciamento de qualidade de serviços, buscando atender e superar as expectativas dos clientes, aumentar a produtividade e reduzir custos;
65	Capacidade de manter fornecedores comprometidos com os da prestação dos serviços
66	Capacidade de monitorar e avaliar o desempenho em cada canal de distribuição (utilização de instrumentos e metodologias)
67	Programas de incentivo a participação dos membros do canal no planejamento de novos produtos e serviços;
68	Capacidade de transmissão de conceitos dos produtos e serviços através dos parceiros dos canais de distribuição
69	Habilidade em coordenar, integrar e implementar as atividades de marketing
70	Habilidade em utilizar efetivamente as informações de mercado nas práticas e rotinas das diversas atividades de marketing
71	Habilidade em monitoração constante e efetiva dos resultados de marketing e comerciais
72	Políticas efetivas de remuneração da equipe de vendas alinhadas com os diversos objetivos mercadológicos (fidelidade, satisfação, receita)

73	Capacidade elevada da equipe vendas na realização de suas funções de vendas e atendimento
74	Programa e atividades eficazes de apoio à força de vendas
75	Capacidade de gerenciamento das atividades promocionais e das funções de criação
76	Habilidade em desenvolver e implementar programas holísticos de comunicação do valor e posicionamento da marca
77	Habilidade em monitorar e analisar os resultados de comunicação
78	Habilidade de obtenção e utilização efetiva de dados para segmentação de mercados e clientes (utilização de modelos científicos, uso de softwares)
79	Sistemas instalados de gerenciamento do relacionamento com o cliente (uso de softwares de CRM , gerenciamento de contato, e outros)
80	Programas desenvolvidos de fidelização do cliente
81	Capacidade de análise da satisfação dos clientes (processos e instrumentos instalados)
82	Habilidade em conversão efetiva dos recursos investidos em P & D em contínuo desenvolvimento de novos produtos / serviços
83	Habilidade em coordenar e integrar esforços, recursos e parcerias para lançamento ágil e eficaz de novos produtos
84	Capacidade de gerenciamento, monitoração e avaliação do desempenho dos produtos desenvolvidos e lançados no mercado
85	Capacidade de planejamento de gestão de marcas com objetivos e políticas bem definidos.
86	Programas de comunicação estratégica alinhados ao posicionamento definido para a marca
87	Programas eficazes de contínuo desenvolvimento e lançamento de novos produtos.
88	Políticas de incentivo e facilitação da troca de informação entre a equipe sobre os clientes e mercados.
89	Habilidade em analisar e definir orçamentos de marketing e disponibilização de recursos alinhados as necessidades de mercado
90	Análise e controle contínuo para maximizar os resultados de marketing a partir dos investimentos realizados

APÊNDICE B – Modelos multivariados aplicados: cuidados executados para aplicação e parâmetros de estimação

I. Regressão Logística

A análise de regressão logística ou a análise discriminante são boas opções de análise quando se pretende conhecer a relação de dependência multivariada em que as variáveis independentes métricas se combinam para fornecer uma capacidade de previsão, de explicação das diferentes categorias que um determinado objeto pode assumir numa determinada variável não-métrica (dependente). A regressão logística é aplicada somente nos casos onde a variável não-métrica categórica dependente é de natureza dicotômica, ou seja, onde podem ser diferenciados apenas dois grupos. A análise discriminante, porém, pode ser aplicada para variáveis com duas ou mais categorias. Embora por questões relativas à maior flexibilidade em termos dos parâmetros utilizados para seu cálculo, a regressão logística seja compreendida como mais viável para estudos envolvendo as análises de dependência multivariada quando a variável dependente categórica seja dicotômica, nada impede que seja utilizado, para a análise da dependência multivariada em questão, a análise discriminante (HAIR et al, 2006) (FIELD, 2005) .

No caso da regressão logística, os programas estatísticos realizam um amadurecimento do modelo de realizando uma análise inicial e, a partir desta, aprimora-se os logaritmos de estimação empregados no método. Assim, para maior clareza sobre os resultados finais alcançados com a regressão logística, pode-se entender os parâmetros iniciais de estimação, a capacidade preditiva do modelo inicial, os scores iniciais obtidos antes supressão das variáveis executada pelo sistema, bem como a comparação como as melhorias estatísticas obtidas com o modelo final estimado e sua significância estatística.

Parâmetros iniciais de estimação do modelo

Tabela 37 - Análise da equação com a inclusão da constante encontrada em solução inicial

Step 0	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	-2 LL
Constant	-,606	,227	7,132	1	,008	,545	110,372

a. Inclusão da constante de regressão no modelo.

b. d. Fim das estimações no passo 4 na 3ª interação, pois parâmetros foram alterados para valores inferiores a ,001.

c. variáveis independentes não foram acrescentadas para o cálculo do modelo

d. O valor de corte é 0,500

Fonte: o autor

Tabela 38 - Capacidade preditiva inicial

Casos Alinhados		Solução Preditiva Inicial					
		Não Alinhado		Alinhado		Total	
		f	%	f	%	f	%
	Não	55	100	0	0	55	100
ALINHADO	Sim	30	0	0	0	,0	0
	Total	85				55	64,7

Fonte: o autor

A solução inicial (no passo zero, ou modelo nulo, apenas comparativo) apresentada pelo programa após três interações realizadas apresentou uma constante de $-0,606$ com um log de valor verossimilhança (-2LL) de 110,372, onde modelos de regressão bem ajustados devem apresentar valores baixos para -2LL. Nesse caso, a solução inicial serve como um parâmetro para o sistema proceder melhorias através dos cálculos estatísticos na função discriminante logística. Ainda deve-se dizer que a solução preditiva inicial apresentada pelo sistema consegue trabalhar apenas com modelos ajustados apenas para os casos “não alinhados”, que correspondem a 64,7 do total dos 85 casos, sem a interação com as variáveis independentes.

Tabela 39 - Análise dos scores das variáveis não incluídas na solução da equação inicial

Variáveis	Score	df	Sig.
PLANEJ_MKT	22,87	1	0
IMPLEMEN_MKT	22,39	1	0
CANAL_DISTRIB	19,04	1	0
GEST_PROD	17,80	1	0
GEST_INF	16,13	1	0
COMUNIC_MERCAD	16,02	1	0
ORCAMEN_CONTR	15,97	1	0
SERV_CLIEN	13,61	1	0
GEST_INOVA	13,46	1	0
MONIT_VALOR	12,07	1	0
GEST_PRECO	10,82	1	0
CRM_FIDELIZA	10,79	1	0
GEST_VENDAS	10,67	1	0
LANCAMEN_PROD	9,09	1	0
GEST_C_SUPRIM	8,12	1	0
GEST_MARCA	7,84	1	0,01
GEST_SEGMENT	4,943	1	0,03
Interação Total	40,782	17	,001

a. σ^2 residual não calculado devido a redundância existente
 Fonte: o autor

Pode-se observar que entre as variáveis independentes não incluídas na solução inicial, algumas, como planejamento de marketing, implementação de marketing, canal de distribuição, e gestão da informação, apresentam *Score LL Ratio* elevados, e, portanto, sinalizam uma maior importância provável na concepção dos modelos melhorados a partir dos modelos iniciais.

Melhorias estatísticas no modelo Inicial – modelo final

Tabela 40 - Resultados das interações para melhorias no modelo de estimação

Step	Interações	Cox & Snell R ²	Nagelkerke R ²	-2 LL	Constant	Coeficientes			
						PLANEJ. MKT	IMPLEM MKT	GEST. SEGMENT	GEST. PROD
4	7	0,492	0,677	52,828	-20,876	1,247	1,401	-1,088	1,005

a. Método de cálculo/ interação: Forward Stepwise (Likelihood Ratio)

b. A constante foi incluída no modelo

c. -2 LL inicial : 110,372

d. Fim das estimações no passo 4 na 7ª interação pois parâmetros foram alterados para valores inferiores a ,001.

e. Demais variáveis incluídas não foram incluídas no modelo devido a não colaboração incremental da capacidade preditiva, com valores de significância alterados para menos de 0,001 nas diversas interações realizadas.

Fonte: o autor

O programa estatístico promove cálculos com a função de melhorar a capacidade preditiva do modelo inicial. Nesse caso, foram necessários 4 passos e

na sétima interação obteve-se uma melhor capacidade preditiva do modelo. O log de verossimilhança inicial $-2LL$ de 110, 372 caiu para menos da metade (52,828), indicando uma melhora significativa na capacidade preditora do modelo. Os indicadores de R^2 para a regressão logística de Cox & Snell e o de Nagelkerke mostraram evolução na capacidade preditiva do modelo final para o modelo inicial, sendo respectivamente de 0,49 e 0,67. Também pode ser calculado o R^2 Logit de 0,52 $\left(\frac{-2LL_{inicial} - (-2LL_{modelo})}{-2LL_{inicial}}\right)$, demonstrando então um melhoria significativa na capacidade preditora do modelo, a partir da inclusão da constante de -20,876 e das variáveis competências de planejamento de marketing, implementação de marketing, gestão de segmentação e gestão da produção.

Tabela 41 - Testes Hosmer e Lemeshow

Step	Chi-square	df	Sig.
6	12,236	7	,093

Fonte: o autor

Ainda, a medida de Homer e Lemeshow mostrou a não significância estatística (0,093) para o cálculo do Quiquadrado, demonstrando não haver diferenças para os valores das variáveis dependentes reais e previstos.

Tabela 42 - Teste estatístico dos coeficientes $-2LL$ dos modelos inicial e final

	Chiquadrado	df	Sig.
Step	7,324	1	,007
Block	57,544	4	,000
Model	57,544	4	,000

Fonte: o autor

O teste realizado sobre o $-2LL$ inicial e o $-2LL$ final demonstra que o modelo final com a inclusão além da constante da regressão de mais outras quatro variáveis independentes foi mais efetivo na solução preditiva da regressão a uma significância estatística menor que 0,05.

II. **Compreensão dos Parâmetros estimativos de escolha e aplicação do método de análise multivariado de Análise de Cluster**

A análise de cluster se constitui num tipo de análise multivariada, cuja descrição dos perfis multivariados dos agrupamentos por ela gerados, acontece tomando como base uma variável métrica responsável pela determinação de uma medida centróide que serve como base para separar os grupos em relação às múltiplas variáveis categóricas a serem utilizadas na classificação populacional. Desta maneira, os centróides não só separam os agrupamentos, mas também determinam a distância das variáveis categóricas em relação aos centros dos grupos. Assim, obtém-se tanto a distância de cada grupo em seu centróide da medida da variável métrica, quanto compreende-se aquelas características categóricas que podem realmente delimitar o perfil dos agrupamentos populacionais.

Alguns fatores prévios são importantes na escolha desse método de análise, como também na determinação dos parâmetros a serem utilizados para a formação dos clusters: 1) a adequação do método aos objetivos do trabalho; 2) a escolha da medida de similaridade e; 3) a escolha do método de agrupamento.

Consonância do uso do método com os objetivos do estudo

O objetivo da análise de agrupamento, ou análise de cluster, é dividir um conjunto de objetos em dois ou mais grupos, com base na similaridade dos objetos em relação a um conjunto de dados de características especificadas, a variável estatística de agrupamento. O objetivo da formação de agrupamentos com características homogêneas pode ser para realizar uma *descrição taxonômica* dos agrupamentos, para *simplificar* os dados que estão sendo analisados ou, para *identificar relações* subjacentes entre os dados não compreensíveis com análise individual dos dados e das observações (HAIR et al, 2006) .

Como um dos objetivos específicos previstos para o estudo era investigar as características organizacionais que efetivamente colaboram para a constituição de agrupamentos das organizações em função do alinhamento estratégico identificado, verifica-se a adequação do uso da metodologia de análise

multivariada do tipo análise de cluster aos objetivos de estudo propostos. Assim, a aplicação ao estudo da análise de cluster pôde auxiliar na exploração das características categóricas populacionais, oferecendo condições para delimitar as diferenças entre as observações existentes.

Determinação da medida de similaridade

Os objetos em um conjunto de dados são agrupados na análise de cluster de acordo com o conceito da medida de similaridade, de correspondência ou semelhança existente entre eles. A similaridade pode ser medida de diversas maneiras, sendo três os métodos mais aplicados: as *medidas correlacionais*, as *medidas de distância* e as *medidas de associação*. Cada um dos métodos apresenta uma perspectiva diferente sobre a similaridade dos objetos.

A medida correlacional tipicamente utilizada é o coeficiente de correlação, onde altos valores do coeficiente em uma matriz de correlação que compara valores para pares de observação (por exemplo, caso 1 com caso 2) denotam similaridade e baixas correlações indicam pouca similaridade entre os objetos. A medida de distância comumente empregada é a distância euclidiana, onde quanto menor a distância (valores euclidianos menores) maior é a similaridade. As medidas de associação são usadas quando as características dos objetos que estão sendo agrupadas são nominais e, ou, ordinais, apenas.

Nesse trabalho empregou-se como medida de similaridade a distância euclidiana, considerando-se sua ampla aplicação nos estudos dos agrupamentos e sua praticidade metodológica, além da recomendação presente nos trabalhos de Hair et al(2006) e Malhotra et al (2005) sobre a segurança desse tipo de medida.

Escolha do método de agrupamento

Dois grandes grupos de métodos de formação dos agrupamentos podem ser utilizados pelos softwares estatísticos para a análise de cluster, os métodos hierárquicos e os métodos não-hierárquicos. Os métodos hierárquicos, tanto os aglomerativos quanto os divisivos, formam vários agrupamentos até que

todos estejam reunidos numa única estrutura hierárquica, um tipo de árvore. Já os não-hierárquicos não constroem estas árvores e, ao invés disso, utilizam-se de um quantidade pré-especificada do número de agrupamentos a serem constituídos. (HAIR et al, 2006)

Um terceiro método foi aplicado a este estudo, o método que combina ambos os métodos: a análise *two step cluster*, disponível no programa SPSS v. 16 ®. Neste método, pode-se lidar com variáveis ou atributos contínuos e categóricos, num único passo, ou procedimento. Primeiro pode-se estabelecer hierarquicamente um número x de agrupamentos, que puderam servir de base para determinação dos centróides dos grupos e da distância das observações destes centros, onde pode-se, assim excluir as observações atípicas. Num segundo momento, por procedimentos automáticos do próprio programa, de forma não-hierárquica, pode-se chegar a um número adequado de agrupamentos, tomando como base os centróides estabelecidos. Assim, consegue-se tanto a maior similaridade entre os objetos dentro dos grupos, quanto manter-se a diferença entre os grupos, de forma otimizada.

Abaixo, a tabela fornecida pelo SPSS v. 16 ® apresenta uma visão sobre os centróides que foram estabelecidos para a formação dos clusters, tomando como base a medida métrica utilizada, o indicador preditivo discriminante, resultante da análise discriminante, um valor numérico designador das observações em sua relação com o alinhamento estratégico. Pode-se verificar a existência de um centróide médio, que combina os dois clusters apresentados automaticamente pelo SPSS v. 16 ®, além dos valores dos centróides (médios) para cada um dos clusters encontrados.

Tabela 43 - Análise dos centróides dos agrupamentos

Cluster	Scores Discriminantes aplicados na Função
	Média
Pouco Capacitadas em Mkt	-0,674
Muito Capacitadas em Mkt	1,301
Combinado 1 e 2	0,000

Fonte: o autor

ANEXOS

ANEXO A – Escala de mensuração das competências de marketing apresentada por Ribeiro et al (2006)

Competências	Capacidades
Planejamento Estratégico de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de identificação das necessidades e desejos dos clientes atuais e futuros (contatos/pesquisas) • Capacidade de monitoramento de tendências de mercado (instrumentos e processos) • Capacidade de monitoramento da concorrência (instrumentos e processos) • Procedimentos para mensuração de potencial de demanda dos mercados • Capacidade de análise e monitoramento de posição competitiva (utilização de instrumentos como matriz BCG, entre outros) • Processos e metodologias implementadas para a definição eficiente do mix de marketing • Habilidade para elaboração de planos de marketing
Distribuição da Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Definição e gerenciamento de processos de agilidade de resposta ao mercado • Sistemas instalados de compartilhamento com toda a organização sobre clientes e mercados. • Habilidade de coordenação e integração entre departamentos para atender ao mercado
Serviços aos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento da comunicação interna para divulgação e busca de comprometimento dos funcionários; • Gestão da qualidade dos serviços (atender /superar expectativas dos clientes, aumentar a produtividade e reduzir custos) • Capacidade de implementação de soluções customizadas/ personalizadas para os clientes • Capacidade de implementação de estratégias de comprometimento dos fornecedores externos que auxiliam na prestação dos serviços
Monitoramento valor/ Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de identificação de valores para os clientes (contatos/ pesquisas) • Processos e instrumentos para avaliar a satisfação dos clientes • Implementação e gerenciamento dos canais de comunicação interativa c/cliente (sugestões, reclamações e soluções de problemas e dúvidas)
CRM Fidelização	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de conhecer e utilizar os registros internos e dados de transações c/ clientes para identificação das características e comportamento de compra. • Definição e utilização de metodologias consistentes para segmentação de mercados/ clientes • Capacidade de análise e monitoramento dos resultados provenientes da retenção de clientes (cálculo do Life Time Value, ou outras metodologias); • Definição de processos e utilização de softwares de CRM para o gerenciamento do relacionamento com o cliente • Implementação de estratégias específicas para à retenção de clientes. • Desenvolvimento de programas e políticas de fidelização do cliente.
Gestão da Carteira de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de estratégias e programas para rentabilizar a base de clientes • Processos instalados para análise, definição e gestão de clientes-chave para a empresa • Processos e metodologias implementadas para segmentar e monitorar mudanças na base de clientes
Gestão da Força de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Processos consistentes definidos de organização da força de vendas (potencial de mercado ou cliente, características de produtos e mercados) • Planejamento e implementação de políticas de remuneração p/ força de vendas alinhadas não só com objetivos de aumento de receita, mas com fidelização e satisfação dos clientes. • Processos e metodologias consistentes de acompanhamento e avaliação do desempenho da força de vendas
Gestão de Produtos e Marcas	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de processos e estratégias para a gestão de portfólio de marcas • Capacidade de planejamento de gestão de marcas com a definição de políticas e objetivos claros • Definição e implementação de estratégias de posicionamento para incremento das oportunidades e rentabilização da(s) marca(s); • Definição e Implementação de políticas e processos de integração da comunicação com os objetivos estratégicos da organização e com o posicionamento definido para a marca • Processos e metodologias consistentes para avaliação e monitoração dos resultados obtidos com a marca (cálculo da equidade da marca, lembrança da marca, percepção de marca)
Gestão da Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Processos definidos para contínuo desenvolvimento e lançamento de novos produtos. • Implantação de metas e políticas organizacionais que incentivam a inovação • Processos, incentivos e infra-estrutura definidos para que qualquer funcionário da empresa possa compartilhar informações sobre clientes e mercados • Processos definidos p/ funcionários do P&D (ou área correspondente) possam interagir com os clientes e aprender sobre como atendê-los melhor;

<p>Gestão de Canal e Distribuição</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologias p/ análise de opções de canal (visando objetivos de mercado/ otimização dos recursos) • Implementação de métricas para avaliar desempenho por canais de distribuição • Gestão das necessidades e problemas dos membros do canal (pesquisas, auditorias e comitês de relacionamento) • Processos implementados de participação dos membros do canal no planejamento de novos produtos; • Gestão das decisões de preços dos produtos levando em consideração as empresas do canal; • Transmissão dos conceitos dos produtos/serviços através de canais de distribuição
<p>Gestão de Preço</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de preços dos produtos/serviços considerando técnicas de análise de valor percebido pelo cliente (preço percebido X benefícios percebidos); • Gestão de preços dos produtos/serviços considerando a concorrência, o posicionamento e ciclo de vida • Gestão de preços dos produtos/serviços considerando custos, consistência interna na linha de produtos e outras ofertas da empresa • Políticas diferenciadas de preços considerando necessidades diferentes entre clientes/segmentos; • Utilização de técnicas que visam suportar a gestão de preços, tais como a análise de elasticidade, flexibilidade de preço por variação da demanda dentre outras

ANEXO B – Escala para mensuração das competências em marketing proposta por Vohies e Morgan
(2005)

Marketing Capabilities Scales	
Pricing	<ul style="list-style-type: none"> • Using pricing skills and systems to respond quickly to market changes • Knowledge of competitors pricing tactics • Doing an effective job of pricing products/services • Monitoring competitors prices and price changes
Product development	<ul style="list-style-type: none"> • Ability to develop new products/services • Developing new products /services to exploit R&D investment • Test marketing of new products/services • Successfully launching new products services • Insuring that product/service development efforts are responsive to customer needs
Channel management	<ul style="list-style-type: none"> • Strength of relationships with distributors • Attracting and retaining the best distributors • Closeness in working with distributors and retailers • Adding value to our distributors businesses • Providing high levels of service support to distributors
Marketing communication	<ul style="list-style-type: none"> • Developing and executing advertising programs • Advertising management and creative skills • Public relations skills • Brand image management skills and processes • Managing corporate image and reputation
Selling	<ul style="list-style-type: none"> • Giving Sales people the training they need to be effective • Sales management planning and control systems • Selling skills of Sales people • Sales management skills • Providing effective sales support to the sales force
Market information management	<ul style="list-style-type: none"> • Gathering information about customers and competitors • Using market research skills to develop effective marketing programs • Tracking customer wants and needs • Making full use of marketing research information • Analyzing our market information
Marketing planning	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing planning skills • Ability to effectively segment and target market • Marketing management skills and processes • Developing creative marketing strategies • Thoroughness of marketing planning processes
Marketing implementation	<ul style="list-style-type: none"> • Allocating marketing resources effectively • Organizing to deliver marketing programs effectively • Translating marketing strategies into action • Executing marketing strategies quickly • Monitoring marketing performance

ANEXO C – Escala para mensuração das competências em marketing proposta por Wang (2005)

Marketing Competences Construct Scales Dimensions

- Our capability in obtaining real time competences information about changes of customer needs is very strong
- Our capability in communicating with customers about their potential and current demands is very strong
- We have strong capability of involving customers in the process of product testing and assessment
- Our capability enables us to respond quickly to customers' requirements and deliver offerings in time
- We have strong capability to acquire real time information of competitors' evolution of strength and weakness
- Our capability in benchmarking the product and service practices of major competitors is very strong
- We have strong capability of building and enhancing large-sale marketing channels
- We have strong capability of managing close customer relationship effectively in the long-run

ANEXO D – Escala de mensuração das competências distintivas de marketing (varejo) proposta por Cunha Jr. et al(1999)

Competências	Variáveis / Indicadores
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados com as atividades de relações públicas. • Habilidade para segmentar e atingir/atender mercados. • Implementação/execução de planos. • Controle e avaliação de promoções de vendas. • Envolvimento cívico (preparação especial para datas nacionais e regionais). • Treinamento dos empregados. • Precisão das previsões de vendas e de lucros. • Alocação (distribuição) dos recursos financeiros.
Adequação da oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do serviço ao cliente. • Resultados (eficácia) obtidos com a propaganda. • Conhecimento das tendências do ramo de atividade. • Conhecimento dos clientes potenciais. • Capacidade de disponibilizar os produtos procurados pelos clientes. • Qualidade dos produtos. • Habilidade em diferenciar o sortimento de produtos e de serviços da(s) loja(s). • Seleção de novos produtos e de novas linhas de produtos. • Tratamento dispensado às reclamações dos clientes. • Resultados das políticas de preços (precificação) para diferentes linhas de produtos.
Adequação da Loja	<ul style="list-style-type: none"> • Localização da(s) loja(s). • Layout de loja e apresentação dos produtos. • Ambiente da loja (decoreação, Displays, música ambiente, iluminação). • Conhecimento da operação. • Imagem da loja.
Consciência dos pontos fracos da loja	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento dos clientes atuais. • Consciência dos pontos fortes da loja. • Conhecimento dos concorrentes.