

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TÂNIA BALDISSERA GIACOBBO

**CAPACIDADES EM MARKETING E PERFORMANCE EMPRESARIAL:  
UMA LEITURA SEGUNDO A VISÃO DE EXECUTIVOS DE EMPRESAS  
DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TÂNIA BALDISSERA GIACOBBO

**CAPACIDADES EM MARKETING E PERFORMANCE EMPRESARIAL:  
UMA LEITURA SEGUNDO A VISÃO DE EXECUTIVOS DE EMPRESAS  
DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre  
2012

TÂNIA BALDISSERA GIACOBBO

**CAPACIDADES EM MARKETING E PERFORMANCE EMPRESARIAL:  
UMA LEITURA SEGUNDO A VISÃO DE EXECUTIVOS DE EMPRESAS  
DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de Mestrado Profissional apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Porto Alegre  
2012

TÂNIA BALDISSERA GIACOBBO

**CAPACIDADES EM MARKETING E PERFORMANCE EMPRESARIAL:  
UMA LEITURA SEGUNDO A VISÃO DE EXECUTIVOS DE EMPRESAS  
DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de Mestrado Profissional apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo – UFRGS

Porto Alegre  
2012

Dedico este trabalho à minha mãe, Líria, minha fonte inspiradora de coragem,  
persistência e generosidade.

À minha filha Giordana, com o desejo de que se torne uma inspiração pela busca do  
conhecimento, como forma de evolução em qualquer área de sua vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Faz parte da concepção de um trabalho desta natureza a passagem por uma série de aprendizagens. Obviamente não é possível passar por este processo sozinho. O desenvolvimento e a conclusão deste trabalho só foram possíveis, com o envolvimento e o apoio de várias pessoas. Entre elas, cito aqui apenas algumas.

Em especial, ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo, pela competência, não apenas técnica, na orientação deste trabalho, mas também pela delicadeza e motivação na condução ao longo do período de desenvolvimento.

Ao Prof. Dr. Roberto Ruas que, desde o início do programa, sempre esteve presente no meu processo de aprendizagem, o qual foi um dos grandes inspiradores, agradeço pelo seu incentivo e apoio.

Aos meus colegas de trabalho, pelo apoio e pela compreensão, em especial aos meus líderes por terem me apoiado nesta iniciativa.

À minha família, pelo apoio incondicional e pela compreensão por todos os momentos em que precisei me ausentar dos encontros, em função da realização deste trabalho.

Aos executivos entrevistados, pela participação ao projeto e pela confiança ao responderem a pesquisa com tanta dedicação nas respostas. Agradeço também pela oportunidade de aprendizado que obtive durante as entrevistas em profundidade, pois, com certeza, agregaram muito conhecimento à minha formação.

Por fim, cito algumas pessoas muito próximas e queridas que foram fundamentais para que conclísse esse trabalho: Claudio Fonseca, pela parceria ao longo de muitos anos, Ana Vasquez, Marisa Rozman, Patrícia Muller e André Barbosa.

Toda razão é universal; toda coragem, singular. Toda razão anônima; toda coragem, pessoal. É por isso, aliás, que é preciso coragem para pensar, às vezes, como é preciso para sofrer e ou lutar, porque ninguém pode pensar em nosso lugar, e porque a razão não basta, assim como a verdade não basta, é necessário ainda, superar em si tudo o que estremece ou resiste, tudo aquilo que eu preferiria, uma ilusão tranquilizadora ou uma mentira confortável. Daí que chamamos de coragem intelectual, que é a recusa, no pensamento, de ceder ao medo, a recusa de se submeter a outra coisa que não a verdade, à qual nada assusta, ainda que ela fosse assustadora.

## RESUMO

Este estudo analisa as capacidades em marketing e sua relação com a performance, em empresas do Rio Grande do Sul, dos segmentos de serviço e indústria. Para concretizar esse propósito, foi realizado um estudo exploratório, no qual, com base na técnica de entrevista em profundidade, foram entrevistados seis executivos, com cargos de presidência ou diretoria que tivessem influência sobre as decisões de marketing da empresa. A partir da literatura especializada, foi montada uma estrutura de análise composta por onze dimensões de capacidades em marketing, as quais orientaram a elaboração do roteiro de entrevistas, bem como a estrutura do capítulo dos resultados. Os resultados do trabalho indicam o reconhecimento, segundo os executivos entrevistados, da importância das capacidades em marketing para a performance empresarial, bem como a validação das onze dimensões das capacidades a eles apresentadas, embora tenham sido identificadas algumas restrições quanto à efetiva prática das capacidades em suas empresas. Evidenciou-se ainda a associação das capacidades em marketing mais impactantes para a performance, que variam de acordo com o segmento de atuação (serviço ou indústria). Em síntese, embora reconheçam a relação capacidades em marketing e performance superior, as empresas dos executivos entrevistados ainda carecem de um maior entendimento do conceito de cada uma das capacidades e das práticas que as sustentam, para que tenham efetividade na orientação para mercado e, conseqüentemente, obtenham performance superior. Finalmente, conclui-se, pelos seus discursos, que as reflexões estratégicas de marketing nas empresas estudadas ainda permanecem restritas a poucos colaboradores, fazendo com que haja uma lacuna em relação à compreensão e à disseminação dos verdadeiros conceitos de marketing – um fator limitador para que as capacidades em marketing possam desempenhar seu papel na orientação para o mercado e, conseqüentemente, gerar performance superior.

**Palavras-chave: Capacidades em marketing. Performance. Orientação para mercado.**

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the competences in marketing and its relation to performance, in enterprises from the service and industry segments in Rio Grande do Sul, Brazil. An exploratory study was carried out, based on the technique of interview in deep, with 6 executives with the positions of presidente or director, who influenced the decisions on marketing at the enterprises. Using the literature, a structure of analysis with 11 dimensions of competences in marketing was created, and guided the elaboration of the interviews, as well as the structure of the chapter with the results. The outcomes of this work have indicated the recognition, according to the executives, of the importance of the competences in marketing for entrepreneurial performance, as well as the validation of the 11 dimensions of the competences presented to them. Nevertheless, some restrictions to their effective practice at their enterprises were identified. It was also verified the association of the competences in marketing with more impact to the performance that varied according to the segment (service or industry). Thus, although they have recognized the relation between the competences and a superior performance, their enterprises lack better understanding of the concept of each competence and the praxis that supports them, in order to have more effectiveness towards the market, and consequently a superior performance. Finally, it was concluded from their discourses that the strategic reflections on marketing of the enterprises in this study still remain restricted to few collaborators, and in so doing, there is a gap in relation to the understanding and the dissemination of the real concepts of marketing - a limiting factor for the competences in marketing which otherwise would be able to accomplish their role in guiding to the market and consequently generate a superior performance.

**Key words : Competences in marketing. Performance. Guidance towards the Market.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Fontes de vantagem competitiva e desempenho superior.....	32
Figura 02: Classificação de capacidades.....	34
Quadro 01: Medidas de desempenho .....	38

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1 Delimitação do tema</b> .....	16
<b>1.2 Definição do problema</b> .....	19
<b>1.3 Justificativa da pesquisa</b> .....	20
<b>1.4 Objetivos</b> .....	21
1.4.1 Objetivo geral.....	21
1.4.2 Objetivos específicos .....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	22
<b>2.1 Evolução do conceito de marketing</b> .....	22
<b>2.2 Orientação para o mercado</b> .....	24
2.2.1 Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski (1990 e 1993) .....	24
2.2.2 Orientação para o mercado segundo Narver e Slater (1990) .....	25
2.2.3 Orientação para o mercado segundo Day (1994).....	26
<b>2.3 Vantagem competitiva</b> .....	27
<b>2.4 A sustentação da vantagem competitiva</b> .....	29
<b>2.5 Capacidades em marketing</b> .....	31
<b>2.6 Principais abordagens sobre capacidades em marketing</b> .....	34
<b>2.7 Performance empresarial</b> .....	37
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	39
<b>3.1 Considerações iniciais sobre o método escolhido</b> .....	39
3.1.1 Etapas da pesquisa .....	40
3.1.1.1 <i>Etapa 1: elaboração de um arcabouço teórico</i> .....	40
3.1.1.2 <i>Etapa 2: preparação para coleta de dados</i> .....	40
3.1.1.3 <i>Etapa 3: coleta dos dados</i> .....	41
3.1.1.4 <i>Etapa 4: análise dos dados</i> .....	43
3.1.1.5 <i>Etapa 5: conclusão</i> .....	44
<b>3.2 Procedimentos para confiabilidade da pesquisa</b> .....	44

<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	46
<b>4.1 Entendimento do conceito de capacidades em marketing, na visão dos entrevistados</b> .....	46
4.1.1. Síntese dos resultados levantados acerca do entendimento do conceito de capacidades em marketing .....	50
<b>4. 2 Análise das onze capacidades em marketing</b> .....	50
4.2.1 Capacidade – planejamento estratégico de marketing .....	51
4.2.1.1 <i>Síntese da capacidade de planejamento estratégico de marketing</i> .....	55
4.2.2 Capacidade de distribuição da informação .....	57
4.2.2.1 <i>Síntese da capacidade de distribuição da informação</i> .....	62
4.2.3 Capacidade serviço ao cliente .....	62
4.2.3.1 <i>Síntese da capacidade de serviço ao cliente</i> .....	67
4.2.4 Capacidade em monitoramento e satisfação do cliente.....	68
4.2.4.1 <i>Síntese da capacidade monitoramento satisfação</i> .....	71
4.2.5 Capacidade CRM fidelização.....	72
4.2.5.1 <i>Síntese da capacidade CRM monitoramento</i> .....	75
4.2.6 Capacidade gestão da carteira de clientes .....	76
4.2.6.1 <i>Síntese da capacidade gestão da carteira de clientes</i> .....	78
4.2.7 Capacidade de gestão da força de vendas.....	79
4.2.7.1 <i>Síntese da gestão da força de vendas</i> .....	81
4.2.8 Capacidade gestão de produtos e marcas .....	81
4.2.8.1 <i>Síntese da capacidade gestão de marca e produto</i> .....	84
4.2.9 Capacidade em gestão da inovação.....	85
4.2.9.1 <i>Síntese da capacidade de gestão da inovação</i> .....	88
4.2.10 Capacidade do canal de distribuição .....	89
4.2.10.1 <i>Síntese da capacidade canal de distribuição</i> .....	92
4.2.11 Capacidade de gestão de preço .....	92
4.2.11.1 <i>Síntese da prática gestão de preço</i> .....	94
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	95
<b>5.1 Considerações gerais sobre a pesquisa</b> .....	99
<b>5. 2 Implicações acadêmicas do estudo</b> .....	100
<b>5.3 Implicações gerenciais do estudo</b> .....	101
<b>5.4 Limitações do estudo</b> .....	102

<b>5.5 sugestões de novas pesquisas.....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE 2: RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>113</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações na economia mundial têm gerado uma reconfiguração nos mercados, direcionando as empresas para novas formas de atuação. Uma série de fatores têm influenciado essas mudanças tais como a globalização, a mudança climática e a transferência do poder econômico para países com taxas de crescimento muito mais altas. Segundo Kotler (2010), outro fator que impulsiona mudanças drásticas no mercado é a tecnologia, que está mudando o mundo mecânico para o mundo digital, tendo profundo impacto no comportamento dos produtores e consumidores. A tecnologia merece destaque entre os fatores que alteram a configuração dos mercados pelo fato de propiciar, entre outros benefícios, a democratização da informação e de permitir ao consumidor maior interação e colaboração com produtos e empresas, o que colabora para a criação de valor. Ainda segundo Kotler (2010), consumidores cada vez mais conscientes e exigentes tendem a estimular o aperfeiçoamento da prática de marketing.

Esses e outros desafios exigem que as empresas repensem suas estruturas internas, visto que, com o aumento da complexidade competitiva, faz-se necessário que as empresas desenvolvam capacidades para atender a realidade dos mercados que estão em constante transição. Nesse contexto, as atividades de marketing merecem atenção especial, visto que se constituem em facilitadoras e integradoras entre as organizações e seus clientes.

Desde 1990, autores como Webster (1997) e Noble (1999) sugerem uma discussão sobre as mudanças que ocorrem nas organizações e suas repercussões para o marketing. Eles sustentam que as transformações evidenciadas nas organizações fazem com que o uso do conhecimento seja o principal elemento de competição. Enfatizam que a compreensão dos elementos determinantes das capacidades de implementação em marketing é um dos maiores problemas de gestores nas organizações e de pesquisadores na academia, um assunto que ainda deve permanecer no topo das pesquisas da área. Para autores como Homburg, Workman e Jensen (2000), a relação entre desenvolvimento de elementos intangíveis de diferenciação, como as capacidades de marketing, é ainda pouco explorada pela teoria.

Ao se analisar a literatura acadêmica, identifica-se um número vasto de estudos empíricos e científicos na área de marketing, no entanto a maioria é dirigida

a estudos de estratégia de marketing, implementação da estratégica de marketing, ou ainda, estudos sobre práticas específicas em marketing, pesquisadas isoladamente, o que sugere uma lacuna no que tange à implementação dessas atividades integradas e a identificação das capacidades de marketing em uma visão integralizada nas empresas.

Em relação ao mercado, percebe-se um distanciamento entre os conceitos de marketing amplamente defendidos na literatura acadêmica, principalmente no que diz respeito à aplicabilidade de suas práticas para agregar valor ao cliente. Identifica-se um consenso por parte dos empresários, quanto à importância e à necessidade de orientar suas empresas para o mercado, embora existam evidências de que nem sempre isso seja realizado.

Com base no que foi evidenciado no contexto acima, identificou-se um foco de pesquisa, conduzindo à intenção de se realizar este trabalho cujo propósito é avaliar a percepção dos principais executivos de empresas do Rio Grande do Sul, sobre a relação entre capacidades em marketing e performance nas empresas.

Com vistas à concretização do objetivo proposto, este trabalho está estruturado da seguinte forma:

- Neste capítulo é realizada uma breve introdução, seguida da delimitação do tema e da definição do problema de pesquisa. Neste capítulo também estão apresentadas as justificativas e os objetivos geral e específicos do trabalho.

- No capítulo dois, é apresentada a fundamentação teórica, que fornece o embasamento necessário à dissertação.

- No capítulo três é apresentado o método de pesquisa e são descritos todos os procedimentos utilizados para a concretização dos objetivos.

- No quarto capítulo, são apresentados os resultados, cuja estrutura contém as descobertas relacionadas ao entendimento e à disseminação do conceito de capacidades em marketing, bem como a análise das onze capacidades de marketing estudadas, divididas em subcategorias de análise; principais práticas identificadas e impacto para a performance para a empresa, segundo o entrevistado.

- Por fim, no último capítulo, são expostas as considerações finais, com destaque para as principais conclusões e implicações do trabalho, limitação do estudo e sugestões de novas pesquisas.

## 1.1 Delimitação do tema

A partir do pressuposto de que a estratégia é o ponto de partida de uma empresa, manter uma vantagem competitiva superior para o negócio está no centro do processo de desenvolvimento dessa atividade. Segundo Tadepalli e Àvila (1999), sustentam que o foco da estratégia de marketing é justamente a busca contínua por vantagem competitiva.

O conceito de vantagem competitiva, isto é, a ocorrência de desempenho econômico acima da média dos concorrentes, tem sido predominado e muito disseminado pelo paradigma de Porter (1980). O autor destaca que as bases da competição são definidas por cinco forças: (1) rivalidade entre os concorrentes, (2) poder de barganha dos clientes, (3) poder de barganha dos fornecedores, (4) ameaças de novos entrantes e (5) ameaça de produtos substitutos.

Na visão de Porter, a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma determinada empresa consegue criar para os seus clientes e que ultrapassa os custos de produção. O termo *valor* representa aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou pelo serviço. Um valor superior resulta da oferta de um produto ou de um serviço com características percebidas idênticas às da concorrência, mas por um preço mais baixo ou, alternativamente, da oferta de um produto ou de um serviço com benefícios superiores aos da concorrência, compensando pagar um preço mais elevado.

Entretanto entende-se que, diante de cenários de mercados em constantes transformações, abordagens tradicionais de estratégia de vantagem competitiva apresentam limitações relevantes, uma vez que elas estão fundamentadas em uma visão estratégica para estruturas industriais estáveis e identificáveis (HEENE; SANCHEZ, 1997). Nesse sentido, torna-se relevante analisar novas teorias que considerem os aspectos de mudança e de incerteza atuais do contexto macroeconômico.

Para fins deste estudo, será usada a sustentação teórica do conceito de vantagem competitiva de Day (1994), que argumenta que os recursos podem contribuir para a construção de vantagem superior. Segundo a teoria baseada em recursos, as organizações competem a partir do uso de seus recursos e de suas capacidades (PETERAF; BERGEN, 2003). A teoria argumenta que vantagens competitivas residem nos recursos heterogêneos específicos possuídos pela

empresa (RUMELT, 1984; MONTGOMERY; WERNERFELT, 1988). Por recursos entendem-se: “Todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações e conhecimento, controlado por uma empresa que permita à empresa a conceber e implementar estratégias que melhorem a eficiência e eficácia” (BARNEY, 1991, p.101).

É importante destacar a visão de Grant (1991) que diferencia recursos e capacitações da seguinte forma: recursos são insumos ao processo de produção, são as unidades básicas de análise; capacitações são decorrentes dos recursos, são combinações de recursos distintos para a execução da atividade. Na visão de Grant (1991), algumas características dos recursos e das capacitações são determinantes para a sustentabilidade da vantagem competitiva.

Assim, as capacidades de marketings são vistas como um recurso. No entanto, ao explorar o modelo da teoria dos recursos, serão considerados os estudos que distinguem as capacidades dos recursos (GRANT, 1991; TEECE et al., 1997). Mahoney e Pandian (1992) também argumentam que essa conceituação de recursos limita a identificação de fatores que desempenham um papel fundamental na criação de valor e nos processos de prestação de serviços. Os autores argumentam, com base no trabalho de Penrose (1955), que uma empresa atinge rendas não porque tenha mais recursos, mas porque suas capacidades distintivas permitem que faça o melhor uso de recursos disponíveis. E, embora as capacidades sejam dependentes de recursos (GRANT, 1991), estes não determinam o que a empresa pode fazer e quão bem pode fazê-lo.

A teoria baseada em capacidade como recurso sugere que uma empresa pode alcançar vantagem competitiva sustentável por intermédio de capacidades distintivas que possua (GRANT, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; HAYES et al., 1996) e que deve constantemente reinvestir para manter e expandir as capacidades, a fim de inibir a imitabilidade (MHONEY, 1995).

Segundo os autores (GRANT, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; DAY 1994), capacidades distintivas são definidas como a capacidade da organização em realizar uma série de rotinas (sequência de ações coordenadas) com a finalidade de entregar produtos e serviços para o mercado de uma forma que supere os concorrentes.

A incapacidade dos concorrentes para duplicarem as capacidades distintivas (GRANT, 1991; HAYES et al., 1996), ou o diferencial de capacidade no qual a

estratégia competitiva é fundada (COYNE, 1986; HALL, 1993), é sugerida como uma das principais fontes de sustentabilidade de vantagem sob a teoria da capacidade.

Segundo Day (1999), a criação e a sustentação das vantagens competitivas são processos de longo prazo, que devem interagir continuamente. Devido às constantes mudanças no mercado, há um risco permanente de erosão dessas vantagens, o que exige das organizações um esforço contínuo de monitoramento e de renovação de suas estratégias. Conforme o autor, algumas condições relacionadas aos ativos e às capacidades, quando observadas, podem retardar a erosão da vantagem competitiva. São elas: a contribuição para a criação de valor superior para o cliente, a durabilidade, a invulnerabilidade a depreciação, as dificuldades de reprodução por parte da concorrência, as dificuldades dos concorrentes em identificar efetivamente os recursos, as coordenações e as atividades responsáveis pelos resultados obtidos pelas organizações bem-sucedidas, e as ameaças convincentes de retaliações às ações dos concorrentes.

Vários estudos foram identificados na literatura que relacionam capacidades em marketing com orientação para o mercado e à vantagem competitiva, conforme já comentado anteriormente. Para fins deste estudo, será usada a abordagem de Day (1994). Segundo esse autor, é necessário, primeiro, compreender como essas capacidades são fundamentadas na organização. Capacidades de marketing são desenvolvidas quando os funcionários da empresa aplicam repetidamente seus conhecimentos e suas habilidades para resolução dos problemas de marketing, quando muitas vezes recursos intangíveis são combinados com recursos tangíveis para a resolução do problema. Ainda na visão do autor, capacidades de marketing não são recursos em si, mas são o processo de integração a partir do qual os recursos são aplicados para agregar valor à entrada de novos recursos.

O estudo de Day (1994) propõe que organizações mais capacitadas a responderem às demandas de mercado e a se anteciparem às mudanças ambientais possuem maiores chances de obter vantagens competitivas sustentáveis e lucros superiores aos dos concorrentes. Para esse autor, as organizações devem desenvolver habilidades, recursos e processos que busquem agregar valor para os clientes constantemente, mantendo, assim, uma vantagem competitiva baseada na diferenciação por um longo período de tempo.

Apesar de se identificarem diversos autores que sustentam a utilização dos recursos de uma empresa como fonte de vantagem competitiva e, por isso,

diretamente ligada à estratégia, percebe-se uma lacuna no que diz respeito ao emprego desses recursos. Nesse contexto, justifica-se um estudo que identifique a relação entre capacidade de marketing das empresas como recurso para geração e sustentação da vantagem competitiva e obtenção de performance superior. A definição do problema encontra-se no item a seguir.

## 1.2 Definição do problema

Na seção anterior, caracterizou-se a dimensão das capacidades de marketing como recurso para gerar vantagem competitiva e desempenho superior. No entanto, lacunas teóricas devem ser preenchidas para a evolução do conhecimento desse recurso (capacidades em marketing), com o objetivo de gerar novas informações tanto para estudiosos como para gestores das organizações.

Identificam-se, principalmente em artigos, e em estudos que relacionam as capacidades em marketing à performance das organizações, pesquisas que evidenciam essa relação como positiva, ou seja, empresas com maiores capacidades em marketing possuem melhor performance. Contudo, percebe-se que esses estudos foram desenvolvidos com base em conceitos distintos de capacidades em marketing. O próprio constructo dos elementos que as compõem vem evoluindo e sendo redimensionado a cada estudo aplicado, conforme é apresentado no próximo capítulo, no item *Principais Abordagens sobre Capacidades em Marketing*.

Percebe-se, assim, que vários estudos foram desenvolvidos usando dimensões distintas em relação às capacidades em marketing. O consenso sobre quais são as capacidades em marketing que uma organização deve possuir, a fim de desenvolver uma orientação para o mercado e conseqüentemente alcançar performance superior, tão citada por diversos autores, demonstra uma oportunidade a ser pesquisada na literatura.

Nesse sentido, julga-se pertinente realizar uma pesquisa qualitativa exploratória com vistas a se obter uma melhor compreensão do tema *capacidades em marketing* e sua relação com a performance das empresas. Em que pese a gama de estudos já realizados sobre capacidades em marketing, ainda não se chegou a um consenso quanto aos constructos para dimensionar as capacidades de marketing que uma empresa deve possuir para desenvolver performance superior.

Assim, a questão desta pesquisa é definida da seguinte maneira: Qual o entendimento dos principais executivos de empresas do Rio Grande do Sul, sobre a relação entre capacidades em marketing e performance nas empresas?

### **1.3 Justificativa da pesquisa**

O aumento da competitividade dos mercados, a venda de serviços cada vez mais agregada à venda de produtos, mudanças constantes no comportamento do consumidor – que está cada vez mais bem informado, exigente e mais independente –, são alguns fatores que exigem, atualmente, das empresas novas capacidades e recursos para atenderem e anteciparem-se às necessidades dos clientes, a fim de preverem respostas e ações de marketing mais eficazes do que as de seus concorrentes. O marketing é essencial nas organizações e tem o objetivo de acompanhar as mudanças sistêmicas do mercado e do comportamento dos consumidores. Em contrapartida, as empresas são cada vez mais demandadas a avaliarem e mensurarem suas atividades e seus investimentos.

Conforme exposto no item anterior, apesar de toda a literatura existente sobre marketing, evidencia-se a oportunidade de estudar o conceito das capacidades em marketing e sua relação com a performance, justamente pelo fato do conceito permitir uma visão integralizada do marketing, que vai da estratégia à execução.

A justificativa para o desenvolvimento deste trabalho é aprofundar o estudo acerca das capacidades em marketing e destacar a sua importância para obtenção de performance superior das organizações. O estudo ainda tem o propósito de oferecer subsídios para a compreensão das atividades de marketing que as empresas precisam exercer para atuarem de forma orientada para o mercado uma vez que a pesquisa combina os referenciais teóricos e práticos, utilizando informações extraídas da vivência prática dos executivos entrevistados, confrontados com a teoria sobre o tema.

Entende-se que o resultado da pesquisa pode contribuir para melhorar as funções e o desempenho do marketing nas organizações.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo geral

Entender a relação entre capacidades em marketing e performance das empresas segundo a visão dos executivos.

### 1.4.2 Objetivos específicos

(1) Identificar se existe homogeneidade no discurso dos entrevistados em relação ao entendimento dos conceitos de Capacidades em Marketing.

(2) Identificar as principais práticas de disseminação desse conceito dentro das empresas pesquisadas.

(3) Identificar quais as Capacidades em Marketing pesquisadas que mais impactam na performance da empresa segundo a ótica dos entrevistados.

(4) Identificar quais as principais capacidades desenvolvidas nas empresas pesquisadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada, de forma geral, uma explanação dos principais conceitos teóricos que nortearam o presente estudo: marketing, orientação para o mercado, vantagem competitiva, capacidades em marketing e performance.

Inicia-se com um resumo histórico da evolução do conceito de marketing. Em um segundo momento, apresentam-se três modelos conceituais de orientação para o mercado. Após, será vista a noção de vantagem competitiva e, finalmente, serão apresentados os conceitos de capacidade em marketing e performance, a fim de demonstrar como uma empresa com maior grau de capacidade em marketing pode ser também mais orientada para o mercado e tem performance superior.

### 2.1 Evolução do conceito de marketing

Como base para se compreender melhor os conceitos específicos deste estudo, será apresentado um breve resumo da evolução da concepção de marketing.

Até o final do século XIX, a palavra *marketing* não era utilizada. No seu lugar, usava-se *comércio e distribuição*, que tem sua origem nos primórdios da humanidade, quando o homem identificou que precisava trocar bens e serviços com outros seres humanos para sua subsistência (BARTELS, 1998, apud MACHADO, 1997, p.8)

Apenas no início do século XX mencionou-se pela primeira vez o vocábulo *marketing*, por parte do professor da Universidade de Wisconsin, EUA, Ralph Starr (BARTELS, 1998). Quando das primeiras ocasiões em que a palavra foi utilizada, ainda atrelada aos conceitos de comércio e distribuição, não havia uniformidade nem formalidade (BARTELS, 1998).

Entre 1920 e 1930, foram lançados livros com temas específicos em marketing e, no decorrer da década de 1930, áreas especializadas continuaram a se desenvolver, sendo revisadas e aprofundadas. Nos anos que seguiram, entre 1940 e 1950, continuaram as revisões da literatura, porém novos conceitos e ideias foram desenvolvidos, servindo como exemplo a noção de diferenciação de produto (BARTELS, 1998).

Segundo Day e Wernsley (1983), na década de 1960, o direcionamento para o marketing era visto como um elemento essencial para o crescimento da empresa. Nessa época, já se encontrava a expressão *orientação para o mercado* como a mais adequada para entender os desejos do consumidor (LEAR, 1963). Porém, foi na década de 1970 que o ambiente de negócios tornou-se o foco da análise de estudiosos e de autores, sobressaindo-se alguns temas discutidos: sistemas de comportamento do consumidor, sistema de atacado e varejo, sistemas globais de marketing (BARTELS, 1998, p. 160 apud MACHADO, 1997, p.14).

Em 1976 foi lançado o livro escrito por Staud, Taylor e Bowersox, onde se pode encontrar o tema “orientação para o mercado” como filosofia de negócio, apontando a importância de visualizar as demais forças e as oportunidades existentes no ambiente, enfatizando muito o papel da concorrência. A seguir, o conceito que ilustra a visão dos autores: “A competição por vantagem diferencial é a base da orientação para o mercado, sendo assim possível determinar objetivos empresariais, atividades gerenciais e funções de marketing” (STAUB et al.,1976, p. 2).

Já Webster (1988) chamou a década de 1980 como o período do “redescobrimento do marketing”, atribuído ao fato de ter ocorrido um aumento da concorrência. Segundo o autor, as empresas, a fim de atraírem novamente os consumidores perdidos, começaram a orientar suas ações para o mercado consumidor.

Foi nos anos 1990 que os primeiros conceitos de orientação para o mercado começaram a ter sua identidade focada no mercado e não no consumidor, como ocorria nos anos 1960 e 1970 (TEOBALDO, 1997).

Podem ser referidas algumas ideias dos principais estudiosos da época: “empresas que são orientadas para o mercado usam todas as ferramentas de marketing [...]: planejamento estratégico, pesquisa de marketing e avaliação” (NORRIS, 1991, p. 43). Ou ainda: “O que o conceito de marketing precisa é de uma melhor orientação para sua implementação [...], o que ocorrerá [...] com a prática de orientação para o mercado [...]” (LICHETENTHAL; WILSON, 1992, p. 191).

No item seguinte, serão apresentados alguns dos principais conceitos e autores sobre orientação para mercado. Justifica-se a inclusão desse conceito no estudo pelo fato de ter sido identificado, em estudos anteriores, uma relação entre orientação para o mercado, capacidades em marketing e performance.

## 2.2 Orientação para o mercado

Os construtos de orientação para mercado foram bastante estudados, principalmente a partir da década de 1990. Dentre os estudos que tratam desse tema, destacam-se os trabalhos desenvolvidos por Kohli e Jaworski (1990 e 1993), Narver e Slater (1990) e Day (1994). A seguir são apresentadas as principais ideias desses autores.

### 2.2.1 Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski (1990 e 1993)

Para esses autores, o termo “orientação para o mercado” significa implementação do conceito de marketing. De acordo com eles, uma orientação para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing. Dessa forma, conceituam orientação para o mercado como sendo: “A geração da inteligência de mercado, para toda a empresa, relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação de mercado através dos departamentos e resposta da empresa à inteligência” (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Os autores desenvolveram um primeiro estudo, a partir de bibliografia e de entrevistas com *experts* e acadêmicos e construíram proposições teóricas a respeito da orientação para o mercado quanto ao seus elementos fundadores (geração, disseminação e resposta), quanto aos aspectos que são necessários para a prática dessa orientação (antecedentes da orientação para o mercado) e, ainda, quanto às consequências da implementação da orientação para o mercado.

Esses constructos foram testados por um segundo trabalho dos mesmos autores, o qual resultou no modelo que permite medir o grau de orientação para o mercado de uma empresa. Desse estudo também derivaram os antecedentes da orientação para o mercado, que são os seguintes elementos: ênfase na alta administração, aversão da alta administração ao risco, conflito interdepartamental, centralização e sistemas de recompensa. O estudo ainda identificou as consequências da orientação para o mercado: compromisso organizacional, espírito de equipe, performance geral, turbulência de mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica.

Uma contribuição significativa dos autores foi a de que eles elaboraram, testaram e validaram um modelo de orientação para o mercado, o qual chamaram

de escala MARKOR (derivada de *market orientation*). Essa escala serve para medir o grau de orientação para o mercado de uma empresa, verificar como está atendendo os seus clientes e, ao mesmo tempo, detectar quais itens necessitam mais cuidados e melhorias, para que essa empresa se torne mais voltada para o seu mercado.

### 2.2.2 Orientação para o mercado segundo Narver e Slater (1990)

John Narver e Stanley Slater possuem estudos na área de orientação para o mercado com foco no inter-relacionamento entre orientação para o mercado e performance empresarial. Os autores compartilham da ideia de que uma empresa precisa de vantagem competitiva, e que esta será alcançada com a criação de valor para o consumidor. Segundo os autores, a orientação para o mercado é a resposta para criar valor superior ao consumidor.

A definição de orientação para o mercado, consiste em três componentes comportamentais: orientação para clientes, orientação para concorrentes e coordenação interfuncional e em dois critérios de decisão: foco no longo prazo e rentabilidade (NARVER; SLATER, 1990).

Os autores também fizeram uma pesquisa cujo objetivo era verificar a hipótese de que quanto mais intensa a orientação da empresa para o seu mercado, maior seria a rentabilidade do negócio, de onde se concluiu que orientação para o mercado é um importante fator de rentabilidade (NARVER; SLATER, 1990).

Vale ressaltar um segundo estudo dos autores que se preocuparam com a influência do ambiente competitivo na relação com a orientação para o mercado e a rentabilidade. Segundo resultados dessa pesquisa, em qualquer condição ambiental, quanto maior for a orientação para o mercado, maior será o sucesso da empresa.

As conclusões dos estudos de Narver e Slater (1990) sustentam que nunca uma orientação para o mercado trará resultados negativos, mas que é a maneira mais eficaz de fornecer meios necessários para a criação de valor aos consumidores e, conseqüentemente, obter melhores resultados para a empresa.

### 2.2.3 Orientação para o mercado segundo Day (1994)

De acordo com a visão do autor, que será uma das principais referências neste estudo, “a orientação para o mercado representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação para os clientes” (DAY, p.42 1994). Dessa forma, ele sustenta que as empresas tornam-se mais orientadas para o mercado na medida em que identificam e desenvolvem suas capacidades especiais, estabelecendo vantagem em relação aos concorrentes.

O autor sustenta que a orientação para o mercado é o resultado de uma combinação de elementos chaves que são a cultura, as aptidões e a estrutura de uma empresa. Sendo indispensável aos três elementos o apoio de uma base compartilhada de conhecimento da qual a organização coleta e dissemina seus critérios sobre o mercado. Esse conhecimento gera a base para construção de relacionamentos com cliente, aumenta o comprometimento dos funcionários de acordo com as necessidades do mercado.

Segundo o autor, o desenvolvimento dos três elementos são imprescindíveis para que as empresas sejam bem-sucedidas na orientação para o mercado:

(1) *uma cultura orientada para fora* com as crenças, os valores e os comportamentos dominantes, enfatizando valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem.

(2) *aptidões específicas* para sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada, o que significa que empresas orientadas para o mercado são mais bem conduzidas em relação aos seus mercados, mais aptas a estabelecerem relações estreitas com seus clientes. A clareza da sua visão estratégica ajuda a criar estratégias vitoriosas que antecipam riscos e oportunidades de mercado ao invés de apenas reagir a elas.

(3) *uma estrutura* que possibilite, à organização inteira, antecipar continuamente as mudanças nas exigências dos clientes e nas condições de mercado. Isso inclui todas as outras aptidões, do projeto do produto à execução do pedido, além de uma estrutura organizacional adaptável a todos os sistemas de suporte, controles, medidas e políticas de recursos humanos. Todos os aspectos da estrutura alinhados com a política de valor superior. (DAY, 2001).

A contribuição de Day (1994) é demonstrar o compromisso para o desenvolvimento das capacidades organizacionais, refletindo a filosofia de que todas

as decisões começam com o consumidor e são guiadas por uma profunda e compartilhada compreensão das necessidades desse consumidor e do seu comportamento, capacidades e intenções dos concorrentes, com o propósito de atingir performance superior, satisfazendo melhor os consumidores do que os concorrentes o fazem.

### **2.3 Vantagem competitiva**

A fim de contextualizar a relação entre vantagem competitiva com o presente estudo, utiliza-se a proposição de Day (1999) que identifica duas perspectivas distintas sobre a criação da vantagem competitiva: ela pode ser resultante da posição da organização em sua indústria de atuação ou de seus recursos e capacidades específicas.

Para embasamento teórico do presente estudo, será usada a segunda perspectiva de Day em que o autor sustenta que a vantagem competitiva é resultado das capacitações das organizações; e também os conceitos dos autores Wernerfelt (1984), Grant (1991) e Teece et al. (1997), estes associados à visão baseada em recursos.

Entretanto, ao se tratar de referencial teórico sobre vantagem competitiva é necessário mencionar autores clássicos sobre o tema. Tratam-se dos estudos e trabalhos de Porter (1986 e 1989), de Ghemawat (2000) e de Besanko et al. (2004), que estão associados à perspectiva que considera a vantagem competitiva a partir da posição da organização na indústria. Conforme Porter (1986 e 1989), a posição competitiva de uma organização dentro de uma indústria é o que determina se ela terá rentabilidade abaixo ou acima da média, isto é, se a organização possui ou não uma vantagem competitiva. A origem da vantagem competitiva está nas atividades que compõem a cadeia de valor, envolvendo desde o projeto, a produção, o marketing, até a entrega e o suporte de seu produto. É executando as atividades da cadeia de valor de forma mais eficiente ou de maneira única, se comparada com seus competidores, que a organização conquista vantagem competitiva. Em outras palavras, para obter vantagem competitiva, a organização deve, de acordo com Porter (1986 e 1989), fazer uma opção entre as estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Resgatando a perspectiva da vantagem competitiva relacionada a recursos e capacidades, cita-se Grant (1991), em que a base da estratégia está nos recursos e capacitações da organização. Sendo assim, ao invés de considerar o negócio a partir de uma perspectiva externa, do mercado, a definição da identidade da organização deve estar baseada em seus recursos e em suas capacidades de realização. Os recursos são a base para a lucratividade, em detrimento de fatores externos como a intensidade competitiva de um determinado setor. Na perspectiva de Grant (1991), a lucratividade está associada principalmente aos recursos que conferem vantagem competitiva à organização. Grant (1991) diferencia recursos e capacitações da seguinte forma: recursos são insumos ao processo de produção, são as unidades básicas de análise; capacitações são decorrentes dos recursos, são combinações de recursos distintos para a execução da atividade. As capacitações seriam as principais fontes de vantagem competitiva na visão do autor.

Identifica-se que o que se torna crítico para as organizações é integrar as capacitações de forma a construir um diferencial competitivo. Para Prahalad e Hamel (1995), essas capacitações são as competências centrais que correspondem ao aprendizado coletivo na organização, especialmente relacionado à coordenação de habilidades de produção e à integração da tecnologia. Uma dificuldade encontrada na avaliação das capacitações é, em alguns casos, a falta de objetividade e concordância acerca de quais são as capacidades efetivamente distintas. É importante ressaltar que, quando da identificação das capacitações, é fundamental considerá-las relativamente aos concorrentes (GRANT, 1991).

De acordo com Grant (1991), as capacitações envolvem padrões complexos de coordenação entre pessoas e outros recursos. Elas poderiam ser consideradas uma ou mais rotinas que interagem. As rotinas são padrões regulares e previsíveis de atividades que são compostas por uma sequência de ações coordenadas por indivíduos (NELSON; WINTER apud GRANT, 1991). Para garantir o retorno sobre recursos e capacitações, as organizações precisam ser capazes de se apropriarem desses recursos e capacitações, mantendo controle e sedimentando as rotinas e os ativos que conferem a vantagem competitiva. O retorno depende do quanto os recursos e as capacidades estão internalizados na organização (GRANT, 1991).

Complementando, Wernerfelt (1984) analisa a organização a partir de seu portfólio de recursos. Segundo o autor, a organização pode desenvolver barreiras de posicionamento de recursos que garantam uma vantagem competitiva e,

conseqüentemente, um potencial para maiores lucros. As barreiras de posicionamento de recursos são aquelas que asseguram uma posição vantajosa em relação aos demais concorrentes e podem estar associadas a recursos como, por exemplo, tecnologia e capacidade gerencial. O que as organizações buscam, de acordo com essa perspectiva, é criar uma situação em que a sua posição de recursos torne-se, direta ou indiretamente, mais difícil para outros concorrentes alcançá-las.

Conforme Teece et al. (1997), a visão baseada em recursos considera que a vantagem competitiva da firma decorre de seus recursos idiossincráticos, difíceis de serem copiados. Teece et al. (1997) ampliam a teoria relacionada à visão baseada em recursos, propondo o conceito de capacitações dinâmicas. Segundo esses autores, em mercados altamente competitivos as organizações que mais se sobressaem são aquelas que demonstram respostas rápidas às mudanças, inovações de produto e capacidade gerencial para coordenar e reorganizar competências internas e externas. A vantagem competitiva passa a ser considerada a partir dos processos de coordenação e de articulação dos recursos, dos ativos específicos e da trajetória da firma. O termo *dinâmicas*, segundo Teece et al. (1997), enfatiza o papel central da gestão estratégica na adaptação, integração e reconfiguração das habilidades, recursos e competências da organização em suas respostas às mudanças do mercado.

Resgatando a perspectiva de Day (1994), em que a forma de se obter vantagem competitiva em marketing, dá-se pela maior orientação para o mercado, segundo o autor, empresas mais orientadas para o mercado devem possuir capacidades em marketing superiores às demais em relação ao mercado-alvo. Justifica-se, assim, a inclusão dos conceitos de vantagem competitiva no referencial teórico deste estudo.

#### **2.4 A sustentação da vantagem competitiva**

Conforme Day (1999), grande parte das vantagens são transitórias porque podem ser facilmente reproduzidas. Para explicar a velocidade da erosão, Day (1999) identifica três ciclos competitivos. Organizações que têm suas vantagens baseadas em patentes, preferências de compras locais, marcas fortes ou sólidos relacionamentos entre comprador e fornecedor, estariam no “ciclo lento”. Merecem

destaque, nesse ciclo, os elementos relacionados à estratégia de marketing, marcas e relacionamento. Nesses casos, a tendência é que as organizações sofram poucas exigências de redução de custos e que trabalhem com margens de lucro duradouras. O “ciclo padrão”, por sua vez, incluiria as organizações que necessitam de muito capital, dependem do volume e do domínio de processos padronizados e que precisam coordenar suas atividades com outras organizações. Já as organizações que fornecem produtos de ciclo de vida curto e sofrem pressões constantes sobre suas margens de lucro, ou as que dependem de inovações frequentes, estariam no “ciclo rápido”.

Conforme Day (1999), algumas condições relacionadas aos ativos e às capacidades, quando observadas, podem retardar a erosão da vantagem competitiva. São elas: contribuição para a criação de valor superior para o cliente; durabilidade e invulnerabilidade à depreciação ou à obsolescência rápida; dificuldade de reprodução por parte da concorrência; dificuldade dos concorrentes em identificar efetivamente os recursos, coordenações e atividades responsáveis pelos resultados obtidos pelas organizações bem-sucedidas; ameaças convincentes de retaliações às ações dos concorrentes.

A visão baseada em recursos destaca algumas características dos recursos e capacitações que são determinantes importantes da sustentabilidade da vantagem competitiva (GRANT, 1991). A durabilidade está associada à manutenção e à renovação dos recursos e das capacitações e, conseqüentemente, da vantagem competitiva. A habilidade da organização em dificultar o acesso da concorrência a seus recursos e capacitações e a como eles estão organizados, pode ser um fator importante para inibir novos entrantes e aumentar a lucratividade da organização. Assim como a dificuldade para copiar e transferir tais recursos e capacitações de uma organização para outra é potencial inibidor de novos entrantes. Conforme Grant (1991), os recursos e as capacitações mais importantes de uma organização são duráveis, difíceis de identificar e de compreender, não transferíveis, não replicáveis facilmente, dominados e controlados pela organização. A essência da formulação da estratégia, segundo o autor, é desenhar o uso eficaz desses recursos e capacitações. Em setores onde as vantagens competitivas podem ser copiadas, as organizações devem ser flexíveis o suficiente para criar novas vantagens antes que seus concorrentes possam copiar completamente as antigas. As organizações devem continuamente analisar seus *gaps* ou lacunas de recursos e, por meio da

inovação, fazerem avançar suas bases competitivas a partir de sua capacidade inovadora.

Na próxima etapa, será apresentado o conceito teórico de capacidades em marketing, e as referências teóricas utilizadas como referencial para dimensionar os construtos das capacidades em marketing no roteiro de pesquisa.

## **2.5 Capacidades em marketing**

Apesar de existir uma relevante teoria sobre o conceito de competências organizacionais e profissionais, para fins deste estudo será considerado como sinônimo o uso das palavras *capacidades* e *competências* em marketing. Isso se deve ao fato de terem sido identificadas dessa maneira pelos diversos autores que discorrem sobre o tema e que são citados no estudo.

A importância de conceituar capacidades em marketing no presente trabalho é fundamental, pois parte da hipótese de que uma empresa pode alcançar performance superior na medida em que identifica e desenvolve um conjunto de capacidades especiais e superiores no entendimento e na satisfação dos seus clientes, estabelecendo, dessa forma, vantagens em relação ao seu concorrente.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, será adotado o conceito de capacidades em marketing proposto por Day (1994), que considera capacidades em marketing como sendo um conjunto complexo de conhecimento e de habilidades acumulado, aplicado aos processos da organização. Tais processos permitem à empresa fazer uso dos seus recursos para atender as necessidades do mercado, coordenar suas atividades de tal maneira a identificar oportunidades e superar ameaças competitivas.

Para melhor compreensão do conceito é importante ressaltar as bases sobre as quais as capacidades se sustentam na empresa: Primeiro, as capacidades são desenvolvidas quando profissionais aplicam, regular e estruturalmente, seus conhecimentos e habilidades para resolver problemas da área (HORHIES; HARKER, 1999); e segundo, as capacidades em marketing não são recursos em si, mas correspondem a um processo integrado por meio do qual os recursos tangíveis e intangíveis são atrelados a fim de criarem valor para o cliente (DAY, 1999).

Dessa forma, as organizações distinguem-se das demais a partir de um conjunto de processos de criação de valor realizado de forma superior aos competidores, obtendo com isso uma posição de vantagem competitiva, conforme representado na figura 01.

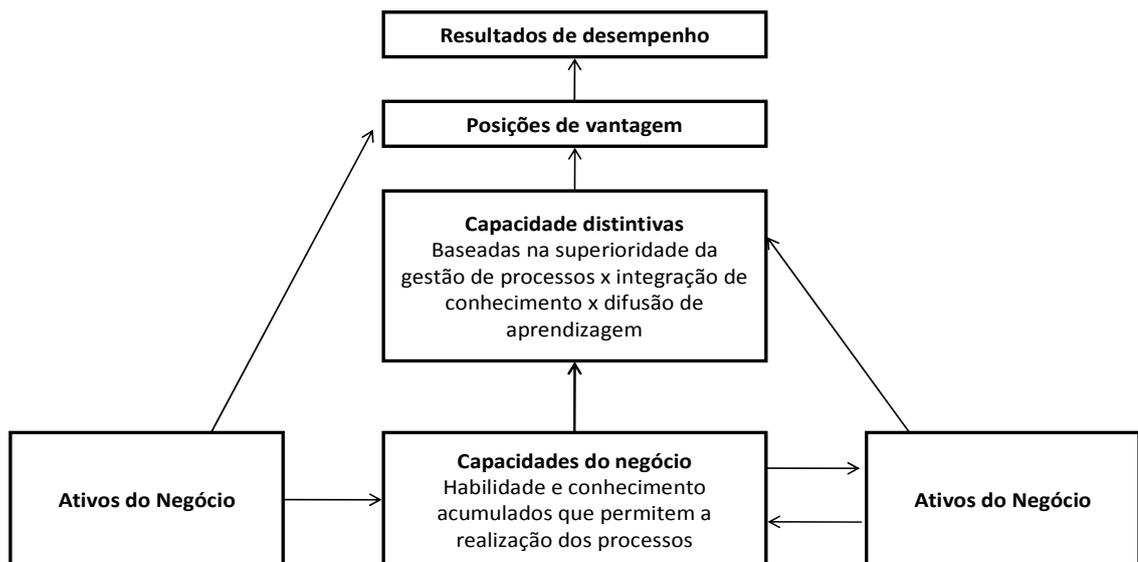


Figura 01: Fontes de vantagem competitiva e desempenho superior

Fonte: Adaptado de Day (1994, p. 40).

Na visão de Day (1994), as capacidades e os processos organizacionais são entrelaçados, pois são as capacidades que habilitam a realização dos processos nas empresas. Entende-se por capacidades os conjuntos de conhecimento e habilidades que dão suporte à realização das atividades, o que por si só as caracteriza como de difícil identificação. Significa, portanto, que são elementos profundamente enraizados na organização, uma vez que o conhecimento é formado por componentes explícitos, mas também pelos tácitos, dispersos na sua estrutura (DAY, 1994, apud TREZ, 2009, p.35).

O autor classifica as capacidades em três grupos: aquelas associadas aos processos internos, *Inside-out*, as relacionadas aos processos externos, *Outside-in*, e as vinculadas ao processo integrado, *Spanning Capabilities*.

Fazem parte dos processos internos (*Inside-out*), atividades internas que captam e geram informações basicamente dentro da própria organização. Como exemplo, tem-se a gestão financeira, o controle de custos e a gestão dos recursos humanos. Existem também os processos externos (*Outside-in*) relacionados quase que somente com as informações advindas do ambiente externo. Tais atividades conectam as capacidades da organização às informações do ambiente externo, capacitando a empresa a competir no mercado, antecipando as necessidades ambientais antes dos concorrentes e criando fortes relacionamentos com clientes e membros do canal. Por último, existem as capacidades de integração e disseminação (*Spanning Capabilities*), que se alimentam das informações dos dois outros grupos de capacidades e têm o papel de difundir e usar as informações oriundas dos dois processos. Nesse sentido, o desenvolvimento de estratégias, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a gestão de preços, gestão das compras e gestão de pedidos de clientes são atividades críticas que necessitam ser alimentadas constantemente com informações de ambos os polos (interno e externo). Na visão de Day (1994), essas são as capacidades que trabalham para integrar os processos internos aos processos externos, desenvolvendo uma orientação para o mercado superior e, como consequência, vantagem competitiva.

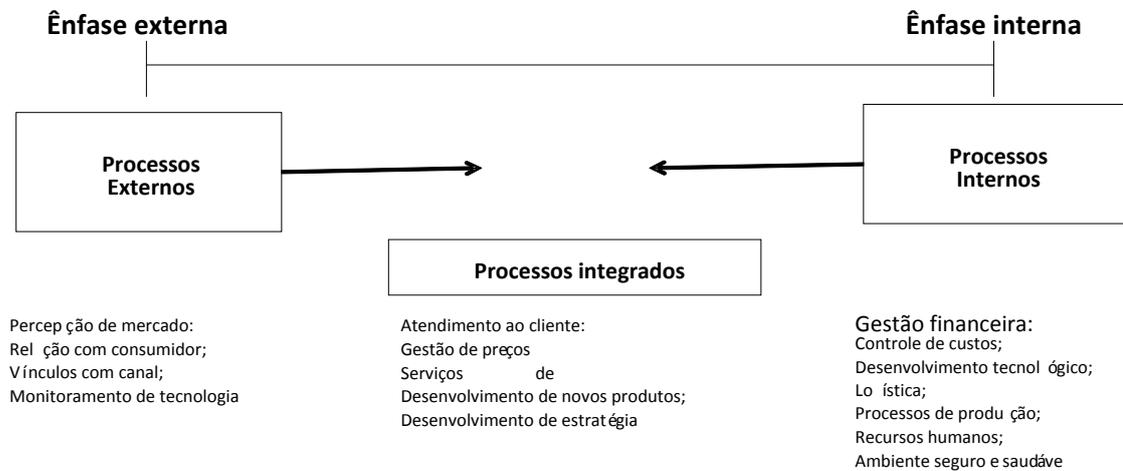


Figura 02: Classificação de capacidades

Fonte: Adaptado de Day (1994, p. 41).

## 2.6 Principais abordagens sobre capacidades em marketing

Day (1994), ao refletir sobre as capacidades de marketing relevantes para uma organização, afirma que não é possível enumerar todas as capacidades existentes em uma organização voltada para o mercado, argumentando que cada empresa desenvolve suas próprias capacidades com características distintas enraizadas na realidade de seu ambiente. Entretanto, o mesmo autor afirma que algumas capacidades são reconhecidas em quase todas as organizações orientadas para o mercado, correspondendo à essência de seus processos de criação de valor.

Conforme citado no capítulo um, na definição do problema, os construtos das capacidades em marketing estão em um processo evolutivo de acordo com a consolidação de cada novo estudo acerca do tema, e estão sendo redimensionados a cada nova pesquisa aplicada.

Um dos primeiros estudos que considera capacidades em marketing como um diferencial competitivo, foi apresentado por Atuahene-Gema (1993). O autor desenvolveu uma escala de dez itens, contemplando de forma ampla os principais

esforços em gestão de marketing que, segundo ele, deveriam ser desenvolvidos nas empresas a fim de se atingir um diferencial competitivo.

Day (1993 e 1994) sugeriu várias capacidades que uma empresa orientada para o mercado deveria possuir. Vorhies e Harker, Rao (1999), embasados nos artigos de Day (1993 e 1994), realizaram uma pesquisa empírica com 87 empresas e comprovaram que as mais orientadas para o mercado apresentavam elevado nível nas seis competências pesquisadas (preço, promoção, desenvolvimento de produtos, canal de distribuição, planejamento e gestão e pesquisa de marketing). O estudo comprovou também que essas empresas possuíam performance superior à de seus concorrentes.

Workman, Humburg e Gruner (1998) propõem um modelo para o estudo da relação entre as capacidades e as estruturas de marketing. Para esses autores, um dos temas centrais dos estudos de marketing estratégico deve ser a compreensão de como as organizações podem trabalhar suas principais capacidades de marketing quando elas se encontram compartilhadas em áreas ou unidades. Complementam Vorhies, Harker e Rao (1999) que também verificam associação positiva entre capacidades, empresas mais orientadas para o mercado, melhores indicadores de capacidades em marketing e desempenho.

Tsai e Shih (2004) analisaram o relacionamento entre a gestão do conhecimento de marketing, as capacidades de marketing e a performance do negócio. Os autores utilizaram a escala de Kohli e Jaworski (1993) para medir a gestão do conhecimento de marketing, adaptaram a escala de Vorhies e Harker (1999) para medir as capacidades em marketing, reduzindo-as a quatro (canal de distribuição, pesquisa de mercado e desenvolvimento de produtos, precificação, gestão do composto promocional) e utilizaram a escala de Venkatraman e Ramanujam (1986) para medir a performance. O estudo apontou que uma gestão efetiva do conhecimento de marketing pode ampliar essas capacidades, bem como empresas com capacidades superiores apresentam melhor performance em relação aos concorrentes.

Vorhies e Morgan (2005) revisaram as dimensões relativas às capacidades, propondo oito dimensões: preço, comunicação de marketing, vendas, desenvolvimento de produtos, canal de distribuição, planejamento de marketing, implementação de marketing e gestão da informação de marketing.

Percebe-se, assim, que vários estudos foram desenvolvidos usando dimensões distintas em relação às capacidades em marketing. O consenso sobre quais são as capacidades em marketing que uma organização deve possuir, a fim de desenvolver uma orientação para o mercado e conseqüente performance superior, tão citado por diversos autores, demonstra uma oportunidade a ser pesquisada na literatura. Segundo Day, as Capacidades em Marketing são o elo de todos os recursos da empresa, utilizados, a fim de se conseguir vantagem competitiva. Assim, a identificação de quais são as capacidades em marketing que tem relação com a performance, quais as práticas que as sustentam, bem como uma melhor compreensão da sua execução nas empresas, pode colaborar tanto para a literatura quanto para a gestão. Para a literatura de marketing, somando evidências que colaborem para os estudos da área e para a gestão de marketing, por exemplo, decidir quais capacidades, devem ser desenvolvidas, quais as principais práticas que sustentam cada uma das capacidades entre outros.

O estudo de Ribeiro et al. (2006), “Uma nova proposta de escala para medir competências em marketing”, teve como objetivo identificar e validar as dimensões referentes às capacidades em marketing. A pesquisa resultou em uma escala validada e testada, a partir de uma evolução das escalas validadas por Vorhies e Harker (2000), acrescentando na sua proposta outros conceitos sugeridos por Day (1994), os quais foram traduzidos em construtos e suas práticas correspondentes. Como resultado, a pesquisa apresentou e validou novas dimensões para o constructo das capacidades em marketing.

Esse estudo é o mais recente no que diz respeito à consolidação dos constructos das capacidades em marketing de uma organização a fim de desenvolver melhor performance. Segundo os resultados da pesquisa, são onze os indicadores de capacidades em marketing: (1) planejamento estratégico de marketing; (2) distribuição da informação; (3) serviços aos clientes; (4) monitoramento/satisfação do cliente; (5) CRM e fidelização; (6) gestão da carteira de clientes; (7) gestão da força de vendas; (8) gestão de produtos e marca; (9) gestão da inovação; (10) gestão do canal de distribuição e (11) gestão de preço.

Tais indicadores serão utilizados nesta pesquisa apenas como referencial teórico para identificar e entender as capacidades de marketing nas empresas, pois representam, até o momento, um resgate histórico do desenvolvimento dos construtos das capacidades em marketing e também apresentam um resumo do

referencial teórico existente que se identifica como adequado para orientação geral deste estudo.

Para finalizar a conceituação teórica que será utilizada para embasar este estudo, na etapa a seguir apresentam-se conceitos ligados à performance empresarial, identificados como relevantes para esta pesquisa.

## 2.7 Performance empresarial

Uma variedade de métricas tem sido proposta para avaliar a performance nas empresas. A escolha da medida de desempenho, contudo, varia em função dos objetivos de cada organização. A mensuração de desempenho empresarial pode ser classificada como objetiva e subjetiva.

Para alguns autores, o desempenho das organizações é um construto multidimensional que deve incluir medidas financeiras e de mercado (BAKER; SINKULA, 2005; VENKATRAMAN RAMUNUJAN, 1996). A escolha de medidas financeiras para analisar desempenho das empresas se justifica no argumento de Norton e Kaplan, (2003), que dizem que as medidas devem ser ligadas com objetivos financeiros.

Em trabalhos que têm foco em ações de marketing e de comunicação, usualmente são usadas medidas de marketing e medidas financeiras. Gronholdt e Martersen (2006) apresentam uma lista das principais medidas de desempenho, tanto de marketing quanto financeiras. As medidas estão categorizadas de acordo com a cadeia de valor do marketing e de acordo com os critérios de frequência de ocorrência na literatura, importância para a alta gestão do marketing, e poder preditivo para a cadeia de valor do marketing. A representação das medidas citadas por esses autores são resumidas no quadro abaixo.

<b>Medidas de Marketing</b>	<b>Resultados Financeiros</b>
Vendas (volume e valor)	Lucro / Lucratividade
Vendas para novos clientes	Margem bruta
Tendências de vendas	Lucratividade por cliente
<i>Market Share</i> (volume e valor)	Margem bruta por cliente
Número de clientes	Fluxo de caixa
Número de novos clientes	Retorno sobre investimento (Valor da Ação/ /ROI)
Número de novos clientes potenciais	<i>Customer lifetime value</i>
Taxa de conversão (contatos para vendas)	

Penetração Distribuição / disponibilidade Preço Preço Relativo (volume) Elasticidade de preço	
---	--

Quadro 01: Medidas de desempenho

Fonte: Adaptado de Gronholdt e Martensen (2006, p. 248).

Nos trabalhos que relacionam orientação para o mercado e desempenho também foram utilizadas medidas financeiras e não financeiras. Jawovski e Kohli (1993) analisaram o desempenho a partir de duas formas. Em uma delas foi utilizada a comparação subjetiva do desempenho da organização em relação ao seu concorrente, aplicando uma escala de cinco pontos, que variava entre deficitária e excelente. A segunda forma foi objetiva e dimensionou-se a participação no mercado-alvo.

Venkatramen e Ramanujam (1986) e Kaplan e Norton (1996) sugerem que a performance deve abranger aspectos financeiros, operacionais e de relacionamento com os clientes, como, por exemplo, a satisfação dos clientes. Vorhies e Harker (2000), baseando-se em vários outros autores, medem performance como um constructo formado pelas seguintes dimensões: (1) crescimento, (2) lucratividade financeira, (3) satisfação dos clientes e (4) adaptabilidade, sendo todas as medidas relativas aos principais concorrentes.

Independentemente da forma, as medidas de desempenho devem ser simples o suficiente para serem compreendidas pelos respondentes e úteis nas tomadas de decisão e devem, ainda, ter a capacidade de explicar o comportamento do fenômeno de interesse pelos seus respondentes.

Para fins dos objetivos deste estudo, que se constitui em uma pesquisa exploratória qualitativa, optou-se por trabalhar com medidas subjetivas, avaliadas segundo a percepção dos entrevistados no que diz respeito às capacidades de marketing e sua relação com a performance da empresa, bem como, a contribuição de cada uma das onze capacidades, analisadas isoladamente.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa constitui-se em um conjunto de procedimentos cujo propósito é coletar, sistematizar e organizar dados de forma coerente e consistente, o que dá a base para uma interpretação científica (MIGUELES, 2003). Assim, o método é a etapa fundamental de uma pesquisa, pois é a partir dele que os tópicos referentes aos elementos centrais da cientificidade, validade, confiabilidade e aplicabilidade poderão ser devidamente avaliados (HAIR et al., 1998).

Este capítulo apresenta a descrição e as considerações sobre o Método que foi utilizado para a consecução dos objetivos propostos neste trabalho. Sua exposição está dividida em três blocos: considerações sobre o método de pesquisa escolhido, caracterização da amostra e as etapas da pesquisa.

#### 3.1 Considerações iniciais sobre o método escolhido

As pesquisas são geralmente classificadas pelos autores da área em duas grandes categorias: não conclusivas e conclusivas (MALHOTRA et al., 2008). Dentre as que não são conclusivas, encontra-se o tipo exploratório que, por sua característica flexível e versátil, é indicado quando se pretende estudar fenômenos ainda pouco explorados, ou quando se deseja gerar ideias ou *insights* que objetivem clarificar conceitos (CHURCHILL, 1999). Como o próprio nome indica, o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão (MALHOTRA et al., 2008), o que é o caso do objetivo deste trabalho. Pode-se ainda dizer que o propósito básico dos estudos exploratórios é o de desenvolver hipóteses e proposições que darão sustentação para pesquisas futuras relacionadas à mesma linha de estudo (PERIN et al., 2002). Sendo assim, justifica-se esse método para atender ao objetivo geral deste estudo, que é o de entender a relação entre capacidades em marketing e performance das empresas, segundo a visão e percepção dos principais executivos responsáveis pelo marketing das empresas da amostra.

A caracterização da pesquisa refere-se também a duas outras questões: ao local da coleta de dados e à fonte de informação utilizada na pesquisa (APPOLINÁRIO, 2006). Quanto à forma de coleta dos dados, a pesquisa pode ser de campo ou de laboratório. A denominação “campo” pode ser igualmente usada

quando a unidade observacional for um sujeito, fenômeno ou objeto, ao invés de documentos. Seguindo essas definições, este estudo caracteriza-se pela realização de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, de campo, tanto no que se refere à forma de coleta, quanto à fonte de dados.

Para fins deste estudo, delimitou-se como universo da pesquisa empresas sediadas e com matriz no Rio Grande do Sul, dos setores de indústria e de serviços. A escolha das empresas selecionadas para a pesquisa envolveu dois critérios de seleção, respectivamente aplicados: a entrevista deveria ser respondida pelo principal executivo da empresa que tenha o poder de decisão sobre o marketing e esse executivo, deveria possuir conhecimento suficiente na área de marketing, a ponto de responder a pesquisa.

### 3.1.1 Etapas da Pesquisa

Para a realização da pesquisa, foram desenvolvidas cinco etapas: (1) elaboração do arcabouço teórico; (2) preparação para coleta de dados; (3) coleta de dados; (4) análise dos dados e (5) conclusão.

#### 3.1.1.1 *Etapa 1: elaboração de um arcabouço teórico*

A etapa inicial do estudo contou com uma revisão bibliográfica que sustentou teoricamente o trabalho e ofereceu subsídios para o desenvolvimento do roteiro de entrevistas e realização da pesquisa para análise das capacidades em marketing em empresas dos segmentos de indústria e serviços do Rio Grande do Sul. Segundo Flick (2005), o ponto de partida do pesquisador é o conhecimento teórico extraído da literatura, onde as suposições teóricas ganham relevância como versões preliminares da compreensão do objeto que está sendo estudado, as quais são formuladas ou aperfeiçoadas no curso da pesquisa.

#### 3.1.1.2 *Etapa 2: preparação para coleta de dados*

Essa etapa envolveu três partes básicas, apresentadas a seguir:

##### **(1) Validação do arcabouço teórico junto a especialistas acadêmicos.**

Com o objetivo de validar o arcabouço teórico utilizado para sustentar o roteiro de entrevistas, foram ouvidos especialistas acadêmicos reconhecidos na área

de marketing. Foram consultados dois professores doutores, pesquisadores do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, familiarizados com o tema em questão, capacidades em marketing. Esses professores ratificaram a bibliografia utilizada e sugeriram complementações fundamentais para a conclusão do roteiro de entrevistas colocado em prática na pesquisa.

### **(2) Elaboração e validação do roteiro de entrevistas**

No Apêndice 1 encontra-se o roteiro de entrevista elaborado com base na bibliografia selecionada, cujo desenvolvimento foi respaldado pela literatura e complementado e validado pelos professores especialistas já mencionados no item acima.

### **(3) Pré-teste do roteiro de entrevistas**

Para essa parte foi criteriosamente selecionado um executivo que representasse a amostra. Para a seleção foram levados em conta os seguintes critérios: gerir uma empresa de indústria ou de serviços, com matriz no Rio Grande do Sul e ser o principal executivo da área de marketing, além de possuir evidências que demonstrasse seu conhecimento acerca dos conceitos de marketing.

A aplicação do pré-teste proporcionou identificar que a estrutura e a base conceitual do roteiro estavam adequadas, porém detectou-se, que o tempo de entrevista deveria ser reduzido, em função da disponibilidade dos executivos. Durante o pré-teste, o roteiro completo foi aplicado em uma hora e trinta minutos e, após os ajustes, o roteiro foi redimensionado para uma média de 60 minutos de entrevista, com variações conforme o ritmo de repostas dos entrevistados, assim como seu potencial para o fornecimento das informações solicitadas.

Ressalta-se que a entrevista realizada como pré-teste foi julgada suficiente para o propósito desejado, permitindo uma avaliação das questões que necessitavam ser avaliadas antes da aplicação dos demais questionários.

#### *3.1.1.3 Etapa 3: coleta dos dados*

As partes descritas a seguir, constituintes da Etapa 3, representam as atividades atreladas à coleta de dados.

**a) Definição dos critérios de seleção dos entrevistados da pesquisa**

Para que se obtivesse fidedignidade dos dados coletados por meio das entrevistas, foi necessária uma análise prévia para identificação de algumas características desejadas nos respondentes, tais como: conhecimento necessário sobre o tema abordado, identificado pelos seus cargos de atuação e predisposição em responder à pesquisa. Sendo assim, a escolha dos respondentes obedeceu aos seguintes critérios: (1) conhecimento do tema proposto pela pesquisa; (2) cargo e atuação estratégica no marketing da empresa; (3) experiência de atuação prática na área de marketing; e (4) pré-disposição dos executivos para responderem à pesquisa.

**b) Número de entrevistas**

Foram entrevistados seis executivos de empresas, os quais, mediante análise prévia do pesquisador, foram identificados como possuindo as características necessárias para participar dessa pesquisa, conforme requisitos apresentados no item anterior.

**c) Técnica de coleta dos dados**

Segundo a literatura, a técnica de coleta de dados que se adequa a essa pesquisa é a entrevista em profundidade. O uso das entrevistas em profundidade permite, em um estudo exploratório, que se ganhe visão e compreensão sobre o objeto de estudo (MALHOTRA et al, 2008).

**d) Definição da estratégia de abordagem aos entrevistados**

Os executivos entrevistados foram previamente contatados por telefone, momento em que se apresentaram a eles os objetivos da pesquisa e a solicitação da entrevista. No momento da abordagem com o executivo, foi apresentada a característica do convite, como pessoal e intrasferível, visando a obedecer aos critérios estabelecidos para a amostra do estudo.

A abordagem foi realizada pelo pesquisador, por telefone, diretamente com o executivo a ser entrevistado ou com a sua secretária. Seguindo as orientações e as referências dos respondentes, todas as entrevistas foram realizadas em suas empresas.

**e) Realização e registro das entrevistas**

Utilizando como base o roteiro de pesquisa não estruturado, as entrevistas foram conduzidas pela própria autora do trabalho. Com o objetivo de extrair o máximo de informações expostas pelos executivos, as entrevistas foram gravadas, com a permissão de todos os entrevistados.

**f) Transcrição das entrevistas**

Essa etapa envolve a transferência dos dados para análise do conteúdo. Conforme Flick, (2005) o procedimento selecionado para a coleta de dados deve ajustar-se ao procedimento para interpretá-lo. Para passar para a etapa seguinte da pesquisa, foi necessário fazer uma transcrição de forma integral das entrevistas gravadas, gerando a base para a análise, ou seja, o conjunto representado pelos dados obtidos pela pesquisa e que expressaram discursos sobre os fenômenos, que puderam ser lidos, descritos e interpretados, correspondendo a uma multiplicidade de sentidos que, a partir deles, puderam ser construídos (FLICK, 2005).

**g) Os respondentes da pesquisa**

Os seis executivos entrevistados pertencem a empresas do segmento de indústria e de serviços, com matriz no do Rio Grande do Sul: Grupo Randon, Grupo Marcopolo, Grupo Meta, Grupo Unicasa, - Indústria de Móveis SA, Grupo Dado Bier e Grupo Sinos. Desses seis executivos entrevistados, dois ocupam cargo de presidente, enquanto os outros quatro entrevistados ocupam cargos de diretoria. O tempo de empresa varia de dois a 40 anos. Para preservar a privacidade dos respondentes, não serão feitas suas identificações nem de suas empresas neste trabalho. Durante a análise dos dados os respondentes serão identificados por letras (A, B, C, D, E, F).

**3.1.1.4 Etapa 4: análise dos dados**

A técnica utilizada para se avaliar os dados foi análise de conteúdo, que é uma metodologia de análise de textos. Embora aplicada a estudos qualitativos, parte de uma perspectiva quantitativa, podendo, inclusive, analisar numericamente a frequência em que determinados termos ocorrem, construções e referências em um dado texto. Trata-se da sistematização, da tentativa de conferir maior objetividade a uma atitude que conta com exemplos dispersos e variados. Por definição, a análise

de conteúdo representa um conjunto de técnicas empíricas utilizadas para a análise das comunicações (BARDIN, 2006).

De forma objetiva, as etapas de análise de conteúdo utilizadas neste trabalho foram as seguintes:

(1) Leitura aprofundada de todas as entrevistas transcritas e identificação de todos os aspectos relevantes, de acordo com o objetivo da pesquisa e com as dimensões de capacidades em marketing, que são a base teórica que sustentam este estudo.

(2) Elaboração de uma planilha contendo as onze identificações das capacidades em marketing; o entendimento do conceito de capacidades por parte do executivo, o entendimento pelos demais membros da empresa, na visão do executivo; e quais as práticas de disseminação desse conceito nas empresas dos entrevistados. Para cada uma das capacidades foram analisados três itens; principais práticas, importância e impacto na performance.

(3) A partir da consolidação das informações do conteúdo na planilha acima aludida, foi possível analisar de forma conjunta o conteúdo extraído das distintas entrevistas a respeito de cada dimensão das capacidades em marketing.

(4) Redação final do capítulo dos resultados.

#### *3.1.1.5 Etapa 5: conclusão*

Nesta etapa são apresentadas as principais conclusões trabalho, bem como as implicações acadêmicas, gerenciais e limitações do estudo proposto, e, por fim, sugerem-se pesquisas futuras que poderão complementar este estudo.

### **3.2 Procedimentos para confiabilidade da pesquisa**

Segundo Malhotra (2008), entende-se por confiabilidade de uma pesquisa a probabilidade que ela tem de, ao ser replicada, apresentar os mesmos resultados anteriormente verificados. Com base nesse conceito, destacam-se a seguir os procedimentos realizados durante este estudo e que visam a atribuir a confiabilidade exigida por um trabalho dessa natureza.

**(a)** Validação prévia da teoria utilizada para construção da estrutura de análise da pesquisa junto a professores especialistas.

**(b)** Construção da estrutura de análise rigorosamente baseada na literatura especializada.

**(c)** Seleção criteriosa dos executivos a serem entrevistados.

**(d)** Rigor e isenção na realização das entrevistas.

**(e)** Crítica dos dados coletados, via comparação entre as respostas dos vários respondentes com a base conceitual proposta para este estudo, bem como da consistência interna de cada entrevista.

Esse conjunto de procedimentos, orientado pela literatura e pelo rigor metodológico, garante a confiabilidade recomendada.

No capítulo seguinte são apresentados e analisados os resultados da pesquisa.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos por meio da aplicação do método de pesquisa apresentado, com vistas a cumprir os objetivos propostos para este trabalho. A estrutura da apresentação deste capítulo seguirá a sequência do roteiro de entrevista, desenvolvido com base na bibliografia que deu sustentação ao estudo e aplicado junto aos executivos pesquisados.

Para atender aos propósitos deste capítulo, serão apresentados os resultados decorrentes da análise de conteúdo das respostas que constituíram o entendimento do conceito de capacidades em marketing pelo executivo entrevistado; o entendimento do conceito pelos colaboradores da empresa, de acordo com a visão do executivo; a disseminação e as práticas decorrentes do conceito; a avaliação e a validação das práticas que compõem as onze capacidades em marketing e a identificação da relação dessas capacidades com a performance da empresa.

### **4.1 Entendimento do conceito de capacidades em marketing, na visão dos entrevistados**

Serão expostas, a partir deste item, as análises das entrevistas aplicadas junto aos executivos, conteúdo este responsável pelas efetivas respostas aos objetivos propostos para o trabalho.

Inicialmente, levantou-se junto aos entrevistados o seu nível de conhecimento e de compreensão sobre o conceito de capacidades em marketing. Segundo a literatura (DAY, 1999), capacidades são um conjunto complexo de habilidades e de conhecimento acumulado, utilizado nos processos organizacionais de forma a permitir a coordenação de atividades e fazer uso de recursos para entender as necessidades do mercado, adicionando valor a produtos e serviços, bem como se adaptando às necessidades de mercado para obter vantagem a partir das oportunidades e superar as ameaças competitivas. Dessa forma, a empresa se distingue das demais a partir de um conjunto de processos de criação de valor superior para o cliente. Complementam a literatura acerca de capacidades em marketing TSAI e SHIH (2004), propondo que a capacidade em marketing resulta de um processo de aprendizagem na organização.

Com base no conceito apresentado acima, investigou-se, junto aos gestores que responderam à pesquisa, qual era sua compreensão sobre o tema *capacidades em marketing*. Para obtenção das informações, os executivos foram questionados sobre a importância das capacidades para os resultados de suas organizações, sobre as principais práticas de disseminação do conceito e sobre o nível de homogeneidade do conhecimento do conceito entre seus colaboradores.

De maneira geral, foi possível verificar que os respondentes têm noções bastante aproximadas do que realmente significa capacidades em marketing, segundo a teoria que referencia este estudo, embora expressem tal conhecimento com base em manifestações espontâneas, provindas, em sua essência, da experiência e não necessariamente baseadas na teoria.

Acerca das respostas dos entrevistados com relação ao conhecimento do conceito de capacidades em marketing, pode-se sintetizá-las com base nas seguintes transcrições literais:

Eu gosto do conceito, de certa forma ele reflete toda a cadeia do marketing. Acho que tudo isso tem que ser traduzido em uma carga emocional para o cliente (Entrevistado D).

Eu acho que ele é claro. Na realidade, efetivamente, a gente pratica, faz; ele reflete as principais lideranças da empresa que não são os donos, mas sim os líderes (Entrevistado B).

O concorrente pode saber tudo que nós fazemos, mas ele tem que fazer igual ou melhor, e, ele não vai fazer [...] Então, quando se fala da importância do marketing, do estar próximo ao cliente, eu acredito que a empresa, quanto mais próxima ao cliente, mais rápido vai ter informação e mais rápido vai tomar a decisão de mudanças no seu perfil, no seu produto, no seu portfólio, no seu serviço para melhorar o atendimento do cliente (Entrevistado F).

Identifica-se, com base nas transcrições acima, que os respondentes foram capazes de entender e expressar a utilização das capacidades em marketing como fundamentais para os seus negócios, expressando por meio de práticas e crenças o conteúdo verificado na bibliografia que sustenta este trabalho. Cita-se, como complemento teórico, o conceito de Tsai e Shih (2004), os quais recorrem a outros autores (DAY, 1994; GRANT, 1991, 1996; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 1997) que definem competências em marketing como uma combinação única de uma base de conhecimentos proveniente de recursos tangíveis e intangíveis de uma empresa. Pode-se dizer que esse conceito está bem explicitado pelo entrevistado F, conforme trecho acima. Ainda segundo os autores supracitados, capacidades em marketing são um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos praticados a partir dos processos da organização que permitem à empresa coordenar suas atividades, usar seus ativos, bem como aprender e melhorar continuamente.

Os executivos também foram solicitados a responder, segundo a sua percepção, sobre a compreensão do conceito das capacidades em marketing pelos colaboradores da empresa. Em relação a essa questão, as respostas também foram semelhantes entre os gestores. Cinco, entre os seis executivos pesquisados, responderam que não saberiam dizer o quanto, o conceito é compreendido, porém complementam suas respostas, afirmando que suas equipes atuam conforme o conceito de capacidades em marketing. Para os entrevistados, o conceito está intrínseco no modo de atuação de suas equipes, em função da cultura da empresa e por orientação de suas lideranças. Os entrevistados creditam a disseminação do conceito à atuação e às diretrizes desenvolvidas pelas principais lideranças da empresa junto aos colaboradores.

Para exemplificar as respostas dadas pelos executivos entrevistados acerca do entendimento do conceito de capacidades em marketing por suas equipes, serão utilizadas as seguintes transcrições literais:

Não saberia dizer o quanto é claro para todo mundo na empresa, mas está no seu DNA e filosofia. Na nossa empresa reflete as principais lideranças; não são os donos, mas as principais lideranças da empresa, e a maneira com que a gente age é muito baseada exatamente assim; é muito baseada em uma maneira voltada para o cliente (Entrevistado B).

Nós somos especialistas em customização e toda a empresa é voltada para customização, que nada mais é do que atender as necessidades do cliente. Então, para customizar nós temos que ter todo aparato da fábrica, desde a engenharia de produção, logística, *supplay chain*, todo ele preparado para entender as necessidades do cliente (Entrevistado C).

Em relação ao questionamento acerca das práticas utilizadas em suas empresas para a disseminação do conceito de capacidades em marketing, constatou-se um consenso de que isso seria necessário. Os gestores entendem a importância de traduzir esse conceito e multiplicá-lo para suas equipes. Contudo, não se verifica, pelo discurso, a presença de práticas regulares que demonstrem a disseminação do conceito de marketing entre os colaboradores. Na análise dos discursos dos respondentes, identificou-se que discussões estratégicas sobre marketing permeiam apenas as principais lideranças, o que acontece, durante encontros pontuais, para discutir o planejamento estratégico de suas organizações.

Com o objetivo de ampliar o entendimento acerca do conceito de capacidades em marketing e promover a compreensão combinada entre a base teórica e o discurso prático expressado pelos respondentes, retorna-se aos conceitos de Day (1994), quando afirma que elas e os e os processos organizacionais são entrelaçados, pois elas habilitam a realização dos processos nas empresas. As capacidades em marketing são recursos intangíveis das empresas, pois são conjuntos de conhecimentos e habilidades que dão suporte à realização das atividades. Isso faz com que se tornem de difícil identificação. Também significa que são elementos profundamente enraizados na organização, uma vez que o conhecimento é formado não só por componentes implícitos, mas também pelos tácitos dispersos em sua estrutura. Conclui-se que, até aqui, o discurso dos respondentes é coerente com a teoria, apesar de não terem sido identificadas evidências de práticas regulares para a disseminação do conceito de capacidades em marketing.

#### 4.1.1 Síntese dos resultados levantados acerca do entendimento do conceito de capacidades em marketing

De maneira geral, os executivos entrevistados demonstram um bom domínio do conceito de capacidades em marketing e o consideram como importante para suas empresas. Essa identificação é expressa por meio de suas experiências práticas, sendo evidenciadas em suas manifestações espontâneas, não propriamente provindo de conhecimento teórico acerca das capacidades em marketing.

Os gestores não souberam responder o quanto o conceito é claro e entendido pelos demais profissionais da empresa. Contudo, apresentam a convicção de que é aplicado nos processos, rotinas e atividades das suas organizações. Tal convicção apresentada pelos respondentes é sustentada por afirmações de que o conceito está intrínseco na cultura da empresa. Verifica-se, nos discursos, que os gestores entendem que suas empresas são orientadas para o mercado e, portanto, atuam em consonância com o conceito.

No que se refere à disseminação do conceito entre os colaboradores de suas organizações, quando os respondentes foram questionados sobre as práticas utilizadas na sua multiplicação, não foram identificadas evidências de práticas regulares em nenhuma das entrevistas analisadas. Verifica-se, nas análises, que existem discussões acerca dos conteúdos vinculados às capacidades em marketing, durante reuniões das quais participam apenas as principais lideranças das empresas pesquisadas.

Na etapa que segue, serão apresentados os resultados verificados durante a aplicação da pesquisa junto aos executivos entrevistados, acerca das onze dimensões das capacidades em marketing que sustentam conceitualmente este trabalho.

## **4. 2 Análise das onze capacidades em marketing**

Neste item serão expostos os resultados acerca dos questionamentos realizados junto aos executivos entrevistados sobre as principais práticas vinculadas às capacidades em marketing sugeridas neste estudo, ao impacto gerado com tais

práticas em suas empresas, bem como a relevância do conjunto dessas capacidades na visão do entrevistado.

Para atingir os propósitos citados acima, o conteúdo do roteiro da pesquisa baseou-se na literatura existente acerca das capacidades em marketing. Conforme mencionado no método, o roteiro de pesquisa foi estruturado a partir dos conceitos teóricos, tendo como base geral para a sua construção o referencial do estudo de Ribeiro et al. (2006) que apresenta as capacidades em onze dimensões. São elas: (1) planejamento estratégico de marketing; (2) distribuição da informação; (3) serviços aos clientes; (4) monitoramento/satisfação do cliente; (5) CRM e fidelização; (6) gestão da carteira de clientes; (7) gestão da força de vendas; (8) gestão de produtos e marca; (9) gestão da inovação; (10) gestão do canal de distribuição e (11) gestão de preço.

Ratifica-se, no entanto, que as capacidades em marketing apresentadas do estudo de Ribeiro (2006), citadas acima, foram utilizadas apenas como referência geral para a realização das entrevistas, uma vez que o conjunto de tais capacidades, apresentados pela autora, resume bem a literatura existente sobre o tema.

Serão apresentados, em cada um dos itens a seguir, os resultados da análise acerca de cada uma das onze capacidades de marketing.

#### 4.2.1 Capacidade – planejamento estratégico de marketing

Conforme bibliografia utilizada para desenvolvimento deste estudo, planejamento estratégico de marketing compreende práticas tais como: (1) realização de contatos ou de pesquisas visando à identificação das necessidades e dos desejos atuais e futuros dos clientes; (2) implementação de instrumentos e de processos para o monitoramento de tendências de mercado; (3) implementação de instrumentos e processos para o monitoramento da concorrência; (4) modelagem de mensuração de potencial e de demanda de mercado; (5) utilização de instrumentos de análise para o monitoramento da posição competitiva da empresa, tais como uso de matriz BCG, GE, Mckinsey entre outros instrumentos; (6) processos e metodologias implementadas para a definição eficiente do *mix* marketing e (7) habilidade para a elaboração de planos de marketing.

Conforme Cravens (2000), a estratégia de marketing consiste no desenvolvimento de uma visão sobre os mercados de interesse da organização, na definição dos mercados-alvo, no estabelecimento de objetivos e no planejamento,

implementação e administração das ações de posicionamento, desenhadas de acordo com os requisitos de valor dos consumidores-alvo. O objetivo da estratégia de marketing é a entrega de valor superior ao consumidor, a partir de um conjunto de ações orientadas ao mercado.

A análise das práticas verificadas nas empresas dos respondentes torna-se mais uma evidência para responder aos objetivos deste trabalho. Entre as principais práticas de planejamento estratégico, identificadas durante as entrevistas, destacam-se: revisão do mapa estratégico em reuniões sistêmicas com lideranças da empresa; desenvolvimento e monitoramento de planejamento estratégico de marketing por área de negócio; desenvolvimento de planejamento de marketing exclusivo para cada um dos maiores clientes da empresa; gestão de indicadores; realização periódica de análise de mercado pelos gestores; processos para conhecimento de toda a cadeia de valor pelo gestor; desenvolvimento do plano estratégico realizado por duas equipes distintas: uma para definir as macroestratégias (o que será realizado) e outra para traçar o plano de execução (como será realizado); e, por fim, desdobramento do plano estratégico em orçamento e metas.

A seguir são apresentadas algumas das práticas citadas, contextualizadas pelos discursos dos entrevistados.

Nós temos planejamento estratégico sistematicamente, nós fazemos a cada cinco anos um planejamento macro sempre com consultorias diferentes para ter visões diferentes. Cada planejamento tem um foco, o primeiro foi para a definição da missão e dos valores. Depois, o outro para focar mercado, para dizer o que não fazer, um terceiro para internacionalizar e o quarto e último, o foco foi o crescimento. Dentro desses planos macros, montamos um plano de marketing, que controla quatro variáveis: a receita, o lucro, o *market share* e o endividamento. Além disso, nossos gestores são treinados para vender valor. Como vender valor? Por exemplo, pegamos um dos gerentes e o mandamos para o mercado, conhecer toda a rede, conhecer clientes, fazer cursos. O gestor permeia toda a cadeia onde é vendido o produto (Entrevistado C).

As principais áreas da empresa têm planejamento estratégico por conta, com ações responsáveis, prazo, quem vai fazer, e cada uma delas tem o seguinte: quanto vai custar, qual o resultado que vai dar e quanto tempo precisa para alavancar isso, e tudo é medido quinzenalmente, quando há as reuniões em que os diretores acompanham o processo. Outra prática: montamos planejamento estratégico para cada cliente grande (os maiores), onde é analisado; o quanto faturamos, quem são nossos concorrentes e onde estamos posicionados, principais fragilidades, etc. Gestão de contas: as equipes envolvidas trabalham semanalmente, se reúnem para fazer a gestão e mensalmente isso é fechado com a mensuração dos indicadores. Aí fazemos a gestão mensal daquele cliente. Além disso, trimestralmente é avaliado com o gestor principal o fechamento desses indicadores com relação às metas estabelecidas, para identificar se as iniciativas executadas alavancaram o negócio, quanto custaram e qual o resultado gerado. A partir destas análises, então fazemos uma previsão com base no faturamento anual daquele cliente e projetamos o quanto queremos faturar no prazo de cinco anos (Entrevistado B).

Anualmente é feita uma parada de 60 dias, faz-se uma avaliação detalhada de cem por cento de todos os indicadores que estão acontecendo, dentro e fora da empresa, com uma análise do cenário global, desde cenários econômicos, climáticos, etc. Somos companhia aberta, estamos conectados no que está acontecendo. Em um segundo momento, a base da operação começa a refletir o que está “pegando” no dia a dia: o que necessita ser planejado para que seja executado o que foi definido no grande plano estratégico. Aí existe um momento de intersecção onde, por um lado, presidentes e diretores pensam o quê, crescimento, visão de longo prazo, e o segundo grupo pensa em como fazer, por exemplo, com mais 50 pessoas, mais uma máquina no dia a dia para chegar lá. São dois movimentos, ou seja, dois grupos trabalhando (Entrevistado D).

[...] trabalhamos com diretrizes estratégicas, plano de ação e orçamentos. O *board* decide o planejamento estratégico. A disseminação e o desdobramento são feitos por meio das metas e do orçamento por área de negócio. Não é democrático. Por exemplo, mesmo o desdobramento do orçamento não vai até o nível gerencial (Entrevistado E).

Ao relacionar o discurso dos entrevistados acima, com o discurso de Mintzberg (2004), que afirma que o processo da estratégia demanda *insight*, criatividade e síntese, além de estar associado a períodos de mudança e, muitas vezes, à mudança descontínua, percebe-se uma convergência entre discurso teórico e prática no que diz respeito a essa capacidade em marketing.

Na análise dos discursos em relação às práticas de planejamento estratégico de marketing realizadas pelas empresas dos executivos entrevistados, verificou-se que não houve grande dispersão nas citações, ou seja, as práticas enumeradas se repetem nos discursos dos respondentes. Todas as empresas, segundo os entrevistados, possuem planejamento estratégico de marketing, observando-se variações quanto ao monitoramento e desdobramento dessas práticas em suas organizações. Verifica-se que, em cinco das empresas pesquisadas, são alocados investimentos para desenvolver planejamento estratégico de marketing.

Entretanto, apesar da apropriação do conceito no discurso dos entrevistados, não se encontram evidências de práticas que consolidem sua integralização entre as equipes de trabalho. Quanto ao monitoramento, com exceção de uma das empresas pesquisadas, as demais não demonstraram evidências de um acompanhamento sistêmico do que é planejado.

Identificou-se que as respostas apresentaram unanimidade quanto à importância do planejamento estratégico de marketing para suas organizações. Todas as empresas que participaram do estudo possuem a prática de desenvolver o planejamento estratégico de marketing, utilizando algum tipo de ferramenta ou de modelo estruturado para esse fim. Na visão dos gestores, o principal atributo dessa capacidade é o foco e o direcionamento que dá às atividades da empresa. Foi ressaltado também o fato dessa capacidade permitir a realização de uma seleção precisa das oportunidades de negócios que surgem, principalmente no segmento de serviços, além de permitir uma maior assertividade na alocação dos investimentos.

A seguir estão algumas citações que caracterizam a importância e o impacto da capacidade de planejamento estratégico de marketing nas empresas dos executivos entrevistados:

Eu acho que há um ativo importante no planejamento estratégico de marketing; é o grande momento, onde qualquer companhia reúne seus

executivos para analisar todas as variáveis do negócio, e também quando se colocam todas as variáveis em cima da mesa. O mais importante é prestar atenção no que o seu concorrente faz de forma malfeita. É o momento de relacionar todas as variáveis que envolvem o negócio (Entrevistado D).

Se analisarmos, por exemplo, um projeto na Índia, a primeira pergunta para o pessoal é qual o potencial desse mercado, qual a previsão e se temos uma perspectiva de cinco a dez anos de crescimento do mercado. Isso é marketing, é avaliar como é o preço, como é a distribuição. Então ele é fundamental para o crescimento da empresa. É uma das informações mais importantes para embasar o negócio. O mais importante é, durante o planejamento, conseguirmos um consenso junto à gerência (Entrevistado F).

É dar suporte para que toda a equipe tenha um norte único compartilhado para a empresa (Entrevistado A).

O planejamento de marketing é importante porque, no fundo, permite montar uma ponte entre onde se está e para onde se quer ir. Isso é a base de todo o negócio. O restante de todo o marketing, para mim, é gerar resultado em vendas (Entrevistado B).

#### *4.2.1.1 Síntese da capacidade de planejamento estratégico de marketing*

As respostas dos executivos em relação à capacidade de planejamento estratégico de marketing na empresa, quanto às práticas e ao impacto nos negócios, foram bastante homogêneas.

Todos os entrevistados responderam que desenvolvem planejamento estratégico de marketing, utilizando modelos e ferramentas pertinentes, tais como o *Balanced Scorecard* (BSC), por exemplo. O conceito é muito bem compreendido pelos executivos, bem como a importância dessa capacidade de marketing para a performance da empresa.

Verifica-se que o planejamento estratégico de marketing é desenvolvido a partir da estratégia macro do negócio, vinculado ao planejamento estratégico da empresa.

Em relação às práticas de planejamento estratégico, conforme já citado na análise dessa capacidade, não representam particularidade em cada empresa, o que caracteriza a singularidade é a maneira e a frequência que são manejadas em cada uma das empresas.

Identifica-se, por meio dos discursos dos entrevistados, que o planejamento de marketing é desenvolvido, revisado e monitorado apenas pelas principais lideranças da empresa. Os executivos demonstraram, por meio de exemplos, como é feito o desenvolvimento do planejamento estratégico de marketing. A partir da análise desses discursos, é possível inferir que participa das discussões, do detalhamento e da definição das principais estratégias norteadoras, apenas o grupo de principais lideranças da empresa. Percebe-se que o plano estratégico de marketing é disseminado nas empresas para os grupos de trabalho que estão, hierarquicamente, em posições abaixo da diretoria, apenas por meio do orçamento e de metas de trabalho, não sendo identificado nos discursos uma prática ou uma ferramenta para comunicar os demais colaboradores acerca da estratégia ou do propósito do plano para os resultados estratégicos da empresa, bem como o vínculo entre a operação e a estratégica. Assim, o funcionário de base, por exemplo, recebe o plano apenas por meio de metas e de atividades específicas que precisa desenvolver.

Percebe-se aqui uma evidência que pode contribuir para o entendimento do motivo pelo qual o conceito de marketing ainda é pouco compreendido pelas empresas de forma geral. Identificou-se, na análise dos resultados da pesquisa, que, as discussões teórico-práticas, acerca do planejamento estratégico de marketing, restringem-se apenas a pequenos grupos de lideranças nas empresas. Acrescenta-se a isso o fato de que, na maioria das vezes, o planejamento estratégico de marketing é desenvolvido com apoio intelectual e metodológico de consultorias externas e, em muitos casos, a expertise do planejamento desenvolvido não se consolida na empresa.

Para corroborar essa evidência, resgatam-se os resultados de uma pesquisa realizada com os principais CEOs (*Chief executive office*) do Rio Grande do Sul, pela ADVB RS, 2011, *O Marketing na Visão do CEO*, que se verifica que os

entrevistados possuem um descontentamento com as lideranças de marketing de suas empresas. Tal descontentamento é justificado, conforme análise da pesquisa, pois, na perspectiva do CEO, os executivos de marketing exercem funções operacionais e táticas, enquanto as suas expectativas são que esses executivos, e as áreas que lideram, ocupem uma função estratégica para o negócio. Verifica-se também neste estudo, que as reflexões sobre e estratégias de marketing não são disseminadas nas empresas, restringindo-se, somente aos principais executivos. Infere-se, assim, que o fato de as discussões de marketing serem mantidas em grupos restritos, faz com que os conceitos da disciplina não sejam bem compreendidos nas organizações, restringindo seu papel a uma atuação operacional e tática.

Percebe-se que, na maioria das empresas entrevistadas neste estudo, o planejamento estratégico de marketing é desdobrado em metas e em indicadores financeiros por áreas de atuação, sendo essas as maneiras de comunicar o plano aos funcionários. Tal verificação demonstra uma fragilidade nas capacidades de marketing das empresas estudadas, pois, segundo a perspectiva de Day, são as capacidades em marketing que habilitam a integração de processos nas organizações (que incluem a troca de informações), desenvolvendo a orientação para o mercado e, como consequência, performance superior.

A importância da capacidade de planejamento estratégico também foi uma manifestação unânime, sendo identificada nas respostas por meio das seguintes manifestações: foco e direcionamento para as atividades da empresa e filtro de informações e de oportunidades para novos negócios que surgem constantemente, principalmente em organizações da área de serviços. Um dos respondentes sugere que a importância para ele era a de alocação adequada de recursos, que cada vez são mais escassos.

Na visão de todos os executivos entrevistados, o planejamento estratégico de marketing é uma capacidade que impacta diretamente os resultados da organização, em termos de número de clientes, rentabilidade e faturamento.

#### 4.2.2 Capacidade de distribuição da informação

A capacidade de distribuição da informação compreende práticas tais como:  
(1) Definição e gestão de processos que visem à rapidez de resposta ao mercado;

(2) Compartilhamento de informações com toda a organização sobre os clientes e mercado, por meio de um SIM (Sistema de Informação Mercadológica) e (3) Habilidade de coordenar, em um processo integrado, os vários departamentos relevantes para atender ao mercado.

Tão importante quanto gerar informação é a capacidade que as empresas precisam possuir de fazê-la circular internamente. A informação não tem valor algum enquanto estiver fora do seu lugar (SAATMAN et al., 2008). A importância de estabelecer, quais os meios mais adequados para o compartilhamento e a distribuição da informação é de que esses meios permitam a ligação das informações decorrentes de uma organização, a fim de que a empresa obtenha, por meio da conexão dessas informações, subsídios para tomada de decisão se antecipando aos seus concorrentes (TAVARES 2010).

No que se refere a identificar as principais práticas da capacidade de disseminação da informação, quando os executivos foram solicitados a citar as práticas desenvolvidas em suas empresas, percebe-se certa limitação para descreverem as práticas dessa capacidade em suas organizações.

Em apenas duas das empresas entrevistadas foram identificadas práticas que correspondem à efetiva distribuição da informação enquanto capacidade de marketing, que são as seguintes: a prática de reuniões sistêmicas com as equipes com pauta estruturada, em que os assuntos apresentados são contextualizados e organizados antes de serem levados a questionamento e discussão de um grupo maior. Nesta empresa em particular, o entrevistado entende que as informações devam ser conceituadas antes de serem distribuídas ao grande grupo. Em contraponto, em algumas das demais empresas entrevistadas, percebe-se que os funcionários são motivados a distribuir a informação, mesmo que de forma não estruturada como, por exemplo, por meio do envio de *e-mails*. Essa prática acontece de forma isolada sem fazer parte de um processo estruturado de gestão e de distribuição da informação.

A outra empresa apresentou um processo muito bem estruturado de disseminação de informação no que tange à gestão e à distribuição dos dados relacionados ao atendimento e ao relacionamento com cliente. Esses dados são registrados em um sistema integrado entre a empresa e o cliente, em tempo real, e, após um determinado período, são consolidados na forma de relatórios. Segundo afirmação do entrevistado, todo contato realizado com o cliente para a entrega de

um serviço ou atendimento é registrado no sistema, ou seja, todas as informações do histórico da relação da empresa com o cliente são integradas em sistema único. Essas informações obtidas do cliente por meio do acesso ao sistema são trabalhadas internamente com as equipes de apoio, assim, quando a empresa retorna ao cliente para avaliar o relatório com o gestor responsável pelo atendimento, este já possui a informação sobre o problema ocorrido ou, ainda, a possibilidade de realização de melhoria no serviço prestado, antecipando-se na apresentação de uma solução. Entretanto, é importante ressaltar que esse processo de disseminação da informação não permeia todas as áreas de atuação da empresa. Ele foi desenvolvido para compartilhar as informações de atendimento e entrega de serviço ao cliente entre a área comercial, a área de serviço e a diretoria da empresa.

A seguir, algumas citações dos gestores entrevistados acerca das práticas de disseminação de informações:

Sistemas de reuniões: reuniões com equipes para compartilhar informações. Método disciplinado para não tratar assuntos de modo avulso, e sim por intermédio de uma pauta. Organiza-se a pauta e roda o processo. Cria-se organização e evitamos desperdício de tempo. Difícil por causa da cultura do imediatismo – tem de se sistematizar a informação. Surge uma ideia e automaticamente já se pega o telefone, manda-se um *e-mail*. Mas, se organizamos e usamos de disciplina para colocar a pauta numa lista, sentar com essa pessoa e tratar dos assuntos, há uma economia de tempo de ambas as partes (Entrevistado A).

Na minha empresa funciona bem a relação cliente/empresa/cliente. Na área técnica, temos sistemas que dão informações em tempo real de todo o processo. É possível ver quanto faturado por dia, o que é fruto do quanto estou entregando. Planejamento, ação e entrega. Somos muito informais, mas funciona, gera resultados (Entrevistado B).

Hoje as pessoas se comunicam de qualquer maneira, a torto e a direito, por *Twitter*, enfim não tem mais esse negócio de “fale com o presidente”. A comunicação é muito mais rápida e desorganizada. Está posto o desafio de

como tomar decisões com essa anarquia de informações. Não temos ainda um processo estruturado. Hoje a gente consome informação que não é tratada, hoje ainda é assim (Entrevistado D).

As respostas dos entrevistados em relação à descrição das práticas da capacidade de distribuição da informação em suas empresas nem sempre foram esclarecedoras. Percebeu-se entre eles um entendimento parcial acerca do conceito dessa capacidade. Alguns dos entrevistados associaram essa capacidade com práticas isoladas de endomarketing ou, ainda, apenas, com práticas de obtenção de informações externas de mercado. Outra constatação bastante comum nas manifestações dos entrevistados foi que vinculam essa capacidade de marketing apenas às informações originárias da área comercial, tais como orçamentos, faturamento e controles de indicadores de vendas, o que implica uma limitação do entendimento do conceito dentro de todas as organizações entrevistadas.

Conforme análise descrita acima, sugere-se que os entrevistados possuam um domínio apenas parcial de como essa capacidade pode ser usada como um diferencial competitivo.

Questionados sobre a importância e o impacto dessa capacidade em suas empresas, todos a consideram como importante. Os executivos entendem que o principal ativo dessa capacidade é fornecer subsídios para todo grupo gerir a tomada de decisões com agilidade, atendendo assim mais rapidamente seus clientes. Percebeu-se pelo discurso que, apesar de todos concordarem com a importância estratégica dessa capacidade, muitos dos entrevistados entendem que seja uma das práticas mais difícil de implantar na empresa. Segundo eles, isso se deve à complexidade de estruturar o processo, pois, na maioria dos casos, os processos que sustentam essas práticas são informais. Como complemento, os entrevistados referiram que, em conjunto com a informação, os funcionários necessitam de treinamento para desenvolverem a autonomia e o discernimento para realização de tomada de decisão com base nas informações.

Percebe-se, pelos discursos dos entrevistados, que as informações consideradas como fundamentais para sua gestão ainda se limitam aos indicadores comerciais, como volume e faturamento em vendas. Identifica-se uma lacuna na

visão do executivo no que tange à distribuição de informação sobre a estratégia da empresa, de mercado e a própria integração de informações internas e externas.

Assim, os resultados obtidos permitiram a constatação dos seguintes problemas: a falta de um modelo de gestão e disseminação da informação nas empresas analisadas e o não compartilhamento de informações estratégicas.

Sobre essa mesma questão, apresentam-se, a seguir alguns trechos dos depoimentos dos entrevistados da pesquisa:

A consequência de não ter esse processo formalizado é muito grande. Quando se necessita de informação, gastam-se muito tempo e dinheiro para processar os dados e é muito mais difícil reunir, colocar isso em um bloco que tenha lógica. Gasta-se mais tempo muitas vezes envolvendo profissionais que deveriam estar na ponta. Perdemos oportunidades, por não termos essa informação sistematizada (Entrevistado E).

É fundamental e está no DNA da nossa empresa nós escutarmos muito o cliente. A informação é importante em todas as pontas, pois, alinhada à estratégia da empresa, é útil na tomada de decisões. A informação tem que fazer parte da cultura organizacional, ela não é simplesmente uma tarefa. Fundamentalmente ela é importante para que a ponta tome a decisão. Trata-se de informação para formação de opinião em relação à tomada de decisão (Entrevistado A).

Hoje é um dos ativos de diferenciação absoluta dentro das empresas. É sempre caótico, em todas as empresas em que trabalhei. Antigamente o funcionário da loja consumia um nível de informação, que circulava na empresa. Hoje recebe informações do mundo todo, de todas as formas possíveis e imagináveis (Entrevistado D).

E fundamental, pois isso instrumentaliza o tomador de decisão a tomar as decisões mais corretas, as mais acertadas e com maior assertividade. Temos informações isoladas, apenas o controle da concorrência é feito com regularidade (Entrevistado F).

Acreditamos que resposta rápida traz o cliente. Na ponta eles falam: – Presidente, tive um problema, o teu funcionário foi lá e resolveu, a resposta foi rápida (Entrevistado F).

#### *4.2.2.1 Síntese da capacidade de distribuição da informação*

Conforme supracitado, sobre essa capacidade, em particular, evidencia-se uma falta de clareza quanto às práticas que sustentam a distribuição da informação, principalmente no que tange à integralização das informações externas e internas para gerar maior valor ao mercado. A capacidade foi identificada pelos executivos como sendo atividades isoladas de comunicação, como, por exemplo, práticas de endomarketing ou de relatórios comerciais, o que sugere um entendimento parcial sobre o valor que possuem as informações integralizadas na empresa, já que o objetivo seria transformar as informações disseminadas em decisões e ações concretas, refletidas no entendimento das necessidades reais e futuras dos clientes, colaborando, assim, para a vantagem competitiva da empresa.

Pelo que se depreende do texto, todos os entrevistados demonstram o entendimento de que essa capacidade é muito importante. Contudo, apenas dois dos entrevistados demonstraram possuir práticas efetivas de disseminação de informação em suas empresas, com o objetivo de desenvolver uma estratégia para gerar valor ao cliente e antecipar-se ao mercado, o que caracterizaria uma capacidade de marketing a fim de gerar vantagem competitiva.

Questionados sobre o impacto gerado pelas práticas dessa capacidade dentro das suas empresas, a resposta foi unânime por parte dos executivos. Eles interpretam que, por meio dessa capacidade, é possível gerar uma resposta rápida ao cliente; segundo os executivos, fator preponderante no contexto atual dos negócios.

#### *4.2.3 Capacidade serviço ao cliente*

Seguindo novamente o que preconiza a literatura, capacidade de serviço ao cliente compreende práticas tais como: (1) plano estratégico de comunicação interna para divulgação e busca de comprometimento dos funcionários; (2) gestão da qualidade dos serviços, buscando atender e superar as expectativas dos clientes,

aumentar a produtividade e reduzir custos; (3) implementação de soluções customizadas para os clientes e (4) implementação de estratégias visando ao comprometimento dos fornecedores externos que auxiliam na prestação dos serviços.

A concorrência é uma das maiores fontes de apreensão no mundo dos negócios. Na maioria das indústrias, a concorrência é capaz de copiar novas características com rapidez, destruindo, na prática, todas as diferenciações de produto e deixando as empresas que atuam como *commodities* com poucas opções estratégicas. As opções seriam tornarem-se fornecedoras de baixo custo dentro de suas indústrias, o que demandaria um impiedoso processo de corte de despesas, transferir suas fábricas para países com mão de obra mais barata ou fazer negociações com menores margens em troca de maiores volumes. E ainda: no mercado de *commodities*, os agentes de compra tendem a conduzir a interação com o cliente e, nesse papel, detêm o poder, deixando quem vende com pouca flexibilidade para estabelecer política de preços. Não por acaso, em resposta a essa pressão, muitas empresas atuam no sentido oposto; aspiram ser provedoras de soluções integrando a prestação de serviços ao consumidor à sua cesta de produtos. Em relação a produtos, soluções agregam um enorme componente de serviços, portanto se tornam menos suscetíveis a comparações. Ao longo do tempo, o vendedor passa a dominar com perfeição os processos do negócio do cliente, o que aumenta seu grau de fidelidade (KUMAR, 2004). Portanto, ressalta-se a relevância de agregar serviços ao cliente como um diferencial competitivo.

Seguindo na linha do pensamento de Kumar (2004), a capacidade de prestar serviços como um diferencial competitivo para a empresa também foi enunciada pelos executivos que compartilham e reforçam o conceito do autor. Na identificação de práticas que evidenciem essa capacidade nas empresas dos entrevistados, uma das mais citadas foi a composição de equipes multidisciplinares para aperfeiçoarem a entrega do serviço ao cliente. Conforme exposto pelos executivos, são alocadas pessoas de diversas áreas da empresa para fazerem contato direto com o cliente, seja para fazer pesquisas informais, visitando no momento da entrega do serviço ou produto. O argumento usado para explicar a opção por grupos multidisciplinares foi o de que a empresa expande a percepção em relação à expectativa do cliente e, por isso, são alocadas competências distintas da organização nesses grupos, com profissionais de diversas áreas fazendo parte de uma cadeia de valor do produto ou

do serviço que será entregue ao cliente. Ressalta-se ainda que não só em empresas que atuam no segmento de serviços, mas também em empresas do segmento da indústria de bens tangíveis, evidenciou-se essa prática como uma experiência que vem sendo usada e que, segundo discurso dos executivos, tende a ser uma tendência a se consolidar.

A segunda prática evidenciada, que se demonstrou ainda mais relevante na visão dos executivos, também vem ao encontro da teoria utilizada para sustentar essa capacidade. Trata-se da estratégia de segmentação da oferta do portfólio de produtos e serviços, divididos por nível de complexidade do serviço e pela qualidade do produto. As empresas pesquisadas estão, cada vez mais, utilizando a extensão e a qualificação de serviços agregados à sua entrega, como forma de diferenciação e também para evitar a concorrência por preço. Os respondentes deram muita ênfase a essa prática como sendo uma grande perspectiva de vantagem competitiva em suas organizações.

Como complemento a essa estratégia, conforme evidenciado acima, identificou-se que as empresas avançam em estratégias para disputar também o mercado por preço, desenvolvendo produtos com custos mais reduzidos, com menos serviços agregados à entrega, porém com expectativa de maior volume de vendas; nesse modelo de negócio, o lucro decorre da venda em larga escala. Identifica-se que essa estratégia vem sendo utilizada pelas empresas, como resposta para atender os dois perfis de cliente que se configuram nos mercados atuais, aquele que busca preço e o cliente disposto a pagar por soluções customizadas, ou por produtos com qualidade superior.

Por fim, foi mencionada a questão do capital humano como sendo fundamental para entrega dessa capacidade, pois, conforme as declarações dos entrevistados, os serviços dependem das pessoas para que sejam entregues, e as pessoas, por sua vez, necessitam ser treinadas e motivadas constantemente. As empresas necessitam, portanto, desenvolver as equipes que não pertencem à área de relacionamento com o mercado para que estejam aptas também a atender o cliente, como é o caso de um engenheiro, um *chef* de cozinha, ou mesmo um técnico em informática. É necessário que pessoas com capacidades específicas ou técnicas em suas áreas de atuação desenvolvam habilidades para atuarem de forma orientada para o mercado. Identifica-se, assim, uma oportunidade para empresas prestadoras de serviços na área de capacitação e desenvolvimento.

A seguir são apresentados os discursos dos entrevistados para ilustrar as práticas da capacidade de entrega de serviço ao cliente:

Hoje posso dizer que, no modelo onde atuo, em uma das unidades da empresa, com revendedores autorizados, os quais são os donos do negócio, a qualidade do serviço ao cliente está muito melhor guardada, em relação à forma como eu atuava em outra organização, que possuía 300 lojas próprias. Na essência, a qualidade do serviço que está sendo entregue depende de capital humano, que depende de como ele está sendo cuidado, o quanto tem de atenção. Na empresa em que trabalho atualmente, optamos por revendedores autorizados e limitamos o número de lojas que eles têm capacidade de atender com a qualidade que estipulamos. Acreditamos que os revendedores devem ter um limite de três a quatro lojas. Além dessa quantidade, não conseguem atender a expectativa do cliente e o serviço. Esse modelo torna o proprietário mais próximo do consumidor final (Entrevistado D).

Temos uma equipe multidisciplinar viajando e visitando clientes. Esse grupo é composto por engenheiros, equipe de produção e equipe de qualidade. “Viemos aqui ver problemas e, se não tem problemas, vamos ver os ônibus na garagem”. Realizamos pesquisa informal com motoristas, lavador, chefe da garagem, falamos com todos os públicos, incluindo usuários dos ônibus. Às vezes o problema não chega até nós, pois o cliente acha que é normal. Nessas visitas nós descobrimos, voltamos para a fábrica e enviamos uma pessoa da nossa equipe para ir ao cliente e trocar um kit reposição para o cliente. Nessas oportunidades ainda identificamos melhorias a serem implementadas em nossos produtos. Nós também treinamos toda a rede de manutenção, inclusive o fornecedor de manutenção do nosso cliente. Mesmo que o ônibus não esteja na garantia, nós solucionamos o problema e prestamos o serviço, porque o cliente é regular (Entrevistado C).

Nós temos dois tipos de entrega: para os clientes que compram pelo menor preço e, nesse formato, vendemos por volume e a rentabilidade é baixa, ou seja, o faturamento é alto com menor rentabilidade. Para esse modelo montamos uma estrutura com custo baixo, a mais otimizada possível, com velocidade de entrega. Já no segundo modelo, os clientes compram solução, eles se relacionam direto com o presidente da empresa o que

compreende relacionamento estratégico e, nessas empresas, temos potencial de crescimento. Esse cliente exige outro tipo de estrutura em termos de atendimento e de investimento (Entrevistado B).

No que se refere à importância e ao impacto para o resultado na empresa, em relação à capacidade de entregar serviço ao cliente, identifica-se que, das capacidades em marketing, essa é uma das mais impactantes e relevantes, segundo a visão dos executivos. Os entrevistados foram unânimes quanto à importância dessa capacidade enquanto diferencial competitivo. O impacto mais identificado nas respostas dos entrevistados foi a diferenciação e a fidelização de clientes. A seguir são apresentados alguns depoimentos sobre a importância e o impacto da capacidade serviço ao cliente:

A diferenciação no serviço é o que gera uma maior demanda e uma sustentação de serviços no ambiente do cliente. Prestamos serviços continuamente. A lógica é esta: toda a minha operação vende, o programador, o técnico, o gestor e a ponta. O nosso negócio é ter atividade e demanda no cliente (Entrevistado B).

Além disso, fidelizamos nossos clientes pelo fato de prestar serviços de manutenção mesmo quando o produto não está mais na garantia (Entrevistado C).

O impacto no resultado é enorme, a empresa faz propaganda, faz investimentos em comunicação, no ponto de venda, joga expectativa do cliente lá para cima, independentemente de classe social. Consequentemente, é na hora da execução do serviço que a empresa vai entregar aquilo que prometeu (Entrevistado D).

Primeiro é necessário *descomoditizar* o produto, tendo por foco um olhar para o mundo. Eu não sou mais um, sou um produto diferenciado. Outro aspecto é o do relacionamento, que é muito importante. O cliente precisa confiar que vai receber um bom serviço, principalmente com custo-

benefício. Para ele, o melhor não é o preço, é o custo-benefício. Eu pago mais, mas o meu custo para a empresa tem que resultar em maiores benefícios. E isto gera a fidelização (Entrevistado F).

#### 4.2.3.1 Síntese da capacidade de serviço ao cliente

A capacidade de serviço ao cliente foi destacada pelos respondentes como crítica para o desenvolvimento dos negócios no momento atual, em que a competitividade está muito mais acirrada. Os entrevistados também sugerem que a capacidade de serviço ao cliente representa uma oportunidade de negócios, pois tem potencial de se tornar um diferencial competitivo de difícil imitação. A capacidade de serviço ao cliente é a aposta dos executivos, que enxergam nessa capacidade uma tendência em suas práticas de negócio para enfrentar a concorrência.

Em um mercado altamente competitivo, com tecnologias que permitem comunicação instantânea com qualquer lugar do planeta, a capacidade de imitação é iminente, tanto de produtos como de serviços. A capacidade de serviço ao cliente ainda é a variável quando a empresa possui algum tipo de domínio, seja agregando novos serviços, seja fazendo extensão seja apresentando novas soluções. Na visão dos executivos, é o principal fator de diferenciação e, se for bem desenvolvido junto aos clientes, gera a fidelização.

É uma das práticas destacadas pelos executivos como de maior impacto no cliente, pelos diferenciais que pode gerar. Percebeu-se também que é uma das capacidades mais valorizadas pelos executivos, conforme citado acima, pelo potencial de fidelizar clientes, gerar vantagem competitiva, além de proporcionar a possibilidade das empresas gerarem atributos em seus serviços e produtos, que vão além da *commoditie* e abrem possibilidades nos negócios.

Pelos motivos citados acima, essa é uma das capacidades de marketing na qual executivos buscam investir constantemente em suas empresas. Percebe-se que é crescente o número de profissionais incluídos na cadeia de valor do produto ou serviço e que se envolvem diretamente com o cliente, atuando por meio de equipes multidisciplinares relacionadas com pesquisas, desenvolvimento de produto, comercialização e na entrega de serviço.

Os executivos também demonstraram com ênfase, em suas declarações, um fator limitador para a efetiva implementação da capacidade de oferecer serviço ao cliente em suas empresas: a falta de habilidades em equipes de áreas específicas e técnicas para atuarem diretamente junto ao cliente. Identifica-se a necessidade de desenvolver competências como relacionamento com o cliente, comunicação e autonomia junto a esses profissionais.

#### 4.2.4 Capacidade em monitoramento e satisfação do cliente

A capacidade de monitoramento e satisfação do cliente compreende práticas tais como: (1) Realização de contatos ou pesquisas visando a conhecer o que é valor para os clientes; (2) Processos e instrumentos para avaliar a satisfação dos clientes; (3) Implementação de canais de comunicação interativa com o cliente para sugestões, reclamações e soluções de problemas e dúvidas.

Segundo Malhotra, (2008), pesquisa em marketing é a identificação, coleta, análise e disseminação da informação de forma sistemática e objetiva do cliente e o uso de informação para melhorar a tomada de decisão relacionada para identificar e solucionar problemas e oportunidades.

Seguindo a linha de Malhotra, no que se refere às principais práticas de monitoramento utilizadas pelas empresas entrevistadas neste estudo, verifica-se como instrumento de medição o uso da pesquisa de marketing. Percebe-se uma variação temporal e qualitativa em cada uma das empresas. Algumas organizações no segmento industrial, por exemplo, aplicam pesquisas em períodos de dois em dois anos, enquanto na área de serviços isso chega ser uma prática permanente. No caso de uma das empresas na área de prestação de serviços em tecnologia, dirigida por um dos respondentes, a pesquisa junto ao cliente e a aferição são sistêmicas, pois ocorrem por intermédio de um sistema de gestão, quando os dados são analisados a cada trinta dias pelo cliente, em conjunto com o gestor responsável pelo atendimento da conta. Como o sistema permite acesso simultâneo às informações pelo gestor da conta, que acessou relatório anteriormente, no momento que encontra o cliente para avaliação do relatório mensal, já é possível apresentar uma solução consolidada das questões identificadas como não satisfatórias ou que apresentaram alguma deficiência em relação à promessa de entrega. A seguir, alguns dos depoimentos dos entrevistados ilustrando a prática.

Ferramentas de pesquisa e tabulação só são consideradas se forem recorrências. A tomada de decisão, mesmo com resultado da pesquisa, é contextualizada em primeiro lugar, se não acabamos caindo no meio da projeção das pessoas de dentro da empresa. Toda a informação, mesmo a que vem do cliente, passa por uma repersonalização (Entrevistado A).

Fazemos uma pesquisa com nossos clientes para identificar se a percepção daquilo que estamos fazendo tem valor para ele, ou seja, se se está entregando resultados para o cliente. A partir da identificação do que é valor para o cliente, realinhamos o direcionamento das ações do plano estratégico com pauta de trabalho. A outra prática é o monitoramento feito informalmente pelos principais executivos da empresa aos clientes, por meio de visitas e relacionamento. A outra são ferramentas com aferição *on-line* de cada serviço prestado (Entrevistado B).

O que eu tenho hoje é um processo de monitoramento de satisfação não estruturado, porque algumas lojas fazem e outras não o processo. Estamos desenvolvendo um modelo padrão. Da maneira como está estruturado hoje, recebemos as informações compiladas, mas ainda não é considerado um indicador com nível relevante (Entrevistado D).

As práticas identificadas na análise, conforme citado acima, referem-se às pesquisas que, de modo geral, possuem características próprias de acordo com o perfil de cada uma das empresas entrevistadas, não sendo possível identificar um padrão de pesquisa, pois elas variam muito em cada tipo de negócio. Em apenas uma das empresas foi identificada uma ferramenta utilizada, com aplicação sistêmica, por intermédio da qual as informações obtidas por meio do monitoramento são utilizadas para o processo decisório. Nas demais organizações, as pesquisas são realizadas, em grande parte, sem periodicidade pré-estabelecida, tendo um período médio para cada aplicação de um a dois anos. Identifica-se que em empresas do segmento industrial, nas quais os clientes são classificados como B2B, as pesquisas são realizadas mais com o propósito de identificar problemas e não necessariamente para verificação de oportunidades. Ainda em relação à prática de monitoramento como uma capacidade de marketing para levantamento de novas

oportunidades de mercado, não se percebe essa motivação, nem mesmo demonstrações de intenção de projetos, nos discursos dos respondentes do segmento industrial.

Quanto ao impacto e à importância dessa capacidade, nota-se que a relevância atribuída varia muito de entrevistado para entrevistado. Pelas análises das respostas depreende-se uma similaridade nas respostas dos executivos, de acordo com o segmento de atuação. Nas empresas de serviços, por exemplo, percebe-se que a pesquisa de monitoramento e satisfação de cliente é entendida como um fator crítico para o sucesso do negócio, e a preocupação com a satisfação do cliente é atávica ao discurso dos entrevistados.

Para exemplificar as constatações acima, seguem trechos das entrevistas feitas com executivos:

Apesar de ser mal estruturado na maioria das organizações é superimportante. É difícil ter mensurações confiáveis, não acredito nessas que há por aí, como em grandes lojas de departamento, por exemplo [...] (Entrevistado D).

O resultado é a fidelização, que é baseada no resultado que a gente gera para cliente. Os resultados não são só financeiros, como de satisfação também. Eu não perco o cliente (Entrevistado B).

A consequência disso é que nós tomamos decisão sem o amparo específico de um monitoramento mais completo, principalmente quando vamos mudar produto (Entrevistado C).

Os entrevistados, quando questionados diretamente sobre a utilização dos resultados de pesquisas, afirmam considerar as informações geradas para a tomada de decisão. Porém, ao se analisar o discurso em que descrevem as práticas realizadas pelas suas organizações, não é possível identificar evidências disso. Percebe-se, ainda, que na maioria das empresas entrevistadas, a pesquisa e o monitoramento não são norteadores tidos como relevantes na tomada de decisão.

Pelos discursos, observa-se, que fatores como *insights* dos líderes e da equipe responsável pelo desenvolvimento de produto, são considerados os grandes influenciadores responsáveis pela geração de informações que dão embasamento para as decisões da empresa. Nesse sentido, os resultados provindos de pesquisas são tidos como um complemento no sentido de agregar informações nesse processo.

#### *4.2.4.1 Síntese da capacidade monitoramento satisfação*

Como resultado da análise da capacidade monitoramento da satisfação, no que tange a suas principais práticas e à implicação destas nos resultados dos negócios dos entrevistados, foi possível constatar que a prática utilizada para monitorar satisfação de cliente em todas as empresas pesquisadas foi a pesquisa de marketing, sendo que cada empresa desenvolve suas pesquisas com peculiaridades distintas de acordo com a estratégia do seu negócio. As pesquisas são aplicadas em periodicidades distintas, de acordo com cada empresa, na média de uma vez por ano ou a cada dois anos.

A exceção foi uma das empresas pesquisadas que possui a prática sistêmica de monitoramento, em que os resultados são aferidos de acordo com a entrega de cada serviço, e os relatórios das informações são utilizados em reuniões mensais de avaliação com o cliente.

Os respondentes também apresentam atividades de relacionamento como fonte de informação para avaliar o nível de satisfação do cliente, desenvolvendo ações como visita dos diretores ao cliente, apresentação de produtos para usuário final do produto, encontros com clientes em participações em feiras entre outras atividades. Tais ações não sustentam nenhum método ou medida de aferição e se constituem em atividades informais, embora consideradas como práticas de monitoramento da satisfação ao cliente, na visão dos executivos entrevistados.

As empresas que atuam no segmento de serviços indicam uma maior compreensão e reconhecimento sobre a necessidade e a importância do uso dessa capacidade, pois nesse tipo de negócio a aferição a respeito da satisfação do cliente, conforme citado na análise, é um ponto crítico para o negócio. Pelos discursos dos entrevistados do segmento de serviços, é possível considerar que também possuem conhecimento ampliado em relação aos entrevistados de empresas atuantes no segmento indústria, pois discorreram com mais facilidade

sobre práticas, metodologias e modelos de monitoramento e pesquisa de satisfação ao cliente. Os entrevistados citam que, por meio de tais práticas, podem identificar oportunidades de venda de novos serviços ao mesmo cliente e para novos clientes.

No que se refere ao questionamento sobre o impacto direto dessa capacidade em seus negócios, a maioria dos executivos deu respostas amplas que poderiam estar associadas a qualquer uma das demais capacidades, não permanecendo muito tempo em suas avaliações sobre essa questão, exceto nas empresas de serviços, conforme citado no item acima.

#### 4.2.5 Capacidade CRM fidelização

A literatura aponta ainda, que em CRM e Fidelização compreendem-se práticas tais como: (1) Utilização de registros internos e de dados transacionais dos clientes para obtenção de conhecimento sobre suas características e comportamento de compra; (2) Definição de modelos de segmentação de clientes, empregando métodos estatísticos (científicos); (3) Métricas para avaliar resultados provenientes da retenção de clientes (cálculo do *Life Time Value*); (4) Uso de softwares e definição de processos para gerenciamento do relacionamento com clientes (CRM – Customer Relationship Management); (5) Implementação de estratégias visando especificamente à aquisição e à retenção de clientes.

Para Morgan e Hunt (1994), o marketing de relacionamento compreende todas as atividades de marketing dirigidas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais. Além da capacidade para compreender mercados, a empresa movida pelo mercado está mais apta para atrair e reter clientes importantes e alavancar com maior eficiência seus investimentos no mercado (DAY, 2001).

Ndubisi (2004) relata que mais empresas estão capitalizando o forte relacionamento com o cliente-empresa para obterem informações valiosas sobre a melhor forma de servir clientes e mantê-los, não deixando que optem por marcas concorrentes. Assim, a construção de relacionamento com o cliente cria recompensas mútuas (RAPP; COLLINS, 1990), que beneficiam tanto a empresa quanto o cliente. A partir da construção de relacionamento com clientes, uma organização também pode ganhar qualidade nas informações e de inteligência de marketing para um melhor planejamento de sua estratégia de marketing.

Quanto à capacidade de CRM e Fidelização, percebe-se que as empresas entrevistadas possuem padrões bastante diferenciados entre si na execução de suas práticas. Em algumas das organizações, não foi possível identificar nenhum tipo de prática aplicada, e o gestor, quando questionado, afirmou que considerava a prática importante, porém ela ainda não havia sido implantada em sua empresa. Muitos dos respondentes indicaram, como fator limitador à implantação dessa prática, dificuldades como cultura da empresa, a falta de competência interna para gerir o processo, dificuldade para identificação de sistema adequado para sua operação e de fácil usabilidade, processos internos informais inerentes à cultura da organização dificultando a alimentação do sistema com as informações requeridas. Dois dos executivos entrevistados relataram tentativas malsucedidas de implantação de sistema para esse fim, tanto por questões técnicas, quanto de cultura das pessoas da empresa.

Outro fator limitador apresentado pelas empresas do segmento da indústria foi o fato de atuarem com um modelo de gestão de vendas via representantes terceirizados, o que, na visão dos entrevistados, justificaria a não inclusão de um modelo de CRM, alegando, que, neste caso, a cultura estabelecida no relacionamento com seus canais de distribuição, muitas vezes ainda ocorrem dentro de padrões informais. Os discursos sugerem que, atualmente, o modelo de trabalhar com representantes terceirizados não se apresenta satisfatório para os resultados esperados do negócio, justamente pelo fato de a indústria não ter acesso às informações do cliente final, do processo transacional e de relacionamento com o cliente.

Nós levamos os novos produtos para lançamentos em diferentes cidades onde estão nossos clientes. Em cada cidade fazemos um evento e posteriormente, vamos à garagem mostrar o carro para toda a equipe do cliente (motorista, manutenção, compras) com o intuito de valorizá-los e fazer com que influenciem na decisão de compra. Oferecemos treinamento para toda a rede de manutenção própria dos clientes, para agilizar o processo de manutenção. Com essa prática, garantimos que nosso produto tenha pleno uso, ou seja, fica menos tempo parados na garagem para conserto (Entrevistado C).

Processo de práticas de relacionamento desenhado e estabelecido que deve ser seguido, e também está calcado no sistema de remuneração variável dos colaboradores. Conforme o perfil e o tamanho do cliente, temos uma estrutura diferente para atendê-lo, para acompanhar o negócio, faturamento, rentabilidade e novas oportunidades. No trabalho de atendimento, temos pessoas na linha de frente e outras que monitoram as ações, se estão sendo realizadas. E ainda há o presidente e os vice-presidentes que visitam clientes sistematicamente sem uma pauta definida. Todo o processo é feito em cima de um sistema de CRM, acompanhamento das contas, do cliente escolhido, *papilíne* (Entrevistado B).

Ainda somos muito incipientes, justamente porque o modelo é o de ter revendedores. Então, muito da riqueza da informação do consumidor final está na loja. Estamos trabalhando para montar uma ferramenta para centralizar as informações em nossa matriz. No meu caso, o CRM é menos importante, porque a recompra é muito de longo prazo, pela característica do negócio (Entrevistado D).

Apresentamos a seguir depoimentos dos entrevistados em relação à importância e ao impacto dessa capacidade em seu negócio:

Importantíssimo e fundamental, principalmente para ativação de vendas. Hoje não temos na empresa, o que significa uma lacuna. Permite conhecer melhor e mais profundamente o cliente. Desenhar perfil, eu acredito que, mais do que fazer relacionamento, serve para conhecer o cliente, para expandir. Dá vantagem competitiva, permitindo conhecer melhor o perfil do teu cliente, ajuda a desenhar os *prospects* e isso te permite, por exemplo, a ativação de capacidade ociosa (Entrevistado A).

As consequências de não ter um CRM e algum processo de fidelização para nosso produto, que é de massa, é bem pior. Por exemplo, tenho 70 mil assinaturas, quero lançar agora um produto que é assinatura de jornal para final de semana... Gostaria de direcionar essa comunicação para aquele cliente que tem potencial de compra, que tem determinado tipo de comportamento, mas aí fica difícil porque é uma massa muito grande.

Então, as consequências são restrições na própria estratégia, são limitações, é um caos (Entrevistado E).

Observa-se que, mesmo os entrevistados que não possuem nenhum tipo de prática que sustente essa capacidade, possuem o conhecimento do potencial e da importância dessa capacidade de marketing para o negócio. Alguns descrevem o impacto negativo no seu negócio, pelo fato de não possuírem essa capacidade, inclusive como um limitador na estratégia de marketing da empresa. Consideram que, além de fidelizar o cliente, a expansão seria o grande fator de ganho com as práticas de CRM. As análises indicam que os entrevistados, de forma geral, possuem conhecimento sobre as práticas e os benefícios que geram quando executadas de forma plena nas empresas. Em todas as organizações entrevistadas, os executivos citaram um projeto ou uma atividade em desenvolvimento que visa à apropriação e à incorporação dessa capacidade em seus negócios.

#### *4.2.5.1 Síntese da capacidade CRM monitoramento*

Identifica-se, pela análise dos discursos dos entrevistados, que a capacidade de CRM Monitoramento é considerada importante, sendo seu conceito e seus constituintes bem compreendidos, como também considerados os resultados que ela pode alavancar para empresa, seja na expansão de vendas seja na fidelização de clientes.

Entretanto, apesar de os executivos reconhecerem o impacto que essa capacidade pode gerar nos negócios, depreende-se que ainda não é uma realidade nas empresas dos executivos entrevistados, com exceção apenas de uma das empresas. As outras cinco não possuem práticas e também não possuem planos em curto prazo para implementar essa capacidade. A justificativa apresentada pelos entrevistados, por não possuírem em suas empresas uma capacidade considerada tão importante para os resultados dos negócios, foi semelhante e observada por meio de manifestações, tais como processo de difícil implementação por questões como o acultramento da empresa e o forte aporte tecnológico que muitos deles acreditam ser necessário. Alguns ainda relataram iniciativas fracassadas quando da implantação ou da instituição de um programa de CRM no passado.

#### 4.2.6 Capacidade gestão da carteira de clientes

Segundo a literatura, algumas práticas dessa capacidade são (1) estratégias para rentabilizar a base de clientes; (2) definição e gestão de clientes-chave; (3) *drivers* de análise (metodologias implementadas) para segmentar a base de clientes.

Em relação à capacidade de gestão da carteira de clientes, observa-se que as práticas são similares nas empresas entrevistadas. A análise das respostas dos executivos demonstrou que existem práticas de gestão da carteira de clientes, sendo que a mais utilizada é o desenvolvimento e a aplicação de indicadores de desempenho por cliente, tanto por métricas relacionadas a faturamento, quanto por rentabilidade ou por tipo de oferta (serviço ou produto). Os resultados da análise sugerem uma relação com a venda de serviço agregada para clientes com maior rentabilidade e uma gestão diferenciada para clientes meramente transacionais.

Os resultados sobre as práticas da capacidade gestão da carteira de clientes demonstram que, em praticamente todas as empresas entrevistadas, é utilizada a aplicação do método Pareto (80% do faturamento está concentrado em 20% dos clientes). Sendo o foco, por parte dos executivos entrevistados, concentrado nos vinte por cento que correspondem a oitenta por cento do faturamento. Pode-se inferir que o foco de sua atuação nos maiores clientes tenha relação com o cargo que ocupam em suas empresas, que são, entre todos os entrevistados, diretor ou presidente.

Identifica-se, também, por meio dos discursos dos entrevistados, a preocupação e a utilização de instrumentos para mensurar a rentabilidade de cada um dos clientes da carteira. Em alguns casos, o executivo menciona a opção por não atender determinados perfis de clientes, decisão tomada com base na análise estratégica da carteira.

Em uma das empresas entrevistada, foi identificada uma prática que não é comum ao mercado e que também não foi identificada na literatura acerca da capacidade gestão da carteira de clientes. Essa empresa atua no segmento de serviços e, conforme as respostas do executivo entrevistado, sugere-se que possua forte orientação para o mercado. A empresa possui como prática utilizar a metodologia do planejamento estratégico, com todos os seus recursos, tais como detectar ameaças e oportunidades, novos entrantes, metas e orçamento, para planejar o atendimento e a gestão das contas de seus maiores clientes. É desenvolvido um planejamento estratégico de cada um dos maiores clientes no

início do ano, com o objetivo de expandir a atuação dos serviços prestados, identificando novas oportunidades, precaver-se quanto à concorrência e ampliar a rentabilidade do cliente. Entende-se por maiores clientes, conforme o discurso do entrevistado, os que correspondem aos vinte por cento da carteira, responsáveis por oitenta por cento do faturamento da organização.

Apresentam-se a seguir alguns dos depoimentos dos entrevistados a respeito do tema tratado acima:

A gente tem uma matriz de frequência, sequência e valor absoluto e valor de desempenho em relação à média geral de desempenho. Temos uma equipe de 60 profissionais que fazem visitas de campo e analisam 50 indicadores, desde ambiente, ponto de venda, gestão, políticas de remuneração e a saúde financeira do representante. Cruzando as informações de desempenho com gestão, definimos quem são os diferentes e realizamos o ranqueamento (Entrevistado D).

Temos monitorado bem os cem maiores clientes. Temos em uma planilha do Excel indicando o quanto consomem, quem são os principais decisores e aplicamos o método ABC, sendo que, dos 20%, eu tenho informação. Possuo a informação de quanto investem na concorrência, em volume e com esses clientes tenho laços de relacionamento. Para trabalhar os outros 80%, temos práticas como plano de incentivo para novos clientes, para aumento de participação de clientes, ações em grupos específicos para desenvolvimento de segmentos. Temos também ações para desenvolver novas regiões (Entrevistado E).

Aqui no Brasil temos 1.500 clientes. Nós estamos conseguindo conhecê-los, chegar até eles e mostrar a proposta de valor. Diferente atendimento para diferentes clientes, cliente que quer comprar preço leva preço, cliente que compra valor, é atendido com valor (Entrevistado C).

Iniciamos com orçamento do ano da empresa montado pelo executivo e seus gestores. Esse orçamento é baseado em carteira de clientes, momento que o executivo precisa entender o que vai ser feito no ano, qual o seu planejamento e onde vai investir tudo, onde será o enfoque do trabalho

de vendas [...]. O executivo conhece o cliente e monta o planejamento desse cliente e o orçamento.... Nós trabalhamos com um sistema de "contas escolhidas", que são clientes onde se tem potencial de faturar tanto... (Entrevistado B).

Questionados sobre o impacto dessa capacidade, na sua visão, as respostas mais citadas foram a rentabilidade do negócio e o trabalho com informações e inteligência para gerar resultados maiores, conforme citações que seguem:

Não dá para tratar todo mundo igual. Se eu tratar todas as lojas iguais como na empresa X, eu vou tratar bem as ruins e vou perder oportunidade de tratar bem os bons. Eu estou mudando essa política interna, pois 34% das minhas lojas fazem 80% do faturamento. Com base nesse ranqueamento, nós faremos concessões comerciais diferenciadas, que acabam sendo levadas para o consumidor (Entrevistado D).

Eu acho que aumenta muito a rentabilidade, porque no momento em que se tem claro quem pode dar retorno mais rápido, isso economiza tempo da força de vendas e gera mais rentabilidade e uma venda mais lucrativa (Entrevistado E).

#### *4.2.6.1 Síntese da capacidade gestão da carteira de clientes*

Verifica-se, com base nos resultados aqui apresentados, que as respostas dos executivos são similares em relação à capacidade gestão da carteira de clientes. Os executivos consideram a capacidade de marketing importante para o resultado da empresa, porém em suas respostas não se detêm na descrição das práticas que sustentam essa capacidade. O foco de seus discursos é orientado na gestão dos principais clientes da sua empresa, depreendendo-se que seja em função de sua posição hierárquica (presidentes ou diretores).

O impacto dessa capacidade para a performance da empresa, segundo os executivos, foi que a prática de gestão da carteira de clientes permite a

rentabilização desta, além de possibilitar a avaliação de novos investimentos de recursos conforme o perfil de cada grupo de clientes.

#### 4.2.7 Capacidade de gestão da força de vendas

Segundo literatura, em capacidade gestão da força de vendas, podem-se identificar práticas tais como: (1) processo definido de organização da força de vendas levando em conta variáveis como potencial e elasticidade de mercado, potencial do cliente ou características de produtos e mercados; (2) plano estruturado de remuneração para a força de vendas alinhado com os objetivos de aumentar a receita, bem como fidelização e satisfação dos clientes e (3) definição e implementação de métricas para acompanhamento e avaliação do desempenho da força de vendas.

Nesta etapa da pesquisa, quando os executivos foram questionados sobre a capacidade gestão da força de vendas, observa-se que tratam dessa questão apenas de modo conceitual, ou seja, não transcorrem sobre as práticas executadas para a realização desta capacidade. Talvez tal fato possa ser justificado pelas posições hierárquicas ocupadas pelos entrevistados, que são vinculados às principais diretorias e presidência da empresa. Verifica-se que a gestão da força de vendas não está diretamente relacionada à atuação desses líderes. Observou-se ainda que a área de vendas, em algumas das empresas, está dissociada da área de marketing, atuando apenas com as operações táticas do negócio, o que pode demonstrar o distanciamento dessa capacidade do plano estratégico de marketing da empresa.

Os executivos, quando questionados sobre as principais práticas de gestão da força de vendas realizadas em suas empresas, citam práticas comuns entre as organizações entrevistadas, tais como programas para desenvolvimento de competências dos vendedores, com o objetivo de capacitá-los no sentido de atuarem com maior autonomia e poder de decisão junto ao cliente; políticas de remuneração avaliadas e ajustadas constantemente; rigoroso processo de seleção de pessoal, formando assim uma equipe apropriada, segundo suas avaliações e percepções. Por último, uma prática bastante evidenciada por todos os executivos foi a realização de projetos e de programas sistêmicos para desenvolvimento motivacional em suas equipes de vendas. A seguir, apresentam-se alguns trechos dos discursos dos entrevistados sobre essas práticas:

Maior poder para a equipe: hoje o gerente de relacionamento é o chefe de uma empresa, contrata, demite, soluciona [...], controla a entrega e gerencia a relação com o cliente. Possui comprometimento e acompanha a entrega. Também praticamos contratações baseada em perfis definidos e procuramos profissionais comprometidos, com forte capacidade de relacionamento com o cliente. Desenvolvemos formação interna de profissionais. (Entrevistado B).

Força de vendas é formada por representantes terceirizados que intermediam a venda e ganham comissão (Entrevistado C).

A nossa equipe se reúne e faz uma reunião trimestral, quando apresentamos o planejamento, o que foi realizado e o que ainda falta concretizar. Esses são momentos importantes para a gestão da força de vendas. Além desses encontros, dos quais eu participo, enquanto presidente da empresa, os gestores realizam reuniões periodicamente com suas equipes (Entrevistado F).

Os executivos entrevistados foram questionados sobre o impacto que a gestão da força de vendas gera para a performance em suas empresas. Percebe-se, pelas análises dos discursos, que, em unanimidade, concordam que o impacto dessa capacidade de marketing é refletido diretamente no faturamento da organização. Apesar de não discorrerem muito sobre as práticas, todos eles manifestam, por meio dos seus discursos, o quanto esta capacidade, gestão da força de vendas, é importante para a performance da empresa.

Apresentam-se abaixo, alguns trechos das entrevistas que ilustram o texto citado acima, acerca do impacto da capacidade gestão da força de vendas nas empresas:

O aumento do faturamento. Acho também importante porque se pode aumentar margem de lucro, vender produtos mais rentáveis, etc. [...]. Os poucos projetos que fizemos para fortalecer essa capacidade na empresa foram impactantes (Entrevistado A).

Eu acho que de todos os itens abordados até agora, (demais capacidades em marketing) essa é o mais mensurável. Apesar de meu discurso inicial ter destacado a defesa do planejamento estratégico, o marketing, por si só, é o líder estratégico da empresa, é um apoio às vendas (Entrevistado E).

#### 4.2.7.1 Síntese da gestão da força de vendas

Conforme citado acima, os executivos entrevistados reconhecem a importância da capacidade gestão da força de vendas. Porém, na sua grande maioria, não aprofundam o discurso de como essas práticas são executadas em suas empresas. Conforme apresentado na análise dessa capacidade, sugere-se que o motivo seria pelo fato de os executivos entrevistados não atuarem diretamente nessa área da empresa.

As práticas identificadas nos discursos dos entrevistados, que sustentam essa capacidade em suas empresas, foram: política de remuneração adequada, contratação por perfil de competências, práticas contínuas de motivação da equipe de vendas e planos para o desenvolvimento de competências consideradas fundamentais como, por exemplo, autonomia para as equipes que são diretamente responsáveis pelo atendimento ao cliente.

Em relação ao impacto que essa capacidade pode gerar para a performance da empresa, segundo a visão dos executivos entrevistados, verifica-se que o resultado financeiro é o fator mais impactante, seguido da maior rentabilidade por cliente, maiores margens de contribuição e ainda sugerem que, com uma capacidade de força de vendas orientada para o mercado, é possível rentabilizar a carteira de clientes.

#### 4.2.8 Capacidade gestão de produtos e marcas

Kotler (2002), afirma que a marca – um nome, marca comercial, um logotipo ou símbolo – identifica a empresa ou fabricante. Segundo o autor, a marca é essencialmente uma promessa em fornecer benefícios e atributos uniformes aos seus compradores. No entanto, atualmente existem diversos estudos e autores que consideram que o conceito de marca evoluiu e é bem mais complexo de se analisar e gerenciar. É importante ressaltar-se que existe uma vasta literatura sobre *branding*

que não será aprofundada neste estudo, pois esse conceito não se constitui como foco do objeto desta pesquisa.

Segundo Batey (2010), a diferença entre marca e produto pode ser caracterizada com a seguinte ilustração:

- Compra-se um produto pelo que ele faz; compra-se uma marca pelo que ela significa.
- Um produto fica na prateleira do varejo; uma marca existe na cabeça do consumidor.
- Um produto pode ser copiado pelo seu competidor; uma marca é única.
- Um produto pode ficar ultrapassado; uma marca é eterna.

Segundo a literatura pesquisada, citam-se algumas práticas que sustentam essa capacidade, tais como: (1) gestão estratégica do portfólio de produtos; (2) gestão estratégica da(s) marca(s) da empresa: definição de objetivos da(s) marca(s), posicionamentos e estratégias para maximizar as oportunidades e rentabilidade da(s) marca(s); (3) implementação do conceito de comunicação integrada, tendo em vista os objetivos estratégicos da organização e (4) utilização de métricas de gestão de marcas, tais como valor e imagem.

Ao analisarmos as entrevistas, identifica-se uma diferença nos discursos dos executivos que atuam no segmento da indústria e daqueles com atuação na área de serviços. Essa distinção é preponderante, percebida quando foi solicitado que os executivos apresentassem suas práticas para gerir marcas e produtos em suas empresas. Evidencia-se que, para as empresas de serviço, as práticas de mensuração e de gestão possuem uma conotação mais subjetiva, tais como análises criteriosas da equipe interna para aplicação da marca, prospecção de clientes com marcas reconhecidas no mercado, com o objetivo de agregar credibilidade à empresa e participação da organização, por meio de exposição de sua marca institucional, em feiras e eventos do segmento. Já nas empresas do segmento indústria, identifica-se o uso de ferramentas de gestão consideradas objetivas, como a matriz SWOT, planejamento estratégico de longo prazo para cada marca do portfólio de produtos e pesquisas quantitativas desenvolvidas sistematicamente para análise da concorrência.

Na sequência apresentam-se trechos dos discursos dos entrevistados referentes às práticas de gestão de produto e marcas em suas empresas:

Nós trabalhamos muito com a matriz SWOT, quando estamos tratando de gestão de produto. Nossa empresa trabalha com marcas diferentes para produtos iguais. Temos duas marcas globais no Brasil e no mundo, bem fortes, que é a X e a Y. Possuímos também uma marca pouco utilizada, de preço muito baixo, de menor qualidade. A qualidade dessa marca não é ruim, nossa qualidade é boa, mas é baixa comparando às outras duas marcas que citei antes. Por exemplo, temos um mercado que vende a marca X e o outro vende a marca Y, o produto é quase igual, a qualidade é a mesma, mas tu não podes vender para um mesmo distribuidor as duas marcas. Ao exterior nós acabamos cedendo e vendemos para o mesmo distribuído as duas marcas. (Entrevistado F).

No Brasil, nós temos o produto X, ao qual é feito um investimento forte na marca, é um produto *premium*. Já o produto Y é um produto de combate. Então, o que a gestão do produto X faz? Diferença de política comercial, ampliação do leque de produto, de posicionamento, reduz novos entrantes. Essa é uma estratégia para atender clientes com perfis diferentes. Como tu atrais o cliente que quer pagar menos e sem perder o cliente que quer pagar mais? Então, vende um produto com mais qualidade aqui, e para o cliente que paga menos dá outros produtos, e se o cliente quer pagar menos ainda por que não outro produto? Eu sou muito a favor (Entrevistado F).

No que tange ao impacto da capacidade gestão de marca e produto em suas empresas, os executivos consideram que a capacidade é muito importante para a performance superior. Considerado como principal impacto o resultado financeiro superior, que seria decorrente dos benefícios que a capacidade gestão de marca e de produto proporciona, tais como diferencial competitivo, liderança de mercado e a possibilidade de posicionar o preço de um produto com valor acima de mercado (*premium price*).

Apresentam-se a seguir trechos dos discursos a respeito do impacto da capacidade gestão de marca e de produto, na visão dos entrevistados:

Nós trabalhamos muito com avaliação subjetiva, com práticas cotidianas sobre aplicação da nossa marca e nossos produtos (alimentação) são análises criteriosas realizadas por nossos especialistas, ou seja, nós testamos o nosso produto. Como exemplo de prática objetiva, podemos citar o modelo de avaliação por produto, quando avaliamos o seu resultado em termos financeiros para a empresa (preço de venda x custo do produto x MC em reais e em percentual). Analisamos isso por grupo de produtos, por exemplo, peixes carnes, etc. Também temos a oferta de um produto *premium*, que é o produto que vende muito pouco e que não deixa lucro mas sustenta a tua marca ... Temos avaliação objetiva e subjetiva (Entrevistado A).

Tenho um ativo para construção de marca, que são os meus clientes satisfeitos e cases de entregas. Para a área de serviços, a entrega de serviço com valor gera um baita ativo para construção de marca (Entrevistado B).

Reconhecimento e liderança de mercado. Foi o que aconteceu com a marca x na Índia. *Premium Price*, na prática. E conseguimos isso fazendo gestão de marca em um país cujo segmento em que estávamos atuando não possuía essa cultura (Entrevistado C).

Hoje nós temos planejamento para cada uma das quatro marcas do grupo; está mais ou menos traçado. Temos que ficar de olho no comportamento do consumidor de cada marca. A mais difícil de gerenciar é a marca que atende a classe B, pois o comportamento desse consumidor oscila muito, e é mais difícil trabalhar com as extremidades (Entrevistado D).

#### 4.2.8.1 Síntese da capacidade gestão de marca e produto

Em relação à capacidade gestão de marca e de produtos, evidencia-se que os executivos com atuação no segmento indústria atribuem maior relevância a essa

capacidade, considerando que gera um importante impacto em seus negócios. Percebe-se que esses executivos desenvolvem em suas empresas práticas objetivas e fazem uso de metodologias para gerir essa capacidade. Na avaliação dos executivos do segmento indústria a capacidade gestão de marca e de produto é considerada altamente estratégica e impactante na cadeia de valor de seus negócios. A ratificação da importância aferida a essa capacidade por esse grupo de executivos (segmento indústria) não significa que os entrevistados que representam o segmento serviços considerem-na menos importante. Evidentemente, pelas características inerentes ao seu negócio, o grupo de executivos que atua no segmento serviços atribui uma maior relevância à capacidade serviço ao cliente.

De forma geral, analisando o discurso do grupo de entrevistados como um todo, percebe-se que a capacidade gestão de marca e produto é bem compreendida, pois os executivos discorrem com propriedade sobre o conceito e as práticas vinculadas à capacidade. No entanto, parte dos entrevistados (segmento serviço) não possui em suas empresas práticas consideradas objetivas para sustentação desta capacidade.

Em relação ao impacto dessa capacidade na performance da empresa, os executivos entrevistados, por unanimidade, consideram-na importante. Sugere-se, a partir da análise dos discursos, que a capacidade gestão de produto e marca tenha maior relevância para as empresas que atuam no segmento de indústria, porém ela foi igualmente considerada importante pelos demais executivos entrevistados.

#### 4.2.9 Capacidade em gestão da inovação

O conceito de inovação, segundo *The Advisory Committee on Measuring Innovation* (2007), está vinculado à sua representação que pode ser um projeto, uma invenção, desenvolvimento e/ou implementação de produtos, serviços, processos, sistemas, estruturas organizacionais ou modelos de negócios, novos ou alterados, com o propósito de criar novo valor para os clientes e retornos financeiros para a organização.

Nesta etapa da pesquisa, os executivos foram estimulados a descrever quais as práticas eram utilizadas em suas empresas para promover a inovação. Por meio da análise dos discursos, foram identificadas práticas como o uso de equipes multidisciplinares com atuação e foco em desenvolvimento de novos produtos e

realização de viagens e pesquisas em centros tecnológicos no mundo (atreladas à matéria-prima, produtos, processos, TI, etc.). Ao se estabelecer um paralelo entre a análise dos discursos com os conceitos teóricos sugeridos acerca de inovação, é possível verificar que as práticas identificadas nas empresas estudadas correspondem a esforços para melhoria de produtos, o que sugere que essas organizações estão em fase de amadurecimento em relação ao desenvolvimento dessa capacidade. Segundo Arruda e Rossi (2009), para uma empresa estimular a inovação não basta definir sua importância na posição estratégica para seu negócio ou alocar capital e esforços à produção do conhecimento. É fundamental que a cultura e o clima organizacional sejam favoráveis à busca da inovação e à manifestação criativa. Trata-se de um sistema em que a rotina da empresa se inspira na cultura e, ao mesmo tempo, estabelece suas características e diretrizes. É importante destacar que uma cultura é enraizada apenas quando há consenso e intensidade nas práticas organizacionais.

Evidencia-se assim que, no entendimento dos executivos entrevistados, suas empresas possuem processos definidos de inovação. Contudo, ao analisar as práticas por eles descritas, em relação à literatura, constata-se que esse entendimento ainda é parcial. A seguir, alguns depoimentos sobre as práticas de inovação nas organizações entrevistadas:

Nós trabalhamos com inovação na ponta, no atendimento ao cliente, utilizamos todas as leis de incentivo voltadas para inovação. Temos uma área jurídica de apoio na empresa só para esse fim. Ao desenvolvermos um serviço customizado para o cliente ativo da empresa, nós patenteamos o sistema desenvolvido e colocamos no nosso balanço como ativo e ainda vendemos para outros clientes. A inovação na empresa acontece na criação de solução para cada cliente. Consideramos todo o produto que desenvolvemos como copropriedade, de maneira que os trabalhos que desenvolvemos sejam dos nossos clientes. Um exemplo: fizemos um case para um cliente X, baseado numa necessidade da instituição, criamos uma solução que pode ser utilizável para todas as instituições desse setor, ou seja, nos *expertise* do cliente, com a nossa, empacotamos e vendemos [...]. Incentivamos o parceiro a levantar oportunidades..., vamos conversar com o mercado. Faz sentido isso? Quem está fazendo isso? Nós possuímos uma

metodologia para avaliar se tem mercado. Temos uma equipe de ponta para identificar oportunidades (Entrevistado B).

Comitê de inovação contínua, da qual o marketing faz parte, comitê multidisciplinar com equipes de engenharia, desenvolvimento e marketing. Realizamos pesquisas com clientes finais frequentes que usam regularmente o ônibus para identificar percepção de valor nas inovações, entrevistas, buscas de novas tecnologias, viagens de equipe multidisciplinar em polos tecnológicos como o Japão. (Entrevistado C).

Temos uma área de design com dez pessoas que buscam tendências pelo mundo. O nosso desafio tem sido criar diferencial. Como faço essa madeira parecer diferente? Temos parcerias com estilistas, como Reinaldo Lorenzo, e agora vamos fechar uma linha com a *Animale*, voltada para moda [...]. Temos equipes específicas para cada uma das quatro marcas do grupo. Temos ainda uma premiação para inovação e concursos internos onde há recompensa financeira. Temos também rodadas com equipes multidisciplinares, design, comercial; acreditamos que todas as frentes podem contribuir de alguma forma para o processo de inovação. São várias rodadas por marca. As inovações podem estar em várias frentes, pode estar no design, no processo, no estilo, na cor; pode estar na forma de vender. Temos reuniões estruturadas para tratar deste assunto (Entrevistado D).

Questionados em relação ao impacto que a capacidade em inovação pode gerar na empresa, as respostas dos entrevistados foram semelhantes e, de certa forma, complementares. Entre as empresas entrevistadas, que possuem a posição de liderança de mercado em seus segmentos de atuação, seus executivos mencionam que a inovação é o fator crítico para manter esse posicionamento. Esses entrevistados consideram a inovação como principal atributo à permanência de sua posição de liderança no mercado. As demais respostas obtidas sobre o impacto da inovação nos negócios foram: diferencial competitivo (citado por todos os entrevistados), extensão em vendas e expansão de mercado.

A seguir, apresentam-se alguns dos depoimentos transmitidos pelos executivos a respeito do enunciado acima:

Pode ajudar a vender mais, ficamos batendo cabeça o tempo todo sobre como passar a vender mais, mas a turma da inovação pode parar e pensar nisso de uma maneira qualitativa (Entrevistado D).

Todo esse investimento em inovação é demonstrado ao cliente com pesquisas, gráficos, fotos, mostramos a ele o processo de por que foi construído um produto novo, fazemos isso junto à imprensa, participando de feiras, etc... Isso ajuda a consolidar nosso posicionamento de mercado, pois queremos liderar o segmento (Entrevistado C).

O resultado para nossa empresa é a conquista e expansão de mercado, conquista de mais clientes do mesmo setor. (Entrevistado B).

#### *4.2.9.1 Síntese da capacidade de gestão da inovação*

Como síntese da análise das entrevistas, pode-se concluir que os participantes demonstraram bastante interesse e entusiasmo ao discorrer sobre a capacidade gestão da inovação, demonstrando identificação com o tema. Segundo a análise do discurso dos entrevistados, cada um deles possui um entendimento distinto em relação ao conceito e às práticas em relação à capacidade gestão da inovação, entretanto todos, a partir do seu entendimento, enaltecem a relevância dessa capacidade para o resultado em seus negócios.

A necessidade de desenvolver inovação nas empresas é um consenso por parte dos entrevistados, destacando que inovar é uma opção estratégica fundamental para sustentar a competitividade e o crescimento. Entretanto, ao se avaliar as informações sobre as práticas executadas em suas empresas, verifica-se uma incompatibilidade entre o discurso e a prática. Distinção essa, que já havia sido identificada na pesquisa realizada com a Comunidade Ampliar (fórum de relacionamento da Fundação Dom Cabral com os ex-participantes de seus programas), em que os resultados demonstram que, apesar de 97% dos executivos

acreditarem que a inovação – ou seus correlatos, criatividade e empreendedorismo – seja uma estratégia essencial, na prática apenas 7% a 9% confirmam ter sistemas e processos instalados em suas empresas para tornar a inovação uma realidade.

Na caracterização dos discursos, de uma forma geral, observa-se que a compreensão sobre o que é inovação ainda está diretamente ligada a atender as necessidades dos clientes. Tanto nas empresas de serviços, como do segmento industrial, a prática da capacidade de inovação, segundo os discursos analisados, ainda não está sendo desenvolvida conforme o que sugere a sua conceituação teórica.

Em uma das empresas estudadas que apresenta forte orientação para mercado, conforme características observadas durante a entrevista com seu principal executivo, , foi evidenciada uma prática que representa uma iniciativa diferenciada e que poderia ser considerada inovadora. Essa empresa, ao desenvolver soluções customizadas para seus clientes na área de serviços, apropria-se do modelo de negócio do cliente, desenvolve um novo projeto agregando seu conhecimento com a do negócio do cliente que, no caso, são soluções em tecnologia. A partir de então, desenvolve um segundo modelo de negócio, agregando a tecnologia (que representa o seu *core business*) e utiliza-se das leis de incentivo à inovação, o que gera benefícios fiscais para a empresa entrevistada. Após essa consolidação, reproduz o projeto para os demais *players* dentro da mesma área de atuação do cliente.

#### 4.2.10 Capacidade do canal de distribuição

Uma empresa, por si só, não consegue, na maioria das vezes, distribuir seus produtos para os seus mercados-alvo. Precisa, para tanto, dispor de um canal já estabelecido. Nesse sentido, é de grande relevância o relacionamento entre os membros desse canal. Esse relacionamento pode repercutir profundamente nas estratégias de distribuição dos membros de um canal e funcionar como um fator fundamental para o desempenho de ambos, no caso, a indústria e o canal (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999). Seguindo essa linha teórica, os canais de distribuição, se desenvolvidos em cooperação e com eficácia junto à indústria, podem tornar-se uma fonte de vantagem competitiva.

Segundo Kumar (2004), as transformações no ambiente empresarial afetam diretamente os canais de distribuição. Muitos deles, tradicionais, estão perdendo a força, como é o caso de distribuidores e varejistas segmentados, enquanto outros estão crescendo, como é o caso da internet, que ajudou a proliferar os canais de distribuição. Em conformidade com os ensinamentos de Kumar, foi possível observar, na análise das entrevistas, que há uma exaustão no que diz respeito aos canais de distribuição tradicionais. Os entrevistados demonstraram, por meio de suas manifestações, uma insatisfação em relação à eficácia dos canais de distribuição tradicionais, principalmente na indústria, segmento que possui canais fragmentados e terceirizados. Há um consenso, por parte dos entrevistados, de que esses canais classificados como tradicionais não atendem as demandas do mercado atual. Quando se fala no canal de distribuição como uma capacidade de marketing da empresa, esse modelo tradicional não sustenta o propósito de gerar valor por meio desta capacidade. Ainda citando Kumar (2004), uma orientação para o mercado multidisciplinar exige dos profissionais o entendimento completo de toda a cadeia de valor, incluindo-se nesse contexto o canal de distribuição.

Questionados os entrevistados sobre as práticas de gestão de canais de distribuição desenvolvidas por suas empresas, observa-se claramente em suas respostas que essa capacidade de marketing é crítica para organizações do segmento da indústria.

Na análise das entrevistas foi possível identificar diferentes níveis de gestão dessa capacidade entre as empresas do segmento indústria. Foram verificadas empresas que utilizam modelos de gestão com sofisticação tecnológica, como técnicas de *geomarketing*, desenvolvidas por empresas especializadas, contratadas para a obtenção de informação de locais e quantidades de lojas de varejo que seriam alocadas por determinada área geográfica, considerando, população, renda, classe, entre outras características, e em contrapartida, empresas atuando com canais de distribuição tradicionais, incluindo representantes, revendedores por região e/ou por meio de parceiros de distribuição terceirizados.

Identifica-se que, em organizações que ainda mantêm os modelos tradicionais de canal de distribuição, estabelece-se uma relação distante da cadeia de valor, pois o canal que faz a distribuição também fica responsável pelo relacionamento com o

cliente final. Essa constatação, extraída dos discursos dos entrevistados, corrobora uma evidência em relação à exaustão dos canais de distribuição tradicionais, pois para essa capacidade colaborar para o melhor desempenho da empresa, ela precisa atuar orientada para o mercado. Para tanto, é necessário que a empresa esteja apropriada da sua gestão e dos pontos de contato com o cliente para que possa agregar valor aos clientes finais. A seguir alguns depoimentos dos entrevistados sobre o tema apresentado:

Contratamos um trabalho da FGV, mapeamos a população, renda, propensão de compra de móveis planejados em todas as cidades do Brasil com mais de 50 mil habitantes. E chegamos à conclusão de quantas lojas poderíamos abrir e onde não poderíamos abrir. Usamos geomapeamento e implantamos métricas para avaliar desempenho de canal de distribuição. O canal de distribuição está abaixo da estrutura comercial [...]. Temos políticas de proteção das áreas, não abrimos mais de uma loja na mesma zona, temos contrato assinado com território definido [...]. Não permitimos também que nenhum lojista faça ações de venda no território de outro. Não fazemos competição com a mesma marca, mas com marcas internas, apesar disso não ser considerado competição (Entrevistado D).

Nossa empresa possui dois modelos, um para cada marca. A marca X possui 14 representantes nacionais terceirizados, com atendimento personalizado aos clientes. A segunda marca Y tem uma rede de 80 postos, que vende e distribui no Brasil (Entrevistado C).

Quando questionados sobre o impacto da gestão dessa capacidade, canal de distribuição, em seus negócios, os entrevistados consideram que é importante, mas relataram abordagens diferentes quanto ao impacto para suas organizações. Para as empresas que já são líderes de mercado e para a indústria, por exemplo, o canal de distribuição é um dos fatores críticos e um dos principais responsáveis pelo sucesso. Já para as empresas do segmento serviços ele nem sempre é utilizado, as empresas desse segmento preferem atuar com a entrega direta sem o envolvimento de terceiros.

Para nosso negócio é tudo, somos uma empresa de distribuição, temos uma fábrica, mas possuímos novecentas lojas (Entrevistado D).

É bem importante o canal de distribuição, principalmente em países como o Brasil. Na China a gente não respeita tanto, porque é pequeno. Então, quanto maior for a liderança no país, tem que se respeitar mais essa questão do canal de distribuição e não se pode quebrar certas regras (Entrevistado F).

#### *4.2.10.1 Síntese da capacidade canal de distribuição*

Percebe-se que a capacidade gestão dos canais de distribuição está em constante processo de mudança e passa por uma reavaliação quanto à sua atuação e eficácia para geração de valor e resultados para o negócio. Verifica-se na análise dos resultados da pesquisa um esgotamento dos modelos tradicionais, como grandes atacados e revendedores autorizados, que são utilizados pela indústria, conforme ilustrado no conceito que caracteriza essa capacidade.

Em relação às práticas desenvolvidas nas empresas dos respondentes, evidencia-se que, no segmento da indústria existem práticas de gestão diversificadas do canal de distribuição, que vão desde práticas tradicionais, como a utilização de revendedores por regiões, até a utilização de práticas com ferramentas de tecnologia avançada.

Sobre o impacto dessa capacidade nos resultados da empresa, as respostas variam muito de acordo com o segmento de atuação do entrevistado. Ficou evidente que o canal de distribuição é considerado um dos principais diferenciais competitivos para as empresas do segmento industrial, que são líderes do mercado em que atuam, sustentarem sua posição

#### *4.2.11 Capacidade de gestão de preço*

A correta formação de preços de venda é questão fundamental para sobrevivência e o crescimento autossustentado de uma empresa. Somente por meio de uma política eficiente de preços ela poderá atingir seus objetivos de lucro e crescimento em longo prazo (ASSEF, 2005). Ainda na perspectiva de Assef (2005), de modo geral, o objetivo das políticas de preço nas empresas devem proporcionar,

em longo prazo, o maior lucro possível, permitir a maximização lucrativa da participação de mercado, maximizar a capacidade produtiva, potencializar o capital empregado para perpetuar o negócio de forma sustentável. Reitera o autor que uma correta fixação e mensuração nos preços de vendas são determinantes para assegurar os objetivos de uma empresa em longo prazo.

Na avaliação dos discursos referentes à capacidade gestão de preço, identifica-se que os executivos não discorrem com fluidez no tema. Todos os entrevistados consideram a capacidade como importante para a organização, sendo que, das práticas identificadas, está a pesquisa de mercado vinculada aos seus principais concorrentes, de acordo com a categoria do serviço e produto do portfólio, e ainda a gestão de preço segmentada de acordo com a complexidade da customização. Algumas empresas mencionaram que utilizam a posição de marca como fator para definição de preço.

Entretanto, as práticas não foram exploradas com profundidade em seus discursos. A seguir, citam-se alguns discursos dos entrevistados:

A gente tem uma sistemática de contagem de preço. Temos serviços diferentes, com estratégias diferentes e preços diferentes. Por exemplo, em consultoria que tem alto valor agregado, tem ótima margem de contribuição em volumes menores com contratos com prazos menores. Temos outros serviços que chamamos de terceirização, que são grandes contratos com rentabilidade menor e volume maior e maior prazo de contrato. (Entrevistado B)

Realizamos pesquisas com os nossos clientes e também com os clientes do principal concorrente, para saber o que valoriza em um ônibus de acordo com a segmentação do produto. Desenvolvemos novas linhas de produtos, para adaptação ao preço de mercado. Nesse caso, foi um criado um novo adaptado a uma realidade de mercado que precisava comprar por preço. Utilizamos também a estratégia de preço para posicionar produto, entrar na concorrência (Entrevistado C).

Iniciamos a estruturação de custos, com a imposição do mercado. Começamos pela precificação a partir do nosso entendimento de como queremos estar posicionados e para fazer a rentabilização do sócio e do revendedor e, por outro lado, a gente passa o tempo todo olhando o mercado (Entrevistado C)

#### *4.2.11.1 Síntese da prática gestão de preço*

Todos os entrevistados atribuem importância para a capacidade gestão de preço, sendo as práticas mais citadas gestão de preço por portfólio de produto ou serviço e pesquisa com principais concorrentes.

Em relação ao impacto da capacidade gestão de preços na performance da empresa, todos os entrevistados consideram essa capacidade de marketing como ponto crítico para a organização, ou seja, diretamente vinculada ao sucesso ou ao insucesso da empresa para um período de longo prazo, conforme também analisado na literatura.

Segundo os executivos entrevistados, a capacidade de marketing gestão de preço é considerada uma das mais difíceis de gerir, pelo número de variáveis internas e externas associadas ao processo de formação de preço.

## 5 CONCLUSÃO

Neste capítulo, apresenta-se uma síntese dos resultados do trabalho em relação aos objetivos propostos, assim como as considerações finais e as implicações teóricas e gerenciais. Por fim, são apontadas suas limitações e apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

Este estudo teve como principal objetivo aprofundar o entendimento da relação entre capacidades em marketing e performance das empresas, que compreendiam os seguintes pontos: analisar a homogeneidade do entendimento do conceito de capacidades em marketing, apontar suas principais práticas de disseminação, identificar as principais capacidades desenvolvidas nas empresas pesquisadas, além de identificar quais as capacidades de marketing apresentadas que mais impactam na performance da empresa, segundo a ótica dos entrevistados.

A utilização de um conceito, como o das capacidades em marketing, cujo entendimento é bastante amplo e ao mesmo tempo pouco disseminado no mercado, foi um dos desafios a ser enfrentado para o desenvolvimento do estudo proposto. Esse conceito (e os autores que o sustentam, com destaque para George Day) ainda não é amplamente difundido, inclusive no ambiente das empresas pesquisadas. Soma-se a isso o fato de o conceito compreender elementos tangíveis e intangíveis de uma organização, o que amplia a dificuldade de se construir um entendimento homogêneo das análises. Nesse sentido, dada à complexidade do conceito, foi necessário, mesmo correndo o risco de imputar algum viés às respostas dos entrevistados, apresentar e discutir com eles, no início das entrevistas, o conceito de capacidades em marketing, situação que ajudou a manter as respostas dentro de segurança razoável, considerando um trabalho de natureza qualitativa como este.

Ainda, como aspecto facilitador no trabalho da coleta de dados na hora das entrevistas que foram desenvolvidas a partir de um roteiro estruturado, foi utilizada uma sequência lógica, apresentando as capacidades em marketing em onze dimensões, sugeridas a partir da literatura especializada. Cada uma composta por uma sequência, também lógica, de questões como as práticas que as sustentam e o impacto da capacidade de marketing para a empresa, na visão do executivo.

Nesse contexto, a compreensão do conceito de capacidades de marketing pelos executivos, foi sendo ampliada no transcorrer da entrevista. Sendo que, no

início dos discursos, praticamente cada um dos executivos entendeu, em um primeiro momento, o conceito de uma forma singular. À medida que se avançava no roteiro, apresentando as capacidades e os questionando sobre suas práticas, percebia-se que iam familiarizando-se com o conceito e identificando-o com suas atividades de marketing desenvolvidas em suas empresas, inclusive associando o conceito com suas crenças pessoais a respeito do tema. Foi comum, em seus discursos, vincularem o conceito e o conjunto das capacidades em marketing apresentadas como algo que fazia sentido na sua perspectiva de marketing e para suas empresas se desenvolverem. Assim, apesar do entendimento não ter sido claro e homogêneo inicialmente, conforme foram questionadas e apresentadas as onze dimensões das capacidades, os entrevistados tiveram, então, uma maior compreensão e até mesmo um domínio razoável do conceito em relação à teoria. Entretanto, conforme preconiza a literatura sobre capacidades em marketing, é possível sugerir que as empresas estudadas, ainda que reconheçam a importância do tema e, inclusive, consigam compreendê-lo de forma bem razoável, possuem, na sua totalidade, um caminho a percorrer para concretizarem uma verdadeira prática de capacidades em marketing, conforme sugere o conceito de Day (1999), autor que sustenta o conceito capacidades em marketing referenciado neste estudo. Isso significaria desenvolver empresas com melhor orientação para mercado, segundo o autor. Essas organizações, para serem orientadas para o mercado, devem colocar o interesse do cliente em primeiro lugar, ter habilidade para gerar, disseminar e responder à inteligência de mercado e coordenar a aplicação de recursos interfuncionais para criação de valor superior ao cliente. Essa constatação encontra respaldo nas análises específicas das onze capacidades de marketing, que foram consideradas, segundo a visão dos executivos.

Conforme citado acima, a disseminação do conceito é fundamental para que as empresas possuam uma maior orientação para o mercado e desenvolvam suas capacidades em marketing a fim de atingir uma performance superior. Neste sentido, desenvolveu-se uma análise para identificar quais eram as práticas de disseminação desse conceito nas empresas pesquisadas. Percebe-se que os gestores entendem a importância de traduzi-lo e passá-lo para suas equipes, a fim de obter melhores resultados com as capacidades, contudo, não foi identificada evidência de práticas regulares utilizadas para sua multiplicação nas empresas estudadas. Verifica-se que existem discussões nas empresas acerca dos conteúdos vinculados às capacidades

em marketing, durante reuniões específicas, dos quais participam apenas um grupo restrito de executivos. Essa constatação, de que não são realizadas reflexões sobre capacidades em marketing, seus conceitos, e de que não há práticas de disseminação e, conseqüentemente, não há uma visão integrada das atividades de marketing nas empresas estudadas, pode ser uma evidência que venha a colaborar para a compreensão dos motivos que levam o conceito de marketing, ainda, hoje em dia, depois de várias décadas após ser concebido e promovido, não possuir uma compreensão correta por parte de muitos profissionais, conforme preconizava Levit, em seu artigo *Miopia de marketing*.

Como fator relevante para a conclusão, denotou-se uma avaliação favorável por parte dos executivos em relação às capacidades previamente apresentadas, respaldando o inventário teórico levantado e aprovando o conjunto das onze capacidades em marketing apresentadas como sendo as que uma empresa necessita desenvolver com o objetivo de aumentar sua performance. Todos os executivos entrevistados validaram a seleção de capacidades em marketing empregadas neste trabalho, pois consideraram que o domínio dessas capacidades é uma condição para que uma empresa obtenha um desempenho superior.

Sugere-se, assim, que o modelo de capacidades em marketing, conforme é apresentado no estudo, consolida, de certa forma, as atividades de marketing que uma empresa necessita desenvolver, tanto em nível estratégico quanto tático para obter desempenho superior. Foram valorizadas pelos entrevistados por constituírem-se em um conjunto de elementos internos que, segundo eles, se bem desenvolvidos e integrados com os elementos externos da empresa, podem gerar vantagem competitiva.

Identificou-se também nos discursos a importância da utilização das capacidades em marketing, enquanto um conjunto de ações que devem ser executadas de forma integrada, a fim de permear toda a cadeia de valor para o cliente, porém, quando analisadas as práticas executadas em suas organizações (ações relativas às capacidades), não se concretizam conforme o modelo referendado pelos executivos. Essa constatação evidencia o hiato existente entre os conceitos de marketing preconizados e sua aplicação prática nas organizações, ou seja, uma diferença entre aquilo em que acreditam, entendem ser necessário, e a aplicação prática no dia a dia da empresa. Evidencia-se, pelos discursos que, na maioria dos casos, a execução não é desenvolvida conforme conceitos e crenças

dos executivos, que já possuem um bom entendimento acerca do tema, em função da falta de profissionais qualificados para planejar, integrar e executar tais atividades e práticas na empresa.

Com o objetivo de aprofundar a relação entre capacidades em marketing e performance, os executivos foram questionados a responder, dentre o conjunto das onze capacidades apresentadas, qual delas era considerada como a mais impactante, na sua visão, para a performance da empresa. A capacidade com maior impacto e relevância, segundo unanimidade, foi a de Planejamento Estratégico, tendo como principal atributo o fator orientativo para as equipes da empresa. Todas as empresas pesquisadas possuem planejamento estratégico de marketing e, de certa forma, associam-no diretamente às capacidades de marketing. A segunda com maior relevância foi a Capacidade Gestão de Serviço, pois ficou muito evidente que os executivos identificam nessa capacidade um potencial importante para gerar vantagem competitiva. Na visão deles, a capacidade de entrega de serviço, depende, predominantemente, de variáveis internas à organização, o que pode gerar maior controle em relação às variáveis externas como, por exemplo, as alterações na economia e no mercado que são mais difíceis de gerenciar. Os executivos também citaram essa capacidade, gestão de serviço, como uma fonte geradora de novas oportunidades de negócios. Em um mercado altamente competitivo com novos entrantes a todo instante e produtos semelhantes, agregar valor com serviço passa a ser a nova aposta nos negócios, segundo os executivos.

Observa-se também que a relevância das capacidades de marketing possui relação com o segmento de atuação da empresa. Para empresas do segmento indústria, por exemplo, a capacidade crítica é o canal de distribuição; para empresas do segmento serviço, a capacidade serviço ao cliente, e monitoramento de satisfação, é a que mais se reflete em seus clientes e, conseqüentemente, mais impacta na performance da organização. Associada a essa constatação, identifica-se nas entrevistas uma tendência dos executivos para desenvolverem novas competências em suas equipes internas, que até então possuem uma atuação específica, como é o caso dos profissionais das áreas de *back office*, como técnicos e especialistas. Evidencia-se a necessidade de desenvolver novas habilidades para esses profissionais, justificando-se pelo fato de que, atualmente, a relação junto ao cliente se dá de forma multidisciplinar, em todas as etapas de contato (pesquisa, venda, entrega e pós-venda). Para tanto, é necessário que os profissionais dessas

áreas, até então classificadas como internas ou de apoio, passem a apresentar habilidades de relacionamento com clientes, autonomia, entre outras competências. Os executivos chamam esse desenvolvimento profissional de qualificação comercial e descrevem o processo como se todas as áreas da empresa necessitassem estar mais aptas comercialmente, o que, na visão de Day, poder-se-ia conceituar como equipes preparadas para atuarem com orientação para o mercado. Observa-se, então, na análise dos discursos dos respondentes, uma evidência relevante, não apontada na literatura, mas fortemente referenciada pelos gestores entrevistados, que é a dimensão humana das capacidades. Os executivos, em sua grande maioria, entendem que a empresa necessita de profissionais aptos para trabalharem com orientação para o mercado e que esses recursos necessitam ser desenvolvidos nas empresas. Sugere-se que os entrevistados possuem a expectativa de terem em suas equipes profissionais qualificados e com competências para planejar e executarem de acordo com os conceitos apresentados, não sendo evidenciadas iniciativas ou o propósito de desenvolvimento de profissionais para atuação com orientação para mercado em suas empresas. Infere-se aqui uma lacuna, em relação à formação e ao conhecimento de marketing, a ser preenchida pelos profissionais de marketing que operam no mercado, em níveis intermediários, de forma geral.

Os resultados deste trabalho indicam que, apesar do conceito de capacidades em marketing ter uma compreensão parcial em relação ao referencial teórico, os entrevistados, compreendem a sua importância e associam-no com a performance da empresa.

## **5.1 Considerações gerais sobre a pesquisa**

Ao propor uma análise das capacidades em marketing e identificar a relação dessas capacidades com a performance das empresas, sabia-se, de antemão, que algumas barreiras seriam enfrentadas para desenvolver o trabalho.

Uma das limitações identificadas foi relativa escassez de referências bibliográficas na literatura acerca da abordagem aqui adotada, apesar da existência de trabalhos associados à teoria dos recursos, tratando também das capacidades. De fato, o tratamento de elementos intangíveis de diferenciação, como as

capacidades em marketing, ainda é pouco explorado (HOMBURG; WORMAN; JENSEN, 2000).

Além da relativa escassez de referências, ainda nos deparamos com certa ambiguidade no uso de conceitos, especialmente os conceitos de *capacidades* e de *competências*, algumas vezes tratados como sinônimos. Apesar do termo *competências* apresentar uma conceituação teórico-bibliográfica específica, às vezes vinculada aos estudos da área de aprendizagem, essa ambiguidade é ainda considerável. Para fins deste estudo, optou-se por utilizar o termo *capacidades em marketing*, conforme já mencionado no primeiro capítulo.

É importante destacar que não foi encontrada na literatura uma referência bibliográfica que apresentasse, de forma objetiva, os construtos que formam as capacidades em marketing, apesar de muitos autores sustentarem que uma empresa com capacidade superior em marketing seria mais orientada para o mercado e, por isso, deveria gerar uma performance superior a de seus concorrentes. Nesse sentido, optou-se pelo levantamento, seleção e aplicação de capacidades já estudadas e pesquisadas por outros autores. Como resultado dessa seleção e análise, foram identificadas onze dimensões de capacidades em marketing usadas como norteadoras do roteiro de entrevistas, as quais foram, durante a pesquisa, validadas pelos executivos entrevistados.

Entretanto, apesar das barreiras apresentadas, avaliou-se como sendo uma oportunidade estudar o conceito *capacidades em marketing*, uma vez que ele abrange atividades que vão do nível estratégico ao operacional. Entende-se que o conjunto das capacidades de marketing apresentado neste estudo pode colaborar para um entendimento mais coeso do papel do marketing em uma empresa e das suas contribuições para a geração de performance superior.

No capítulo quatro, ao final das análises de cada uma das onze capacidades em marketing estudadas, foram apresentados seus resultados e a relação com a teoria que sustenta este trabalho, bem como uma síntese de cada capacidade.

## **5. 2 Implicações acadêmicas do estudo**

Marketing tem ocupado um bom espaço em estudos acadêmicos nos últimos anos, estando esse assunto na pauta dos discursos de pesquisadores e de

gestores. Constatase, porém, que o avanço na área de pesquisa não tem correspondido à suposta importância que os discursos sugerem. Encontram-se, na bibliografia especializada, estudos que associam atividades de marketing ao desempenho superior de uma empresa. Entretanto, pouco se sabe a respeito dessa relação, e também sobre o conjunto das atividades de marketing e suas práticas que são necessárias para se alcançar tal performance.

Dessa forma, mesmo diante das limitações que este trabalho possa apresentar, ele se constitui em um esforço para o desenvolvimento de uma estrutura para analisar as capacidades em marketing de uma empresa e associá-las à performance superior. Espera-se que este estudo venha a constituir-se em estímulos a novas abordagens sobre o tema, com o objetivo de entendê-lo melhor e, por extensão, praticá-lo.

### **5.3 Implicações gerenciais do estudo**

As contribuições deste trabalho não se limitam apenas ao meio acadêmico, pois podem contribuir aos gestores das organizações por meio do entendimento de que o desenvolvimento de capacidades em marketing pode influenciar um desempenho superior nas empresas. O estudo demonstrou que as capacidades em marketing, mesmo que de forma isolada das demais, podem impactar positivamente nos resultados.

O estudo também sugere práticas de marketing de cada uma das capacidades consideradas na pesquisa. Esses resultados podem ser utilizados para definir prioridades de capacitação ou mesmo para determinarem competências dos gestores, permitindo que a empresa alcance maior desenvolvimento nas capacidades em marketing.

Os resultados possibilitam que as empresas se avaliem em relação às capacidades em marketing, identificando onde possuem maior ou menor capacidade na organização. Muitos dos entrevistados demonstraram grande interesse pelo modelo, ao qual foram apresentados. Tal interesse evidencia-se nas afirmações a seguir: “Esse conjunto reflete o marketing do estratégico ao tático” (Entrevistado A) “O fato de teres apresentado o conjunto das capacidades em marketing me fez refletir sobre aquilo que ainda não fazemos” (Entrevistado D).

#### **5.4 Limitações do estudo**

Ao se concluir um trabalho dessa natureza, é necessário que se reconheçam eventuais erros cometidos ou dificuldades encontradas, que representam, na verdade, as limitações do trabalho realizado. No caso deste trabalho em particular, a autora reconhece e assume a inteira responsabilidade pelas seguintes limitações: o conteúdo da pesquisa a ser estudado ficou extenso, em função do modelo utilizado, as onze capacidades de marketing e suas práticas de sustentação, tendo como consequência uma análise parcial de cada uma das capacidades, fato que ocorreu no momento da entrevista com o executivo e também na análise dos dados. Entretanto, ressalta-se que o objetivo do trabalho era justamente apresentar o conjunto das atividades das capacidades de marketing como um todo e relacioná-las com a performance, de uma maneira ampla em que a amplitude de análise sobrepunha-se à profundidade.

#### **5.5 Sugestões de novas pesquisas**

Sugere-se que pesquisas futuras venham a ser desenvolvidas com vistas ao aprofundamento da utilização das onze capacidades em marketing, consideradas no presente estudo. Novas pesquisas podem ampliar as possibilidades de outras contribuições teóricas e aplicações gerenciais sobre as capacidades de marketing em uma empresa, como, por exemplo, uma nova pesquisa comparando percepção dos gerentes de marketing das empresas – que estariam hierarquicamente em um nível abaixo dos entrevistados desta pesquisa. Os resultados, somados ao deste estudo, colaborariam para entender melhor as lacunas existentes hoje no entendimento dos conceitos de marketing nas empresas, bem como comparar a compreensão do entendimento das capacidades entre os dois grupos pesquisados. Outra possibilidade seria um estudo para compreender a relação entre as práticas que sustentam as capacidades em marketing em uma empresa, cujo resultado poderia contribuir para o entendimento dos conceitos e atividades de marketing de forma integrada dentro da empresa. Entende-se que o marketing ainda necessita ser mais bem compreendido e aplicado nas empresas para que contribua para uma performance superior.

## REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, F. *Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ARRUDA, Carlos; ROSSI, Anderson. Criando as condições para inovar. *Revista da Fundação Dom Cabral*, n. 8, p. 37-43, mar./jun. 2009.
- ASSEF, Roberto. *Manual de gerência de preços: do valor percebido pelo consumidor aos lucros da empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- ASSOCIAÇÃO DOS DIRIGENTES DE MARKETING DO RIO GRANDE DO SUL – ADVB-RS. Pesquisa: *A visão do marketing na perspectiva do CEO*, 2011, Porto Alegre. Realizado pela empresa Reali Pesquisas de Marketing
- ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Determinants of inward technology licensing intentions: an empirical analysis of Australian engineering firms. *Journal of Product Innovation Management*, 10 p. 230- 240, 1993.
- BAKER, William E.; SINKULA, James M. Market Orientation and the New Product Paradox. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 22, p. 483-502, 2005.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Porto: Edições 70, 2006.
- BARNEY, J (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BATEY, Mark. *O significado da marca: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores*. Tradução de Gabriel Zide Neto. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.
- BESANKO, D. et al. *A economia da estratégia*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- CHURCHILL, G. A. *Marketing research: methodological foundations*. Orlando: Dryden Press, 1999.
- CLEMENTE, Rafael. *The Advisory Committee on Measuring Innovation in the 21st*. Grupo de Produção Integrada/ Politécnica e COPPE / UFRJ, 2007.
- COYNE, K. P. *Sustainable competitive advantage: what it is, what it isn't*. Business Horizons, v. 29, jan-fev, 1986, p. 54-61.
- CRAVENS, David W. *Strategic Marketing*. McGraw-Hill, 2000.
- DAY, George S. Manutenção da vantagem competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes competitivos dinâmicos. In: DAY, George S.; REIBSTEIN David J. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAY, G. S. *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York: The Free Press, 1990.

DAY, G. S. *The Capabilities of market-driven organizations*. Cambridge: Marketing Science Institute, 1993. 32p. (Report n. 93-123)

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, New York, v. 58, n. 4, p. 37-52, Oct. 1994.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, New York, v. 52, n. 2, p. 1-20, Apr. 1988.

\_\_\_\_\_. Marketing Theory Whih Estrategic Orientation. *Journal Of Marketing*, v 47 FALL, 1983

\_\_\_\_\_. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*. New York, v. 58, n. 4, p. 37-52, oct. 1994.

\_\_\_\_\_. What Does it Mean to be Market-Driven? *Business Strategy Review*, v. 9, n. 1, p. 1-14, 1998.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. In: *Revista de Administração de Empresas (RAE)*. São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, out-dez, 2006.

FLICK, U. *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage Publications, 2005.

FOLEY A.; FAHY J. Seeing market orientation through a capabilities lens. *European Journal of Marketing*. v. 43, n. 1/2, p. 13-20, 2009.

GIACOMELLO, C. *Relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado e seus impactos no desempenho da organização*. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2009.

GOMES, V. *Processos estratégicos de marketing em pequenas e médias empresas de software*. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Berkerley, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRANT, R. M. *Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration*. Information Systems Research, Linthicum, v. 7, p. 375-387, Jul/Aug. 1996.

GRONHOLDT; MARTENSEN. *Internal Marketing: A Study of Employee Loyalty, its Determinants and Consequences*. *Innovative Marketing*, v. 2, Issue 4, 2006.

HAIR, Joseph F., Jr.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. *Multivariate Data Analysis*. 5a Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HALL, Richard. A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, v. 14 number 8, 607- 618. nov. 1993

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAYES, R.; PISANO, G. Manufacturing Strategy: At the Intersection of Two Paradigm Shifts. *Production and Operations Management*, v. 5, n. 1, p. 25-41, Spring 1996.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Strategy management*. New York: West, 1997.

HOMBURG, Cristian; WORMAN, John, P.; JENSEN, Ove. Fundamental changes in marketing organization: the movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 4, p.459-478, Fall 2000 apud Guilherme Trez.

HOMBURG, Christian; WORKMAN, John P.; KROHMER, Harley. Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 2, p. 1-17, Apr. 1999.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, New York, v. 57, n. 3, p. 1-15, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, New York, v. 74, n. 1, p. 75-85, jan./fev. 1996.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial applications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18, abr. 1990.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: A measure of Journal of Marketing Research, v. 30, n. 4, p. 467-477, Nov. 1993.

KOLTNER. Philip. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

KUMAR, Nirmalya. *Marketing como estratégia: uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e a inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MALHOTRA, N. et al. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

MIGUELES, C. *Por que administradores precisam entender disto?* Pesquisa. São Leopoldo: Nova Harmonia, 2003.

MONTGOMERY, Cyntia A. PORTER, Michael E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_; HAMEL, G.. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, New York, v. 68, n. 3, p. 79-91, may./jun. 1990.

NOBLE, Charles H.; MOKWA, Michael P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, New York, v. 63, p. 57-73, out. 1999.

NORRIS, Donald M. Market-driven success. *Association Management*, p. 32-36, nov. 1991

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press, 3rd. ed., 1995.

PERIN, M. G. et al. Pesquisa survey em artigos de marketing nos ENANPADs da década de 90. *Revista Interdisciplinar de Marketing (Rimar)*, v. 1 n. 1, jan./abr. 2002.

PETERAF, M. A.; BERGEN, M. E. Scanning dynamic competitive lanscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, v. 24, 2003.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, NY, 1980.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. São Paulo: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. *Revista HSM Management*, nov./dez. 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, New York, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.

REIBSTEIN, D. J. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RIBEIRO, A. et al. Proposta de uma nova escala para medir competências em marketing. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 05-20, 2006.

RUMELD, R. P, Towards Strategic Theory the Firm?. In: LAMB, R. (ED). *Competitive Strategic Management* Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall, 1984

STAUB, T. A. et al. *A managerial introduction to marketing*. 3. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1976.

TADEPALLI, Raghu; AVILA, Ramon A. Market orientation and the marketing strategy process. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Statesboro, GA, v. 7, p. 69-82, 1999.

TEECE, David J. et al. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Sussex, UK, v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997.

TEOBALDO, A. M. *A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do RS*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

TEZ, G. *A Influência da estrutura de marketing no processo de implementação da estratégia*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

TSAI, M.; SHIH, C. The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance. *International Journal of Marketing*, v. 21, n. 4, p. 524-530, Dec. 2004.

VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.

\_\_\_\_\_; JAYACHANDRAN, Satish; WHITE, J. Chris. Strategic interdependence in organizations: deconglomeration and marketing strategy. *Journal of Marketing*, New York, v. 65, p. 15-28, 2001.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. *Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches*. *Academy of Management Review*, Mississippi, v. 11, n. 4, p. 801-814, Oct. 1986.

VORHIES, D. W.; HARKER, M.; RAO, C. P. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, Bradford, v. 33, n. 11/12, p. 1171-1999.

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation. *Australian Journal of Management*, Sydney, v. 25, n. 2, p. 145-173, Sept. 2000.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, New York, v.69, n. 1, p. 80-94, Jan. 2005.

\_\_\_\_\_. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, West Yorkshire, v. 33, n. 11/12, p. 1171-1202, dec. 1999.

\_\_\_\_\_. The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation. *Australian Journal of Management*, Sydney, v. 25, n. 2, p. 145-173, set. 2000.

\_\_\_\_\_. *The capabilities and performance advantages of market-driven firms*. Department of Marketing, University of Wisconsin, Oshkosh, Wisconsin, USA.

\_\_\_\_\_. MORGAN, N.. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, New York, v. 69, n. 1, p. 80-94, jan. 2005.

WEBSTER, F. *Marketing Management in Changing Times*. Marketing Science Institute, 2001.

WEBSTER, Frederick E..The Future Role os marketing in the Corporation. In: LEHMAN, Donald R.; JOCZ, Katherine E..Reflections on the Futures os Marketing, Marketing Science Institute, 1997.

WEBSTER, Frederick E. Jr. The Discovery of the marketing concept. *Business horizons*, may/june 1988, p.29-30.

\_\_\_\_\_; ALAN J. *Malter the declinine and dispersion of marketing competence*, 2005.

WEERAWARDENA, J. Exploring the role of market learning capability in competitive strategy, UQ Business School, University of Queensland, St Lucia, Queensland, Austrália, *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 3/4, p. 407-429, 2003.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Sussex, UK, v. 5, n.2, p. 171-180, apr./jun. 1984

WORKMAN, Jonh P.; HUMBURG, Cristian; GRUNER, Kjell. Marketing Organization: na integrative Framework od Dimensions and Determinants. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 2, p. 21-41, july, 1998 aput Guilherme Trez; A influência da estrutura de marketing no processo de implementação de estratégia de marketing. 2009

## APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Roteiro de entrevista

- (1) Agradecer inicialmente pela disponibilidade e contribuição para a pesquisa.
- (2) Explicar em linhas gerais os objetivos e condução da pesquisa.
- (3) Informar sobre o sigilo e o uso das informações coletadas somente para os fins da presente pesquisa.
- (4) Solicitar o uso da fonte dos respondentes e das empresas analisadas.
- (4) Informar nome e telefones para contato da orientanda e do professor orientador do trabalho.
- (5) Solicitar autorização para gravação das entrevistas.

Empresa: \_\_\_\_\_

Local da entrevista: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2009

Horário de início da entrevista: \_\_\_\_\_h

Horário de término da entrevista: \_\_\_\_\_h

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo na empresa: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

Entrevistador:

\_\_\_\_\_

## INTRODUÇÃO

### **I – Tema da pesquisa: Capacidades em marketing e sua relação com a performance empresarial.**

- (a) Apresentar o conceito de capacidades em marketing
- (b) Apresentar os objetivos da pesquisa

### **II – Listar as onze capacidades em marketing**

- Planejamento estratégico de marketing
- Distribuição da informação
- Serviços aos clientes
- Monitoramento/satisfação
- CRM/Fidelização
- Gestão da carteira de clientes
- Gestão da força de vendas
- Gestão de produtos e marca
- Gestão da inovação
- Gestão canal de distribuição
- Gestão de preço

## ENTREVISTA

### **I – Base Conceitual**

#### **(A) Conceito e importância das capacidades em marketing**

- (a) Como você interpreta o conceito de capacidades em marketing?
- (b) Você considera que esse conceito é compreendido por todos da mesma forma, em sua empresa (outros executivos, funcionários)?
- (c) Em sua opinião, qual a importância das capacidades em marketing para a performance empresarial?

### **II – Sobre as dimensões das capacidades em marketing**

#### **(1) Planejamento estratégico de marketing**

- (a) Quais os principais atributos dessa capacidade?

(b) Quais as principais práticas que sustentam essa capacidade em sua organização?

(c) Qual o impacto dessa capacidade para os resultados de sua empresa?

## **(2) Distribuição da informação**

(a) Quais os principais atributos dessa capacidade?

(b) Quais as principais práticas que sustentam essa capacidade em sua organização?

(c) Qual o impacto dessa capacidade para os resultados de sua empresa?

## **(3) Serviços ao cliente**

(a) Quais os principais atributos dessa capacidade?

(b) Quais as principais práticas que sustentam essa capacidade em sua organização?

(c) Qual o impacto dessa capacidade para os resultados de sua empresa?

## **(4) Monitoramento valor/ satisfação**

(a) Quais os principais atributos dessa capacidade?

(b) Quais as principais práticas que sustentam essa capacidade em sua organização?

(c) Qual o impacto dessa capacidade para os resultados de sua empresa?

## **(5) CRM- Fidelização**

(a) Quais os principais atributos dessa capacidade?

(b) Quais as principais práticas que sustentam essa capacidade em sua organização?

(c) Qual o impacto dessa capacidade para os resultados de sua empresa?

## **(6) Gestão da carteira de clientes**

(a) Quais os principais atributos dessa capacidade?

(b) Quais as principais práticas que sustentam essa capacidade em sua organização?

(c) Qual o impacto dessa capacidade para os resultados de sua empresa?

**(7) Gestão da força de vendas**

- (a) Quais os principais atributos dessa capacidade?
- (b) Quais as principais práticas que sustentam essa capacidade em sua organização?
- (c) Qual o impacto dessa capacidade para os resultados de sua empresa?

**(8) Gestão de produtos e marcas**

- (a) Quais os principais atributos dessa capacidade?
- (b) Quais as principais práticas que sustentam essa capacidade em sua organização?
- (c) Qual o impacto dessa capacidade para os resultados de sua empresa?

**(9) Gestão da inovação**

- (a) Quais os principais atributos dessa capacidade?
- (b) Quais as principais práticas que sustentam essa capacidade em sua organização?
- (c) Qual o impacto dessa capacidade para os resultados de sua empresa?

**(10) Gestão do canal de distribuição**

- (a) Quais os principais atributos dessa capacidade?
- (b) Quais as principais práticas que sustentam essa capacidade em sua organização?
- (c) Qual o impacto dessa capacidade para os resultados de sua empresa?

**(11) Capacidade gestão de preço**

- (a) Quais os principais atributos dessa capacidade?
- (b) Quais as principais práticas que sustentam essa capacidade em sua organização?
- (c) Qual o impacto dessa capacidade para os resultados de sua empresa?

**III – Considerações finais**

- (a) Na sua opinião, qual das capacidades geram maior impacto na empresa?
- (b) Qual delas é mais difícil de implantar, na sua opinião?

## APÊNDICE 2: RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS

Objetivo	Síntese das análises	Impacto nas empresas
O entendimento do Conceito de Capacidades em Marketing pelos gestores entrevistados	<p>(1) Entendimento parcial em relação ao conceito teórico.</p> <p>(2) Expressam o conhecimento com base em manifestações espontâneas, provindas da experiência prática.</p>	<p>Afirmam que a utilização das capacidades em marketing é fundamental para os seus negócios e contribui com o posicionamento de orientação para o mercado.</p>
Entendimento pelas equipes das empresas pesquisadas, na visão de seus gestores	<p>(1) Respostas foram semelhantes entre os gestores.</p> <p>(2) Não saberiam dizer o quanto o conceito é compreendido.</p> <p>(3) Afirmam que suas equipes atuam conforme o conceito de capacidades em marketing e que o conceito está intrínseco no modo de atuação de suas equipes, em função da cultura da empresa e da orientação das principais lideranças.</p>	
Disseminação do conceito nas empresas pesquisadas	<p>(1) Entendem a importância de traduzir esse conceito e multiplicar para suas equipes.</p> <p>(2) Não se verifica, pelo discurso, a presença de práticas regulares que demonstrem disseminação entre os colaboradores.</p> <p>(3) As discussões estratégicas sobre marketing permeiam apenas as principais lideranças, durante encontros pontuais, para discutir o planejamento estratégico de suas organizações.</p>	

Objetivo	Práticas segundo conceito teórico	Síntese das práticas analisadas	Impacto nas empresas
Planejamento Estratégico de Marketing	<p>(1) Realização de contatos ou pesquisas visando à identificação das necessidades e desejos atuais e futuros dos clientes.</p> <p>(2) Implementação de instrumentos e processos para o monitoramento de tendências de mercado.</p> <p>(3) Implementação de instrumentos e processos para o monitoramento da concorrência.</p> <p>(4) Modelagem de mensuração de potencial e de demanda de mercado.</p> <p>(5) Utilização de instrumentos de análise para o monitoramento da posição competitiva da empresa, tais como uso de matriz BCG, GE, Mckinsey entre outros instrumentos.</p> <p>(6) Processos e metodologias implementadas para a definição eficiente do mix marketing.</p> <p>(7) Habilidade para a elaboração de planos de marketing.</p>	<p>(1) Revisão do mapa estratégico em reuniões sistêmicas com lideranças da empresa.</p> <p>(2) Desenvolvimento e monitoramento de planejamento estratégico por área de negócio.</p> <p>(3) Desenvolvimento de planejamento estratégico exclusivo para cada um dos maiores clientes da empresa.</p> <p>(4) Gestão de indicadores.</p> <p>(5) Realização periódica de análise de mercado pelos gestores.</p> <p>(6) Processos para conhecimento de toda a cadeia de valor pelo gestor.</p> <p>(7) Desenvolvimento do plano estratégico realizado por duas equipes distintas: uma para definir as macro estratégias e outra para traçar o plano de execução.</p> <p>(8) Desdobramento do plano estratégico em orçamento e metas.</p>	<p>Na visão dos gestores, o principal atributo desta capacidade é o foco e o direcionamento que esta empreende às atividades da empresa, e também o fato de permitir uma seleção precisa das oportunidades de negócios que surgem. Afirmam que impacta diretamente os resultados da empresa, em termos de número de clientes, rentabilidade e faturamento.</p>
Distribuição da Informação	<p>(1) Definição e gestão de processos que visam à rapidez de resposta ao mercado.</p> <p>(2) Compartilhamento de informações com toda a organização sobre os clientes e mercado por meio de um SIM (Sistema de Informação Mercadológica).</p> <p>(3) Habilidade de coordenar, em um processo integrado, os vários departamentos relevantes para atender ao mercado.</p>	<p>(1) A prática de reuniões sistêmicas com as equipes com pauta estruturada.</p> <p>(2) Processo integrado empresa-cliente, em que as informações circulam por meio de sistema que as consolida em relatórios.</p>	<p>Os executivos entendem que o principal ativo dessa capacidade é fornecer subsídios para todo o grupo gerir a tomada de decisão com agilidade, atendendo assim mais rapidamente seu cliente.</p>
Serviço ao Cliente	<p>(1) Plano estratégico de comunicação interna para divulgação e busca de comprometimento dos funcionários.</p> <p>(2) Gestão da qualidade dos serviços, buscando atender e superar as expectativas dos clientes, aumentar a produtividade e reduzir custos</p> <p>(3) Implementação de soluções customizadas para os clientes.</p> <p>(4) Implementação de estratégias visando ao comprometimento dos fornecedores externos que auxiliam na prestação dos serviços.</p>	<p>(1) Composição de equipes multidisciplinares para aperfeiçoar a entrega do serviço ao cliente.</p> <p>(2) A segmentação do portfólio de produtos conforme a entrega, por serviço ou por preço.</p>	<p>Gerar diferencial competitivo e fidelização de clientes</p>

Objetivo	Práticas segundo conceito teórico	Síntese das práticas analisadas	Impacto nas empresas
<p>Monitoramento</p> <p>Valor</p> <p>Satisfação ao Cliente</p>	<p>(1) Realização de contatos ou pesquisas visando conhecer sobre o que é valor para os clientes.</p> <p>(2) Processos e instrumentos para avaliar a satisfação dos clientes.</p> <p>(3) Implementação de canais de comunicação interativa com o cliente para sugestões, reclamações e soluções de problemas e dúvidas.</p>	<p>(1) Realização de pesquisas de mercado e de satisfação de clientes.</p> <p>(2) Atividades de relacionamento como fonte de informação para avaliar o nível de satisfação do cliente.</p>	<p>A maioria dos executivos deram respostas universais que poderiam estar associadas a qualquer uma das demais capacidades. Não permaneceram muito tempo nessa questão, exceto nas empresas de serviço, que consideram a pesquisa de monitoramento um fator crítico para o sucesso do negócio (identificação de oportunidades de venda de novos serviços ao mesmo cliente e para novos clientes; fidelização). Não foi possível identificar relevância para a questão na análise dos discursos.</p>
<p>CRM</p> <p>Fidelização</p>	<p>(1) Utilização de registros internos e dados transacionais dos clientes para obtenção de conhecimento sobre suas características e comportamento de compra.</p> <p>(2) Definição de modelos de segmentação de clientes empregando métodos estatísticos.</p> <p>(3) Métricas para avaliar resultados provenientes da retenção de clientes (cálculo do Life Time Value).</p> <p>(4) Uso de softwares e definição de processos para gerenciamento do relacionamento com clientes (CRM).</p> <p>(5) Implementação de estratégias visando especificamente à aquisição e à retenção de clientes</p>	<p>Não foram identificadas práticas relevantes. Como fator limitador foram apontadas dificuldades como cultura da empresa, falta de competência interna para gerir o processo, dificuldade para identificação de sistema adequado para sua operação e de fácil usabilidade, processos internos informais inerentes à cultura da empresa, o que dificultaria a alimentação do sistema com as informações requeridas.</p>	<p>Fidelização, ativação de vendas e expansão do negócio.</p>
<p>Gestão da Carteira de Clientes</p>	<p>(1) Estratégias para rentabilizar a base de clientes.</p> <p>(2) Definição e gestão de clientes-chave.</p> <p>(3) Drivers de análise (metodologias implementadas) para segmentar base de clientes.</p>	<p>(1) Desenvolvimento e aplicação de indicadores de desempenho por cliente por faturamento, por rentabilidade ou por tipo de serviço ou produto.</p> <p>(2) Gestão para clientes-chave do negócio</p> <p>(3) Diminuição do número de clientes atendidos e identificação dos mais rentáveis da carteira.</p>	<p>Rentabilização do negócio, trabalhar com informações e inteligência para gerar resultados maiores.</p>

Objetivo	Práticas segundo conceito teórico	Síntese das práticas analisadas	Impacto nas empresas
Gestão da Força de Vendas	<p>(1) Processo definido de organização da força de vendas levando em conta variáveis como potencial e elasticidade de mercado, potencial do cliente ou características de produtos e mercados.</p> <p>(2) Plano estruturado de remuneração para a força de vendas alinhado com os objetivos de aumentar a receita, bem como fidelização e satisfação dos clientes.</p> <p>(3) Definição e implementação de métricas para acompanhamento e avaliação do desempenho da força de vendas.</p>	<p>(1) Remuneração adequada para a equipe de vendas.</p> <p>(2) Contratação por perfil de competências.</p> <p>(3) Práticas contínuas de motivação da equipe de vendas.</p> <p>(4) Autonomia para os gestores diretamente responsáveis pelo atendimento ao cliente.</p>	<p>Identifica maior rentabilidade, maiores margens e identificação de novas oportunidades ao cliente.</p>
Gestão de Marca e Produto	<p>(1) Gestão estratégica do portfólio de produtos.</p> <p>(2) Gestão estratégica da(s) marca(s) da empresa: definição de objetivos da(s) marca(s), posicionamentos e estratégias para maximizar as oportunidades e rentabilização da(s) marca(s).</p> <p>(3) Implementação do conceito de comunicação integrada tendo em vista os objetivos estratégicos da organização.</p> <p>(4) Utilização de métricas de gestão de marcas, tais como valor e imagem da(s) marcas.</p>		
Gestão da Inovação	<p>(1) Processos definidos para desenvolvimento e lançamento de novos produtos.</p> <p>(2) Metas e políticas organizacionais que incentivam a inovação.</p> <p>(3) Incentivo, processos e infraestrutura definidos para que qualquer funcionário da empresa que tenha informações sobre clientes ou mercado, possa captar, armazenar e compartilhar essas informações.</p> <p>(4) Processos definidos para que funcionários do departamento de pesquisa e desenvolvimento (ou de área correspondente) possam interagir com os clientes e aprender sobre como atendê-los melhor.</p>	<p>(1) Equipes multidisciplinares atuando com foco em desenvolvimento de novos produtos.</p> <p>(2) Realização de viagens e de pesquisas em centros tecnológicos no mundo (atreladas à matéria-prima, produtos, processos, TI, etc.).</p>	<p>Diferencial competitivo, extensão em vendas, expansão de mercado e sustentação da posição de líder de mercado para empresas líderes em seus segmentos.</p>

Objetivo	Práticas segundo conceito teórico	Síntese das práticas analisadas	Impacto nas empresas
Canal de Distribuição	<p>(1) Metodologias para análise de opções de canal visando ao alcance de objetivos de mercado e à otimização dos recursos.</p> <p>(2) Implementação de métricas para avaliar desempenho por canais de distribuição.</p> <p>(3) Gestão das necessidades e dos problemas dos membros do canal a partir de ferramentas como pesquisas, auditorias e comitês de relacionamento.</p> <p>(4) Estratégia e processos implementados de participação dos membros do canal no planejamento de novos produtos.</p> <p>(5) Gestão das decisões de preços dos produtos levando em consideração as empresas do canal.</p> <p>(6) Transmissão dos conceitos dos produtos/serviços por meio de canais de distribuição.</p>	<p>(1) Equipes multidisciplinares atuando com foco em desenvolvimento de novos produtos.</p> <p>(2) Realização de viagens e pesquisas em centros tecnológicos no mundo (atreladas à matéria-prima, produtos, processos, TI, etc.).</p>	<p>Diferencial competitivo, extensão em vendas, expansão de mercado e sustentação da posição de líder de mercado para empresas líderes em seus segmentos.</p>
Gestão de Preço	<p>(1) Gestão de preços dos produtos/serviços, considerando técnicas de análise de valor percebido pelo cliente (preço percebido X benefícios percebidos).</p> <p>(2) Gestão de preços dos produtos/serviços considerando a concorrência, o posicionamento no mercado e ciclo de vida.</p> <p>(3) Gestão de preços dos produtos/serviços, considerando custos, consistência interna na linha de produtos e outras ofertas da empresa.</p> <p>(4) Políticas diferenciadas de preços, considerando necessidades diferentes entre clientes/segmentos.</p> <p>(5) Utilização de técnicas que visam suportar a gestão de preços.</p>	<p>(1) Gestão de preço com base no posicionamento da concorrência.</p> <p>(2) Desenvolvimento de portfólio de produtos serviços de acordo com o preço.</p>	<p>Influencia diretamente no resultado do negócio. Fator crítico para sucesso ou insucesso.</p>

