

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KELLY RODRIGUES

CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING: A RELAÇÃO ENTRE AS
CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING E O DESEMPENHO DAS
EMPRESAS.

CURITIBA
2015

KELLY RODRIGUES

CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING: A RELAÇÃO ENTRE AS
CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING E O DESEMPENHO DAS
EMPRESAS.

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de especialização em Marketing Empresarial, no Curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial, no Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração-CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Shirlei Camargo.

CURITIBA

2015

Capacidades especializadas de marketing: A relação entre as capacidades especializadas de marketing e o desempenho das empresas.

Resumo

Este estudo, quantitativo e de caráter exploratório, tem como objetivo aprofundar o entendimento da relação entre as capacidades especializadas de marketing, seguindo tipologia de Morgan (2012), e o desempenho das empresas. Para a realização desta pesquisa, foram analisadas empresas da indústria, varejo, serviços e setor público de alguns segmentos como confecções, calçados, refrigerações, supermercadistas, entre outros. Os respondentes foram gestores de todas as regiões do país ligados às atividades de tomada de decisões nas empresas. A coleta de dados ocorreu no período de Dezembro de 2014 a Janeiro de 2015 através de questionários que foram enviados aos entrevistados por meio eletrônico, por meio do *software* Qualtrics. Foram disparados 6.219 e-mails e destes, retornaram 90 questionários preenchidos, contudo, apenas 30 foram considerados válidos. Portanto, pode-se citar como principal limitação deste estudo a base utilizada onde se obteve uma taxa de retorno baixa o que levou a utilização de testes estatísticos não paramétricos no *software* SPSS que não possibilita a verificação de causalidade. Contudo, os testes indicaram que existem relações positivas entre as capacidades de marketing especializadas e os desempenhos de mercado e financeiro. Ou seja, aquelas empresas que obtiveram os maiores escores nas capacidades especializadas de marketing (preço, distribuição, vendas, produto e promoção), justamente são as que também apresentaram os melhores desempenhos, tanto financeiro como mercadológico. Portanto, a principal contribuição acadêmica deste estudo, é a demonstração empírica da importância das capacidades especializadas de marketing para o bom resultado das empresas. Por sua vez, a contribuição prática, é a comprovação para os gestores que o marketing pode ser uma ferramenta de grande auxílio na obtenção de vantagem competitiva frente às demais empresas que não o utilizam.

Palavras-chave: Capacidades de Marketing, Marketing, Capacidades Especializadas, Desempenho, Vantagem Competitiva.

Abstract

This quantitative and exploratory study aims to deepen the understanding of the relationship between the specialized marketing capabilities, following Morgan (2012) typology, and the performance of companies. For this research it were analyzed some industry companies, retail, services and public sector of some segments such as clothing, shoes, refrigeration, supermarket, among other respondents were managers from all regions of the country-related decision-making activities in companies. The data collection occurred from December 2014 to January 2015 through questionnaires sent to respondents by electronic means, through the Qualtrics software. 6219 questionnaires were sent and 90 were completed, however, only 30 questionnaires were considered valid. Therefore, one can cite as the main limitation of this study the base used which obtained a low rate of return that led to using non-parametric statistical test with SPSS software which does not allow the verification of casualties. However, the tests indicated that there are positive relationships between the specialized marketing capabilities and market and financial performance. That is, those companies that obtained the highest scores in the specialized marketing capabilities (price, distribution, sales, product and promotion), are precisely those which also showed the best results, both financial and marketing. Therefore, the main academic contribution of this study is the empirical demonstration of the importance of the specialized skills of marketing for the good results of companies. In turn, the practical contribution is the demonstration for managers that marketing can be a great support tool in achieving competitive advantage comparing to the other companies that do not use it.

Keywords: Marketing Capabilities, Marketing, Specialized Capabilities, Performance, Competitive Advantage.

1 Introdução

Cada vez mais as organizações percebem a importância de se diferenciar no mundo empresarial. Uma das ferramentas que auxilia os gestores nesse quesito é o marketing e suas capacidades. Sendo assim, este estudo torna-se relevante porque apesar da importância dos elementos intangíveis de diferenciação, tal como as capacidades de marketing, estes ainda são poucos explorados (HOMBURG; WORMAN; JENSEN, 2000). Portanto, este estudo vem mostrar que as capacidades podem ser algo transformador no mercado, ou seja, através de suas capacidades, as organizações podem obter maior vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Desta forma, assegura-se que os recursos e capacidades correspondam às necessidades e exigências dos consumidores, o que hoje é uma das grandes dificuldades nas organizações. De acordo com Morgan (2005), as capacidades podem ser identificadas de várias formas pelos gestores, podendo ser atribuídas, por exemplo, aos produtos e serviços, quanto à forma, estilo, qualidade, embalagem, tecnologia, marca, imagem do produto ou fabricante, serviços que acompanham a oferta (decisões de produto ampliado), atendimento prestado, pessoal empregado, acessibilidade dos canais de venda, entre outros. Para Moore e Fairhurst (2003), quando as empresas entendem as suas capacidades de marketing e utilizam esse conhecimento, elas proporcionam uma vantagem competitiva. Ainda, de acordo com Vorhies e Morgan (2005), as empresas que priorizam os recursos em marketing se destacam em relação as que não o fazem.

Esta pesquisa teve como principal objetivo, verificar a relação entre as capacidades especializadas de marketing, seguindo as tipologias de Morgan (2012), e o desempenho das empresas no contexto brasileiro, tentando mostrar que as capacidades da empresa correspondam às formas de se diferenciar para os clientes e de se obter vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

Este estudo é caracterizado como uma pesquisa quantitativa, não paramétrica, exploratória. Para isso, foi realizado um levantamento por meio de um questionário estruturado, validado mediante um pré-teste (MALHOTRA, 2006). Para a realização da pesquisa, foram utilizadas empresas da indústria, varejo, serviços e setor público de diversos segmentos. O questionário foi direcionado para gestores ligados às atividades de tomada de decisões nas empresas. A coleta de dados ocorreu nos meses de Dezembro de 2014 a Janeiro de 2015 e foi realizada através de questionários enviados por meio eletrônico através do software Qualtrics. Os e-mails foram disparados em duas etapas, e destes, retornaram 90 questionários preenchidos, contudo apenas 30 foram considerados válidos e utilizados para os resultados da pesquisa. Após análise dos dados no software SPSS, utilizando estatística não paramétrica, pode-se constatar que as empresas que obtiveram os maiores escores nas capacidades especializadas de marketing (preço, distribuição, vendas, produto e promoção), justamente são as que também apresentaram os melhores desempenhos, tanto financeiro como mercadológico.

Enfim, a principal contribuição acadêmica deste estudo, é a demonstração empírica da importância das capacidades especializadas de marketing para o bom

resultado das empresas. Por sua vez, a contribuição prática desta pesquisa é a evidente importância das capacidades especializadas de marketing para futuras pretensões e o caminho a ser seguido pelas organizações na busca de resultados superiores. Tal achado corrobora com Vorhies e Morgan (2005) que afirmam que as capacidades de marketing associadas ao desempenho, fornecem as organizações mais vantagens competitivas em relação as demais que não as tem. Ao fim dessa pesquisa, podemos concluir que as empresas que focam em suas capacidades de marketing, podem obter melhores resultados.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: primeiramente apresenta-se breve referencial teórico sobre as variáveis envolvidas no estudo (capacidades especializadas e desempenho de mercado e financeiro), seguido da metodologia utilizada, análise de dados e por fim a conclusão com principais resultados, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 Revisão Teórica

As capacidades de marketing atuam como fatores importantes no que se refere à competitividade. Esses fatores abrangem pesquisa de mercado, preço praticado no mercado, desenvolvimento de produtos e serviços, gestão dos canais de distribuição, promoção e propaganda, e gestão do mercado (VORHIES; HARKER, 2000). Entender as suas capacidades de marketing e utilizar esse conhecimento, proporcionam uma vantagem competitiva para as empresas (MOORE; FAIRHURST, 2003). Portanto, 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 (DAY, 1994). De acordo com Vorhies e Morgan (2005), as empresas que priorizam os recursos em marketing se destacam em relação as que não o fazem.

2.1 Definição de capacidade de marketing

Vários estudos foram encontrados mencionando a importância da capacidade de marketing para as vantagens competitivas (DAY, 1994; 2011). Elas podem ser entendidas como o emprego das competências e as habilidades complexas da empresa nos seus processos organizacionais de gestão e atendimento aos clientes, que fornecerão uma forte vantagem competitiva (DAY, 1994, 2011). Ainda segundo Day (1994), capacidades de marketing podem ser desenvolvidas quando, por exemplo, os funcionários de uma empresa aplicam repetidamente seus conhecimentos e habilidades para resolução dos problemas. Ocorrem quando os recursos intangíveis são combinados com recursos tangíveis para resolução dos problemas introduzindo mudanças organizacionais que são raras, complexas, difíceis de serem copiadas e tácitas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). As capacidades competitivas podem ser raras, de tal forma que os concorrentes julguem difíceis de serem copiadas; complexas pelo seu inter-relacionamento de funções empresariais para a criação de valores superiores aos clientes e tácitas pela sua maneira intrincada de encaixar a experiência e a prática organizacional da sua competitividade em benefício do consumidor (GRANT, 2006). Logo, as capacidades de marketing da empresa atuam como fatores importantes na sua competitividade. Esses fatores abrangem pesquisa de mercado, preço praticado no mercado,

desenvolvimento de produtos e serviços, gestão dos canais de distribuição, promoção e propaganda, e gestão do mercado (VORHIES; HARKER, 2000). Entender as suas capacidades de marketing e utilizar esse conhecimento proporciona uma vantagem competitiva para as empresas (MOORE; FAIRHURST, 2003). Portanto, 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 (DAY, 1994). No próximo tópico, segue uma classificação das capacidades de marketing.

2.2 Tipos de capacidade de marketing

Segundo Morgan (2012), as capacidades de marketing específicas, tem como objetivo transformar recursos em produtos de valor, envolvendo o mercado, gestão da informação, estratégia de marketing desenvolvimento e execução (CAPRON; HULLAND, 1999; DAY 1994; MORGAN et al. 2003). De acordo com Morgan (2012), foram identificados quatro tipos de capacidades de marketing distintas que em conjunto, auxiliam o desempenho dos negócios. São elas:

Capacidade Dinâmica: refere-se à capacidade da empresa no conhecimento do mercado e sua aplicação para reconfigurar os recursos da empresa e reforçar as suas capacidades, de forma a refletir no ambiente dinâmico da empresa. Ela pode ser adquirida através de três elementos principais: conhecimento de mercado (agrega aprendizagem e conhecimento de mercado); recursos e reconfiguração (tecnologia da informação) e capacidade de aprimoramento (capacidade de engajar-se com os objetivos da empresa) (MORGAN, 2012).

Capacidade Cross funcional: são as mais complexas entre todas as capacidades, uma vez que envolvem a integração das demais capacidades especializadas. As três capacidades multifuncionais mais importantes dentro do marketing de acordo com Morgan (2012) são: gestão da marca, gestão de relacionamento com clientes (CRM) e desenvolvimento de novos produtos.

Capacidade Arquitetural: refere-se aos processos usados para selecionar, integrar e orquestrar as capacidades especializadas e cross funcionais. Esta capacidade agrega valor com foco no cliente, permitindo maximizar os negócios gerando novas oportunidades (GALUNIC; RODAN, 1998; HENDERSON; CLARK, 1990). Podem ser divididas em:

- 1) Planejamento estratégico de marketing: A capacidade da empresa para conceber estratégias de marketing que otimizam o “jogo” entre os recursos da empresa e do seu mercado (MORGAN et al., 2003.).
- 2) Implementação da estratégia de marketing: os processos destinados à estratégia de marketing transformam-se em implementações de recursos (NOBLE; MOKWA, 1999). Dessa forma, quando identificadas, as capacidades de marketing, podem levar as empresas obterem vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

Capacidade Especializada: agrega gerenciamento de produtos, gestão de preços, gestão de canais, comunicação de marketing, venda e pesquisa de mercado, fazendo com que a empresa obtenha uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (MORGAN, 2012). A seguir, são detalhadas estas capacidades:

Gerenciamento de produto: a gestão de produto abrange os processos pelos quais as empresas desenvolvem e gerenciam as ofertas de produtos e serviços (DUTTA; NARASIMHAN; RAJIV, 1999).

Gestão de preços: é a capacidade da empresa de extrair a receita ideal de seus clientes. (DUTTA; ZBARACKI; BERGEN, 2003).

Gestão de canais: é a capacidade da empresa para estabelecer e manter canais de distribuição de forma eficaz e eficiente e agregar valor aos clientes finais (WEITZ; JAP, 1995).

Comunicação de Marketing: engloba as comunicações, a capacidade da empresa de gerenciar seus clientes e a percepção de valor (MCKEE et al., 1992.).

Venda: são os processos pelos quais as empresas adquirem clientes e a percepção de valor (MCKEE et al., 1992.); ou ainda, os processos pelos quais as empresas adquirem os pedidos dos clientes (SHAPIRO; SLYWOTZKY; DOYLE, 1997).

Pesquisa de mercado: a pesquisa de mercado abrange a gestão da informação, que são os processos pelos quais as empresas aprendem sobre seus mercados e como usar o conhecimento oriundo dos mesmos (DAY, 1994; MENON; VARADARAJAN, 1992).

Complementando, Morgan (2012) afirma que os resultados das pesquisas indicam que o marketing interno é um fator determinante para motivar os funcionários de forma eficaz para desenvolver tanto as capacidades estratégicas e operacionais de marketing. As capacidades especializadas de marketing exercem um efeito significativo e positivo na satisfação e fidelização dos clientes, o que acaba por levar a um melhor desempenho organizacional em termos de vendas, lucro e participação de mercado.

Para a realização dessa pesquisa, devido a sua relevância, foram utilizadas as capacidades especializadas de marketing.

2.3 Desempenho

Segundo Day (1994), a empresa procura uma posição em um mercado atraente onde ela possa se defender contra concorrentes. Embora a tarefa do gestor seja identificar e desenvolver as capacidades necessárias, o que realmente importa é atingir um custo defensável ou a posição de diferenciação em relação aos seus rivais por meio de investimentos estratégicos, estratégias de preços e sinais. Neste contexto, a mensuração do desempenho é tida como fundamental. Os primeiros e mais significativos estudos na área sobre decomposição da variância do desempenho foram realizados por Schmalensee (1985) e Rumelt (1991). No Brasil, os estudos de referência nessa linha são de Brito e Vasconcelos (2004) e Bandeira-de-Mello e Marcon (2006).

De modo geral, a avaliação do desempenho organizacional tem sido substituída pela mensuração da variação no desempenho econômico. Assim, o desempenho é comumente definido como o resultado da comparação do valor criado por uma organização e o valor que seus proprietários esperam obter (BARNEY, 1996).

Especificamente falando de desempenho de marketing, segundo Gao (2010), uma definição precisa do termo demorou em ser apresentada claramente na literatura, em decorrência de uma histórica resistência ao tema apresentada por profissionais de marketing, acadêmicos e executivos, tanto em termos conceituais como de aplicação na prática empresarial. De acordo com Gao (2010), os conceitos estão relacionados aos seguintes termos: eficácia e eficiência em marketing, produtividade de marketing e desempenho de marketing. O autor ainda define desempenho em marketing como “a eficácia e eficiência das atividades de marketing de uma organização em relação a seus objetivos de mercado, envolvendo vendas, crescimento e participação de mercado e geração de valor”.

Segundo Homburg e Pflesser (2000), o "desempenho financeiro" é a média de retorno sobre as vendas de uma unidade de negócios em relação à média da indústria. Como a teoria de sistemas, o autor afirma que o relacionamento com o cliente e a capacidade de resposta relacionada aos concorrentes, afetam positivamente o desempenho do mercado. Pesquisas anteriores de Gatignon, Robertson e Fein (1997); Jayachandran, Hewett e Kaufman (2004), apoiam essa ideia.

Segundo Guissoni e Neves (2013), apesar de muitos avanços na literatura sobre o tema, há ainda oportunidades de pesquisa, pois, a análise de desempenho em marketing precisa continuamente evoluir para adaptar-se às transformações de mercados e, também, para compreender mercados ainda pouco explorados na literatura de marketing tanto em periódicos internacionais, como nos periódicos nacionais.

Na próxima seção, apresenta-se a metodologia escolhida para realização da pesquisa empírica no que se refere à amostragem, coleta de dados e construção da escala utilizada.

3 Metodologia

Este estudo é caracterizado como uma pesquisa quantitativa, não paramétrica, exploratória. Para isso, foi realizado um levantamento por meio de um questionário estruturado, validado mediante um pré-teste (MALHOTRA, 2006).

3.1 Amostra e coleta de dados

A pesquisa foi realizada com empresas da indústria, varejo, serviços e setor público de alguns segmentos como confecções, calçados, refrigerações, supermercadistas, entre outros, sendo os entrevistados de todas as regiões do país. O questionário foi aplicado com gestores ligados às atividades de tomada de decisões nas empresas.

A coleta de dados ocorreu de Dezembro de 2014 a Janeiro de 2015. Os questionários foram enviados por meio eletrônico através do *software* Qualtrics, que permite aos pesquisadores criarem suas próprias pesquisas na Web e disponibilizá-la para seus respondentes com as devidas explicações sobre os objetivos da pesquisa e a forma correta de preenchimento do questionário.

Antes do envio final, foi realizado um pré-teste, para eventuais ajustes no questionário. No retorno das informações, foram percebidos alguns problemas que foram corrigidos e também algumas melhorias que foram efetuadas levando a uma modificação no questionário final. Primeiro, foram disparados 5.687 e-mails e 21 dias depois enviados novamente para a mesma base 6.219 (neste período a base tinha aumentado). Destes, retornaram 90 questionários preenchidos contudo, apenas 30 foram considerados válidos.

3.2 Mensuração

Os respondentes foram inqueridos sobre as capacidades de marketing de suas organizações em relação a seus principais concorrentes. A escala (anexo 1) é composta por 05 indicadores de capacidades especializadas de marketing (preço, comunicação, produto, distribuição e vendas) realizada de acordo com o estudo de Vorhies e Morgan (2005) e 02 de desempenho (mercado e financeiro) segundo

questionário de Homburg et al. (2007), agrupadas em dimensões com base no modelo conceitual proposto.

Para as capacidades de marketing, foi adotada uma escala Likert de concordância de sete pontos, com as extremidades representadas por 1 "discordo totalmente" e 7 "concordo totalmente" além de uma opção "não se aplica". Para os desempenhos também foi utilizada uma escala de Likert de 7 pontos que ia de 1 "muito pior que meu concorrente" até 7 "muito melhor que o concorrente".

4 Análise de Dados

Os dados foram analisados no software de tratamento estatístico SPSS. Utilizou-se testes estatísticos não paramétricos devido ao tamanho final da amostra. Teste estatístico não paramétrico é baseado em um modelo que especifica somente condições muito gerais e nenhuma a respeito da forma específica da distribuição da qual a amostra foi extraída. Ele permite o tratamento de amostras constituídas de observações de populações diferentes. Além disso, "as provas não paramétricas não exigem mensurações tão fortes quanto às provas paramétricas" (SIEGEL; CASTELLAN JR, 2006, p.54).

Primeiramente, realizou-se uma estatística descritiva para verificação das médias e desvios padrões. As variáveis analisadas foram as 5 capacidades especializadas de marketing: preço (PreM), produto (ProM), distribuição (DisM), comunicação (ComM), vendas (VenM). As variáveis desempenho de mercado (DmM) e desempenho financeiro (DfM) também foram analisadas (quadro1).

Quadro 1: estatísticas

	PreM	ProM	DisM	ComM	VenM	DmM	DfM
N Valid	29	28	27	30	29	30	30
Missing	1	2	3	0	1	0	0
Mean	5,0029	5,4940	5,4877	4,9028	5,0333	4,8000	4,5167
Std. Error of Mean	,28869	,28473	,23878	,32263	,28727	,28121	,28465
Median	5,2500	6,0000	6,0000	5,5000	5,4000	5,0000	4,3750
Std. Deviation	1,55464	1,50666	1,24071	1,76710	1,54699	1,54026	1,55909
Skewness	-,707	-1,175	-,940	-,529	-,671	-,326	-,238
Std. Error of Skewness	,434	,441	,448	,427	,434	,427	,427
Kurtosis	,044	,350	,394	-1,064	-,541	-,848	-,855
Std. Error of Kurtosis	,845	,858	,872	,833	,845	,833	,833

Fonte: autora

Para fazer uma comparação simultânea das variáveis realizou-se o teste de Friedman. Como o valor p foi de 0,006, inferior ao nível de significância ao α 0,05, pode-se afirmar que existem diferenças estatisticamente significativamente entre as variáveis analisadas (quadros 2 e 3):

Quadro 2: Ranks

	Mean Rank
PreM	3,98
ProM	4,92
DisM	4,96

Quadro 3: Test Statistics^a

N	24
Chi-square	18,014
Df	6
Asymp. Sig.	,006

Fonte: autora

ComM	3,90
VenM	3,88
DmM	3,46
DfM	2,92

Fonte: autora

Para verificar quais variáveis eram mais importantes para os desempenhos, criaram-se faixas para as variáveis preço (FxPre), produto (FxPro), comunicação (FxCom), distribuição (FxDis) e vendas (FxVen). Estas faixas eram em relação a média de cada variável. Aquelas com escore abaixo da média eram classificadas como de “pouca importância” e aquelas com escores acima eram classificadas como de “alta importância”. Todas estas faixas foram comparadas tanto com o desempenho médio de mercado como com o desempenho médio financeiro. Para esta análise realizou-se o teste de Mann-Whitney (quadros 4 e 5).

Quadro 4: valor p das variáveis

	FxPre	FxPro	FxCom	FxDis	FxVen
DmM	0,019	0,023	0,001	0,035	0,010
DfM	0,030	0,007	0,004	0,023	0,002

Fonte: autora

Quadro 5: escores das variáveis para abaixo das médias (pouca importância) e acima da média (alta importância)

		FxPre	FxPro	FxCom	FxDis	FxVen
DmM	Pouca importância	10,58	10,35	8,96	11,05	10,81
	Alta importância	18,12	18,08	19,86	18,08	19,09
DfM	Pouca importância	10,92	9,40	9,88	10,73	9,88
	Alta importância	17,88	18,55	19,25	18,26	19,79

Fonte: autora

Observa-se que todas as variáveis tiveram valor p abaixo do α de 0,05 (quadro 4). Quando se analisa as médias de cada faixa das variáveis, nota-se que aquelas classificadas como de “alta importância” tem valores tanto no desempenho financeiro como no de mercado, bem acima daquelas classificadas em “pouca importância”. Portanto, pode-se afirmar que há indícios de que empresas que

utilizam e valorizam as capacidades especializadas de marketing possuem desempenho, tanto de mercado como financeiro, superior àquelas que não o fazem.

Também se realizou um teste de Mann-Whitney para comparar se os setores apresentavam diferenças significativas entre si em relação aos desempenhos. Contudo, apenas encontrou-se uma diferença significativa em relação ao desempenho de mercado ($p= 0,029$) onde o setor de serviços (média=16,56) apresenta um desempenho superior em relação ao setor de varejo (média= 10,07).

O próximo tópico conclui o estudo mostrando os resultados, principais contribuições assim como suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

5 Conclusão

Esta pesquisa teve como principal objetivo verificar a relação entre as capacidades especializadas de marketing e o desempenho das empresas, o qual foi atingindo pois encontrou-se empiricamente que as capacidades especializadas de marketing realmente repercutem significativamente e positivamente no desempenho das empresas.

Assim sendo, este estudo torna-se relevante porque, apesar da importância dos elementos intangíveis de diferenciação, tal como as capacidades de marketing, os mesmos ainda são pouco explorados (HOMBURG; WORMAN; JENSEN, 2000). Além disto, pensando especificamente no contexto brasileiro, existe um número ainda menor de pesquisas aplicadas sobre as métricas de marketing (QUEIROZ, 2008; SAMPAIO et al., 2011). Corroborando com esta afirmação, Guissoni e Neves (2013, p.204) mostram que “considerando a crescente importância do Brasil como um mercado emergente, as empresas que atuam nesse mercado, precisam compreender como aproveitar melhor os recursos existentes entre os diferentes canais, produtos, atividades de comunicação e regiões” (SHETH, 2011; VENKATESAN et al., 2012).

Indo ao encontro destas afirmações, Moore e Fairhurst, (2003), afirmam que quando as empresas entendem as suas capacidades de marketing e utilizam esse conhecimento, elas proporcionam uma vantagem competitiva para as empresas. Ainda de acordo com Vorhies e Morgan (2005), as empresas que priorizam os recursos em marketing se destacam em relação as que não o fazem. Corroborando com estes achados, os resultados deste estudo comprovam que existem relações positivas entre as capacidades de marketing especializadas e os desempenhos de mercado e financeiro.

Portanto, a principal contribuição acadêmica deste estudo, é a demonstração empírica da importância das capacidades especializadas de marketing para o bom resultado das empresas. Por sua vez, a contribuição prática, é a demonstração para os gestores que o marketing pode ser uma ferramenta de grande auxílio na obtenção de vantagem competitiva frente às demais empresas que não o utilizam. Tal afirmação vai ao encontro das afirmações de Vorhies e Morgan (2005) de que os gestores devem desenvolver um processo de mapeamento dentro das organizações para detalhar os recursos e ferramentas que poderão auxiliá-los na melhoria de suas capacidades além de que não devem apenas observar estas capacidades individualmente mas sim, sua interdependência, pois dessa forma, terão maior vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Contudo, pode-se citar como limitação da pesquisa, a base utilizada onde se obteve uma taxa de retorno muito baixa de questionários válidos, o que levou a utilização de testes estatísticos não paramétricos que indica a existência de relações

positivas entre as capacidades de marketing especializadas e os desempenhos de mercado e financeiro, contudo, sem a possibilidade de verificação da causalidade. Portanto, como sugestões para futuras pesquisas, indica-se a realização da mesma em uma amostra maior para realização de testes estatísticos paramétricos e assim a confirmação de hipóteses. No entanto, mesmo assim, a pesquisa se mostrou como uma oportunidade de estudar o conceito de capacidade de marketing, abrangendo atividades desde os níveis operacionais até os níveis estratégicos, evidenciando a importância do marketing nas empresas para uma performance superior. Assim sendo, espera-se que a mesma estimule novas abordagens sobre o tema, com objetivo de entender melhor e colocar em prática os ensinamentos aqui apresentados.

Enfim, pode-se afirmar que há indícios de que empresas que focam em suas capacidades especializadas de marketing podem obter melhores resultados do que as demais. Portanto, as capacidades especializadas de marketing, poderão auxiliar no caminho a ser seguido pelas organizações, que buscam resultados superiores. Como Vorhies e Morgan (2005) ensinam, as capacidades de marketing associadas ao desempenho, tornam as organizações com mais vantagens competitivas do que as demais empresas que não o fazem.

Referências

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. Heterogeneidade do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 46, n. 2, p. 34-43, 2006.

BARNEY, J. B. The resource-based theory of the firm. **Organization science**, v. 7, p. 469-469, 1996.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F.C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. spe, p. 107-129, 2004.

CAPRON, L.; HULLAND, J.. Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view. **The Journal of Marketing**, p. 41-54, 1999.

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

DAY, George S. Closing the Marketing Capabilities Gap. **Journal of Marketing**, v. 75, p. 183-195, July 2011.

DUTTA, S.; ZBARACKI, M. J.; BERGEN, M. Pricing process as a capability: A resource-based perspective. **Strategic management journal**, v. 24, n. 7, p. 615-630, 2003.

DUTTA, S.; NARASIMHAN, O.; RAJIV, S. Success in high-technology markets: Is marketing capability critical?. **Marketing Science**, v. 18, n. 4, p. 547-568, 1999.

GATIGNON, H.; ROBERTSON, T. S.; FEIN, A. J. Incumbent defense strategies against new product entry. **International Journal of Research in Marketing**, v. 14, n. 2, p. 163-176, 1997.

GALUNIC, D.; EISENHARDT, C.; KATHLEEN, M. Architectural innovation and modular corporate forms. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1229-1249, 2001.

GAO, Y. Measuring marketing performance: a review and a framework. **The Marketing Review**, v. 10, n. 1, p. 25-40, 2010.

GRANT, S. L. **A paradox in action? A critical analysis of an appreciative inquiry**. 2006. PhD Thesis. University of Waikato. Hamilton, New Zealand.

QUEIROZ, M. J. de. **Métricas de desempenho de marketing em empresas brasileiras**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F. Ensaio sobre a Análise de Desempenho em Marketing e Aplicação de Métricas. **Revista Brasileira de Marketing e-ISSN: 2177-5184**, v. 12, n. 4, p. 201-229, 2013.

HENDERSON, R. M.; CLARK, K. B. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, p. 9-30, 1990.

HITT, M. A., IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 6 ed., Mason: South-Western, 2003.

HOMBURG, C; GROZDANOVIC, M; KLARMANN, M.. Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 3, p. 18-38, 2007.

HOMBURG, C.; WORKMAN, J. P.; JENSEN, O. A configurational perspective on key account management. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 2, p. 38-60, 2002.

HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. **Journal of marketing research**, v. 37, n. 4, p. 449-462, 2000.

JAYACHANDRAN, S.; HEWETT, K.; KAUFMAN, P. Customer response capability in a sense-and-respond era: the role of customer knowledge process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 219-233, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720p.

MCKEE, D., JEFFERY, C., RAJAN VARADARAJAN P., MICHAEL, M. Success-producer and failure-preventer marketing skills: a social learning theory interpretation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, n. 1, p. 17-26, 1992.

MENON, A.; VARADARAJAN, P. Rajan. A model of marketing knowledge use within firms. **The Journal of Marketing**, v. 56, October, p. 53-71, 1992.

MORGAN, N. A., ZOU, S., VORHIES, D. W., & KATSIKEAS, C. S. Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study. **Decision Sciences**, v. 34, n. 2, p. 287-321, 2003.

MOORE, M.; FAIRHURST, A. Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v.7, n. 4, p. 386-397. 2003:

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P. Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. **The Journal of Marketing**, p. 57-73, 1999.

QUEIROZ, Mauricio Jucá de. **Métricas de desempenho de marketing em empresas brasileiras**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

RUMELT, R. P. How Much Does Industry Matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, n.3, p.167-185, 1991.

SAMPAIO, C. H.; SIMÕES, C.; PERIN, M. G; ALMEIDA, A. Marketing metrics: Insights from Brazilian managers. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 8-16, 2011.

SCHMALENSEE, R. Do markets differ much?. **The American Economic Review**, p. 341-351, 1985.

SHAPIRO, B. P.; SLYWOTZKY, A.; DOYLE, S. X. Strategic sales management: A boardroom issue. *Strategy and Business*, v. 8, p.29–36, 1997.

SIEGEL, S. ; CASTELLAN,Jr, N.J. *Estatística Não Paramétrica para as Ciências do Comportamento*. Artmed-Bookman. São Paulo, 2006,

VENKATESAN, R; FARRIS, P. W. Measuring and managing returns from retailer-customized coupon campaigns. **Journal of marketing**, v. 76, n. 1, p. 76-94, 2012.

VORHIES, D. W.; HARKER, M.. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation.**Australian journal of management**, v. 25, n. 2, p. 145-171, 2000.

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

WEITZ, B.A.; JAP, S. D. Relationship marketing and distribution channels. **Journal of the academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 305-320, 1995.

Anexo 1

O curso de MBA em Marketing da Universidade Federal do Paraná, em parceria com a empresa Hexport Equipamentos, está desenvolvendo uma pesquisa para mapear as atividades de marketing da indústria e do varejo. Para isso, pedimos sua colaboração respondendo algumas perguntas, contribuindo para o desenvolvimento de nossa pesquisa que tem a duração de aproximadamente 10 minutos. Informamos que as respostas serão apenas para fins de pesquisa e não serão divulgados nem o nome das empresas, nem dos respondentes participantes. Caso seja do seu interesse receber o resultado da pesquisa, ou seja, saber como as estratégias de marketing utilizadas por sua empresa estão em relação às demais do seu setor, informe ao final do questionário seu e-mail. Para participar da nossa pesquisa, você deve ter um cargo de gerência ou similar, como proprietário, coordenador ou diretor, por exemplo, mas é importante que você seja envolvido na formulação/implementação das estratégias de sua empresa. Caso você não seja a pessoa mais indicada para respondê-lo, por favor, reencaminhe este e-mail para outra pessoa da sua empresa que possa fazê-lo. Por favor, depois de iniciar o questionário responda-o até o fim. Obrigada! Aluna Kelly Rodrigues - Curso MBA em Marketing kellymkt@hotmail.com

Bloco 1 – Atividades de marketing. Avalie as atividades de marketing de sua empresa em relação aos seus principais concorrentes. Assinale o seu grau de concordância em relação a cada afirmação abaixo sendo que a sua resposta pode variar de 1 = discordo totalmente até 7 = concordo totalmente podendo ser possível assinalar também NA = não se aplica a minha empresa quando tal fato ocorrer.

CM 1.1) Usamos nossas habilidades e sistemas de precificação para responder rapidamente às mudanças do mercado (1)

CM 1.2) Conhecemos as táticas de precificação dos nossos concorrentes (2)

CM 1.3) Fazemos um trabalho eficaz de precificação de produtos/serviços (3)

CM 1.4) Monitoramos as mudanças e os preços dos nossos concorrentes (4)

CM 1.5) Temos habilidade para desenvolver novos produtos/serviços (5)

CM 1.6) Desenvolvemos novos produtos/serviços para explorar o investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) (6)

CM 1.7) Lançamos com sucesso novos produtos/serviços. (7)

CM 1.8) Preocupamo-nos com as necessidades dos nossos clientes quando desenvolvemos novos produtos (8)

CM 1.9) Fortalecemos as relações com os distribuidores (9)

CM 1.10) Buscamos os melhores distribuidores e procuramos retê-los (10)

CM 1.11) Agregamos valor aos negócios dos nossos distribuidores (11)

CM 1.12) Proporcionamos altos níveis de serviços de suporte (por exemplo, treinamento, material de apoio, canal direto de comunicação) para os distribuidores (12).

CM 1.13) Desenvolvemos e executamos programas de comunicação (13)

CM 1.14) Administramos nossa comunicação e temos habilidades criativas (14)

CM 1.15) Temos habilidades em relações públicas (15)

CM 1.16) Administramos as habilidades e processos de imagem da nossa marca (16)

CM 1.17) Damos aos vendedores a formação necessária para serem eficazes (17)

CM 1.18) Realizamos planejamento e controle de vendas (18)

CM 1.19) Nossos vendedores são habilidosos (19)

CM 1.20) Somos competentes em gestão de vendas (20)

CM 1.21) Fornecemos um suporte de vendas eficaz para a nossa força de vendas (21)

Bloco 2 – Desempenho. Por favor, avalie o desempenho de sua empresa em relação aos seus principais concorrentes no ano passado, onde 1 = muito pior que os concorrentes e 7 = muito melhor que os concorrentes.

DO 2.1) Crescimento do market share (participação de mercado) (1)

DO 2.2) Crescimento na receita de vendas em geral (clientes novos e existentes) (2)

DO 2.3) Aquisição de novos clientes (3)

DO 2.4) Aumento das vendas para clientes existentes (4)

DO 2.5) Lucratividade da empresa (lucro líquido / vendas) (5)

DO 2.6) Retorno sobre o Investimento (ROI) (6)

DO 2.7) Margem líquida (receita total menos custos totais) (7)

DO 2.8) De forma geral as metas financeiras foram atingidas (8)

Bloco 3- Qual é a área de atuação da sua empresa?

- Indústria (1)
- Serviços (2)
- Varejo (3)
- Setor público (4)
- Outra (5) _____

Caso seja do seu interesse receber o resultado da pesquisa, ou seja, saber como as estratégias de marketing utilizadas por sua empresa estão em relação às demais do seu setor, informe seu e-mail abaixo: