

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

TESE DE DOUTORADO

Guilherme Trez

A Influência da Estrutura de Marketing no Processo de Implementação
de Estratégia de Marketing

Tese de Doutorado apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
como requisito parcial para a obtenção do
título de Doutor em Administração

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre, 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T818i Trez, Guilherme

A influência da estrutura de marketing no processo de implementação de estratégia de marketing / Guilherme Trez. – 2009.
188 f. : il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, 2009.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

1. Estratégia de marketing. 2. Relações interfuncionais. 3. Relações interfirmas. 4. Capacidades de marketing. I. Título

CDU 658.8

Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS

Agradecimentos

A realização do curso de doutorado, que culmina com a conclusão desta tese, contou com a contribuição de um grande número de instituições e pessoas às quais estes agradecimentos são direcionados.

Em relação às instituições de ensino e pesquisa, agradeço ao acolhimento recebido, à qualidade de professores e pesquisadores e à infra-estrutura disponível para a realização das diversas etapas deste doutorado. Na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, instituição na qual estudo desde o início do curso de graduação, os agradecimentos são dirigidos ao Programa de Pós-Graduação em Administração e ao Centro de Estudos e Pesquisas em Administração, pela qualidade de ensino, ambiente de estudo e estrutura disponível para a realização da pesquisa de campo. No *Politecnico di Milano* e na *Università Bocconi* os agradecimentos são devidos ao acesso a novos contextos e experiências de pesquisa, a profissionais qualificados, à estrutura para estudo e ao acolhimento italiano.

À CAPES, pela oportunidade de realização de um estágio doutoral no exterior.

Muitas são as pessoas que devem ser mencionadas. Início com as relações estabelecidas a partir do meio acadêmico, que felizmente é um ponto de origem, não de chegada. Como professor, orientador e amigo, agradeço ao Professor Fernando Bins Luce pelo aprendizado proporcionado nas inúmeras ocasiões em que nos reunimos, conversamos e trabalhamos, assim como por outros diversos momentos, de agradável convívio. Dirijo outro agradecimento aos demais professores do PPGA que contribuíram para o meu crescimento acadêmico, especialmente aos Professores Carlos Alberto Vargas Rossi e Jaime Evaldo Fensterseifer pelas contribuições para o aprimoramento do projeto desta tese.

Na experiência do doutorado sanduíche, conheci diversas pessoas que contribuíram de forma significativa para meu crescimento acadêmico, cultural e pessoal. Por isso, agradeço aos professores Flaviano Celaschi, Francesco Zurlo, Alessandro Deserti, Gabriele Troilo, Giorgio Casoni, Cabirio Cautela, Raffaella Trochianesi e aos colegas Eduardo Staszowski, Roberto Galisai e Marco Sammichelli.

Agradeço aos meus colegas da turma de marketing de 2005 – Celso Matos, Edar Añaña, Jorge Henrique, Rogério Gava e Rosana Vieira – pelos momentos de troca e aprendizado.

Aos amigos e colegas da Escola de Design UNISINOS – Celso Scaletski, Guilherme Liberali, Gustavo Borba e Paulo Reyes – agradeço pelos momentos de conversa, trabalho e incentivo para a descoberta de uma nova área de investigação.

Aos amigos de todas as horas Lélis Espartel e Marcelo Fonseca, agradeço pelo companheirismo.

Por fim, agradeço à minha família, especialmente à Janaina por tudo o que ela representa, entre tantas, companheira, esposa e mãe do Frederico.

Um organismo social é como um organismo individual nessas características essenciais: ele cresce; enquanto cresce se torna mais complexo; ao se tornar mais complexo suas partes adquirem crescente dependência mútua; sua vida é imensa em comparação à vida de seus componentes; ... em ambos os casos há uma integração crescente acompanhada pelo aumento da heterogeneidade das suas estruturas.

Herbert Spencer (1820 – 1903)

Resumo

A compreensão dos fatores que influenciam a implementação de estratégia em marketing é um problema que desafia os pesquisadores da área desde o início da década de 1980. Para abordar o referido tema, esta investigação utilizou uma perspectiva de análise baseada na visão estruturalista da implementação. A realização desta tese se deu com o desenvolvimento de um modelo que contempla as seguintes dimensões dessa visão de implementação: Estrutura Organizacional de Marketing, Capacidades de Marketing e Dispersão de Marketing. Além disso, é analisada a utilização de relações interfirmas como meio de acessar recursos e capacidades indisponíveis na organização. Foi realizada uma pesquisa com empresas fabricantes de móveis no Brasil para o teste das hipóteses propostas, na qual foi obtida uma amostra de 424 casos válidos para o estudo. O uso de modelagem de equações estruturais permitiu a avaliação da influência dos construtos da estrutura de marketing na implementação de uma estratégia de desenvolvimento de novos produtos. Verificou-se que o modelo evidencia a influência desses construtos na implementação da referida estratégia. Mais especificamente, identifica-se que a Estrutura Organizacional e a Dispersão de Marketing influenciam positivamente as Capacidades de Marketing. Essas, quando divididas em Capacidades Arquiteturais e Especializadas proporcionam maiores subsídios para a compreensão de seus antecedentes e das influências que causam nos construtos de desempenho. Além disso, verificou-se que a tipologia de estruturas Orgânicas e Burocráticas é útil para o estudo das relações que envolvem estrutura de marketing, visto que são capazes de discriminar empresas a partir de suas características organizacionais. No que diz respeito à utilização de relações interfirmas, os resultados indicam a relevância de sua análise para o estudo da implementação de marketing, verificou-se que a influência da Dispersão de Marketing nas Capacidades de Marketing somente é significativa no contexto de empresas que utilizam tais relações.

Palavras-chave: 1. Estratégia de marketing. 2. Processos interfuncionais. 3. Relações interfirmas. 4. Capacidades de marketing.

Abstract

Understanding the factors that influence the implementation of marketing strategy is an issue that challenges the researchers since the early 1980's. To address this issue, this research used an analysis based on the perspective of structuralist view of implementation. To conduct this study was developed a model that includes the following dimensions of this vision of implementation: Organizational Marketing Structure, Marketing Capabilities and Marketing Dispersion. Furthermore, it examined the use of interfirm relationships as a means to access resources and capabilities not available in the organization. We performed a search with furniture manufacturers in Brazil to test the hypotheses proposed, which was obtained a sample of 424 valid cases for the study. The use of structural equation modeling allowed the evaluation of the structural marketing constructs influence in the new product development strategy implementation. It was found that the model confirms the influence of these constructs in the strategy implementation. More specifically, it identifies that the Organizational Structure and the Marketing Dispersion positively influence the Marketing Capabilities. The capabilities divided into Specialized and Architectural Capabilities provided greater contribution to the understanding of their antecedents and influences that it cause to the performance constructs. Furthermore, we found that the Organic and Bureaucratic types of organizational structures are useful to the study of marketing structure, because with that types is possible to discriminate firms structures. Regarding the use of interfirm relationships, the results indicate the importance of its analysis to study the marketing implementation. It was found that the influence of Marketing Dispersion in Marketing Capabilities is only significant in the context of companies that use such relations.

Keywords: 1. Marketing strategy. 2. Interfuncional processes. 3. Interfirms relationships. 4. Marketing Capabilities.

Lista de Ilustrações

Figura 2-1 – Estrutura da Organização de Marketing.....	26
Figura 2-2 – Fontes de Vantagem Competitiva e Desempenho Superior	34
Figura 2-3 – Classificação de capacidades.....	36
Figura 2-4 – Antecedentes das Capacidades de Marketing	38
Figura 2-5 – Relação entre Capacidades de Marketing e Inovação Organizacional	39
Figura 2-6 – Interdependência das Capacidades de Marketing.....	41
Figura 3-1 – Estrutura de Marketing e Implementação de Estratégia de Marketing	57
Figura 5-1 – Construto Estrutura Organizacional de Marketing	102
Figura 5-2 – Construto Capacidades de Marketing	105
Figura 5-3 – Construto Dispersão de Marketing.....	109
Figura 5-4 – Construto Performance	112
Figura 6-1 – Influência da Estrutura de Marketing na Implementação	115
Figura 6-2 – Modelo Rival A	128
Figura 6-3 – Modelo Rival B	134
Figura 6-4 – Relações Significativas no Modelo Original.....	141
Figura 6-5 – Relações Significativas no Modelo Rival A.....	142
Figura 6-6 – Relações Significativas no Modelo Rival B.....	143

Lista de Tabelas

Tabela 2-1 - Dispersão das atividades de marketing.....	49
Tabela 4-1 – Organização das Etapas Exploratória e Descritiva.....	64
Tabela 4-2 – Definição e operacionalização de estrutura organizacional de marketing	75
Tabela 4-3 – Definição e operacionalização de dispersão de marketing	77
Tabela 4-4 – Empresas fabricantes de móveis por região.....	81
Tabela 5-1 – Dados Descritivos de Estrutura Organizacional de Marketing.....	93
Tabela 5-2 – Dados Descritivos de Capacidades de Marketing.....	94
Tabela 5-3 – Dados Descritivos de Dispersão da Influência nas Atividades de Marketing	96
Tabela 5-4 – Dados Descritivos de Dispersão da Influência no Processo de DNP	97
Tabela 5-5 – Dados Descritivos de Performance de Produto	98
Tabela 5-6 – Número de Funcionários das Empresas	99
Tabela 5-7 – Cargos dos Entrevistados.....	99
Tabela 5-8 – Áreas Funcionais dos Entrevistados	100
Tabela 5-9 – Indicadores de Confiabilidade da Estrutura Organizacional de Marketing.....	102
Tabela 5-10 – Indicadores de Ajustamento de Estrutura Organizacional de Marketing.....	103
Tabela 5-11 – Indicadores de Regressão de Estrutura Organizacional de Marketing	103
Tabela 5-12 - Indicadores de Confiabilidade das Capacidades de Marketing.....	104
Tabela 5-13 - Indicadores de Ajustamento do Construto Capacidades de Marketing	106
Tabela 5-14 - Resultados de Regressão de Capacidades de Marketing	106
Tabela 5-15 – Indicadores de Ajustamento da Dispersão de Marketing	109
Tabela 5-16 – Indicadores de Confiabilidade da Dispersão de Marketing	110
Tabela 5-17 – Resultados de Regressão da Dispersão de Marketing	110
Tabela 5-18 – Indicadores de Confiabilidade dos Construtos de Performance.....	112
Tabela 5-19 - Indicadores de Ajustamento do Construto Performance.....	113
Tabela 5-20 – Resultados de Regressão de Performance	113
Tabela 6-1 - Indicadores de Ajustamento do Modelo Proposto	115
Tabela 6-2 – Clusters de Estrutura Organizacional de Marketing.....	116
Tabela 6-3 – Resultados de Regressão do Modelo	117
Tabela 6-4 – Análise da Diferença de Médias de Estruturas Orgânicas e Burocráticas	120
Tabela 6-5 – Análise de Médias de Subgrupos – Presença de Relações Interfirmas	121
Tabela 6-6 – Análise de Regressão de Subgrupos - Presença de Relações Interfirmas.....	124
Tabela 6-7 – Análise de Regressão de Subgrupos – Estruturas Orgânicas e Burocráticas	125
Tabela 6-8 – Indicadores de Ajustamento do Modelo Rival A	129

Tabela 6-9 – Resultados de Regressão do Modelo Rival A	130
Tabela 6-10 – Análise de subgrupos Estruturas Orgânica e Burocrática – Modelo Rival A.....	131
Tabela 6-11 – Análise de Subgrupos Relações Interfirmas – Modelo Rival A.....	132
Tabela 6-12 – Confiabilidade dos Construtos Alterados – Modelo Rival B.....	135
Tabela 6-13 – Indicadores de Ajustamento do Modelo Rival B	135
Tabela 6-14 – Resultados de Regressão do Modelo Rival B.....	136
Tabela 6-15 – Análise de Subgrupos Estruturas Orgânica e Burocrática – Modelo Rival B	138
Tabela 6-16 – Análise de Subgrupos Relações Interfirmas – Modelo Rival B.....	139
Tabela 6-17 – Comparação dos Modelos Analisados	140

Sumário

1	Introdução.....	13
1.1	Delimitação do Tema.....	16
1.1.1	Pesquisa em Implementação de Estratégia de Marketing	16
1.2	Problema de Pesquisa.....	21
1.3	Objetivos	23
1.3.1	Objetivo Geral	23
1.3.2	Objetivos Específicos	23
1.4	Estrutura da Tese	23
2	Referencial Teórico.....	25
2.1	Estrutura de Marketing e Implementação.....	25
2.2	Estrutura Organizacional de Marketing	27
2.2.1	Formalização	30
2.2.2	Centralização	30
2.2.3	Especialização	31
2.2.4	Oportunidades de Pesquisa em Estrutura Organizacional de Marketing	31
2.2.5	Construtos de Estrutura Organizacional de Marketing	32
2.3	Capacidades de Marketing	33
2.3.1	Oportunidades de Pesquisa em Capacidades de Marketing	42
2.3.2	Construtos de Capacidades de Marketing	43
2.4	Relações Interfuncionais e Interorganizacionais de Marketing.....	44
2.4.1	Relações Interorganizacionais em Marketing.....	52
2.4.2	Oportunidades de Pesquisa em Relações Interfuncionais e Interorganizacionais de Marketing	54
3	A Relação entre a Estrutura de Marketing e a Implementação de uma Estratégia de Marketing.....	56
3.1	Hipóteses do Modelo	58
4	Procedimentos Metodológicos	63
4.1	Design de Pesquisa.....	63
4.2	Etapa Exploratória.....	64
4.2.1	Definição dos Construtos	65
4.2.2	População Pesquisada.....	68
4.2.3	Coleta de Dados da Etapa Exploratória	70
4.2.4	Análise de Literatura	71

4.2.5	Entrevistas em Profundidade.....	73
4.2.6	Operacionalização dos Construtos	75
4.2.7	Pré-teste do Questionário.....	78
4.3	Etapa Descritiva	80
4.3.1	Preparação da Coleta de Dados.....	80
4.3.2	Treinamento dos Entrevistadores	81
4.3.3	Definição de Filtro para Empresas Participantes da Pesquisa.....	83
4.3.4	Coleta de Dados	84
4.3.5	Análise do Banco de Dados	84
4.3.6	Constituição do Modelo Estrutural	85
4.3.7	Indicadores e Processo de Ajustamento.....	87
4.3.8	Análise de Subgrupos	89
4.3.9	Modelos Rivals.....	91
5	Resultados Descritivos e Ajustamento dos Construtos	93
5.1	Resultados Descritivos	93
5.2	Ajustamento dos Construtos	100
5.2.1	Estrutura Organizacional de Marketing.....	100
5.2.2	Capacidades de Marketing.....	103
5.2.3	Dispersão de Marketing.....	107
5.2.4	Performance do Produto	111
6	Análise do Modelo e de Modelos Rivals.....	114
6.1	Análise do Modelo de Proposto	114
6.1.1	Teste de H1	116
6.1.2	Teste de H2	117
6.1.3	Teste de H3	118
6.1.4	Teste de H4	118
6.1.5	Teste de H5	119
6.1.6	Teste de H6	120
6.1.7	Teste de H7	120
6.1.8	Teste de H8	122
6.1.9	Teste de H9	123
6.1.10	Teste de H10	123
6.1.11	Teste de H11	124
6.1.12	Estrutura e Implementação em Marketing	125
6.2	Modelos Rivals.....	127
6.2.1	Modelo Rival A.....	127
6.2.2	Modelo Rival B.....	133
6.3	Comparação dos Modelos	139

6.3.1	Estrutura Organizacional de Marketing.....	143
6.3.2	Dispersão Interfuncional de Marketing.....	145
6.3.3	Relações Interfirmas	148
6.3.4	Capacidades de Marketing.....	149
7	Conclusões.....	151
7.1	Limitações.....	158
7.2	Sugestões para novos estudos.....	159
	Referências	162
	Apêndice A - Escalas.....	174
	Apêndice B – Roteiro de Entrevista	181
	Apêndice C – Roteiro de Pré-teste.....	182
	Apêndice D – Questionário	183
	Apêndice E – Comparação de médias das Capacidades de Marketing	188

1 Introdução

Implementar uma estratégia de marketing com sucesso é um dos maiores desafios enfrentados pelos executivos nas organizações, uma vez que o processo estratégico compreende atividades de formulação e implementação as quais devem ocorrer de forma a possibilitar a integração e o melhor aproveitamento dos recursos organizacionais (Menon *et al.*, 1999). Embora haja grande ênfase nos estudos científicos na área de marketing em processos e modelos decisórios relacionados à formulação, existem lacunas a serem preenchidas no que se refere ao conhecimento sobre implementação, o que foi inicialmente destacado por Bonoma (1984) e atualmente ainda permanece como um problema de pesquisa fundamental em marketing estratégico (Olson, Slater e Hult, 2005), foco de pesquisa desta tese.

Hrebiniak (2005) caracteriza a implementação como um fator crítico para qualquer processo estratégico colocando-a como um desafio a ser enfrentado por pesquisadores na academia e por gestores nas organizações. O tema é apresentado como um desafio em função da complexidade de análise requerida, e Hunt (2002) explica parte dessa complexidade caracterizando a estratégia como um campo de exploração interdisciplinar, que se desenvolve a partir de teorias originadas em marketing, economia, organização industrial, sociologia, antropologia e administração, entre outras áreas do conhecimento. Outra visão da complexidade do processo é fornecida por Srivastava, Shervani e Fahey (1999) que, utilizando argumentos específicos à execução das atividades de marketing, caracterizam a dificuldade das organizações em realizarem a integração das suas atividades, à mobilização de recursos humanos e ao compartilhamento de outros recursos estratégicos, à disseminação de conhecimento específico e ao domínio das capacidades relacionadas com processos geradores de valor ao mercado.

Na área de marketing a preocupação com a implementação não é um fenômeno recente, Bonoma (1984) é citado como uma das primeiras referências a respeito desse processo de implementação. Seu estudo objetivava explicar o processo e desenvolver um diagnóstico com a indicação de possíveis soluções para os problemas de implementação de estratégias de marketing, visando o aumento da eficácia. O autor propunha que a alta administração das organizações tivesse maior

foco nas ações de marketing para a obtenção de melhores resultados no mercado, ao invés da busca contínua por novos questionamentos a respeito da elaboração de estratégias. Além disso, o estudo é compreendido como uma importante referência por repercutir a necessidade de se analisar o tema em pesquisas da área.

Menon *et al.* (1999) e Noble e Mokwa (1999) configuram duas das principais referências atuais de marketing em estudos que envolvem a implementação de estratégias. Nesses artigos, o primeiro trata do Processo de Estratégia de Marketing (*Marketing Strategy Making*) cuja contribuição central é a discussão desse tema a partir dos elementos envolvidos em três momentos: os antecedentes, o processo da estratégia e os resultados; o artigo de Noble e Mokwa (1999), por outro lado, foca especificamente a implementação, com a compreensão da natureza da estratégia, dos papéis desempenhados pelos administradores, do compromisso dos integrantes do grupo com a implementação e conseqüentes resultados.

São estudos que explicam o fenômeno da implementação de estratégias de marketing a partir de modelos baseados em dois aspectos claros: o processo e os indivíduos. Esse destaque é feito para marcar um momento de retomada da análise do tema na literatura de marketing, a partir de dois estudos que se estruturam com o desenvolvimento da área no período compreendido entre 1985 e 1999. Nesse espaço de tempo ocorreu um grande número de estudos dedicados a elementos específicos que interferem na execução de uma estratégia. Os artigos de Menon *et al.* (1999) e Noble e Mokwa (1999) identificam, organizam e sistematizam a evolução desse conhecimento no período por meio do desenvolvimento de dois modelos abrangentes para o estudo do tema. São artigos que integram um grande número de avanços obtidos em pesquisas realizadas de forma isolada.

Menon *et al.* (1999) utilizam como base para os antecedentes estudos que associam a estrutura organizacional de marketing ao conhecimento e à participação no processo estratégico (Ruekert e Walker, 1987), ao uso de experiência em marketing dos gestores para as decisões (Gatignon, 1984), a relação entre centralização e uso de análises situacionais (Miller, 1987), à interação entre áreas e uso de informações para a tomada de decisão (Guth e MacMillan, 1986; Wooldridge e Floyd, 1989), a formalização e a existência de conflitos entre o pessoal de marketing (Michaels *et al.*, 1988) e a cultura inovadora (Menon e Varadarajan, 1992) e seus impactos em processos (Deshpande, Farley e Webster, 1993; Ruekert e Walker, 1987). No processo da estratégia os autores se baseiam em pesquisas sobre análise situacional (Kohli e Jaworski, 1990), abrangência da estratégia (Eisenhardt, 1989),

ênfase em ativos e capacidades de marketing (Bharadwaj, Varadarajan e Fahy, 1993; Day, 1994), teoria baseada em recursos (Barney, 1991), integração interfuncional (Olson, Walker e Ruekert, 1995), qualidade da comunicação (Bonoma, 1985), comprometimento com os recursos (Ramanujam, Venkatraman e Camillus, 1986) e consenso (Wooldridge e Floyd, 1989). A dimensão de resultados é construída a partir dos estudos previamente citados e seus impactos em desempenho, bem como com considerações de relações entre a aprendizagem e a integração funcional (Slater e Narver, 1995), a qualidade de comunicação e performance (Kohli e Jaworski, 1990) e a criatividade e o desempenho (Moorman e Miner, 1998).

Da mesma forma, Noble e Mokwa (1999) sintetizam, em um modelo que analisa o processo de implementação, um conjunto de estudos voltados à compreensão de aspectos específicos do problema. A estruturação dos fatores da estratégia deu-se com adequação à visão estratégica (Fusco, 1997), o escopo de funções envolvidas na estratégia (Ruekert e Walker, 1987), liderança para implementação (Hutt, Reingen e Ronchetto, 1988), apoio da alta administração (Robertson e Gatignon, 1986) e consenso (St. John e Rue, 1991). As dimensões de compromisso são estruturadas com estudos sobre compromisso organizacional (Michaels *et al.*, 1988), compromisso com a estratégia (Wooldridge e Floyd, 1989) e compromisso com o papel desempenhado (Darden, Hampton e Howel, 1989). Os fatores associados ao papel são desenvolvidos a partir de estudos que discutem a participação da média gerência na formulação da estratégia (Hambrick e Cannella, 1989) e a autonomia dos envolvidos (Jaworski, Stathakopoulos e Krishnan, 1993).

A área evoluiu muito a partir das pesquisas realizadas nesse período, o que será mais detalhadamente discutido na seção de Delimitação do Tema, apresentada a seguir. Com essas pesquisas foi possível a ampliação do escopo de estudo da área de marketing estratégico, com identificação de novos elementos envolvidos no processo de formulação e implementação. As publicações sobre orientação para o mercado, por exemplo, sinalizam capacidades que as empresas mais orientadas para marketing devem desenvolver (Day, 1994), processos envolvidos com a orientação (Kohli e Jaworski, 1990) e sua relação com elementos culturais e de aprendizagem (Narver e Slater, 1990).

Além disso, inúmeros autores, a partir desse período, sugerem a discussão sobre as mudanças que ocorrem nas organizações desde meados da década de 1990 e suas repercussões para o marketing (Day e Montgomery, 1999). Nesse contexto, autores como Day (1997) e Webster (1997) destacam fatos que indicam mudanças em

relação ao futuro do marketing. Os autores sustentam que as transformações evidenciadas nas organizações farão com que o uso do conhecimento seja o principal elemento de competição, que as estruturas sejam mais abertas a relacionamentos entre organizações e que a criatividade passe a desempenhar um papel mais importante.

Outros autores enfatizam que a compreensão dos elementos determinantes da capacidade de implementação em marketing é um dos maiores problemas de gestores, nas organizações, e de pesquisadores, na academia, devendo esse tema permanecer como tópico prioritário de pesquisa na área (Noble, 1999; Thorpe e Morgan, 2007). Diante disso, e pelo interesse na melhor compreensão do processo de marketing estratégico e na possibilidade de contribuir com a construção do conhecimento nessa área, originou-se o desenvolvimento deste estudo.

1.1 Delimitação do Tema

Esta seção discute as abordagens da literatura sobre a implementação de estratégias de marketing. A apresentação de diferentes formas de se analisar o tema permite a caracterização do escopo teórico do presente estudo.

1.1.1 Pesquisa em Implementação de Estratégia de Marketing

Estudos de implementação de estratégia, por tratarem de um argumento complexo, apresentam variados enfoques a partir dos quais as pesquisas são realizadas. Skivington e Daft (1991) propuseram um modelo analítico que divide o processo em dimensões estruturais e interpessoais, caracterizando-as como importantes estruturas teóricas para os estudos de implementação. Noble e Mokwa (1999) sugerem uma terceira perspectiva para o modelo, a dimensão individual para complementar o modelo de Skivington e Daft (1991). Essas dimensões de análise, organizadas de forma integrada nos referidos estudos, correspondem aos processos estruturais e individuais apresentados por Bonoma (1984) e Bonoma e Crittenden (1988) como aspectos relevantes no processo de implementação em marketing.

Workman, Homburg e Gruner (1998) analisam a dimensão da estrutura da organização de marketing e a dividem em aspectos estruturais e não-estruturais. Como aspectos estruturais os autores definem os elementos de centralização, formalização e especialização da função marketing. Já como aspectos não-estruturais, caracterizam as relações interfuncionais, relações interfirmas e o desenvolvimento de capacidades de marketing.

Essas três visões sobre a implementação de estratégias em marketing – individual, interpessoal e estrutura de marketing – são utilizadas por diferentes correntes de pesquisa, contextualizadas a seguir para permitir uma precisa definição da linha na qual este estudo se insere.

A *perspectiva individual* aborda a relação entre as características individuais e a execução da estratégia. Nessa linha Gaertner, Gaertner e Akinnusi (1984) foram alguns dos primeiros autores a relacionar a análise das características individuais da alta administração à implementação de uma estratégia, aspecto que até então era estudado na perspectiva do processo de tomada de decisão. Nesse estudo os autores verificam que, em função das características individuais dos gestores, mudanças inovadoras são mais facilmente implementadas em organizações com característica estrutural mais especialista do que generalista.

Outros autores que se dedicaram a essa perspectiva, no escopo genérico de estratégia, contribuíram com a análise do impacto na implementação de estratégias de fatores como o interesse pessoal do médio gerente (Guth e MacMillan, 1986), a motivação dos indivíduos associada ao uso de recompensas (Stonich, 1981), a importância do interesse dos funcionários na adoção de novos processos (Leonard-Barton e Deschamps, 1988) e a relação entre características demográficas da média gerência e o apoio à implementação (Qi, 2005). No escopo mais específico de implementação de estratégias em marketing, os estudos remetem a contribuições como a relação entre a experiência do gestor na área de marketing e vendas e a propensão a assumir mais riscos na tomada de decisões (Gupta e Govindarajan, 1984), características do gerente de produto e sua influência no contexto organizacional (Bristow e Frankwick, 1994), determinantes dos comportamentos individuais de oposição e obstrução da implementação (Thomas, 2002), a relação entre gênero do gestor de vendas e a capacidade de implementação (Lane, 2005) e o papel do gerente de conta na execução de estratégias de marketing (Homburg, Workman e Jensen, 2002).

Ainda nessa perspectiva, Noble e Mokwa (1999) apresentam uma das principais contribuições para a compreensão do processo de implementação de estratégias de marketing. Os autores resgatam os principais elementos dessa abordagem e analisam as dimensões de comprometimento e desempenho das tarefas de gerentes de marketing relacionando-as com o sucesso da implementação.

A *perspectiva interpessoal* da implementação de estratégia analisa como as relações estabelecidas entre indivíduos no contexto organizacional contribuem para a execução do planejamento realizado. Nessa perspectiva há estudos que aprofundaram a discussão sobre a relação entre elementos relacionais e a execução da estratégia, sendo as pesquisas mais desenvolvidas, em relação ao número de publicações que as seguiram, aquelas que se dedicam a variáveis como o consenso estratégico e sua relação com performance (Bourgeois, 1980; Dess, 1987; Dess e Origer, 1987; Schweiger, Sandberg e Rechner, 1989), efeitos relacionados à existência de consenso na alta administração (Priem, 1990), consenso como elemento de gerenciamento interfuncional (St. John e Rue, 1991) e problemas interpessoais e relacionais que criam barreiras à implementação (Simkin, 2002).

Estudos mais específicos da área de marketing, nessa perspectiva, discutem aspectos como os conflitos interpessoais gerados por relações interfuncionais entre áreas funcionais (Wind e Robertson, 1983; Ruekert e Walker, 1987; Maltz e Kohli, 2000; Massey e Dawes, 2007), a coesão entre grupos e polarização de atitude influenciando a estratégia (Whitney e Smith, 1983), a dinâmica de relacionamentos estabelecidos em grupos interfuncionais (Henke, Krachenberg e Lyons, 1993), a importância da comunicação e da coalizão entre gestores no desenvolvimento de produtos (Workman, 1993) e mecanismos para gerenciar relacionamentos e conflitos e, com isso, melhorar a efetividade da estratégia de marketing (Chimhanzi e Morgan, 2005).

A terceira perspectiva aborda como a *dimensão da estrutura de marketing* afeta os processos de planejamento, implementação e monitoramento de estratégias de marketing (Ruekert, Walker e Roering, 1985). A análise da estrutura organizacional foi um dos principais focos de pesquisa nos estudos da área genérica de estratégia (Miles et al., 1978; Porter, 1980), mas somente passou a ser considerada como elemento específico do processo de implementação após 1980. Estudos nessa perspectiva associam à execução da estratégia aspectos como os indicadores de centralização, formalização e especialização, construto básico para se analisar a

estrutura organizacional, a forma de organização de processos e o desenvolvimento de recursos e capacidades estratégicas.

No escopo mais amplo dessa abordagem de estratégia são encontradas contribuições como a relação entre centralização da tomada de decisão e complexidade da estratégia (Nutt, 1983), a análise de diferentes níveis de centralização na tomada de decisão entre unidades de negócio de uma organização e diferenças de efetividade nos resultados (Gupta, 1987), a adoção de diferentes estruturas organizacionais em diferentes unidades de negócios de uma mesma organização associada a estratégias diversas (Govindarajan, 1988), as características de estrutura organizacional e sua influência no processo de decisão estratégica (Wally e Baum, 1994) e o uso de estruturas específicas para o desenvolvimento de capacidades a partir do aprendizado com alianças interfirmas (Kale e Singh, 2007).

Em marketing, esses estudos apresentam avanços em dimensões constituintes da visão estrutural, mas em estágio de construção, desenvolvidas de forma isolada. Tratam de resultados como a relação entre dimensões básicas de estrutura organizacional da área de marketing e desempenho (John e Martin, 1984; Ruekert, Walker e Roering, 1985), a performance de marketing associada à formalização, dependência de recursos e processos interdepartamentais (Ruekert e Walker, 1987), a estruturação de mecanismos de controle da execução das atividades de marketing (Jaworski, Stathakopoulos e Krishnan, 1993), o desenvolvimento de capacidades de marketing e sua relação com aspectos estruturais das organizações (Day, 1994; Vorhies, 1998), a interfuncionalidade, o desenvolvimento de projetos em grupos de trabalho e a dispersão da função marketing na organização (Homburg, Workman e Krohmer, 1999), a relação entre características organizacionais e tipo de estratégia adotada (Vorhies e Morgan, 2003) e o capital estratégico como vantagem em recursos para a implementação (Hughes e Morgan, 2007).

Existem, ainda, estudos que trazem para o contexto de marketing propostas que combinam as visões de implementação previamente discutidas. Menon *et al.* (1999) abordam o processo de desenvolvimento da estratégia de marketing sem necessariamente se restringir a uma dessas perspectivas. No modelo desenvolvido por eles, abordagens estruturais de marketing – como centralização, formalização, cultura de inovação e integração interfuncional – se relacionam com aspectos interpessoais – como a busca pelo consenso e a comunicação no grupo, para explicar aprendizagem organizacional e performance de mercado. No contexto brasileiro, Luce e Toaldo (2006) estruturaram um modelo que reuniu a proposta de Menon *et al.* (1999)

e a de Noble e Mokwa (1999). Os autores combinaram aspectos estruturais e interpessoais de formação da estratégia com uma dimensão de variáveis individuais de implementação e propuseram um modelo integrador do processo de marketing estratégico.

Considerando essas três abordagens para o estudo de implementação de estratégias de marketing, esta pesquisa é desenvolvida segundo a visão da estrutura de marketing. Acredita-se que a perspectiva estrutural possa fornecer subsídios importantes para o aprofundamento da compreensão sobre o processo de execução de uma estratégia. Além disso, a análise da literatura da área indica a evolução de estudos nos diversos elementos que a constituem. Assim, nesse momento, é possível realizar-se um estudo que agregue a evolução teórica sobre o tema para o desenvolvimento de um modelo analítico da implementação de estratégia de marketing analisando-se influências de variáveis da estrutura da organização.

Assim, uma vez delimitada a visão de implementação deste estudo, são destacados os aspectos relevantes para a análise, que estão relacionados à execução da função marketing, ao conjunto de capacidades e sua relação com a implementação e à organização das atividades de marketing nas empresas.

A definição pela perspectiva de estrutura de marketing como forma de análise alinha-se a uma visão de marketing como processo de agregação de valor e não apenas como função. Webster (1992) ressalta que as estruturas das organizações passam por mudanças internas e externas. Em relação às áreas organizacionais, o autor sustenta que a função marketing transcende as estruturas de marketing e deve ser uma preocupação de todos nas empresas. Além disso, as organizações se caracterizam pelo aumento das relações interfirmas com o compartilhamento de processos, e essas mudanças de contexto determinam a visão de marketing como uma função mais integrada aos processos (Moorman e Rust, 1999) e relacionada a outras firmas para a criação de valor para o mercado (Achrol e Kotler, 1999).

Essas características de organizações, mais flexíveis em sua estrutura para a condução de processos de criação de valor de forma mais eficiente, fornecem subsídios para a definição da segunda delimitação deste estudo, a estratégia analisada.

Srivastava, Shervani e Fahey (1999) sugerem que sejam três os principais processos de criação de valor derivados da integração de marketing com outras áreas

nas organizações: o desenvolvimento de novos produtos, o gerenciamento do canal de suprimentos e o gerenciamento do relacionamento com os clientes. Nos três processos indicados pelos autores como fontes de criação de valor podem ser analisados os aspectos relativos à Estrutura de Marketing. Desses, definiu-se o desenvolvimento de produtos como o processo de implementação de marketing a ser analisado no presente estudo. Essa definição é posteriormente detalhada e justificada no capítulo referente aos Procedimentos Metodológicos.

1.2 Problema de Pesquisa

Na seção anterior, Delimitação do Tema, foi caracterizada a dimensão da Estrutura de Marketing e estudos que abordam esse tema. Percebe-se, no entanto, a existência de lacunas teóricas que devem ser preenchidas para a evolução do conhecimento na área. O Problema de Pesquisa é a seguir caracterizado a partir da identificação dessas lacunas e da conseqüente apresentação da contribuição deste estudo.

A Estrutura Organizacional de Marketing determina a forma como os processos e decisões são conduzidas pelas empresas. Sabe-se que estruturas caracterizadas como Burocráticas são mais centralizadoras e formalistas, e que as Orgânicas são mais flexíveis (Walker e Ruekert, 1997). Compreende-se que a característica das estruturas organizacionais sejam importantes para o entendimento de processos de gestão, e que, além disso, configura um tema tradicional em pesquisas na área, desde Lawrence e Lorsch (1967). Ainda assim, seu impacto em modelos que representem a organização da Estrutura de Marketing para a realização de uma estratégia não é totalmente conhecido. Faltam subsídios que expliquem a relação entre a Estrutura Organizacional de Marketing e a existência de relações interfuncionais e interorganizacionais. Além disso, a relação entre a Estrutura Organizacional de Marketing e o desenvolvimento de Capacidades de Marketing encontra-se em estágio inicial, em função do pequeno número de pesquisas que analisa tal relação (Vorhies, 1998; Morgan, *et al.*, 2003; Vorhies e Morgan, 2003).

A existência e a forma como ocorrem as relações, ou interações, entre marketing e as demais áreas organizacionais para a efetivação de uma estratégia constituem um elemento fundamental no processo de implementação (Krohmer, Homburg e Workman, 2002) por estar associado à criatividade estratégica, à aprendizagem organizacional, ao desempenho de mercado (Menon *et al.*, 1999), ao

alinhamento dos recursos à estratégia (Day, 1999) e por proporcionar uma mudança cultural na organização (Homburg, Workman e Jensen, 2000) entre outras razões. Ainda assim, o impacto dessas relações de marketing para a execução da estratégia é ainda pouco compreendido. Faltam, por exemplo, estudos que relacionem a integração de marketing com outras funções e o desenvolvimento de Capacidades de Marketing, e desses elementos com variáveis de desempenho.

Ainda considerando as relações de marketing com outros atores, encontram-se na literatura proposições sobre a importância de relacionamento com outras organizações para o acesso a capacidades específicas e com isso, a obtenção de elementos de diferenciação (Webster, 1997; Achrol e Kotler, 1999). Relações interfirmas, componentes da dimensão da Estrutura de Marketing, apresentam-se como um tema atual e importante para o conhecimento na área, uma vez que evidências as relacionam com redução de redundâncias e aumento de desempenho (Rindfleisch e Moorman, 2001), caracterizando outra oportunidade de contribuição teórica para este estudo.

As Capacidades de Marketing têm sido estudadas por um grupo restrito de pesquisadores. Existem evidências sobre antecedentes das Capacidades (Vorhies, 1998), sua relação com orientação para o mercado (Vorhies, Harker e Rao, 1999), e com performance (Vorhies e Morgan, 2003). Ainda assim, permanecem questões a serem esclarecidas sobre a relação entre as Capacidades e o contexto de atividades conjuntas de marketing com outras funções ou outras organizações, as configurações de Estrutura Organizacional de Marketing e a existência de fatores que possam mediar ou moderar a relação com performance.

A partir disso, sustenta-se que a utilização desse conjunto de elementos, caracterizados como componentes da visão estruturalista da implementação de estratégia de marketing, pode proporcionar novos subsídios para a compreensão do tema em estudo. Esta tese trata, portanto, da identificação e reunião de elementos teóricos para a constituição de um modelo que caracterize a Estrutura de Marketing e forneça respostas para a melhor compreensão do seu papel na Implementação de uma Estratégia de Marketing.

1.3 Objetivos

O objetivo geral e os específicos são a seguir definidos.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o papel da estrutura de marketing no processo de implementação de uma estratégia de marketing de desenvolvimento de novo produto.

1.3.2 Objetivos Específicos

Compreender a natureza das relações existentes entre os elementos que caracterizam a Estrutura de Marketing.

Analisar a relação entre as capacidades de marketing e as relações interfuncionais e interfirmas da área.

Caracterizar a relação entre as características organizacionais de marketing e a formação de Capacidades de Marketing, de relações interfuncionais e interorganizacionais.

1.4 Estrutura da Tese

Esta tese apresenta, depois da Introdução, o Capítulo 2 – Referencial Teórico cujo foco de discussão já é direcionado à Estrutura de Marketing, com o detalhamento das principais dimensões que a formam e suas características.

No Capítulo 3 são detalhadas as hipóteses do presente estudo. Além disso, é apresentado o modelo desenvolvido durante o processo de aprofundamento teórico e revisão da literatura.

O Capítulo 4 – Procedimentos Metodológicos – apresenta a descrição das etapas de pesquisa que foram seguidas. São detalhadas as atividades de pesquisa exploratória, os contatos com especialistas e representantes do setor e a definição das escalas de mensuração. Em relação à etapa descritiva, são descritos os processos para coleta e tratamento dos dados. Na parte final desse capítulo são discutidos os procedimentos de análise estatística utilizados.

No Capítulo 5 – Resultados Descritivos e Ajustamento dos Construtos – são apresentadas as respostas obtidas com a coleta de dados, as características de perfil da amostra e o ajustamento dos construtos do modelo.

No Capítulo 6 – Análise do Modelo e de Modelos Rivals – são discutidas as evidências do presente estudo, o teste das hipóteses do modelo e, também, são propostos dois modelos rivais para comparação dos resultados. No final desse capítulo é realizada uma análise comparativa dos resultados dos três modelos desenvolvidos.

Por fim, o capítulo de conclusões faz o fechamento do estudo, destaca a contribuição do mesmo para a melhor compreensão da implementação de marketing, as suas limitações e sugestões de caminhos para o desenvolvimento de novas pesquisas na área.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo são discutidos os elementos que constituem a estrutura de marketing nas organizações e sua relação com a implementação de estratégias de marketing.

Inicialmente na introdução do capítulo, seção 2.1, caracteriza-se a estrutura de marketing e as dimensões que a compõem. Posteriormente, é feita a revisão da literatura relacionada às referidas dimensões: estrutura organizacional de marketing (seção 2.2), capacidades de marketing (seção 2.3) e interfuncionalidade e relações interfirmas em marketing (seção 2.4). Nessas seções, além da análise das contribuições de estudos realizados sobre tais dimensões, são discutidos os construtos já desenvolvidos e utilizados nessas pesquisas, além de aspectos que ainda se apresentam como oportunidades de pesquisa e que são abordados por esta investigação.

Esses elementos constituem a base para a proposição do modelo de análise da influência da Estrutura de Marketing na Implementação de Estratégia de Marketing, discutido no capítulo 3.

2.1 Estrutura de Marketing e Implementação

A perspectiva da estrutura de marketing, para a implementação de uma estratégia, compreende os elementos relativos à área funcional de marketing e o conjunto de processos relacionados à execução dessa função (Bonoma, 1984; Skivington e Daft, 1991; Noble, 1999). Workman Jr, Homburg e Gruner (1998) caracterizam essa perspectiva como uma “organização de marketing” e associam a ela elementos que denominam de visão funcional. Nela tratam especificamente da estrutura organizacional de marketing e de visão baseada em atividades que abordam aspectos relacionados à execução da referida função.

Para a análise da estrutura de marketing, este estudo utiliza a proposição de Workman, Homburg e Gruner (1998), uma vez que se trata da obra de referência para

todos os autores que posteriormente abordaram o tema. Segundo essa proposta, apresentada na Figura 2-1, a dimensão da estrutura da organização de marketing é composta pelos elementos de estrutura organizacional de marketing e por outros denominados por eles como processos não-estruturais. Os autores definem a centralização, a formalização e a especialização das funções marketing e vendas como os componentes da estrutura organizacional. Já para definir os elementos dos processos não-estruturais eles utilizam as relações interfuncionais, as relações interfirmas, as relações de poder nas atividades compartilhadas, além do desenvolvimento de capacidades e conhecimento de marketing.

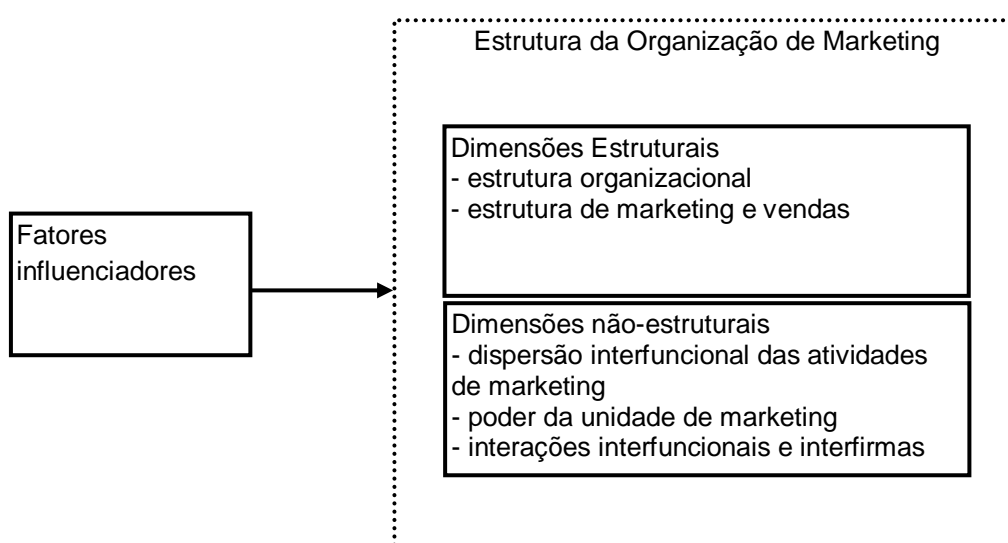


Figura 2-1 – Estrutura da Organização de Marketing

Fonte: Adaptada de Workman, Homburg e Gruner, 1998, p. 28.

A proposição de análise deste estudo utilizará três dimensões teóricas para caracterização e avaliação do fenômeno da implementação de estratégia. A primeira é a visão clássica de Estrutura Organizacional, construto derivado da proposta das dimensões burocráticas de Max Weber e adaptado à análise da estrutura de marketing (Workman, Homburg e Gruner, 1998) para se compreender as características da organização de marketing (Olson, Slater e Hult, 2005). A segunda dimensão teórica é a das Capacidades de Marketing, utilizada com o objetivo de se analisar a relação entre os diferenciais competitivos desenvolvidos a partir do conhecimento acumulado e aplicado aos processos (Day, 1994) e a estrutura de marketing a eles associada. A terceira dimensão utilizada neste estudo trata da dispersão das decisões e atividades de marketing entre áreas funcionais, ou a interfuncionalidade de marketing, por se

compreender que a geração de valor de marketing supera as fronteiras funcionais das organizações (Webster, 1997; Srivastava, Shervani e Fahey, 1999) sendo fundamental a análise das alternativas de configuração da função e as relações de poder que se estabelecem (Krohmer, Homburg e Workman, 2002) em processos de geração de valor para o mercado.

2.2 Estrutura Organizacional de Marketing

A estrutura organizacional é um construto utilizado em estudos da área de administração há muitos anos por fornecer uma forma de se analisar as características de uma organização segundo a clássica visão das dimensões burocráticas das organizações, propostas por Max Weber (Workman, Homburg e Gruner, 1998). Segundo essa proposta, uma organização pode ser definida, estruturalmente, a partir dos seus indicadores de especialização, centralização e formalização, o que por sua vez determina a performance do sistema (Van de Ven, Delbecq e Koenig, 1976; Jaworski e Kohli, 1993). Esses indicadores são amplamente utilizados em estudos embasados na teoria contingencial, conforme proposto por Lawrence e Lorsch (1967), ao relacionar a estrutura organizacional a outros indicadores e a partir disso estabelecer o melhor arranjo para o contexto.

Em marketing, um dos primeiros estudos a adaptar e associar esses indicadores estruturais ao desempenho das organizações foi o de Ruckert, Walker e Roering (1985)¹. Os autores desenvolveram uma proposta de modelos para a estrutura da organização de marketing, estabelecendo parâmetros de eficiência, eficácia e capacidade de adaptação. Os modelos classificados de Burocrático, Orgânico, Transacional e Relacional das estruturas de marketing foram criados como tipologias que facilitam a compreensão das formas nas quais a estrutura de marketing pode ser organizada (Ruckert, Walker e Roering, 1985). Dessa proposta, o aspecto da organização interna da atividade – modelos Orgânico e Burocrático – criados a partir da proposição original de Burns e Stalker (1961, apud Olson, Slater e Hult, 2005) foram adotados como referência para diversos estudos, como Workman, Homburg e

¹ Considere-se que no escopo desta pesquisa, todas as referências à Estrutura Organizacional dizem respeito à análise da função Marketing

Gruner (1998) e Vorhies e Morgan (2003)², que se dedicam à compreensão da forma como a estrutura de marketing é organizada.

O modelo Burocrático, caracterizado por maior centralização, formalização e baixa especialização, segundo os autores, é mais eficiente em ambientes de baixa incerteza ambiental, em tarefas repetitivas e de menor complexidade e em mercados de grande eficiência operacional. O modelo Orgânico, caracterizado por descentralização, baixa formalização e alta especialização, por outro lado, é o tipo de organização mais eficiente em ambientes de grande incerteza ambiental, que exigem adaptação das estruturas e dos processos em tarefas pouco repetitivas, de difícil operação e de alta especialização.

O desenvolvimento dessas proposições, estabelecendo categorias de empresas associadas a uma determinada estrutura, pode permitir, segundo os autores, o aprofundamento da compreensão das relações entre a organização de marketing e diversos outros fatores. Além disso, deve-se verificar como as organizações efetivamente alinham suas características de centralização, formalização e especialização a fim de se validar a proposição dos autores.

Workman, Homburg e Gruner (1998) desenvolvem um modelo que integra as dimensões estruturais e não-estruturais (tratadas posteriormente neste estudo) a elementos externos à organização, aos internos e aos específicos da unidade de negócios. Os autores utilizam o construto de estrutura organizacional para analisar a conformação do marketing em empresas de dois países. A partir dessa análise é verificado o modo como se formam estruturas organizacionais variadas, em que o marketing se estabelece como uma área distinta, ou, então, que prescindem de uma área de marketing e redistribuem as atividades e responsabilidades em outras estruturas. Nesse estudo, os autores verificaram que empresas mais orientadas por processos tendem a dar mais relevância às relações estabelecidas nos processos em detrimento às relações funcionais.

As funções marketing e vendas para Workman, Homburg e Gruner (1998) são caracterizadas como funções distintas, evidência essa consistente com estudos anteriores. No entanto, os autores verificam que a estrutura de alta administração

² Assim como nesses estudos, esta investigação somente utilizará a tipologia que se refere à Estrutura de Marketing – Orgânica e Burocrática, uma vez que o tipo de relações estabelecidas não faz parte do escopo de pesquisa proposto

diferencia-se apenas em alguns casos, o que pode trazer implicações importantes à comunicação da estratégia em estruturas muito formalizadas e centralizadas.

Utilizando esses elementos, Menon *et al.* (1999) apresentam centralização e formalização como antecedentes do processo estratégico, pois determinam padrões de comportamento que interferirão na formação da estratégia de marketing. Segundo os resultados desse estudo, a maior centralização é associada com o comprometimento de recursos para a formação da estratégia de marketing. A formalização é associada positivamente com processos interfuncionais, com a qualidade da comunicação relativa à estratégia formulada e com o consenso em relação à estratégia. São relações importantes, uma vez que abordam aspectos altamente relacionados com as razões pelas quais a implementação não se efetiva (Simkin, 2002).

Dois estudos recentes associam tipos estratégicos, estrutura de marketing e performance, e estabelecem os modelos mais ajustados para as relações (Vorhies e Morgan, 2003; Olson Slater e Hult, 2005). Vorhies e Morgan (2003) verificam que a estrutura de marketing é a dimensão que explica de forma mais clara as variações de performance entre as empresas com os diversos tipos estratégicos, e que a relação entre o tipo estratégico e a performance sem a mediação da estrutura de marketing não é significativa. Os autores ressaltam resultados que indicam a capacidade de implementação de estratégia em marketing como uma fonte de diferencial competitivo, uma vez que deriva da configuração da organização de marketing, elemento de difícil identificação e conseqüente imitação, resultado de processo de aprendizagem e que pode ser aprimorado ao longo do tempo.

Olson, Slater e Hult (2005) aprofundaram a análise em um modelo semelhante ao de Vorhies e Morgan (2003) e identificaram correlação negativa entre variáveis de orientação para a inovação e a formalização de áreas e processos, validando a proposta de estrutura orgânica de Ruckert, Walker e Roering (1985). Além disso, os autores destacaram a relevância de se aprofundar a compreensão da relação desses fatores de estrutura organizacional com outros aspectos relativos à implementação da estratégia de marketing, como a interfuncionalidade dos processos, um dos focos deste estudo.

A seguir as dimensões que constituem a estrutura organizacional de marketing são detalhadas³.

2.2.1 Formalização

A dimensão formalização é compreendida como o grau em que regras e procedimentos estabelecidos em uma organização governam os processos de tomada de decisões e os relacionamentos de trabalho entre indivíduos (Olson, Slater e Hult, 2005). A formalização representa a intensidade em que as regras definem papéis, relações de autoridade, formas de comunicação, normas, sanções e procedimentos (Jaworski e Kohli, 1993).

Segundo Ruekert, Walker e Roering (1985) a formalização é um aspecto relevante de se avaliar no contexto de implementação, seja em ambientes mais estáveis ou em outros mais turbulentos. Em ambientes mais estáveis, conforme Walker e Ruekert (1987), regras e procedimentos formais podem levar a maiores índices de eficiência e a menores custos administrativos por estabelecer rotinas para atividades repetitivas ou de simples execução. Segundo os mesmos autores, a menor formalização em contextos de maior incerteza ambiental e de necessidade de maior flexibilidade gerencial é necessária para que uma organização tenha condições de responder ao mercado de forma mais rápida.

2.2.2 Centralização

A dimensão da centralização diz respeito ao nível hierárquico que possui autoridade para a tomada de decisão, se mais próxima à alta administração ou se delegada a gerentes de nível médio e baixo (Olson, Slater e Hult, 2005). Essa dimensão caracteriza a autonomia da estrutura organizacional na tomada de decisão.

Na literatura de marketing estratégico, a maior centralização está associada à presença do fator político nas decisões, bem como à maior ênfase em recursos e capacidades de marketing da organização (Menon *et al.*, 1999). Jaworski e Kohli (1993) destacam que a centralização é inversamente relacionada à utilização da informação no processo decisório e à capacidade de resposta das organizações, o

³ A Estrutura Organizacional de Marketing será sempre utilizada para referir seus elementos constituintes, caracterizados pela teoria como formalização, centralização e especialização.

que se manifesta como uma barreira para a orientação ao mercado. A centralização apresenta tanto aspectos positivos como negativos, conforme ponderam Olson, Walker e Ruekert (1995): um aspecto é a menor capacidade de gerar e implementar inovações de empresas mais centralizadas; o oposto refere-se à característica de maior dispersão e participação decisória em empresas mais descentralizadas, o que pode retardar a decisão e sua implementação.

2.2.3 Especialização

A especialização refere-se ao grau em que atividades e tarefas são divididas nas áreas da organização e ao grau em que os funcionários possuem controle e domínio sobre essas atividades (Olson, Slater e Hult, 2005). Segundo Ruekert, Walker e Roering (1985), em organizações altamente especializadas grande parte dos funcionários são direcionados a tarefas e atividades restritas, bem definidas e altamente especializadas.

A análise da especialização de uma estrutura relaciona-se diretamente à implementação de marketing, uma vez que a divisão de tarefas exige maior interdependência entre áreas correlatas e a conseqüente necessidade de fluxo de informações aprimorado e de formas eficientes de coordenação de atividades (Olson, Walker e Ruekert, 1995). Hauser, Tellis e Griffin (2006) destacam que na meta-análise de Vincent, Bharadwaj e Challagalla (2004) a especialização da estrutura organizacional apresenta uma associação positiva com a habilidade das firmas para inovar. Essa evidência suporta a proposição de Homburg, Workman e Jensen (2000) de que empresas que atuam em mercados mais competitivos, nos quais maiores níveis de performance de marketing são exigidos, apresentam estruturas mais especializadas e maior dispersão funcional das atividades de marketing na organização.

2.2.4 Oportunidades de Pesquisa em Estrutura Organizacional de Marketing

A estrutura organizacional é um construto originário da área de estudos de organizações que contribui de forma significativa para o marketing na compreensão dos aspectos determinantes da configuração da organização. As relações estabelecidas a partir desse construto podem ser fundamentais para o entendimento

mais aprofundado de seu impacto no desenvolvimento das atividades e processos de marketing e conseqüentes resultados em implementação e performance (Homburg, Workman e Jensen, 2000).

Diversos estudos utilizam a tipologia das estruturas Orgânicas e Burocráticas de marketing proposta por Ruekert, Walker e Roering (1985) para esboçar as justificativas de pesquisa (como Vorhies e Morgan, 2003), mas não a utilizam na análise dos seus resultados. É interessante a possibilidade de se verificar como essa tipologia se evidencia nas estruturas de marketing das organizações.

Além disso, Auh e Menguc (2007) sugerem uma análise sobre a relação entre os fatores centralização e formalização. Segundo os autores, esses fatores são tratados separadamente pela academia por representarem aspectos diversos de um mesmo fenômeno e tenderiam a se apresentar consistentemente de forma altamente correlacionada nas organizações. Isso seria uma conseqüência da forma como as empresas operacionalizam essas questões na prática, uma vez que as empresas as tratariam como um fator único.

Por fim, existem evidências de que a estrutura organizacional de marketing é antecedente às capacidades de marketing (Vorhies, 1998) podendo estar relacionada a outros elementos não-estruturais da organização de marketing (Homburg, Workman e Jensen, 2000). A estrutura organizacional de marketing, portanto, pode ser um antecedente da configurações de outras dimensões, como a estrutura física, ou a relação com outras organizações, e, ainda, dos conhecimentos envolvidos na realização de processos de marketing, compreensão que é fundamental para Olson, Slater e Hult (2005).

2.2.5 Construtos de Estrutura Organizacional de Marketing

Os estudos que adaptaram e utilizaram o construto de Estrutura Organizacional para a análise da organização de marketing, fizeram-no de forma muito semelhante, conforme pode ser verificado com as escalas de mensuração apresentadas no Apêndice A.

O estudo de Hage e Aiken (1969) é citado como referência de origem para diversos desses artigos – como Vorhies, 1998 e Auh e Menguc, 2007 – nos fatores que se referem à Formalização e à Centralização. A análise da Especialização, por

outro lado, apresenta origens diversas nos dois estudos em que é utilizada (Vorhies e Morgan, 2003; Olson, Slater e Hult, 2005).

A Formalização é um construto operacionalizado nesses estudos, principalmente a partir de três indicadores que dizem respeito à existência de regras e procedimentos documentados para orientar as atividades a serem realizadas e à necessidade de se observar os procedimentos padronizados para a realização das atividades.

A Centralização é operacionalizada a partir de um conjunto de quatro indicadores em alguns estudos (Vorhies, 1998; Menon *et al.*, 1999; Vorhies e Morgan, 2003; Auh e Menguc, 2007) e sete em outro (Olson, Slater e Hult, 2005). Esses indicadores contemplam aspectos relativos à necessidade de aprovação de decisões por parte de superiores, à liberdade para a tomada de decisão de forma independente, à quantidade de decisões que podem ser tomadas pelos funcionários de forma isolada e à autonomia de gestores de níveis inferiores da organização.

A Especialização – menos utilizada do que os demais fatores – é operacionalizada com três (Olson, Slater e Hult, 2005) ou quatro indicadores (Vorhies e Morgan, 2003). A escala utilizada por Vorhies e Morgan (2003) enfatiza aspectos como a necessidade de especialização para as atividades em função da especificidade das tarefas de marketing e detalhamento das funções por parte da organização. Olson, Slater e Hult (2005) adotam uma escala que aborda aspectos relativos ao número de especialistas na estrutura de marketing, a proporção entre generalistas e especialistas de marketing e a expectativa da organização em relação à especialização dos funcionários para o desenvolvimento das funções.

2.3 Capacidades de Marketing

Diversos artigos publicados a partir de 1990 discutem o futuro do marketing, as mudanças de contexto organizacional e as novas demandas da disciplina, além das formas encontradas para responder a essas questões (Webster, 1992; 1997). Nesses estudos, a relação entre o desenvolvimento de elementos intangíveis de diferenciação – como as capacidades de marketing, e outros fatores que caracterizam a estrutura de marketing – é ainda pouco explorada (Homburg, Workman e Jensen, 2000).

Diante disso, a relevância de se incluir a análise das capacidades de marketing como uma das dimensões deste estudo se justifica pelo fato de se aceitar amplamente como uma premissa da teoria baseada em recursos, o fato de as firmas competirem a partir do uso de seus recursos e capacidades (Peteraf e Bergen, 2003). Saliencia-se que existem evidências de correlação entre a estrutura organizacional e o desenvolvimento de capacidades de marketing para a implementação de estratégias e o aumento da performance organizacional (Vorhies, 1998).

Para o desenvolvimento desse tema foi adotado o conceito de capacidades de marketing proposto por Day (1994). Ele as considera como um conjunto complexo de habilidades e conhecimento acumulado, utilizado nos processos organizacionais de forma a permitir a coordenação de atividades e fazer uso dos recursos, para atender as necessidades do mercado, adicionando valor a produtos e serviços, bem como se adaptando às condições do mercado para obter vantagem a partir das oportunidades e superar as ameaças competitivas. Dessa forma, as empresas 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 está representado na Figura 2-2.

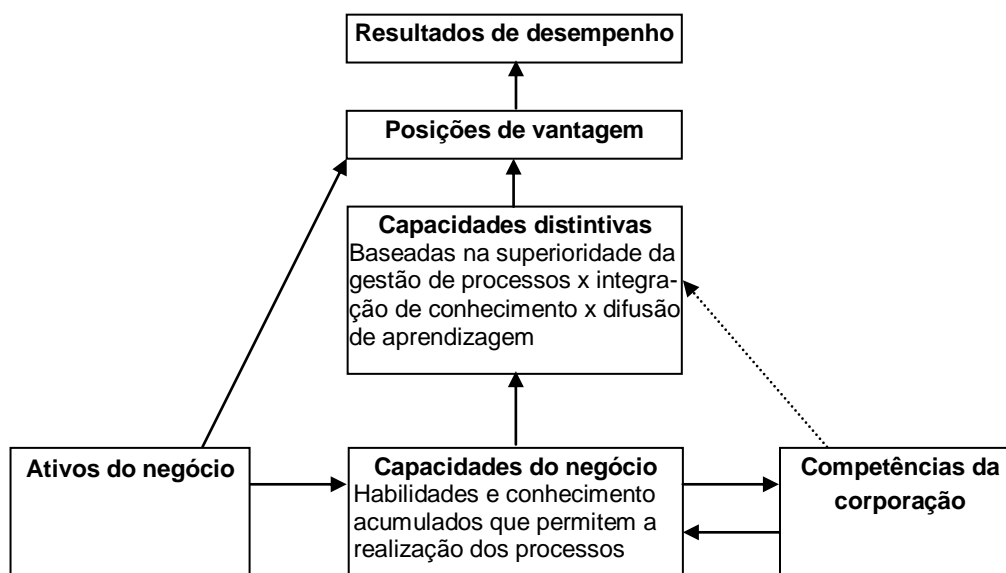


Figura 2-2 – Fontes de Vantagem Competitiva e Desempenho Superior

Fonte: adaptado de Day, 1994 p. 40

Day (1994) explica a relação salientando que as capacidades e os processos organizacionais são entrelaçados, pois são as capacidades que habilitam a realização dos processos nas empresas. Entende-se por capacidades conjuntos de

conhecimentos 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).

A distribuição e o compartilhamento desse conhecimento pela organização ocorrem por quatro vias (Leonard-Barton, 1992): a base de conhecimento e habilidades técnicas dos funcionários; os sistemas técnicos que transformam em rotina o conhecimento; os sistemas administrativos que representam as formas de controle do conhecimento e o sistema de valores e normas que representam elementos da cultura organizacional. Constata-se, assim, que o conhecimento é disseminado e compartilhado nas organizações por meio de processos complexos e característicos de cada estrutura.

Esse é um aspecto importante para o presente estudo, uma vez que se analisa a relação de processos, capacidades e estruturas organizacionais de marketing com a implementação de estratégia. Para contextualizar o tipo de relação estabelecida utiliza-se a proposição de Day (1994) em que uma forma de se obter vantagem competitiva em marketing se dá pela maior orientação para o mercado. Segundo o autor, empresas mais orientadas para o mercado devem possuir capacidades superiores às demais nas relações com o mercado-alvo, sendo elas derivadas de processos cujo desempenho mostra-se superior ao dos competidores. Isso se daria pelo acúmulo de recursos superiores para o desenvolvimento de atividades associadas à conexão da empresa com o mercado-alvo, o que é caracterizado por Day (1994) como capacidades desenvolvidas com ênfase externa à organização.

Nesse sentido, o autor classifica as capacidades em três grupos, representados na Figura 2-3: aquelas associadas aos processos externos, as relacionadas aos processos internos e as vinculadas aos processos integrados. Para Day (1994) as empresas mais orientadas para o mercado se distinguem das demais a partir de três processos que as conectam de forma diferenciada com o mercado-alvo: percepção de mercado, relação com o consumidor e vínculos com o canal.

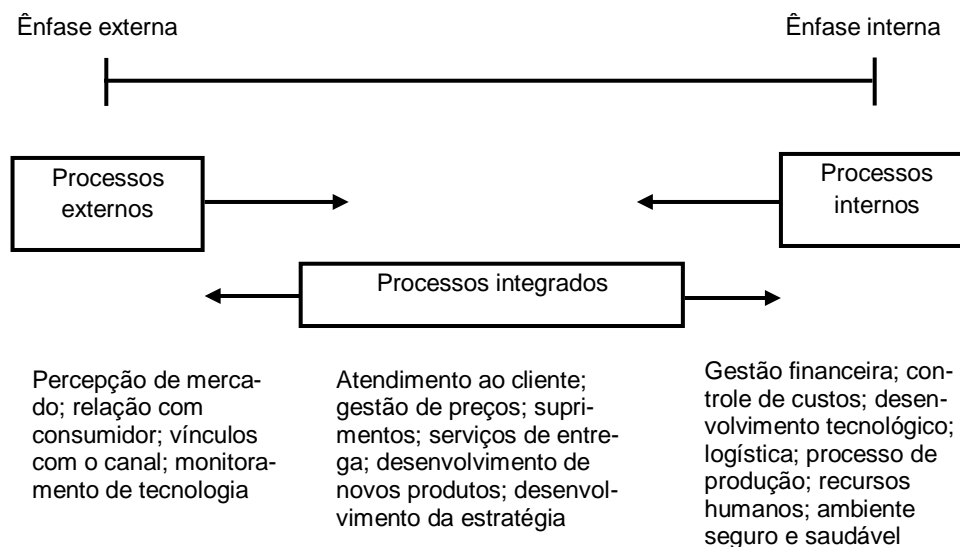


Figura 2-3 – Classificação de capacidades

Fonte: adaptado de Day, 1994 p. 41

Atuahene-Gima (1993) desenvolveu um dos primeiros estudos que consideram as capacidades de marketing como um fator de diferencial competitivo, em contexto de desenvolvimento de produtos para o licenciamento de tecnologia. O autor desenvolveu uma escala de 10 itens contemplando de forma ampla os principais esforços da gestão de marketing, mas deixa de considerar o fator “preço” como um dos elementos, fator que seria esperado por ser um dos elementos do composto de marketing. Os resultados desse estudo não apresentaram relações significativas entre as capacidades de marketing e o licenciamento de tecnologia ou as variáveis de desempenho, relações que se evidenciam com as capacidades de P&D no contexto de desenvolvimento de produtos de alta tecnologia. O autor argumenta que, mesmo em se tratando de um desenvolvimento tecnológico com ênfase externa, uma vez que diz respeito ao licenciamento de novas tecnologias, o foco desse tipo de organização é direcionado às contribuições tecnológicas para o desenvolvimento de novos produtos e não a relações de mercado na perspectiva de marketing.

Esse é um resultado importante para ser considerado na análise da construção do entendimento sobre as capacidades de marketing. Day (1994) sustenta que o desenvolvimento de capacidades de marketing que permeassem as funções organizacionais proporcionaria melhores condições para a antecipação e a resposta às demandas de mercado de forma superior aos competidores em empresas

orientadas para o mercado. O estudo de Atuahene-Gima (1993) destaca a importância de se compreender o ambiente competitivo e, a partir dele, analisar o papel do marketing para a organização.

Essa relação entre capacidades de marketing e orientação para o mercado foi verificada por Vorhies, Harker e Rao (1999). Os autores identificaram uma associação positiva entre empresas mais orientadas para o mercado e melhores indicadores de capacidades de marketing e desempenho. Esse resultado dá suporte empírico à proposição de Day (1994), que associa capacidades de marketing superiores com maior orientação para o mercado e, como consequência, melhores indicadores de performance.

Workman, Homburg e Gruner (1998) avançam, nessa construção, com a proposição de um modelo para 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 essas se encontram compartilhadas entre áreas ou unidades. Sendo as capacidades um conjunto de conhecimentos aplicados aos processos, justificam os autores, não se pode considerar os limites de áreas funcionais como referência para a sua análise.

A operacionalização de uma proposta semelhante a essa, por associar o desenvolvimento de capacidades a elementos estruturais das organizações, é feita por Vorhies (1998). O autor verifica a relação do construto de capacidades de marketing com elementos organizacionais e situacionais na busca por relações que explicassem sua posição como antecedentes das capacidades de marketing (Figura 2-4).

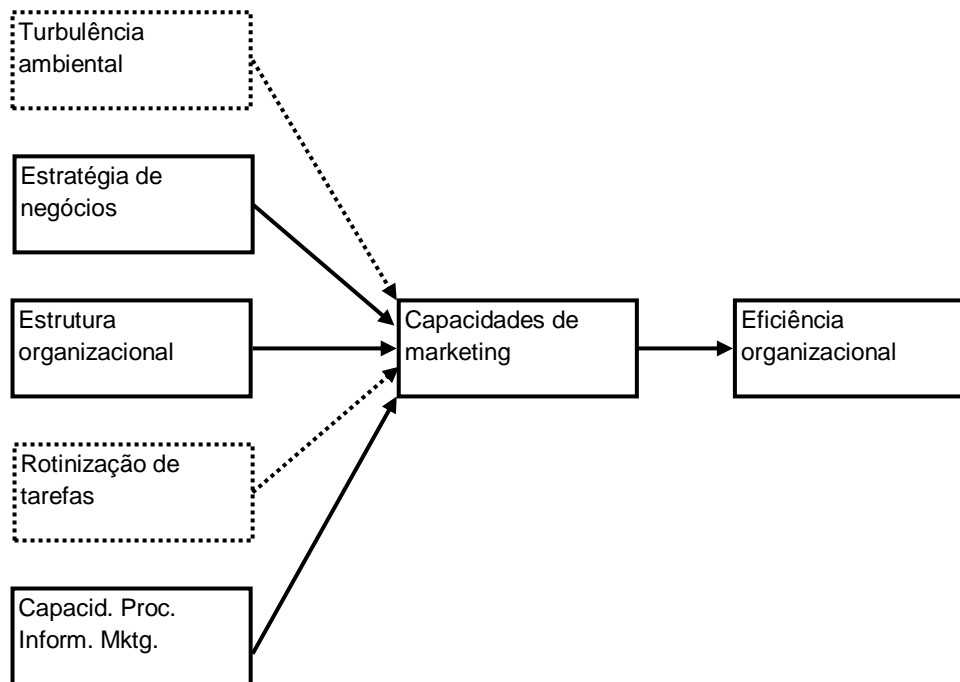


Figura 2-4 – Antecedentes das Capacidades de Marketing

Fonte: adaptado de Vorhies, 1998, p.9

Nota: as relações apresentadas com linhas pontilhadas foram eliminadas do modelo

Duas das dimensões propostas não apresentaram relação significativa com a geração de capacidades de marketing: a turbulência ambiental e a rotinação das tarefas executadas. O fator relativo à estratégia de negócios adotada, com a indicação da busca por liderança em custos baixos ou diferenciação e foco, mostrou relação positiva com o desenvolvimento de capacidades de marketing. A capacidade da empresa de processar e disseminar informações de marketing apresentou correlação significativa com o desenvolvimento de novas capacidades.

Na hipótese relativa à estrutura organizacional, operacionalizada com indicadores de formalização e centralização, os autores argumentaram que em uma estrutura orgânica (Ruekert, Walker e Roering, 1985) o desenvolvimento de capacidades de marketing deveria ocorrer de forma mais acentuada, dada a maior facilidade de comunicação, a existência de menor número de procedimentos formais para as funções e a possibilidade de decisões descentralizadas. A evidência do estudo, por outro lado, apresentou uma relação significativa e positiva da estrutura organizacional, mais formalizada e centralizada, com a geração de capacidades de marketing. Vorhies (1998) não discute especificamente esse resultado, mas Ruekert,

Walker e Roering (1985) sugerem que as estruturas mais formalizadas e centralizadas sejam mais eficientes em ambientes de menor competitividade ou em processos que exigem menor grau de inovação e criatividade.

Weerawardena (2003) traz novo elemento aos estudos de capacidades e analisa a relação de capacidades de marketing como antecedente à intensidade de inovação das organizações e à obtenção de vantagem competitiva sustentável, conforme é representado abaixo na Figura 2-5. O autor verifica que o desenvolvimento de capacidades de marketing dá sustentação ao desenvolvimento de produtos com maior ou menor grau de inovação, bem como se relaciona diretamente com o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Além disso, o autor sinaliza que as empresas enfrentam dificuldades ao se depararem com escolhas que necessariamente devem ser feitas na definição de capacidades a serem enfatizadas, dada sua complexidade e amplitude, e diante da incapacidade das organizações em desenvolverem todo o conjunto de capacidades de marketing.

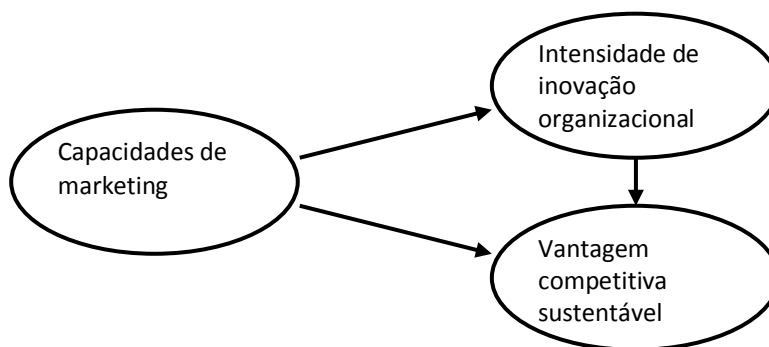


Figura 2-5 – Relação entre Capacidades de Marketing e Inovação Organizacional

Fonte: Adaptado de Weerawardena, 2003 p. 26

Outra contribuição importante de Weerawardena (2003) é a verificação de que capacidades superiores de marketing levam à obtenção de vantagem competitiva sustentável. Com isso o autor sustenta a proposição central do artigo de Day (1994).

Estudos como Ruekert, Walker e Roering (1985), Vorhies (1998) e Weerawardena (2003) utilizam o contexto da teoria contingencial para justificar a existência de uma característica de estrutura associada a obtenção de resultados superiores. Da mesma forma, Vorhies e Morgan (2003) analisam o melhor

ajustamento entre dimensões de capacidades de marketing e estrutura organizacional para a implementação de estratégia. Para a análise das capacidades de marketing os autores as dividem em dois agrupamentos: as capacidades especializadas e as capacidades arquiteturais. As especializadas são aquelas que se referem à execução das atividades relacionadas ao composto de marketing, enquanto as arquiteturais são relativas ao planejamento e gestão das capacidades especializadas. Os autores encontram resultados que reforçam a relação entre estruturas organizacionais mais centralizadas e maiores capacidades de marketing.

Considerando que as capacidades de marketing são conjuntos de conhecimentos e habilidades acumulados aplicados aos processos para a criação de valor e obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, Vorhies e Morgan (2005) resgatam esse conceito de Day (1994) para contextualizar a identificação de uma lacuna nos estudos anteriores sobre o tema, no que diz respeito à gestão do conhecimento de marketing. Segundo eles, o estabelecimento de padrões de análise e comparação são fundamentais para que as empresas tenham referências na avaliação de suas capacidades. Para desenvolver esse tema, os autores utilizam a ferramenta do benchmarking, o que já havia sido proposto por outros estudos – como Day, 1994 e Woodburn, 1999 – para proporcionar elementos e ferramentas à gestão do conhecimento em marketing nas organizações.

No desenvolvimento do estudo, os autores operacionalizam o conceito de capacidades marketing a partir de uma nova escala. Inicialmente Vorhies e Morgan (2005) identificam na literatura da área os fatores que as capacidades de marketing devem abranger. São eles: precificação, desenvolvimento de produto, gerenciamento do canal de distribuição, comunicação de marketing, vendas, gerenciamento das informações do mercado, planejamento de marketing e implementação de marketing (Figura 2-6).

Além disso, na proposição dos autores, a interdependência entre as capacidades é um construto mediador entre essas e o desempenho geral da organização, que por sua vez é composto pela satisfação do clientes, eficácia de marketing e lucratividade. Tal fato decorre do conceito de capacidades, em que a vantagem distintiva está associada à execução dos processos organizacionais que criam valor para os clientes (Day, 1994; Srivastava, Shervani e Fahey, 1999) os quais são mutuamente dependentes para efetiva criação de diferenciais competitivos (Vorhies e Morgan, 2005).

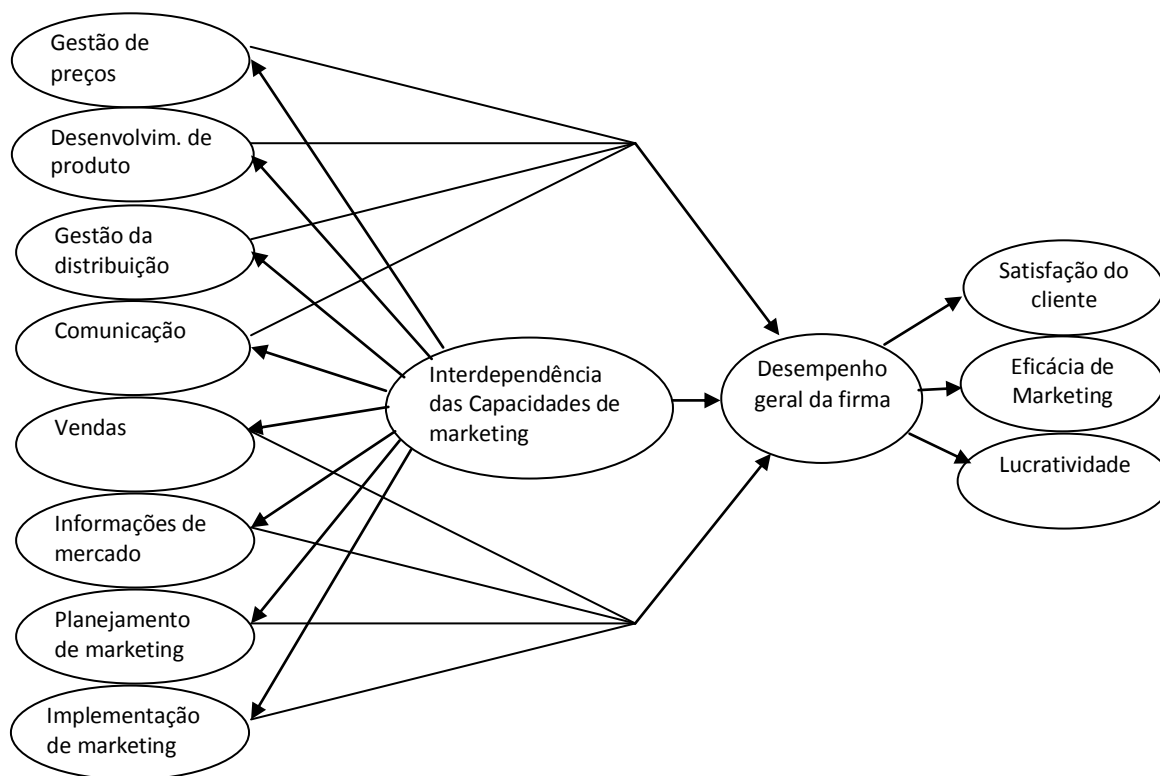


Figura 2-6 – Interdependência das Capacidades de Marketing

Fonte: adaptado de Vorhies e Morgan, 2005 p. 85

As relações propostas pelos autores foram confirmadas, as capacidades de marketing mostraram relação com o desempenho, assim como a interdependência delas. A partir disso, os autores sustentam que o construto de pode ser utilizado como ferramenta de benchmarking uma vez que a análise da relação entre capacidade de performance é consistente com a de outras dimensões tradicionalmente utilizadas como referência de comparação entre organizações, tais como: satisfação de clientes, lucratividade, retorno sobre ativos, entre outras.

A interdependência dos processos é um elemento importante na análise da estrutura, uma vez que explicita um aspecto fundamental no desenvolvimento de capacidades de marketing. Ruekert e Walker (1987) sugerem que os sistemas organizacionais funcionem como sistemas sociais ativos. Segundo esses autores, as atividades desenvolvidas nas organizações são complementares e realizadas de forma conjunta por indivíduos de mais de uma área funcional. Além disso, o que caracteriza os sistemas sociais são dois aspectos evidenciados no contexto

organizacional: o comportamento dos membros do sistema social é motivado por interesses individuais e coletivos e a interdependência do sistema emerge como um resultado da especialização e divisão do trabalho. Essas características, segundo Ruekert e Walker (1987), estão presentes no papel que o marketing desempenha nas organizações ao interligar diversas atividades – e em conseqüência áreas – para a criação de valor para o mercado.

As relações interfuncionais estabelecidas para o desempenho da função marketing são discutidas mais adiante, na seção 2.4.

2.3.1 Oportunidades de Pesquisa em Capacidades de Marketing

O desenvolvimento de estudos sobre Capacidades de Marketing ainda se encontra em um estágio inicial. Um sinalizador dessa questão é a utilização de escalas de mensuração novas a cada estudo realizado, conforme é apresentado no Apêndice A. Acredita-se que uma contribuição inicial para a área é a replicação do uso de uma escala de mensuração em diferentes contextos a fim de se viabilizar a comparação de resultados e, posteriormente, a validação da escala como um instrumento de verificação do fenômeno em estudo. Além disso, resultados que corroborem ou que apresentem novas evidências sobre o fenômeno, como construtos antecedentes, mediadores ou moderadores de performance ou mesmo a composição do construto de capacidades de marketing, são importantes para a consolidação de proposições teóricas como essa.

Vorhies (1998) analisa a Estrutura Organizacional como antecedente às Capacidades de Marketing. Nessa pesquisa o autor verifica uma relação positiva e significativa entre a maior centralização e formalização das organizações e o desenvolvimento de capacidades de marketing. Vorhies e Morgan (2003) também verificam uma relação positiva entre a centralização e as capacidades de marketing. Em ambos os casos, as relações não são discutidas, o que seria uma contribuição importante uma vez que se trata de um construto antecedente às capacidades de marketing. Em função disso, constata-se a existência de relação entre Estrutura Organizacional e Capacidades de Marketing ainda inconclusiva e que sugere uma oportunidade de pesquisa para melhor compreensão da mesma.

Pesquisas como as de Vorhies (1998), Vorhies, Harker e Rao (1999), Weerawardena (2003) e Vorhies e Morgan (2005) verificam relação de antecedência

entre capacidades de marketing e performance. Ao discutir esse resultado Vorhies e Morgan (2005) sugerem uma maior exploração a respeito de elementos mediadores e moderadores da relação, aspectos que segundo eles ainda necessitariam de outro estudo que proporcionassem melhor compreensão da existência e papel de fatores intervenientes.

A relação entre Capacidades de Marketing e inovação foi inicialmente analisada por Weerawardena (2003). O autor sugere que estudos posteriores sobre esse tema considerem os antecedentes das capacidades para analisar seu efetivo poder de explicação de desempenho. Além disso, ele discute a importância de se aprofundar o conhecimento sobre a forma como as Capacidades de Marketing se relacionam com a implementação de estratégias de marketing.

2.3.2 Construtos de Capacidades de Marketing

Conforme foi discutido na seção anterior, ainda não há escalas de mensuração Capacidades de Marketing estabelecidas como referência na literatura. Isso é constatado com a análise das pesquisas realizadas sobre o tema, em praticamente todos os artigos, exceto Weerawardena (2003), houve um novo desenvolvimento de construtos e escala de mensuração (vide Apêndice A).

Atuahene-Gima (1993) utilizou uma escala de dez itens para avaliar como as empresas percebem sua posição em relação aos competidores. Os indicadores desenvolvidos pelo autor analisam questões relativas ao composto de marketing, mas não justifica o fato de desconsiderar preço entre esses elementos.

Vorhies (1998) analisa, com 19 itens, os fatores do composto de marketing e outro denominado pesquisa de mercado com indicadores relativos ao planejamento de mercado, pesquisa e precisão de vendas. Essa escala, todavia, avalia a importância dos elementos para a organização e não faz uma análise comparativa aos competidores, referindo uma superioridade competitiva, conforme sugere o conceito de capacidades proposto por Day (1994).

Vorhies, Harker e Rao (1999) desenvolvem uma nova escala de concordância, com 23 itens, para mensurar as capacidades de marketing, em que são apresentados fatores relativos à pesquisa de mercado, preço, desenvolvimento de produtos, canais de distribuição, promoção e gestão de mercado. No estudo os indicadores são mais específicos e, também, mais bem definidos do que em Vorhies (1998). Neste caso o

construto *pesquisa de mercado* destina-se à análise dos elementos específicos de pesquisa, enquanto outras questões como o planejamento e implementação de marketing são contemplados no fator *gestão de mercado*.

Weerawardena (2003) faz uma adaptação da escala desenvolvida por Atuahene-Gima (1993) e a utiliza para análise das capacidades em um contexto de inovação.

Vorhies e Morgan (2003) desenvolvem uma nova escala de mensuração, comparativa aos concorrentes, para analisar as capacidades superiores de marketing. Neste caso os autores criaram dois grupos de capacidades. O primeiro, denominado de capacidades especializadas, diz respeito às funções de promoção, relações públicas, venda pessoal, preço e desenvolvimento de novos produtos e serviços. O segundo, denominado capacidades arquiteturais, abordam elementos de análise do ambiente, planejamento de mercado, desenvolvimento de habilidades e implementação de marketing. Segundo os autores, o segundo grupo de capacidades (arquiteturais) serviria como uma forma de gestão do primeiro (especialistas).

Os mesmos autores desenvolvem uma nova escala de mensuração para análise das capacidades de marketing e propõem que essa sirva como uma ferramenta de benchmarking para as organizações (Vorhies e Morgan, 2005). Nesse estudo são elencados 49 indicadores divididos em 8 fatores – preço, desenvolvimento de produtos, gestão do canal, comunicação, vendas, pesquisa de mercado, planejamento e implementação de marketing – apresentado anteriormente na Figura 2-6. Trata-se de uma escala comparativa que analisa o desempenho das organizações na realização das atividades de marketing comparativamente aos seus competidores.

2.4 Relações Interfuncionais e Interorganizacionais de Marketing

A terceira dimensão da estrutura de marketing refere-se ao estudo das interações fora da área de marketing. Esses contatos ocorrem entre as áreas, ou departamentos das organizações, e proporcionam a realização das atividades de marketing (Workman, Homburg e Gruner, 1998). Além disso, dizem respeito, também, às relações que se estabelecem entre a organização e seus parceiros externos para o desempenho de atividades específicas (Day, 1997). Esse é um aspecto de

compreensão fundamental para o estudo de marketing pela perspectiva da estrutura de sua organização, visto que as interfaces do marketing com outras áreas são diversas (Wind e Robertson, 1983) e as decisões não estão restritas ao departamento de marketing das organizações (Homburg, Workman e Krohmer, 1999).

Segundo Day (1997), essa é uma discussão importante, uma vez que nas empresas os limites estabelecidos pelas estruturas organizacionais funcionais estão superados e dão lugar a processos que transcendem funções, originando estruturas híbridas, em parte verticais (funcionais), e em parte horizontais (processos que permeiam diversas áreas). Nesse contexto, as fronteiras das estruturas de marketing tornam-se muito permeáveis e mutáveis, pois as organizações precisam desenvolver capacidades distintivas, sejam elas originadas dentro da organização ou a partir de relações interfirmas estabelecidas, o que o autor chama de organizações de rede.

Argumento semelhante é sustentado por Piercy (1998) para quem a implementação de estratégia de marketing está relacionada a estruturas e processos que transcendem as fronteiras das áreas funcionais. Bonoma e Crittenden (1988) também destacavam essa característica quando enfatizavam a existência de quatro habilidades gerenciais essenciais para a implementação da estratégia de marketing: capacidades de interação com outras áreas, de alocação de recursos, de monitoramento de atividades que envolvam o cliente e de organização das atividades da estrutura para a melhor execução das tarefas. Evidencia-se, portanto, tanto em Bonoma e Crittenden (1988) como em Piercy (1998), o destaque para processos interfuncionais para a implementação de estratégias de marketing.

Em função desse contexto, Day (1997) sugere que, à medida que as empresas alteram sua organização estrutural de áreas funcionais para estruturas orientadas pelos processos, não existiria mais sentido que a academia continuasse pesquisando áreas isoladas ou mesmo organizações isoladas (Day e Montgomery, 1999). Esse é o mesmo argumento, utilizado por um conjunto de estudos que se propuseram a compreender as interfaces de marketing, as relações entre áreas organizacionais e suas implicações em relação às estratégias de marketing. Esses estudos são a seguir detalhados.

Wind e Robertson (1983) destacaram a importância do estudo das interfaces de marketing para a execução de suas atividades, e a inexistência de pesquisas nessa área até aquele momento. Para os autores, pesquisas sobre as estruturas de marketing precisariam responder a três questões centrais: compreender os conflitos

existentes entre marketing e as demais áreas funcionais; desenvolver desenhos organizacionais que incorporem as relações entre marketing e outras áreas; e desenvolver modelos decisórios de marketing que considerem as contribuições de outras áreas funcionais.

A questão do desenho organizacional é desenvolvida de forma conceitual por Ruekert, Walker e Roering (1985). Nesse estudo, os autores analisam o desenho da estrutura de marketing considerando centralização, formalização e especialização como fatores que caracterizam estrutura organizacional, e comprar ou fazer como hierarquia organizacional. A partir dessa classificação são criados quatro modelos de estruturas de marketing e discutidas as implicações para as organizações que caracterizam cada uma das formas, conforme a explanação anterior, na seção Estrutura Organizacional de Marketing. Trata-se de um estudo inicial que contribuiu de forma significativa para o avanço do conhecimento na área em que se busca explorar diferentes modelos de organização de marketing. A tipologia proposta pelos autores é referenciada em diversos outros estudos (tais como Vorhies e Morgan, 2003; Olson, Slater e Hult, 2005; Thorpe e Morgan, 2007) como forma de se contextualizar as diferentes estruturas organizacionais de marketing.

A compreensão da organização de marketing passa pela análise das relações estabelecidas entre marketing e outras funções que possam contribuir para agregar valor para o mercado, tais como Pesquisa e Desenvolvimento – P&D, Operações e Manufatura, Vendas e Finanças (Srivastava, Shervani e Fahey, 1999). Para a realização deste estudo o foco de análise concentra-se no estabelecimento de relações entre marketing e o conjunto das outras funções e não nas relações específicas e diádicas⁴ que se estabelecem. Trata-se de um destaque relevante visto que a maior parte das pesquisas realizadas utilizam a comparação de marketing com uma outra área como forma de análise.

Um estudo sobre a relação entre Marketing e P&D é abordado a seguir para contextualizar as repercussões em marketing que o estudo da suas relações com outras funções pode proporcionar. A relação entre as áreas de marketing e pesquisa e desenvolvimento (P&D) tem sido muito explorada na literatura de marketing (Krohmer, Homburg e Workman, 2002). A análise dessa interface, realizada por Gupta, Raj e

⁴ Estudos que se caracterizam por analisar as relações aos pares

Wilemon (1986) é aqui destacada por ser um dos primeiros estudos a se dedicar especificamente à análise relação de marketing com outra área funcional.

Gupta, Raj e Wilemon (1986) analisam os fatores que interferem na interação de marketing com a área de P&D. Eles destacam elementos importantes para o desenvolvimento de estudos posteriores, como a importância da formalização da divisão das atividades entre as áreas e sua contribuição para o sistema de comunicação (Atuahene-Gima, 2008), os benefícios da integração entre marketing e P&D (Olson, Walker e Ruekert, 1995), as diferenças psico-sociológicas entre grupos de indivíduos de diferentes funções (Guenzi e Troilo, 2006), a relação entre o contexto externo e a identificação da necessidade de integração (Workman, Homburg e Gruner, 1998), a definição de integração interdepartamental (Kahn e Mentzer, 1998) e os conflitos associados à relação entre marketing e P&D (Ruekert e Walker, 1987).

Ruekert e Walker (1987) analisam as relações de marketing de forma mais ampla, considerando um conjunto de funções, e detalham aspectos que interferem nas relações dessa área com outras na organização. Os autores destacam a importância do estudo das interações horizontais entre departamentos – sejam as formais ou as informais – para a compreensão do sucesso da implementação das estratégias de marketing. Isso seria proporcionado por duas necessidades organizacionais que podem ser explicadas no contexto de um sistema social aberto: o comportamento motivado por interesses individuais e coletivos, e a interdependência dos processos que ocorrem a partir da divisão das atividades entre áreas organizacionais.

As contribuições trazidas pelo estudo de Ruekert e Walker (1987) relacionam-se a quatro fatores: o impacto da interdependência, os mecanismos de coordenação, a comunicação e os resultados da interação interfuncional. Os resultados encontrados comprovaram que existe correlação positiva entre a percepção de dependência de recursos, informações ou desempenho funcional entre áreas e o grau de interação e de fluxo de recursos entre os indivíduos, bem como em relação à influência da área nos processos de tomada de decisões. A maior interação entre marketing e outras áreas apresenta correlação com a maior incidência de regras e procedimentos operacionais formalizados, maneira como os autores caracterizam os mecanismos de coordenação. Além disso, foi evidenciado que a maior similaridade em relação a tarefas e objetivos de duas áreas está relacionada com a maior quantidade de comunicação entre os indivíduos das mesmas. Por fim, Ruekert e Walker (1987) verificam que o grau de conflito entre indivíduos de marketing e outra área está relacionado à quantidade de interações existentes entre as mesmas, e em relação a

esse aspecto enfatizam a importância da formalização na caracterização da estrutura organizacional.

Aprofundando a discussão sobre a relação entre as interações interfuncionais e os conflitos a elas atribuídos, Walker e Ruekert (1987) sustentam que as organizações com perfil agressivo apresentam maiores níveis de interação do que as demais. Os autores apresentam fatores associados ao sucesso na implementação de estratégias para três tipos de organizações: *prospectors*, *differentiated defenders* e *low cost defenders*. Nesses perfis os autores identificam a participação e a influência de marketing nos processos decisórios como significativa para o perfil *prospector*; nos demais, as áreas mais associadas ao controle dos processos internos e a custos são as que detêm o poder decisório. Para eles, a maior influência de marketing está associada à necessidade de obtenção de maior participação de mercado e de sucesso no desenvolvimento de novos produtos, o que caracterizaria os objetivos das empresas com perfil *prospector*.

Olson, Walker e Ruekert (1995) utilizam projetos de desenvolvimento de novos produtos para análise de elementos associados à dispersão interfuncional de marketing. O conceito de dispersão interfuncional, introduzido por Olson, Walker e Ruekert (1995), e operacionalizado por Homburg, Workman e Krohmer (1999), caracteriza o grau de dispersão da função marketing entre as áreas funcionais de uma organização, podendo variar de um processo totalmente concentrado em uma área até o compartilhamento total das decisões, conforme pode ser visto na Tabela 2-1. Essa contribuição foi significativa para a área em estudo, pois passou a ser um modelo para se pesquisar o grau de interação entre marketing e outras funções para cada atividade analisada, configurando uma alternativa à análise diádica das relações.

Outra contribuição do estudo é a utilização de projetos como unidade de análise, consistente com Ruekert, Walker e Roering (1985), que indicam as decisões no nível de Unidade de Negócio ou projetos específicos como os indicados para a compreensão das influências exercidas no processo decisório. Olson, Walker e Ruekert (1995) identificam correlação entre a maior complexidade das tarefas e a maior interdependência percebida nos processos e dessa com o compartilhamento de recursos e informações, o que favorece a redefinição da estrutura de marketing com o maior compartilhamento do processo decisório com áreas como vendas, P&D e manufatura. Essas relações que envolvem a interdependência dos processos são um aspecto fundamental para o desenvolvimento de pesquisas na área, visto que a dispersão interfuncional do processo decisório é caracterizada pela influência exercida

por uma determinada área sobre outra, ou sobre a tomada de decisões (Homburg, Workman e Krohmer, 1999).

Esses aspectos podem ser verificados na Tabela 2-1, a seguir. Essa forma de análise, proposta por Homburg, Workman e Krohmer (1999), permite a verificação dos participantes dos processos de marketing e a influência exercida pelos mesmos na tomada de decisão. Os valores expressos na tabela representam o percentual de influência de cada área funcional na realização da referida atividade.

Decisões sobre:	Marketing	Vendas	P&D	Operações	Finanças
Mensagens de propagandas	65	29	3	1	2
Avaliação de satisfação de clientes	48	35	5	8	4
Programas de satisfação clientes	40	37	7	10	6
Expansão em novos mercados	39	45	3	3	10
Direção estratégica da UEN	38	29	11	9	14
Estratégia de distribuição	34	52	1	6	6
Escolhas de parceiros estratégicos	33	38	7	9	12
Desenvolvim. de novos produtos	32	23	29	9	7
Projeto de serviços ao cliente	31	47	5	10	7
Preços	30	41	4	9	16
Grandes investimentos	13	11	13	29	35

Tabela 2-1 - Dispersão das atividades de marketing

Fonte: adaptado de Homburg, Workman e Krohmer, 1999, p.9.

Com o crescente interesse em estudos que envolvem a estrutura de marketing (Homburg, Workman e Jensen, 2000) evidencia-se, a partir da segunda metade da década de 1990, três caminhos de pesquisa. O primeiro analisa as relações diádicas entre marketing e outras áreas, tais como marketing e P&D (Massey e Kyriazis, 2007), marketing e operações (Karmarkar, 1996), marketing e recursos humanos (Chimhanzi e Morgan, 2005) e marketing e vendas (Homburg, Jensen e Krohmer, 2008). O segundo caminho diz respeito às pesquisas que se dedicam ao estudo do marketing e suas interfaces com outras áreas organizacionais de forma conjunta (Homburg, Workman e Krohmer, 1999). O terceiro, e mais recente caminho de pesquisa amplia a análise das interfaces de marketing com outras áreas funcionais passando a considerar também as relações estabelecidas com outras organizações, conforme

proposto por Day (1997). Essa área, todavia, somente apresenta estudos conceituais sobre o tema até o momento.

Uma vez que o objetivo da presente investigação é a análise das relações que determinam a estrutura de marketing e seu papel na implementação de uma estratégia, a seguir serão analisados os artigos que contribuíram para o desenvolvimento da área nesse escopo de pesquisa.

O compartilhamento das decisões de marketing com as de outras áreas funcionais – situação destacada por muitos autores como um foco de pesquisa importante e inexplorado – foi analisado por Homburg, Workman e Krohmer (1999). O objetivo dos autores foi verificar as relações estabelecidas, entre marketing e outros departamentos nas organizações, e seu papel nessas interações. Com isso, os autores buscaram respostas para compreender a influência de marketing em decisões relativas a sua a outras áreas.

Nesse contexto de pesquisa, a influência de uma área é definida como o poder exercido pela mesma em um determinado processo decisório. Evidenciando-se que mais de uma área funcional exerce influência sobre um processo decisório, e analisando-se essas influências, é possível considerar interações entre áreas, troca de informações, bem como o poder exercido por uma sobre outras (Homburg, Workman e Krohmer, 1999).

As evidências demonstraram influências de diversas áreas funcionais nos processos decisórios da firma. Quanto às decisões relativas a outras áreas funcionais, os autores verificaram a participação de marketing em diversos processos, mas com uma influência reduzida. Da mesma forma, foi identificado que existe influência das áreas de vendas, P&D, operações e finanças em processos decisórios relativos a marketing. Os valores apresentados na Tabela 2-1, extraídos de Homburg, Workman e Krohmer (1999) representam o percentual de influência de cada área nas decisões relacionadas. Trata-se de uma exemplificação da forma de análise e do detalhamento das informações obtidas com a forma de mensuração introduzida pelos autores.

Com esse estudo analisou-se, pela primeira vez de forma conjunta, a participação de mais de uma área funcional nos processos de marketing, o que permitiu aos autores caracterizar o fenômeno da dispersão. Para isso Homburg, Workman e Krohmer (1999) utilizaram uma escala em que os pesquisados informaram o percentual de influência de cada uma das áreas nas decisões analisadas. Forma de

mensuração que foi utilizada em pesquisas posteriores para a análise desse fenômeno (Krohmer, Homburg e Workman, 2002; Troilo, De Luca e Guenzi, 2008).

Day (1997) sugere que as novas estruturas organizacionais, orientadas por processos e com limites mais tênues entre as áreas funcionais, fariam com que a importância relativa de todos os departamentos fossem reduzidas. Homburg, Workman e Krohmer (1999) testaram essa proposição. Os autores compararam empresas com estruturas mais rígidas – ou Burocráticas na tipologia de Ruekert Walker e Roering (1985), a outras em que os limites entre as funções são menos rígidas cujas formas são baseadas em processos – as Orgânicas – e não encontraram diferenças no que diz respeito à importância de marketing para elas. Com isso, os autores concluem que, apesar das mudanças estruturais pelas quais as organizações estão passando, a importância de marketing, derivada de sua contribuição para a criação de valor ao cliente, não foi reduzida.

Para Homburg, Workman e Krohmer (1999) a influência de marketing nos processos decisórios de uma firma é equivalente ao valor estratégico proporcionado pela área para a obtenção dos elementos de diferenciação da organização. Dessa forma, a redução da importância de marketing para a organização, conforme proposta por Day (1997), somente se daria no momento em que as capacidades de marketing deixassem de estar associadas à criação de valor, ou em contextos em que outras capacidades sejam mais associadas ao desempenho da organização.

Essa relação entre a dispersão da influência de marketing e a característica do ambiente competitivo é clara na proposição de Homburg, Workman e Jensen (2000). Segundo eles, os mercados mais competitivos têm provocado mudanças significativas na forma como as empresas se estruturam, passando a formatos mais baseados por processos, em vez de fazê-lo por funções, mais orgânicos e mais abertos a relações interfirmas.

Nesses contextos mais competitivos, as atividades de marketing tendem a ser mais dispersas, à medida que as empresas se tornam mais voltadas ao cliente. Essa mudança ocorre devido à maior necessidade de especialização no desempenho das funções relacionadas a marketing, o que pode vir de uma área da organização, ou de uma relação com outra empresa (Homburg, Workman e Jensen, 2000).

Na continuidade dos estudos sobre a dispersão interfuncional da influência de marketing para a configuração da estrutura da organização de marketing, Krohmer, Homburg e Workman (2002) analisam a relação desses fatores com os de

desempenho. Os autores desenvolvem um estudo que compara o grau de dispersão de marketing em grupos de empresas de desempenhos diversos e verificam que as empresas cuja maior dispersão das decisões de marketing com outras áreas funcionais, ou seja, apresentam situações em que existe maior influência de outras áreas, também possuem os melhores resultados de desempenho.

Além disso, os autores verificam que a importância da participação de outras funções nas decisões de marketing é menor em ambientes de grande dinamismo de mercado. Esse resultado pode estar associado a dois elementos teóricos. O primeiro diz respeito à maior necessidade de capacidades de marketing, do tipo “processos externos”, conforme a tipologia de Day (1994), próprios de empresas mais orientadas para o mercado e cuja capacidade de análise e vínculo com o mercado são necessários nesses ambientes. O segundo pode ser a necessidade de maior rapidez para a resposta ao mercado, fator diretamente associado ao dinamismo decisório, o que é reduzido em situações de maior dispersão interfuncional (Troy, Hirunyawipada e Paswan, 2008).

2.4.1 Relações Interorganizacionais em Marketing

A organização de empresas com relações interfirmas é uma estratégia que permite o compartilhamento de recursos e o acesso a novas posições competitivas. As relações interfirmas podem ser explicadas a partir da Teoria dos Custos de Transação, segundo a qual as organizações analisam a eficiência das atividades internas comparativamente à eficiência das atividades externas, realizadas por outras empresas, e definem a partir disso a realização ou a contratação (Coase, 1994). Nas situações em que for mais vantajoso para a organização a contratação se estabelecem as condições para as relações interfirmas. Outra forma de se explicar a existência das relações interfirmas – complementar à Teoria dos Custos de Transação (Das e Teng, 2000) – é pela Teoria Baseada em Recursos (RBV). Segundo Madhok (1997) a RBV justifica a existência das relações interfirmas como uma forma de se acessar conhecimento em áreas críticas, nas quais a organização não possui o grau de conhecimento necessário e não pode desenvolvê-lo em condições de tempo ou custo razoáveis.

O comportamento oportunista associado ao estabelecimento, ou à ameaça, de relações interfirmas é ocorre nessa mesma lógica, segundo Das e Teng (2000). Para os autores, a maximização dos interesses das organizações fará com que relações

interfirmas somente sejam viabilizadas em situações de expectativa de efetivo ganho superior, ou seja, para a obtenção de recursos não disponíveis para a empresa isoladamente. O comportamento oportunista é capaz de apresentar impacto negativo na propensão ao estabelecimento de relacionamentos uma vez que se caracteriza como antecedente de comprometimento, confiança e outros investimentos específicos em relacionamento (Palmatier, Dant e Grewal, 2007).

A superação do oportunismo e criação de relações interfirmas é um movimento necessário para todos os tipos e tamanhos de organização, segundo Webster (1997). Para o autor, o foco das organizações em processos para desenvolvimento e criação de valor torna as estruturas mais flexíveis para relações interfuncionais e interorganizacionais. Além disso, torna-se impossível nesse paradigma que as organizações consigam desenvolver sozinhas todos os recursos e capacidades de marketing necessárias para produzir e entregar o maior valor possível ao mercado, o que, segundo Webster (1997) faz com que as relações de alianças interfirmas sejam imprescindíveis.

Autores como Achrol e Kotler (1999) e Moller e Svahn (2003) ampliam a análise das relações diádicas interfirmas, para um escopo que vai além do interesse de pesquisa deste estudo, projetando redes de organizações que podem ser estabelecidas a partir dessas relações. Segundo Moller e Svahn (2003) as relações interfirmas podem proporcionar o surgimento de redes interorganizacionais que são compreendidas como estruturas que incluem empresas com capacidades de suprimentos e/ou distribuição, de inovação tecnológica e de desenvolvimento de produtos, além de outras coalizões utilizadas para estabelecer padrões de mercado e, competir com empresas dominantes, oferecendo benefícios coletivos a partir dos recursos de uma firma.

O conceito de rede não é novo em marketing e tem sido proposto como uma alternativa estratégica desde o início da década de 1990 (Achrol, 1991; Webster, 1992; Achrol e Kotler, 1999). No entanto, ainda não conta com um conjunto de estudos significativo (Lusch, Vargo e Tanniru, 2009).

O desenvolvimento de relações interfirmas pode ser considerado como uma capacidade estratégica por permitir o acesso a recursos superiores, não disponíveis de outras formas. Estudos demonstram que essas relações se apresentam como uma competência distintiva de algumas organizações, o que é capaz de proporcionar uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as mesmas (Batt e Purchase, 2004).

Ruekert, Walker e Roering (1985) sugerem que as relações interfirmas podem proporcionar maior eficiência de marketing em duas situações. No formato caracterizado como Transacional, as organizações buscam fornecedores para a realização de atividades específicas, com característica rotineira, não especializada e disponível no mercado. Os acordos caracterizados como Relacionais, por outro lado, apresentam uma característica de mais longo prazo, utilizado para atividades não-rotineiras, especializadas e com poucos fornecedores aptos.

O contexto que favorece o desenvolvimento dessas relações em marketing é a sua posição central nos processos de criação de valor para o cliente. Achrol e Kotler (1999) caracterizam o marketing como “integrador do sistema” de valor, sendo responsável por uma grande quantidade de interações interfuncionais e interorganizacionais para viabilizar a entrega de valor superior ao mercado.

Esse conjunto de proposições permite que se considere a utilização de recursos de parceiros externos no desenvolvimento das estratégias de marketing, assim como já é feito entre as áreas organizacionais. As barreiras entre funções e organizações tendem a ser eliminadas na proporção em que as interações interfuncionais e interorganizacionais proporcionarem a geração de novos diferenciais competitivos.

2.4.2 Oportunidades de Pesquisa em Relações Interfuncionais e Interorganizacionais de Marketing

As estruturas de marketing mais flexíveis podem representar uma fonte de vantagem competitiva para algumas organizações. Estudos já demonstram que a maior dispersão das decisões de marketing está associada a melhores indicadores de performance (Krohmer, Homburg e Workman, 2002) e, também, que essa relação apresenta, como moderadores, características organizacionais tais como tamanho da empresa, dinamismo de mercado e setor de atuação. A influência do marketing e sua dispersão pela organização está relacionada, portanto, ao comportamento estratégico da organização (Homburg, Workman e Krohmer, 1999).

Na análise dos antecedentes da dispersão de marketing nas organizações, a partir dos construtos que determinam o estudo da Estrutura de Marketing, encontram-se duas lacunas: a primeira diz respeito à relação entre a dispersão de marketing e o conjunto de capacidades das organizações; a segunda se configura pela falta de

estudos que analisem a relação entre a dispersão de marketing na organização e a estrutura organizacional.

Além disso, Krohmer, Homburg e Workman (2002) verificam que os estudos sobre a dispersão da função marketing nas organizações consideraram os processos de formulação das estratégias de marketing, mas não se referem a atividades de implementação. Segundo os autores a compreensão desse processo é fundamental para o melhor entendimento do Marketing Estratégico.

A análise dos estudos sobre as relações de laterais de marketing, utilizadas para a realização de suas atividades (Atuahene-Gima e De Luca, 2008), revela que até o momento somente foram analisadas relações interfuncionais (Homburg, Workman e Krohmer, 1999; Krohmer, Homburg e Workman, 2002; Troilo, De Luca e Guenzi, 2008). A consideração de relações interfirmas como uma das relações possíveis, além das demais áreas funcionais, permanece como uma oportunidade de estudo inexplorada.

* * *

Neste capítulo foram reunidos e discutidos os elementos caracterizados como componentes da visão estruturalista da implementação de estratégia de marketing. Com a análise da literatura que aborda os mesmos, foram também identificadas possibilidades de relações entre os construtos. A partir desses elementos, foi desenvolvido um modelo que os integra de forma consistente com a teoria, o que é apresentado no Capítulo 3, a seguir.

3 A Relação entre a Estrutura de Marketing e a Implementação de uma Estratégia de Marketing

A constituição de um modelo de análise da relação entre os construtos componentes da Estrutura de Marketing, detalhados anteriormente, e sua influência no processo de Implementação de uma Estratégia de Marketing é apresentada neste capítulo.

Inicialmente deve-se considerar que um dos aspectos que permeiam os conceitos abordados no referencial teórico é a visão da organização a partir de seus elementos estruturais. Com isso, é possível analisar a Estrutura da Organização de Marketing no seu sentido mais amplo, considerando a realização de atividades relacionadas a marketing nas organizações e não restringir-se aos limites dos departamentos de marketing (Homburg, Workman e Jensen, 2000).

Outro aspecto a ser observado é que os processos analisados devem estar relacionados à geração de valor para o mercado, visto que essa deve ser a função do marketing nas organizações. Srivastava, Shervani e Fahe (1999) estabelecem três como os processos associados à geração de valor para os clientes: o desenvolvimento de novos produtos, a gestão dos canais de suprimentos e a gestão do relacionamento com os clientes.

Estabelecidos os três processos envolvidos na geração de valor para os clientes optou-se pelo Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) por duas razões principais. A primeira é a existência de estudos que investigaram o DNP associado à estrutura organizacional (Olson, Walker e Ruekert, 1995), ao desenvolvimento de capacidades de marketing (Atuahene-Gima, 2005; Murray e Chao, 2005), à análise da integração de marketing com outras áreas funcionais (Ruekert, 1995; Tassarolo, 2007; Troy, Hirunyawipada e Paswan, 2008) e ao estabelecimento de relações interfirmas para o DNP (Rindfleisch e Moorman, 2001; Knudsen, 2007), ainda não analisados de forma integrada. A segunda é pela possibilidade de se avaliar um processo e seus resultados, o que é proporcionado pelo DNP uma vez que se configura como um evento não-contínuo com resultados mensurados ao final do processo, viabilizando seu uso como unidade de análise (Olson, Walker e Ruekert, 1995).

Estudos cuja unidade de análise são projetos de novos produtos e que se propõem a verificar seus resultados devem utilizar formas de avaliação de performance adequadas a esse contexto. Olson, Walker e Ruekert (1995) sugerem a utilização de três medidas: a inovação do produto, a eficiência do projeto e o desempenho do produto no mercado.

Segundo os autores, a análise de inovação é intrínseca ao processo de desenvolvimento de novos produtos e configura tanto uma avaliação interna – em que a inovação pode estar associada a novos processos e conhecimento adquirido – como um resultado comparativo aos produtos existentes no mercado. A medida de eficiência do projeto tem o propósito de avaliar o tempo de realização do processo em relação ao planejado, um elemento sabidamente importante no contexto de desenvolvimento de novos produtos (Griffin, 1997; Swink e Song, 2007). A terceira forma de mensuração sugerida por Olson, Walker e Ruekert (1995) está relacionada aos resultados obtidos pela empresa com o projeto, mensurados a partir da análise do grau em que os objetivos da organização com o projeto foram atingidos.

Definido o desenvolvimento de novos produtos como o contexto no qual será observada a relação entre Estrutura de Marketing e a Implementação, são desenvolvidas a seguir as hipóteses que orientam a análise deste estudo, cuja representação gráfica pode ser verificada na Figura 3-1.

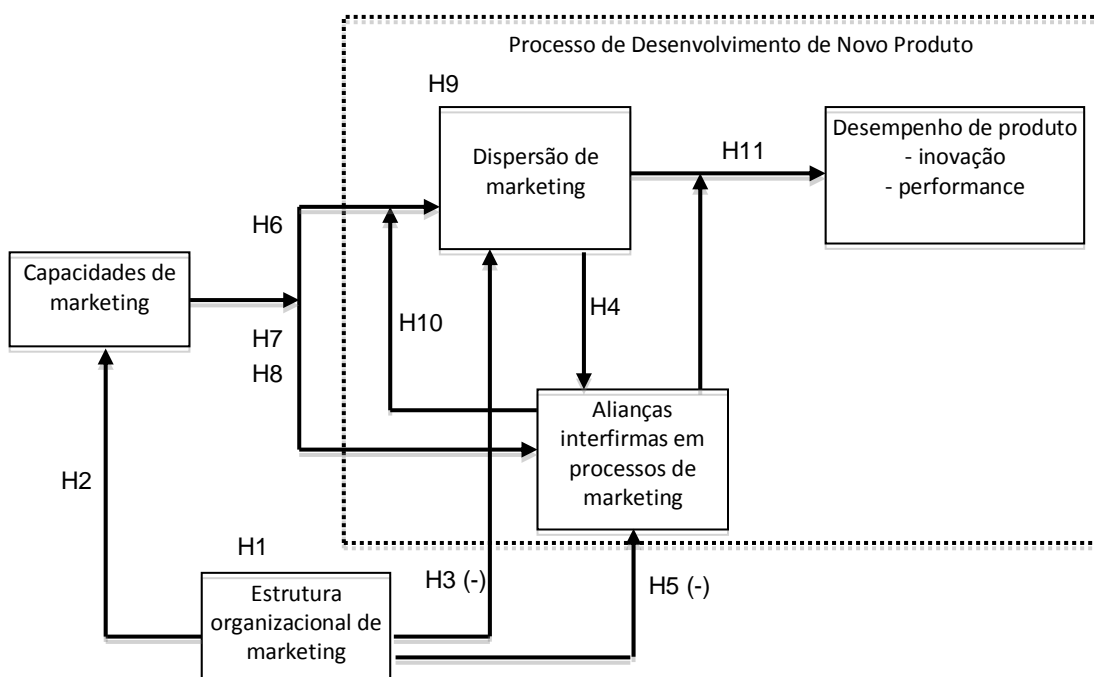


Figura 3-1 – Estrutura de Marketing e Implementação de Estratégia de Marketing

3.1 Hipóteses do Modelo

A estrutura organizacional de marketing é caracterizada pelos fatores formalização, centralização e especialização. Ruekert, Walker e Roering (1985) sugerem uma tipologia, para análise interna, que classifica as organizações em Orgânicas ou Burocráticas, como já foi mencionado anteriormente. Complementando essa proposição, Auh e Menguc (2007) argumentam que os fatores de formalização e centralização não se dissociam nas organizações, e estudos anteriores comprovariam que eles se apresentam altamente relacionados.

Considerando esse contexto, espera-se encontrar diferenças significativas entre dois grupos de empresas: as orgânicas e as burocráticas. As orgânicas devem apresentar menor formalização, menor centralização e menor especialização. As burocráticas, ao contrário, devem ser mais estruturadas⁵.

H1 – As empresas classificadas como orgânicas e burocráticas apresentarão diferenças significativas nos construtos de formalização, especialização e centralização, formadores da estrutura organizacional de marketing.

Existem estudos que caracterizam a estrutura organizacional de marketing como antecedente ao desenvolvimento de capacidades de marketing (Vorhies, 1998). Assim, em uma relação de consequência, diferentes configurações da estrutura de marketing proporcionam o desenvolvimento de capacidades diversas. As evidências dessa relação mostram que organizações mais estruturadas apresentam maiores capacidades de marketing (Vorhies, 1998; Vorhies e Morgan, 2003). Segundo Ruekert, Walker e Roering (1985) esse tipo de relação deve ser evidenciado em organizações que competem em ambientes com característica de menor grau de inovação, visto que as estruturas orgânicas seriam aquelas mais propícias para o desenvolvimento de capacidades associadas a processos inovadores.

H2 – Há uma relação positiva e de antecedência entre a estrutura organizacional de marketing e as capacidades de marketing.

⁵ Empresas mais estruturadas são definidas como aquelas que apresentam maior formalização, maior centralização e maior especialização.

A dispersão de marketing está associada ao compartilhamento de informações e de processos decisórios (Krohmer, Homburg e Workman, 2002). Os estudos que analisaram a dispersão de marketing explicaram o fenômeno, mas ainda não o fizeram quanto ao contexto organizacional em que ocorre. Visto que a premissa para a dispersão de marketing é o compartilhamento de informações e processos decisórios (Workman, Homburg e Gruner, 1998), as empresas que apresentam uma estrutura menos burocrática devem apresentar também maior compartilhamento da função.

H3 – O construto estrutura organizacional de marketing influencia negativamente a dispersão de marketing.

Estruturas mais flexíveis, segundo Webster (1997), estariam mais propensas a estabelecer relações com outras organizações. Dessa forma, as empresas que apresentarem maior dispersão de marketing deverão ser aquelas que apresentam maiores relacionamentos interfirmas. Além disso, como já foi discutido anteriormente, essas organizações devem ser aquelas que possuem as estruturas caracterizadas como orgânicas.

H4 – Há uma relação significativa entre a dispersão de marketing e o estabelecimento de relações interfirmas.

H5 – Há uma relação negativa entre a estrutura organizacional e o estabelecimento de relações interfirmas.

As capacidades de marketing são caracterizadas pelos processos em que são empregados o conhecimento e as habilidades da função nas organizações (Vorhies, 1998). Estudos relacionam a execução da função marketing a um grande número de áreas funcionais nas organizações (Krohmer, Homburg e Workman, 2002), dada a dispersão das decisões de marketing nos processos organizacionais.

Dessa forma, as organizações que possuem maiores capacidades de marketing devem envolver um maior número de áreas funcionais no desenvolvimento de suas atividades, uma vez que o conhecimento estaria mais disseminado na organização.

H6 – Há uma relação positiva entre capacidades de marketing e o grau de dispersão de marketing nas organizações.

Diversos autores, tais como Webster (1997), Achrol e Kotler (1999), Das e Teng (2000) e Palmatier, Dant e Grewal (2007), sugerem que o acesso a recursos externos à organização pode proporcionar vantagens competitivas. Cegarra-Navarro (2005) analisa a relação entre a aprendizagem, e o desenvolvimento de capacidades proporcionado a partir de relações entre empresas. Nesse enfoque, as empresas que não possuem alguns recursos específicos buscam em estruturas cooperativas o acesso a esses recursos em outras organizações.

Dessa forma, uma organização poderia acessar conhecimentos superiores e integrá-los aos seus processos, mesmo que esses fossem pertencentes a outras empresas. Considerando essas premissas, empresas que utilizam as relações interfirmas no desenvolvimento das atividades de marketing devem apresentar capacidades superiores às demais.

H7 – Há uma relação significativa entre o desenvolvimento de capacidades de marketing e a utilização de relações interfirmas.

Da forma inversa, empresas que possuem as maiores capacidades de marketing, destacando-se das demais por essa característica, perceberiam menores ganhos em estabelecer relações de troca com outras empresas e tenderiam a apresentar um comportamento oportunista em não compartilhar suas capacidades. Essas condições foram evidenciadas como fatores que limitam o estabelecimento de relações interfirmas por Rindfleisch e Heide (1997).

Assim, espera-se que as organizações com as maiores capacidades de marketing deverão perceber um efeito nulo ou negativo no estabelecimento de relações interfirmas para a realização das atividades nessa área. Essa percepção deve apresentar impacto negativo na propensão ao estabelecimento de relacionamentos, conforme evidenciado em Palmatier, Dant e Grewal, 2007, dificultando a realização de tais acordos.

H8 – Empresas com as maiores capacidades de marketing devem apresentar menos relações interfirmas do que as demais.

A medida que a maior dispersão de marketing também proporcionar melhores capacidades, deve-se perceber o impacto dessa relação no desempenho das organizações. Segundo Day (1994) as capacidades e os processos são entrelaçados, o que sugere que, quanto mais disperso estiver o conhecimento de marketing na estrutura organizacional, mais ele será aplicado aos diversos processos envolvidos com a criação de valor para o cliente.

A relação entre as capacidades de marketing e a performance já foi evidenciada por diversos estudos (Vorhies, 1998; Weerawardena, 2003; Vorhies e Morgan, 2005). Espera-se verificar a dispersão de marketing como um construto mediador, que explique essa relação. Para Homburg, Workman e Krohmer (1999) a dispersão de marketing está relacionada ao maior acúmulo de conhecimento e sua aplicação nos processos. Argumento semelhante já havia sido utilizado por Ruekert e Walker (1987) ao sustentar que a integração de marketing com outras áreas apresentaria como antecedente a dependência de recursos. Assim, as empresas que apresentarem maior domínio sobre os processos de marketing devem ser mais capazes de gerenciar relações interfuncionais e com isso gerar melhores níveis de desempenho.

H9 – A dispersão de marketing nas áreas funcionais apresenta uma relação significativa, de mediação, entre capacidades de marketing e performance.

Essas relações podem ser influenciadas por acordos estabelecidos entre empresas. Assim, espera-se que as relações interfirmas apresentem influências nas relações entre os construtos de capacidades de marketing, dispersão de marketing e performance.

H10 – Os acordos interfirmas apresentam influência nas relações entre construtos de capacidades de marketing, dispersão de marketing e performance.

Além disso, pesquisas sobre implementação indicam que melhores resultados de performance são alcançados pelas empresas em que a dispersão das atividades de marketing é maior e, em consequência disso atuam de forma mais interfuncional (Ruekert e Walker, 1987; Krohmer, Homburg e Workman 2002). Dessa forma

empresas que apresentam pouca dispersão de marketing, ou seja, aquelas mais burocráticas devem apresentar resultados de performance inferiores às demais.

H11 – Há uma relação significativa entre a dispersão de marketing e a performance.

Por fim, os fatores Estrutura Organizacional de Marketing, Capacidades de Marketing e Dispersão das Atividades de Marketing, caracterizados no Referencial Teórico como os elementos formadores da Estrutura de Marketing (Ruekert, Walker e Roering, 1985), devem proporcionar um conjunto capaz de auxiliar no entendimento da Implementação de uma Estratégia de Marketing. Trata-se de uma perspectiva ampla da contribuição do modelo proposto, e por consequência deste estudo, para a construção de conhecimento na dimensão do marketing estratégico e da administração de marketing.

4 Procedimentos Metodológicos

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo. Inicialmente são descritas as etapas que definiram o design de pesquisa, o que auxiliou no planejamento e compreensão do processo. Na seção referente à etapa exploratória são detalhados os processos de definição das escalas de mensuração, da população pesquisada e da forma de operacionalização da coleta de dados. Posteriormente, na seção da etapa descritiva, são detalhados os processos de preparação da pesquisa, da coleta de dados e dos procedimentos de análise adotados neste estudo.

4.1 Design de Pesquisa

A apresentação do design de pesquisa tem a função de proporcionar uma compreensão inicial, e ampla, dos procedimentos adotados no desenvolvimento desta investigação.

O início da descrição das atividades realizadas se dá pela definição do modelo teórico. Optou-se por iniciar esta seção por esse ponto dada sua importância para o projeto, uma vez que está relacionado com: as alterações sugeridas pela banca de projeto de tese, as discussões sobre a redefinição do projeto com o professor orientador e debates sobre o tema e seminários com professores de duas outras universidades.

A definição do modelo proporcionou também a identificação da necessidade de uma etapa de pesquisa exploratória e outra descritiva, uma vez que optou-se pela proposição e análise de um modelo de estimação. A etapa exploratória permitiu a identificação de construtos e escalas de mensuração que poderiam ser utilizados no estudo, além de sua adequação para o contexto de aplicação da pesquisa. A etapa descritiva proporcionou as condições para a obtenção dos dados necessários à análise do modelo com a utilização da modelagem de equações estruturais.

Dessa forma, realizou-se a análise do modelo proposto e de outros dois, caracterizados como modelos rivais, com o objetivo de se identificar a estrutura que melhor explica as relações encontradas.

A realização dessas atividades ocorreu no período compreendido entre o segundo semestre de 2007 e o início de 2009, conforme está apresentado na Tabela 4-1. As atividades descritas nas etapas que constam na Tabela 4-1 são detalhadas no decorrer deste capítulo.

Tabela 4-1 – Organização das Etapas Exploratória e Descritiva

Etapas	Atividades	Período
Etapa exploratória	Definição do modelo teórico a ser analisado	outubro/2007 a fevereiro/2008
	Definição dos construtos utilizados para análise do modelo	dezembro/2007 a fevereiro/2008
	Definição do objeto de análise	janeiro/2008 a fevereiro/2008
	Definição da população pesquisada	fevereiro/2008 a abril/2008
	Definição das escalas de mensuração e do questionário	maio/2008 a julho/2008
Etapa descritiva	Coleta de dados – pesquisa por telefone	setembro/2008 a outubro/2008
	Preparação do banco de dados para análise	novembro/2008
	Análise dos dados	novembro/2008 a fevereiro/2009
	Conclusões e finalização da Tese	janeiro/2009 a abril/2009

4.2 Etapa Exploratória

A primeira etapa do estudo é caracterizada como exploratória, pois sua função foi a de permitir uma melhor compreensão do problema de pesquisa e da forma como o mesmo poderia ser tratado em uma pesquisa de campo. Segundo Churchill (1995) essas são características de estudos exploratórios. O início desta seção trata da definição dos construtos para operacionalização do modelo teórico. A definição da

população pesquisada, a coleta de dados primários e secundários, descritos posteriormente fornecem os subsídios para a definição das variáveis utilizadas na operacionalização dos construtos.

4.2.1 Definição dos Construtos

A utilização de escalas de mensuração tem por finalidade a operacionalização de variáveis latentes em modelos de equações estruturais. Segundo Hair *et al.* (1998), uma vez que os construtos⁶ não podem ser observados diretamente, eles precisam ser representados por conjuntos de variáveis observáveis, denominadas de escala de mensuração.

Neste estudo são utilizados diversos construtos, os quais apresentam características bastante variadas. Alguns já constituem uma área de investigação bastante explorada e consolidada, enquanto outros são relativamente recentes, ou mesmo inexplorados.

A Estrutura Organizacional de Marketing é uma dimensão derivada da Estrutura Organizacional, uma área já bastante consolidada em pesquisas científicas. Tem-se em Lawrence e Lorsch (1967) as primeiras referências de formas de mensuração desse construto original. A utilização da Estrutura Organizacional de Marketing, ou seja, a análise das variáveis estruturais que determinam a forma de organização das funções relacionadas às decisões de marketing, também não é recente, conforme foi discutido no Capítulo de Referencial Teórico. Esse contexto permite considerar essa dimensão de análise como consolidada, o que é reforçado pela homogeneidade das escalas de mensuração utilizadas nos estudos previamente discutidos.

A análise das Capacidades de Marketing já é um tema de pesquisa muito mais recente do que o anterior. Os primeiros registros de pesquisas envolvendo essa dimensão surgem a partir de meados de 1990. Além disso, os estudos revelaram tratar-se de uma área em consolidação, visto que ainda são poucos os pesquisadores envolvidos, tanto com o tema quanto com a forma de observação dessas capacidades. Essa afirmação decorre da verificação de que praticamente todos os estudos nessa

⁶ Construtos e variáveis latentes são termos equivalentes e utilizados neste estudo com o mesmo significado

área partiram do desenvolvimento de uma nova escala de mensuração, conforme já foi observado.

A Dispersão de Marketing é um foco de estudo ainda mais recente do que os dois anteriores. A análise da disseminação da função na estrutura organizacional é objeto de pesquisa de um grupo relativamente pequeno⁷, e que muito recentemente vem sendo ampliado (Troilo, De Luca e Guenzi, 2008; Verhoef e Leeflang, 2009). Além disso, a Dispersão de Marketing pode ocorrer para além das fronteiras da organização, a partir de relações interfirmas (Webster, 1997), situação para a qual não foi identificado até esse momento nenhum estudo específico. Esse contexto faz com que se caracterize também a Dispersão de Marketing como uma área de estudo não consolidada.

O Desempenho de Produto constitui a última escala de mensuração aqui referida. Trata-se de uma dimensão bastante desenvolvida visto que é analisada em estudos de diversas áreas do conhecimento. Isso ocorre, segundo Jimenez-Zarco, Martinez-Ruiz e Gonzalez-Benito (2006), pois o processo de desenvolvimento de produtos se constitui em foco de estudo multidisciplinar abrangendo, além do marketing, disciplinas como operações, design, engenharia, entre outras.

Salienta-se que a identificação das diferenças existentes entre os construtos é importante, pois caracterizou o início do processo de definição das escalas a serem utilizadas. Determinar a forma de mensuração mais adequada ao fenômeno observado é um papel de fundamental importância, visto que dela dependem os resultados obtidos (Churchill, 1995).

Neste estudo a seleção das escalas de mensuração se deu por julgamento, a partir de reuniões com especialistas (Malhotra, 2001). Os especialistas participantes dessa etapa de discussão do modelo e da definição da forma de mensuração foram⁸:

- Gabriele Troilo - Professor de *Strategic Marketing* da *Università Bocconi*;
- Francesco Zurlo - Professor de *Design Estrategico* do *Politecnico di Milano*;
- Giorgio Casoni - Professor de *Management* do *Politecnico di Milano*;

⁷ O referido grupo é formado por Harley Krohmer, Christian Homburg, John P. Workman e Ove Jensen

⁸ Foram realizados encontros individuais com as pessoas discriminadas durante o período de doutorado-sanduíche. Com alguns desses professores ocorreu apenas um encontro e com outros ocorreram cerca de quatro ou cinco.

- Cabirio Cautela - Professor de Marketing e *Design Estrategico* do *Politecnico di Milano*;
- Alessandro Deserti - Professor de Design de Produto do *Politecnico di Milano*;
- Flaviano Celaschi - Professor de Design do *Politecnico di Torino*;
- Claudio Dell’Era - Professor de Marketing e *Management Innovation* do *Politecnico do Milano*.

O processo de escolha das escalas utilizadas se deu a partir de um conjunto de critérios discutidos e validados com o grupo de especialistas. Foram considerados os seguintes aspectos:

- utilização e validação das escalas em outros estudos publicados - aspecto muito valorizado por especialistas por caracterizar a construção do conhecimento na área a partir de pesquisas realizadas e, também, por facilitar a comunicação dos resultados em periódicos internacionais;
- utilização das escalas existentes, utilizadas em estudos com características semelhantes;
- abrangência de análise - julgou-se que escalas mais detalhadas poderiam proporcionar melhores recursos de análise em observações de aspectos específicos.

A partir desses critérios foram selecionadas as escalas de mensuração que serviram como referência para a elaboração do questionário aplicado neste estudo. As escalas selecionadas para cada um dos construtos analisados, e detalhadas no Apêndice A, foram as seguintes:

- Estrutura Organizacional de Marketing - Olson, Walker e Ruekert (1995);
- Capacidades de Marketing - Vorhies e Morgan (2005);
- Dispersão de Marketing - Krohmer, Homburg e Workman (2002);
- Desempenho de Produto - Olson, Walker e Ruekert (1995);

Dentre essas escalas, apenas uma não contempla integralmente, na versão original, características necessárias para este estudo. A Dispersão de Marketing, utilizada por Krohmer, Homburg e Workman (2002), considera a distribuição das

decisões de marketing nas áreas funcionais das organizações. Este estudo considera a dispersão de marketing de forma mais ampla, ao incorporar dois novos elementos: a dispersão do processo de implementação e a utilização de relações interfirmas nas decisão e implementação de marketing.

Foi sugerida, pelos especialistas, a utilização de escalas já existentes, adaptadas para se contemplar os novos elementos. A adaptação da escala de Krohmer, Homburg e Workman (2002) se deu da seguinte forma: a escala original apresenta um conjunto de decisões de marketing e, para cada uma delas, foi elaborado um novo indicador caracterizado como o processo de implementação daquela atividade de marketing. Além disso, a escala original analisa a participação de diversas áreas na realização de determinada atividade. A alteração, nesse caso, deu-se pela inserção de uma alternativa que permite a indicação da participação de um parceiro externo à empresa na realização de cada atividade.

Dessa forma foi definida a estrutura central, utilizada como referência para a elaboração do questionário utilizado. Entrevistas em profundidade, com representantes de empresas do segmento pesquisado, além de novas consultas a especialistas proporcionaram os subsídios necessários para a elaboração do questionário. Essas etapas estão descritas posteriormente.

4.2.2 População Pesquisada

Estudos que abordam a Estrutura de Marketing e o Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos, respectivamente objeto de análise e contexto da pesquisa aqui desenvolvida, verificam que o setor industrial das organizações pode ser um fator interveniente nos resultados obtidos (Troy, Hirundyawipada e Paswan, 2008; Vorhies e Morgan, 2003). Por essa razão, diversos estudos que abordam a análise da Estrutura de Marketing restringem a população-alvo a um segmento industrial (Vorhies e Morgan, 2003; Atuahene-Gima, 2005; Kahn e Mentzer, 1998; Tuominen, Rajala e Moller, 2000) ou a um pequeno número de forma que esse fator possa ser controlado (Krohmer, Homburg e Workman, 2002; Weerawardena, 2003).

Outro aspecto relevante para o estudo diz respeito ao ciclo de desenvolvimento de novos produtos, uma vez que a literatura que analisa a relação entre o processo de desenvolvimento de produtos e a estrutura de marketing tradicionalmente utiliza como

unidade de análise os projetos de novos produtos. Isso ocorre pois se trata de um processo não-contínuo e propício para se observar a relação entre processo e resultado em um período de tempo relativamente curto (Griffin, 1997; Olson, Walker e Ruekert, 1995; Troy, Hirundyawipada e Paswan, 2008). Considerando esse aspecto, setores em que as empresas não apresentam regularidade nos períodos de lançamento, ou na duração do ciclo de desenvolvimento de novos produtos, poderiam oferecer dados menos confiáveis do que outros em que esses processos ocorrem de forma mais regular. Segundo Malhotra (2001), o tempo transcorrido entre o evento e o momento da pesquisa pode dificultar a precisão da resposta, o que sugere que sejam pesquisados eventos mais recentes, quando possível.

Um terceiro fator importante na seleção da população-alvo do estudo é o acesso a informações para possibilitar a execução da pesquisa. Neste caso se considera a necessidade de contatos para a realização de entrevistas em profundidade, com o propósito de adequar as escalas de mensuração, e o acesso a bancos de dados para a realização da coleta de dados da etapa descritiva.

Identificou-se que o setor das indústrias de fabricação móveis do Brasil poderia ser escolhido para a realização da pesquisa por apresentar as seguintes características:

- caracteriza-se como um setor industrial com uma quantidade de empresas cujo número é suficiente para a realização da coleta de dados, ou seja, cerca de 16 mil empresas no país⁹ segundo dados disponíveis no site da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário - ABIMOVEL¹⁰;
- apresenta agrupamentos industriais em algumas regiões do Brasil, e os sindicatos das indústrias desses agrupamentos permitem o acesso a alguns dados cadastrais das empresas associadas (Coutinho *et al.*, 2002);
- o setor se caracteriza pelo lançamento de novos produtos a cada período de seis meses (Gorini, 1999);
- os períodos de lançamentos de novos produtos são praticamente os mesmos para todas as empresas, visto que coincidem com as principais feiras setoriais (Gorini, 1999).

⁹ Nessa estimativa são considerados todos os tipos de empresas que trabalham com móveis, tais como marcenarias, madeireiras, restauradores de mobiliário, estofadores, fabricantes de componentes e acessórios para móveis, empresas de projeto e fabricantes de móveis.

¹⁰ www.abimovel.org.br

Além desses fatores, outros dois, descritos a seguir, foram importantes na definição do setor como foco da pesquisa.

Uma empresa do setor de móveis do Rio Grande do Sul realiza um projeto com o Politecnico di Milano para o desenvolvimento de novas linhas de produtos, e, os coordenadores desse projeto são dois especialistas consultados na definição das escalas de mensuração¹¹. Os contatos realizados propiciaram o acompanhamento de algumas fases do referido projeto, bem como o acesso a informações do mesmo e ao contato com profissionais de diversas áreas envolvidos com o desenvolvimento de produtos nessa empresa.

O segundo aspecto importante foi o acesso a dados das empresas do setor. A partir do contato com as entidades setoriais MOVERGS¹² e SindMóveis¹³ foi obtido o cadastro das empresas do setor de fabricação de móveis do Rio Grande do Sul e os contatos com as entidades representativas dos principais pólos produtores de móveis do Brasil, que igualmente proporcionaram o acesso aos dados das empresas de suas regiões.

Definido o setor de indústrias de móveis como população da pesquisa, foi iniciado o processo de entrevistas em profundidade para compreensão desse segmento e adequação do questionário ao mesmo. A seguir são descritos os procedimentos metodológicos adotados nessa etapa do projeto.

4.2.3 Coleta de Dados da Etapa Exploratória

A obtenção de informações no início de um projeto de pesquisa, segundo Churchill (1995), deve proporcionar ao pesquisador subsídios para melhor compreensão do problema e do contexto em que a pesquisa é realizada. O autor caracteriza a análise de literatura, entrevistas com especialistas, grupos de discussão e a análise de casos como fontes de informações em estudos exploratórios.

¹¹ Alessandro Deserti é professor e pesquisador do *Politecnico di Milano* e especialista em desenvolvimento de produtos para a indústria de móveis com atuação em projetos na Itália e em outros países como Brasil e China. Flaviano Celaschi é professor e pesquisador em design do Politecnico di Torino e especialista em desenvolvimento de novos conceitos de produtos e inovação orientada pelo design.

¹² Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul

¹³ Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves

Neste projeto foram utilizadas as técnicas de análise de literatura e as entrevistas com especialistas para a melhor compreensão do problema de pesquisa no seu contexto de aplicação, a elaboração do questionário com a adequação das escalas previamente definidas e a preparação da etapa de pesquisa descritiva.

4.2.4 Análise de Literatura

Publicações acadêmicas, comerciais, estatísticas e relatórios de empresas são consideradas por Churchill (1995) como análise de literatura e uma importante fonte de dados de rápida obtenção e de baixo custo para o pesquisador. Para o autor, as informações obtidas a partir dessas fontes servem para a compreensão do fenômeno e a geração de novas idéias.

O presente estudo fez uso desse tipo de fonte de informações para a compreensão do processo de desenvolvimento de produtos em uma organização¹⁴. Informações sobre o processo de desenvolvimento de um novo produto e o acompanhamento de algumas atividades desse processo foram utilizadas pelo pesquisador para melhor compreensão do tema. Além disso, entidades representativas do setor divulgam estudos e cadastros empresariais que foram utilizados para a criação do banco de dados das empresas do setor, base para a coleta de dados da etapa descritiva.

Os documentos referentes ao projeto de novo produto que foram analisados proporcionaram a compreensão sobre as etapas do processo de organização do projeto, equipe envolvida, especialistas contratados, desenvolvimento e controle das atividades e avaliação de resultados. Para isso, o material consultado foi o seguinte:

- proposta técnica de desenvolvimento de nova linha de produtos;
- relatórios de pesquisas sobre o mercado de móveis no Brasil e em países considerados como referências no mercado internacional;
- análise do mercado de compradores de móveis no Brasil;
- relatórios e projetos relativos às atividades desenvolvidas por grupos de projetistas na etapa de criação de novos conceitos;

¹⁴ A identificação da organização e os detalhes sobre o processo de desenvolvimento de produto aqui referido são informações caracterizadas como sigilosas e consideradas dispensáveis na caracterização do Método de estudo e por essas razões, são omitidas.

- detalhamento técnico de protótipos e vínculos com características do mercado nacional;
- análise dos novos conceitos realizada por equipe multidisciplinar, envolvendo profissionais da empresa e especialistas do setor, brasileiros e italianos;
- projeto de marca e estratégia de posicionamento para a nova linha de produtos.

A análise desses documentos, complementada com entrevistas com participantes e coordenadores do mesmo, descritas posteriormente, proporcionou a compreensão sobre o processo de criação de um novo produto no segmento de fabricação de móveis e forneceu inúmeros subsídios para a realização deste estudo. Algumas importantes contribuições da fase caracterizada como Análise de Literatura são relacionadas a seguir:

- compreensão do processo de desenvolvimento de um novo produto no segmento de fabricação de móveis e a forma de participação de diferentes atores ao longo desse desenvolvimento;
- todas as etapas do projeto, desde a identificação das pesquisas que serviram como subsídios ao mesmo, até a produção experimental do novo produto e sua identidade, foram detalhadamente previstas, com a participação de um grande número de especialistas externos à empresa e cujas características eram muito heterogêneas¹⁵;
- a existência de diferentes grupos atuando no projeto, equipes responsáveis por decisões estratégicas, coordenação de atividades e etapas do projeto, coordenação de atividades técnicas e responsáveis pela relação entre a operação da empresa e a operação do projeto;
- o processo de criação de novos conceitos de produtos é longo, com a utilização de muitas pesquisas para proporcionar subsídios aos projetistas, exige a geração de um grande número de conceitos que servem como alternativas de projeto¹⁶, dos quais apenas um foi escolhido;
- as relações entre os grupos ocorrem tanto horizontalmente – para a coordenação das atividades e troca de informações sobre o andamento do projeto –

¹⁵ Participaram dessas etapas especialistas em design, ergonomia, marketing, publicidade, moda, materiais, engenharia e produção de móveis.

¹⁶ Neste projeto foram criados cerca de 20 conceitos de novos produtos.

como verticalmente – para a resolução de conflitos e envolvimento de um número maior de pessoas em decisões importantes;

- há pessoas envolvidas somente no desenvolvimento do novo produto e outras que compartilham o seu tempo entre atividades regulares da empresa e a participação no grupo de desenvolvimento de produto;

- existe a caracterização de um responsável pelo processo de desenvolvimento de novos produtos.

4.2.5 Entrevistas em Profundidade

Churchill (1995) sugere que informações importantes podem ser obtidas com pessoas que tenham experiência ou conhecimento em determinado tema. São denominados informantes-chave ou especialistas. Neste estudo foram realizadas entrevistas com especialistas, o que proporcionou uma melhor compreensão do setor, a identificação de aspectos importantes a serem considerados na realização da pesquisa e a definição do questionário utilizado na etapa de pesquisa descritiva. As entrevistas foram realizadas pelo pesquisador, seguindo o roteiro que consta no Apêndice B.

Foram realizadas 10 entrevistas em profundidade, sendo as mesmas divididas entre os seguintes públicos:

- profissionais de empresas do setor de fabricação de móveis (5 entrevistas)¹⁷;
- designers de móveis que desenvolvem projetos para empresas do setor (2 entrevistas);
- especialistas, pesquisadores acadêmicos, envolvidos com projetos no setor (3 entrevistas).

As entrevistas proporcionaram ao pesquisador a observação da perspectiva sobre a qual as empresas do setor procedem o desenvolvimento de novos produtos.

¹⁷ Dessas, três entrevistas foram com executivos de empresas com mais de 100 funcionários, e duas com gestores de empresas com até 30 funcionários.

Os executivos dessas empresas definem a criação de novos produtos como uma atividade fundamental para os fabricantes de móveis, visto que o mercado se caracteriza por coleções de produtos e a atualização, ao menos anual, dos mesmos é uma necessidade para manutenção das vendas no mercado. Associado a isso, um dos principais resultados dessas entrevistas foi a verificação de que, na estrutura das organizações desse setor, a função de “responsável pelo desenvolvimento de produtos” é muito comum. Seguindo a sugestão dos entrevistados, caracterizou-se o “responsável pelo desenvolvimento de produtos” como o cargo da pessoa que deveria responder ao questionário da pesquisa nas empresas.

Segundo os entrevistados, as pessoas que ocupam essa posição nas organizações são muito próximas a três áreas: marketing, design e manufatura. Além disso, são as pessoas que acompanham o projeto desde a concepção até o lançamento. Isso lhes permite a identificação das áreas participantes ao longo do processo de desenvolvimento, a avaliação das capacidades de marketing da organização e a identificação dos momentos em que agentes externos contribuíram com o projeto. Outro aspecto relevante diz respeito à identificação de desempenho: os responsáveis pelo desenvolvimento de produtos acompanham a entrada dos produtos no mercado, o que lhes dá condições de avaliar seu desempenho ao final do projeto.

Os especialistas entrevistados enfatizaram a importância de se analisar o projeto de desenvolvimento de produtos para a compreensão da integração de marketing com outras áreas. Segundo eles, quando uma empresa trabalha com a participação de funcionários de diversas áreas no desenvolvimento de novos produtos, as decisões relativas ao mercado-alvo, ao preço, à comunicação e às vendas dos produtos são igualmente compartilhadas.

Outro elemento comentado nas entrevistas e que deve ser destacado pela relação direta com o objeto de análise desta pesquisa refere-se à divisão funcional das estruturas organizacionais. Segundo os relatos, muitas empresas apresentam estruturas em que as áreas de marketing e vendas são caracterizadas como um departamento comercial, ou com uma distribuição de responsabilidades diferente do que a teoria das mesmas sugere. Contudo, não se trata de fato novo, uma vez que já existem referências semelhantes em estudos como Krohmer, Homburg e Workman (2002), Dewsnap e Jobber (2000) e Montgomery e Webster (1997).

A análise das entrevistas em profundidade proporcionou a compreensão de novos aspectos a respeito da estrutura e da dinâmica das empresas, elementos

relevantes para a definição do instrumento e dos procedimentos de coleta de dados desta pesquisa.

4.2.6 Operacionalização dos Construtos

Os construtos desta tese foram operacionalizados com a adaptação de escalas de mensuração desenvolvidos e validados em outros estudos. A definição dos construtos utilizados e os procedimentos utilizados para a adaptação dos mesmos são descritos nesta seção.

A revisão da literatura da área proporcionou a identificação dos construtos adotados nesta pesquisa. Sua escolha se deu por dois critérios: número de estudos em que os mesmos foram utilizados e abrangência relativa ao número de fatores considerados.

Para a Estrutura Organizacional de Marketing foi utilizado o construto de Olson, Slater e Hult (2005) que considera as dimensões de formalização, centralização e especialização da área de marketing das organizações, a partir de 13 indicadores. São escalas de mensuração já validadas em diversos outros estudos, conforme apresentado na Tabela 4-2.

Tabela 4-2 – Definição e operacionalização de estrutura organizacional de marketing

Construto	Definição	Operacionalização
Formalização	Grau em que regras e procedimentos formais governam decisões e relacionamentos de trabalho	Três variáveis observadas, escala adaptada de Walker e Ruekert (1987) e Deshpande e Zaltman (1982). A mensuração foi feita com uma escala de concordância de 5 pontos, desde “discordo totalmente” a “concordo totalmente”
Centralização	Grau em que a autoridade para decisão está mais próxima da alta administração ou delegada aos níveis de média e baixa gerência	Sete variáveis observadas, escala adaptada de Menon <i>et al.</i> (1999). A mensuração foi feita com uma escala de concordância de 5 pontos, desde “discordo totalmente” a “concordo totalmente”
Especialização	Grau em que tarefas e atividades são divididas na organização e o grau de controle dos funcionários sobre a condução de tais atividades	Três variáveis observadas, escala adaptada de Walker e Ruekert (1987). A mensuração foi feita com uma escala de concordância de 5 pontos, desde “discordo totalmente” a “concordo totalmente”

Fonte: Olson, Slater e Hult (2005)

As Capacidades de Marketing foram mensuradas a partir do construto de Vorhies e Morgan (2005). Esse construto, por ser o que reúne todo o grupo de dimensões utilizadas nos estudos de marketing, foi escolhido para se analisar as capacidades. A escala de mensuração apresenta 35 indicadores que se referem aos seguintes fatores: preço, desenvolvimento de novos produtos, distribuição, comunicação, vendas, gerenciamento de informações de mercado, planejamento e implementação de marketing. Trata-se de uma escala comparativa de cinco pontos, visto que as capacidades são avaliadas em relação ao principal competidor (Day, 1994), com os extremos representando aspectos “muito piores do que o concorrente”, e “muito melhores do que o concorrente”.

A Dispersão de Marketing foi baseada em Krohmer, Homburg e Workman (2002), que apresenta uma evolução do modelo original da análise de dispersão (Homburg, Workman e Krohmer, 1999). O construto mensura a influência das diversas áreas funcionais nos processos decisórios de marketing¹⁸, conforme foi discutido anteriormente no capítulo de Revisão da Literatura.

O foco desta tese em analisar o desenvolvimento de produto e os resultados das entrevistas em profundidade levaram à consideração da necessidade de ampliação das atividades analisadas na escala de Krohmer, Homburg e Workman (2002). Nela, o processo de desenvolvimento de novos produtos é representado por um único indicador, todavia os comentários dos entrevistados e o acompanhamento do desenvolvimento de um novo produto na empresa fabricante de móveis sugerem que a etapa de projeto possa fornecer subsídios importantes para a compreensão da dispersão e da formação das capacidades de marketing.

Em função disso, a escala de referência foi ampliada. Para isso, se recorreu a estudos que analisam as melhores práticas em desenvolvimento de produtos (Griffin, 1997; Page, 1993). Esses estudos, da mesma forma que Crawford e Di Benedetto (2006), Atuahene-Gima (1995) e Calantone e Di Benedetto (1988), sugerem um conjunto de etapas tradicionalmente utilizado para a caracterização do processo de desenvolvimento de novos produtos. Essas etapas são: estudo de mercado, pesquisa de novos conceitos, projeto de novos conceitos, teste de conceito, análise de

¹⁸ Os entrevistados informam o percentual de influência das diversas áreas na realização de cada uma das atividades. A dispersão é calculada a partir da média dos desvios-padrão de cada um dos indicadores, cujo valor é transformado para uma escala de base 100, sendo que o zero indica nenhuma dispersão e 100 indica dispersão total (Krohmer, Homburg e Workman, 2002).

viabilidade, desenvolvimento técnico do produto, teste de produto com clientes, teste de produção de produto e teste de mercado.

Esse conjunto de atividades foi incorporado ao construto a fim de se analisar a dispersão funcional das mesmas, em substituição ao item da escala original de Krohmer, Homburg e Workman (2002) que analisa a dispersão da atividade de desenvolvimento de novos produtos.

Além disso, o construto Dispersão de Marketing de Krohmer, Homburg e Workman (2002) foi ampliado para se considerar outros dois aspectos específicos desta investigação. O primeiro diz respeito à dispersão da função marketing não apenas no contexto interfuncional mas também considerando a característica interorganizacional. Para tanto, além das áreas da organização, incluiu-se uma alternativa para se avaliar a influência de uma outra organização na realização das atividades. O segundo foi a inclusão de indicadores que remetem à implementação, ou operacionalização, das decisões de marketing. Assim, nas atividades de marketing os indicadores utilizados dizem respeito às decisões e à implementação de preços, serviços ao cliente, segmentação e definição de mercado-alvo, comunicação e vendas.

Tabela 4-3 – Definição e operacionalização de dispersão de marketing

Construto	Dimensões analisadas	Operacionalização
Dispersão de marketing	Dispersão das atividades de marketing	Identificação da influência exercida pelas áreas de marketing, vendas, pesquisa e desenvolvimento, produção, finanças e por parceiros externos em 11 atividades da função marketing, adaptadas de Krohmer, Homburg e Workman (2002).
	Dispersão do processo de desenvolvimento de novos produtos	Identificação da influência exercida pelas áreas de marketing, vendas, pesquisa e desenvolvimento, produção, finanças e por parceiros externos em 9 atividades do processo de desenvolvimento de produtos, identificadas em Crawford e Di Benedetto (2006).

Fonte: adaptado de Krohmer, Homburg e Workman (2002)

O construto Performance foi operacionalizado a partir de três dimensões: eficiência no desenvolvimento do produto, desempenho do produto e inovação do produto. Sua mensuração se deu a partir de uma escala de cinco pontos com extremos representando “muito baixo” e “muito alto”.

A eficiência no desenvolvimento do produto e o desempenho do produto são dimensões utilizadas por Olson, Walker e Ruekert (1995). No estudo desses autores, assim como ocorre com esta investigação, a unidade de análise são projetos de novos

produtos. A eficiência no desenvolvimento do produto, com dois indicadores, está relacionada aos aspectos de tempo de desenvolvimento e retorno do produto. A dimensão de performance de produto, com quatro indicadores, avalia a qualidade do produto, o atingimento de objetivos da empresa e a satisfação com o resultados final.

Além disso, foram incluídos indicadores de performance de inovação de produto. Verificou-se que ainda não existe padronização nos estudos de marketing em relação ao uso de indicadores para mensuração de inovação (Hauser, Tellis e Griffin, 2006). São encontrados estudos que utilizam um único indicador para a avaliação da inovação de produto, como em Atuahene-Gima (2005) ou do processo gerencial, como Weerawardena (2003). Em função disso, optou-se pela utilização de uma escala utilizada em estudos específicos da área de inovação. Foi adotada a avaliação de inovação da PINTEC/IBGE (Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que analisa a inovação de produto em três dimensões (IBGE, 2004): inovação em relação aos processos da empresa, inovação em relação aos produtos do mercado nacional e inovação em relação aos produtos do mercado internacional.

4.2.7 Pré-teste do Questionário

Uma vez definido o conjunto final de escalas de mensuração a ser utilizado, foi elaborada uma versão inicial do questionário, que foi submetida a cinco gerentes de desenvolvimento de produtos de empresas do setor e a um especialista. A etapa de pré-teste foi conduzida de acordo com o procedimento sugerido por Churchill (1995): foram avaliados os elementos de compreensão e adequação da linguagem, a forma de resposta de cada parte do mesmo, as instruções necessárias para a adequada resposta e o ordenamento das questões, conforme roteiro de acompanhamento do pré-teste apresentado no Apêndice C. Deve-se considerar que a organização do pré-teste partiu de definições da etapa descritiva para a adequada avaliação do instrumento de coleta de dados, como a utilização de entrevistadores e a realização dos contatos por telefone.

Dos seis questionários analisados e respondidos, cinco o foram na presença do pesquisador. Um dos casos, com uma executiva de uma empresa do setor, não foi possível o encontro pessoal para análise do instrumento de pesquisa. Nesse caso o documento foi enviado por email com a solicitação de que observações fossem

registradas durante o preenchimento do mesmo. Um contato telefônico foi realizado posteriormente para se avaliar as observações da respondente.

Nessa etapa foi manifestada a preocupação com o tamanho do questionário. Alguns participantes observaram que os responsáveis pelo desenvolvimento de produtos são pessoas envolvidas em muitos processos nas organizações e geralmente com pouco tempo para se dedicar a outras atividades¹⁹. Esses comentários referiam-se ao tempo necessário para se responder ao questionário, o que foi avaliado em torno de 20 a 30 minutos. Além disso, três executivos relataram que normalmente não participam de pesquisas quando percebem que dispensarão muito tempo para responder a um questionário, sem que saibam do benefício que isso possa trazer ao seu negócio.

O resultado dessa etapa do trabalho compreende um conjunto alterações no instrumento de coleta de dados e a definição do processo de pesquisa da etapa descritiva. As alterações no questionários foram as seguintes:

- ordenamento do primeiro bloco de perguntas - inicialmente o questionário apresentaria primeiro as questões relativas às capacidades de marketing, mas verificou-se que um grande conjunto de perguntas logo no início do preenchimento das questões, causou fadiga nos respondentes. Esse fenômeno é conhecido e segundo a literatura, pode ocasionar viés de resposta (Schwarz e Oyserman, 2001). Por esse motivo o primeiro bloco de perguntas foi alterado para as questões relativas à Estrutura Organizacional de Marketing;
- divisão do bloco de questões relativa à dispersão de marketing - evidenciou-se que as questões relativas à dispersão de marketing formavam um bloco extenso e cansativo para o respondente. Além disso, os entrevistados perceberam os dois contextos considerados - desenvolvimento de produtos e atividades de marketing. Assim, o conjunto de perguntas foi dividido em dois blocos proporcionando um elemento de transição entre os dois momentos de resposta, conforme sugerido por Schwarz e Oyserman (2001);
- adequação de linguagem - a redação das questões foi alterada em diversos momentos do questionário para facilitar a compreensão dos entrevistados.

¹⁹ Na etapa das entrevistas em profundidade já se havia identificado que a taxa de resposta na coleta de dados poderia ser baixa e que a aplicação direta de entrevistas poderia ser a forma mais indicada de obtenção das informações

Termos utilizados de forma corriqueira no setor, como a “inovatividade” de produtos, passaram a compor as questões;

- forma de apresentação do questionário e das questões - a adequação da apresentação de cada bloco e da apresentação do questionário, considerando a utilização de entrevistadores para a aplicação da pesquisa. Foi adotado o procedimento sugerido por Brennan, Benson e Kearns (2005) de apresentação da pesquisa e a oferta de benefícios no início da entrevista, para com isso obter maior taxa de resposta dos entrevistados.

Com essas alterações foi elaborada a versão final do questionário aplicado na Etapa Descritiva deste estudo. O documento consta no Apêndice D.

4.3 Etapa Descritiva

A presente seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para a preparação da pesquisa e realização da coleta de dados da Etapa Descritiva desta pesquisa para o início do processo de análise dos dados obtidos.

4.3.1 *Preparação da Coleta de Dados*

Para a coleta de dados da Etapa Descritiva da pesquisa, um dos requisitos necessários é a obtenção de dados cadastrais da população analisada, neste caso, das empresas do setor de fabricação de móveis no Brasil. Para tanto, foram estabelecidos contatos com duas entidades representativas das empresas desse setor no Rio Grande do Sul - MOVERGS e SindMóveis. Foi enviado, para ambas, um documento em que se descrevem os objetivos do estudo e se solicitam informações sobre as empresas do setor.

As duas entidades remeteram os cadastros de seus associados e auxiliaram o pesquisador a estabelecer contatos com outras associações e sindicatos do setor em diversos pólos produtivos do Brasil. Como resultados dessa etapa foi obtido um cadastro de empresas fabricantes de móveis das regiões em que se encontram os principais clusters desse setor produtivo no Brasil (Gorini, 1999), conforme está representado na Tabela 4-2.

Deve-se considerar que apesar de a ABIMÓVEL divulgar a existência de mais de 16 mil empresas no setor, verificou-se que muitas dessas não poderiam ser enquadradas na população desta investigação por não serem enquadradas como fabricantes de móveis. Além disso, somente estão disponíveis dados cadastrais das empresas em regiões que apresentam certa aglomeração industrial e a presença de entidades representativas dessas empresas que se caracterizam como as fontes para os referidos dados. Considerando esses aspectos, chegou-se a um grupo de 3094 empresas no Brasil, o que configura a população pesquisada.

Tabela 4-4 – Empresas fabricantes de móveis por região

Entidades representativas	Estado (UF)	Número de empresas
SindMóveis / Movergs	RS	1230
UbáMóveis	MG	123
Sindimol	ES	55
ACISBS	SC	45
SIMA / SiMov	PR	548
SINDIMOV / SIMM / SIMDIMOB	SP	1020
SindMóveis	GO / DF	73
Número total de empresas		3094

A partir da configuração da população da pesquisa. O cadastro de empresas foi consolidado e um procedimento aleatório de seleção de empresas foi adotado para o processo de coleta de dados.

4.3.2 Treinamento dos Entrevistadores

A preparação da equipe de coleta de dados é reconhecidamente um fator importante para os resultados de uma pesquisa (Malhotra, 2001) e que pode causar impactos, tanto na taxa de resposta de entrevistas por telefone (Brennan, Benson e Kearns, 2005), como na qualidade dessas respostas (Curtin, Presser e Singer, 2005).

Neste projeto, os entrevistadores passaram por um processo de treinamento e acompanhamento dos primeiros dias de atividades, a fim de garantir a qualidade dos resultados da pesquisa. Foi utilizada uma equipe de entrevistadores com experiência

em pesquisas acadêmicas, pois todos trabalham há mais de 5 anos em projetos realizados no Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O foco do treinamento com os entrevistadores foi direcionado à compreensão das características do setor em estudo, dos respondentes que deveriam ser identificados nas empresas e das informações necessárias ao projeto de pesquisa. Foram estabelecidos procedimentos operacionais de pesquisa em oito regras que deveriam ser seguidas por todos os pesquisadores. São elas:

- a primeira etapa deve ser a identificação do respondente-chave na organização, caracterizado como o responsável pelo desenvolvimento de produtos;
- deve ser feita uma apresentação sintética do projeto para o respondente, ou para se obter seu contato;
- devem ser aplicadas duas questões-filtro para selecionar as empresas participantes da pesquisa;
- para obter a concordância com a participação na pesquisa os entrevistadores podem oferecer um relatório com resultados descritivos da pesquisa a ser enviado no primeiro semestre de 2009;
- realizar a aplicação do questionário ou o agendamento de horário para novo contato;
- caso as entrevistas precisem ser interrompidas os entrevistadores devem fazer a tentativa de agendamento para conclusão da pesquisa;
- caso o entrevistado não disponha de todas as informações, um novo contato deve ser realizado em um período acordado entre ambos, para se obter as informações pendentes;
- caso os entrevistados demonstrem pouca atenção aos questionamentos ou suas respostas forem muito rápidas, os entrevistadores devem questionar sobre o interesse na pesquisa e, eventualmente, interromper o contato.

O detalhamento da apresentação da pesquisa e dos blocos de questões que compõem o instrumento de coleta podem ser verificados no Apêndice D - Questionário.

4.3.3 Definição de Filtro para Empresas Participantes da Pesquisa

A partir das entrevistas, foi desenvolvido um critério estabelecido como filtro da pesquisa para seleção das empresas que estariam aptas a participar. Os elementos centrais para a definição desse critério foram as características de estrutura da organização e o tipo de produto desenvolvido.

Foi verificada, nos cadastros obtidos junto às entidades setoriais, a existência de empresas muito pequenas, caracterizadas como marcenarias, até grandes empresas, conhecidas no setor moveleiro nacional. Verificou-se também, nas entrevistas em profundidade, que os departamentos nem sempre são bem identificados nas empresas do setor, principalmente nas menores. A partir desses dados, estabeleceu-se que, para participação na pesquisa, as empresas deveriam ter pelo menos quatro pessoas com responsabilidade por decisões, em marketing e/ou vendas, projeto, produção e finanças e/ou área administrativa. Esse foi o primeiro filtro estabelecido.

O segundo filtro estava relacionado à característica do produto desenvolvido. Uma vez que o projeto envolve questões relativas à estratégia de desenvolvimento de novos produtos, somente poderiam participar da pesquisa aquelas empresas que efetivamente criam novos produtos e os comercializam. Essa definição foi necessária, pois se identificou a existência de um grupo de empresas contratadas para a produção de partes de móveis para terceiros, nas quais não existem os processos de desenvolvimento de produtos, de colocação do produto no mercado e conseqüente apuração de resultado de mercado. Essa definição excluiu da pesquisa as empresas contratadas para a produção de móveis, mas, por outro lado, incluiu na mesma outras organizações que se caracterizam pelo desenvolvimento de projetos e comercialização, sem que necessariamente produzam seus produtos²⁰.

Ainda como parte do treinamento dos entrevistadores, foram realizadas 15 entrevistas para teste do sistema informatizado de registro de respostas, verificação do tempo de aplicação dos questionários por telefone e familiarização do grupo com a pesquisa. Os resultados dessa etapa foram considerados satisfatórios, e se deu início ao processo de coleta de dados.

²⁰ Optou-se por incluir empresas que desenvolvem projetos e comercializam seu produtos, mesmo que a produção seja terceirizada, devido ao fato das mesmas realizarem as atividades analisadas nesta investigação.

4.3.4 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada, por telefone, em um período de 30 dias, entre 04 de agosto e 04 de setembro de 2008. Nesse período foram obtidos 668 questionários respondidos. O processo de coleta foi interrompido no momento em que se verificou uma grande dificuldade para se localizar novas empresas que se adequassem aos critérios estabelecidos como filtro, ou que concordassem em responder aos questionamentos da pesquisa.

Com esses resultados, passou-se a analisar a qualidade do banco de dados para posterior uso em modelagem de equações estruturais.

4.3.5 Análise do Banco de Dados

O início da análise do banco de dados se deu pelas características das organizações. Durante o processo de coleta de dados, foi verificado um grande número de pequenas empresas, com cerca de 10 funcionários, que se apresentaram como aptas à participação na pesquisa. Sabe-se, a partir de dados secundários, que o setor se caracteriza pela existência de um grande número de pequenas empresas²¹ que não apresentam as características da organização de marketing analisadas neste estudo.

A partir disso, buscou-se um contato com especialistas que haviam participado da etapa exploratória para a definição de um critério de porte mínimo que as empresas deveriam apresentar. Foi estabelecido que as empresas com número de funcionários inferior a 15 seriam eliminadas da análise. Com isso 89 empresas foram excluídas do banco de dados, resultando em uma amostra de 579 casos.

Sabe-se que a modelagem de equações estruturais é muito sensível à presença de não-respostas, sendo que esses casos devem ser tratados ou excluídos (Hair *et al.*, 1998). O primeiro passo para a análise das não-respostas foi a identificação de quanto esses casos representavam no banco de dados original. Para isso foram conduzidas análises de frequência de todas as respostas do questionário

²¹ Caracterizadas como marcenarias

relacionadas aos construtos do modelo. Essa análise revelou a existência de 56 casos em que os questionários não estavam completamente respondidos.

Uma vez que esse é um fator crítico para a análise com o método de equações estruturais (Kline, 2005), decidiu-se pela eliminação desses casos. Nesse processo a amostra foi reduzida para 523 casos.

Após a exclusão dos casos em que se identificou a existência de não-respostas foi iniciada a análise dos casos caracterizados como *outliers*. Segundo Kline (2005), os casos que apresentam valores muito diferentes do restante da amostra podem distorcer as relações de variâncias e covariâncias entre as matrizes de variáveis analisadas.

Conforme é sugerido pela literatura, realizou-se o teste de padronização das variáveis, a fim de se identificar valores fora do padrão normal da amostra que caracterizem *outlier*, ou seja, que apresentem valor Z menor do que -2,58 ou maior do que 2,58. (Brown, 2006). Nessa análise, segundo Kline (2005), deve-se observar casos que se caracterizam como *outliers* univariados, quando o resíduo somente existe em uma variável, e multivariados, quando se encontram resíduos em duas ou mais variáveis.

Nessa análise foram identificados 99 casos com a presença de *outliers*, tanto univariados como multivariados. Seguindo a indicação de Hair *et al.* (1998) esses casos foram eliminados do banco de dados. Dessa forma o processo de purificação dos dados resultou em uma amostra final de 424 casos.

4.3.6 Constituição do Modelo Estrutural

A estruturação dos modelos se deu a partir de construtos teóricos já desenvolvidos em outros estudos. A literatura sugere duas abordagens possíveis para a organização dos modelos em análise de equações estruturais, a modelagem pode ser definida a partir de uma análise fatorial exploratória, ou a partir de um modelo teórico com construtos predefinidos. No segundo caso, a análise inicia com a fatorial confirmatória, conforme é detalhado nesta seção.

Hair *et al.* (1998) comentam que a modelagem de equações estruturais é frequentemente precedida de uma análise fatorial em estudos exploratórios e quando não são conhecidos os construtos envolvidos no fenômeno analisado. Dessa forma,

segundo os autores, o pesquisador pode utilizar os fatores formados a partir da correlações entre os indicadores e a partir disso estruturar as relações entre variáveis observáveis e latentes do modelo.

Outros autores (Brown, 2006; Kline, 2005; Byrne, 2001) criticam o uso da análise fatorial exploratória como etapa de preparação para a modelagem de equações estruturais, sem que isso seja necessário. Byrne (2001) sugere que essa seja uma alternativa a ser utilizada quando o pesquisador não dispõe de informações para desenvolver um modelo teórico com variáveis latentes. Kline (2005) explica que o uso de uma análise fatorial exploratória pode ser realizada para a identificação de fatores, ou variáveis latentes, nos casos em que existe a possibilidade de se trabalhar com bases de dados diferentes. Segundo o autor a realização de uma análise fatorial exploratória como etapa precedente da modelagem de equações estruturais, a fim de identificar as variáveis latentes, resulta em modelos de ajustamento fraco. Isso ocorre, segundo Brown (2006), em diversas situações nas quais as relações entre as variáveis são melhor caracterizadas pelas correlações entre seus erros de mensuração, o que não é identificado na fatorial exploratória que indica ao pesquisador um número de fatores não adequado à análise do fenômeno.

Nessa etapa, a definição dos construtos foi realizada separadamente para posterior unificação no modelo completo. A análise foi feita, inicialmente, na constituição de cada variável latente, uma vez que os construtos devem ser separadamente verificados e ajustados para, após, serem reunidos no modelo completo proposto (Bagozzi, 1994).

A característica de construtos refletivos do modelo é outro aspecto que deve ser abordado. Os construtos refletivos são, segundo definição de Coltman *et al.* (2008), aqueles nos quais as variáveis latentes existem independente de suas medidas, o sentido de causalidade é do construto para os indicadores e alterações no construto requer mudanças nos indicadores e existem intercorrelações entre os indicadores. Esses aspectos determinam a necessidade de análise de validade e confiabilidade das escalas (Bagozzi, 2007) para verificação da consistência interna dos construtos (Coltman, *et al.*, 2008), processos realizados no ajustamento inicial dos construtos.

Os construtos utilizados para a formação do modelo de análise²² são caracterizados como refletivos nos referidos estudos. Da mesma forma, o construto de Dispersão de Marketing, adaptado de Krohmer, Homburg e Workman (2002) foi definido como refletivo, de acordo com os parâmetros da definição de Coltman *et al.* (2008).

4.3.7 Indicadores e Processo de Ajustamento

A escolha dos índices de ajustamento, segundo Schumacker e Lomax (2004), é relativa e deve ser adequada ao modelo em análise. Isso se deve ao fato de existirem indicadores mais sensíveis à avaliação de modelos mais complexos²³. Uma vez que o modelo em análise apresenta características de maior complexidade, são selecionados indicadores apropriados a esse contexto.

Os índices de ajustamento, sugeridos pela literatura que detalha as condições de uso e análise de diferentes modelos (Kline, 2005; Brown, 2006), foram selecionados para a análise dos dados. A descrição dos mesmos é realizada a seguir.

Inicialmente são consideradas as medidas de ajustamento absoluto, cuja finalidade é determinar o grau em que o modelo geral prediz a matriz de dados observada (Byrne, 2001). Esses indicadores medem a adequação do modelo estrutural e das medidas dos constructos conjuntamente. Os valores sugeridos pela literatura (Kline, 2005; Brown, 2006; Byrne, 2001) são apresentados a seguir juntamente com a descrição dos referidos indicadores:

1. χ^2 / DF — a relação entre o Qui-quadrado e os graus de liberdade (DF)²⁴ traduz a diferença entre as matrizes observada e estimada. Considera-se um valor igual ou inferior a 5 aceitável.
2. P (Coeficiente de Significância) — indica a diferença estatística entre as matrizes do modelo. Para Bagozzi e Baumgartner (1994), o valor

²² Estrutura Organizacional de Marketing (Olson, Walker e Ruekert, 1995), Capacidades de Marketing (Vorhies e Morgan, 2005) e Performance de Produto (Olson, Walker e Ruekert, 1995)

²³ Expressa por fatores como a existência de construtos de segunda ordem e número de variáveis latentes e de parâmetros estimados em relação ao tamanho da amostra.

²⁴ Graus de liberdade é o valor que indica a diferença entre o número de correlações ou covariâncias da matriz de entrada de dados e o número de coeficientes estimados pelo modelo.

esperado deve ser superior a 0,05 na avaliação dos constructos, uma vez que devem diferir do modelo perfeitamente ajustado — *null*, e deve apresentar significância estatística ($p < 0,05$) quando se avalia o modelo completo, conjuntamente com bons índices de ajustamento com os demais coeficientes do modelo.

3. RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*) — é a medida que apresenta a discrepância por grau de liberdade da raiz quadrada da média dos resíduos do modelos observados e esperados ao quadrado. Os valores inferiores a 0,05 indicam boa aproximação no ajustamento, e entre 0,05 e 0,08 são considerados aceitáveis. Assim o indicador deve ser inferior a 0,08 (Kline, 2005).

O segundo conjunto de indicadores caracteriza as medidas de ajustamento comparativas. Essas comparam o modelo proposto ao modelo nulo, situação em que o programa de análise simula um novo modelo no qual todos os indicadores medem perfeitamente os construtos. Para tanto, a literatura (Kline, 2005; Brown, 2006; Byrne, 2001) sugere a utilização de dois indicadores:

4. TLI (*Tucker-Lewis Index*) — é um índice de parcimônia que combina, em uma medida comparativa, o modelo proposto e o nulo. Seu resultado varia entre 0 (fraco) e 1 (perfeito), sendo que o valor recomendado deve ser igual ou superior a 0,9.

5. CFI (*Comparative Fit Index*) — é uma medida de comparação geral entre o modelo proposto e modelo nulo. Seu resultado é expresso em um valor entre 0 (fraco) e 1 (perfeito), sendo que o valor indicado deve ser igual ou superior a 0,9.

Com a avaliação dos índices de estimação, define-se o processo utilizado para a condução de modificações necessárias ao modelo, revisando-o tantas vezes quantas forem necessárias ao bom ajustamento dos constructos, sem que com isso a proposta original seja descaracterizada. Hair *et al.* (1998) enfatizam que as mudanças procedidas devem estar embasadas teoricamente para que se mantenha a lógica conceitual inicial.

O ajustamento do modelo é realizado com a retirada variáveis que o estejam prejudicando, situações em que o resíduo ajustado exceda 2,58 ou estabelecendo

novas relações entre variáveis ou construtos (Byrne, 2001). Dessa forma, são corrigidas discrepâncias entre as matrizes de covariâncias analisadas, permitindo uma análise mais precisa do modelo (Byrne, 2001).

Após a avaliação dos índices de estimação e definição pelo modelo final, analisam-se os indicadores de regressão e suas significâncias estatísticas. Os indicadores de regressão identificam, dentre o conjunto de construtos e variáveis apresentados no modelo, os mais influentes, desde que significativos e apresentando significância de $p < 0,05$ (Hair *et al.*, 1998).

4.3.8 Análise de Subgrupos

Algumas análises pressupõem a comparação de diferentes grupos de empresas, como é o caso das estruturas de característica burocrática e orgânica para a verificação de similaridade de comportamento frente ao modelo em avaliação. Para tanto, utiliza-se neste estudo uma técnica de análise de subgrupos que permite a identificação desses resultados.

Byrne (2001) sugere que testes com grupos múltiplos são úteis para a verificação de diferenças entre populações, ou extratos delas, caracterizadas por perfis diversos. Essa análise, segundo a autora, pode ser conduzida de forma a e identificar diferentes relações, com a criação de diferentes modelos, ou pela verificação de diferenças em relação a um mesmo modelo.

A criação de diferentes modelos para cada subgrupo pressupõe a identificação de fundamentos teóricos que justifiquem comportamentos diferentes relacionados às características dos indivíduos. Dessa forma, o pesquisador identifica diferenças entre modelos que representem os respectivos comportamentos.

Outra abordagem é aquela que consiste em verificar como diferenças de características dos grupos alteram os efeitos avaliados em um mesmo modelo. Dessa forma, é possível identificar como diferentes perfis apresentam diferenças nas relações estabelecidas em um modelo. Essa técnica foi utilizada para o teste de hipóteses e para a análise dos modelos desta tese.

O uso da comparação de subgrupos de uma amostra é indicada, segundo Kline (2005), nas situações em que se objetiva verificar as diferenças encontradas nas relações de um modelo a partir de diferenças das características de grupos dessa

amostra. Para Brown (2006), uma característica que valoriza essa forma de análise é a possibilidade de se aprofundar a compreensão de um fenômeno considerando-se a “heterogeneidade da população” e a conseqüente avaliação das diferenças nos construtos e nas relações estabelecidas em um modelo, a partir da identificação de variáveis que caracterizam diferentes grupos. A desvantagem da análise segundo Brown (2006) é a necessidade de divisão de uma amostra em grupos independentes, reduzindo com isso o número de casos das matrizes de dados observados, uma vez que a amostra total é dividida em grupos segundo os critérios estabelecidos.

A análise de subgrupos foi utilizada nesta tese de duas formas diferentes. A primeira foi para se analisar diferenças entre médias estimadas para variáveis latentes. Essa forma de análise é indicada por Byrne (2001) para a comparação de valores estimados de médias em construtos não observáveis. O processo considera os valores das variáveis observadas, na matriz de dados de cada grupo, e as cargas fatoriais das mesmas para a geração de um valor estimado de média para o construto. A análise consiste em comparar esses valores e a resultante é a indicação da significância da diferença dessas médias estimadas.

A segunda forma utilizada foi a comparação dos valores padronizados (β) das relações de regressão estabelecidas no modelo. O uso dessa análise é sugerida por Brown (2006) para a compreensão das diferenças nas relações de um modelo associadas à heterogeneidade de uma população. Neste caso, o processo de análise é realizado para cada grupo, e não para a amostra completa. O resultante é um conjunto de análises de regressão para cada um dos grupos, assim as diferenças nas relações entre os construtos podem ser verificadas.

A condição para a realização de qualquer uma dessas formas de análise é o estabelecimento de variáveis que definam os grupos a serem comparados. Nesta investigação foram utilizadas três variáveis para essa avaliação de grupos, sendo uma para a identificação da estrutura organizacional, uma para a existência de relações interfirmas e uma para a identificação das empresas com as maiores capacidades de marketing. As três situações são explicadas a seguir.

Para proporcionar a comparação entre diferentes estruturas organizacionais de marketing foram identificadas empresas com características de estruturas orgânicas e burocráticas. Essa definição se deu a partir de uma análise de cluster, em que os dois grupos de empresas foram identificados por apresentarem perfis significativamente diferentes segundo as variáveis do construto Estrutura Organizacional de Marketing. O resultado dessa etapa foi a identificação de dois grupos classificados como estruturas

Orgânicas, com 67,9% da amostra (n=288), e Burocráticas, com 32,1% dos casos (n=136). Como a identificação desses grupos é uma das hipóteses estabelecidas, o detalhamento dessa análise é realizado no Capítulo 6, no teste de H1.

Compreender a influência de relações interfirmas no modelo pressupõe a identificação das empresas que apresentam tais relações. Para tanto foi criada uma nova variável que caracteriza a existência de relações interfirmas. Essa identificação se deu a partir da resposta da participação de parceiros externos nas atividades de marketing. Foram identificadas as empresas que possuem alguma participação de outras empresas no desenvolvimento de suas atividades e as que não possuem nenhuma relação desse tipo. Com isso, criou-se uma variável que caracteriza os dois grupos de empresas: aquelas que possuem relações interfirmas (n=184) e as que não possuem relações interfirmas (n=240).

A terceira variável utilizada para a análise de grupos foi criada especificamente para o teste de H8. Para o teste dessa hipótese foi necessária a identificação das empresas com as maiores capacidades de marketing, pois essas deveriam apresentar um comportamento diferente das demais em relação aos parceiros externos, segundo discutido anteriormente. A identificação dessas empresas foi realizada com a soma das médias das capacidades das empresas, que gerou um novo indicador. As empresas com as maiores capacidades foram identificadas a partir do valor desse indicador, sendo assim possível compará-las com as demais.

Byrne (2001) e Brown (2006) ressaltam deve-se observar os novos indicadores de ajustamento do modelo com a divisão da amostra em grupos, uma vez que se parte de uma nova matriz de dados, menor uma vez que dividida pelo número de grupos estabelecidos, para essa análise. Para tanto, os autores sugerem que os indicadores CFI e RMSEA são os mais adequados a essa verificação, devendo ser superiores a 0,9 e inferiores a 0,08. Brown (2006) sustenta que possam ser utilizados critérios menos rígidos, e que nesses casos resultados que se aproximem desses valores já podem ser considerados satisfatórios.

4.3.9 Modelos Rivals

Segundo Hair *et al.* (1998), a criação de modelos rivais é uma abordagem de análise utilizada para verificar a possibilidade de explicações alternativas do fenômeno pesquisado, o que permite maior robustez nas avaliações do modelo. Utilizou-se a

abordagem de modelos rivais como uma forma de aprofundar-se a análise, com a busca de referências teóricas que proporcionassem formulações diversas para o modelo, proporcionando outras explicações sobre o problema estudado.

Para os autores, a obtenção de um modelo com índices de ajustamento aceitáveis não significa a obtenção da melhor explicação de um problema, e por isso a literatura sugere que os pesquisadores utilizem um procedimento de análise que considere a verificação do poder de explicação do fenômeno a partir de caminhos diversos. Esse procedimento permite a identificação de diferenças entre a solução encontrada e outras apresentadas a partir de formulações teóricas alternativas.

Segundo os autores, geralmente os modelos de equações estruturais podem ser explicados de mais de uma forma, o que é ainda mais evidenciado em modelos de maior complexidade. Por essa razão, a busca por relações não previstas inicialmente, desde que suportadas pela literatura, é um processo importante para o melhor entendimento do problema em estudo.

Nesta pesquisa são utilizados modelos rivais de dois tipos, segundo a classificação proposta por Hair *et al.* (1988): equivalentes e de formulações diversas. Modelos equivalentes são aqueles que apresentam estruturas semelhantes, as mesmas variáveis e relações entre construtos diferentes. Com esses modelos se busca a verificação de diferentes explicações para os construtos analisados. Outra abordagem é a de modelos baseados em formulações teóricas diversas, nos quais são estabelecidas diferenças nos modelos de mensuração utilizados nas equações estruturais.

* * *

Os resultados são apresentados e analisados em dois capítulos. No Capítulo 5 são apresentados os resultados descritivos da pesquisa e o detalhamento sobre o ajustamento dos construtos do modelo. No Capítulo 6 são discutidos os resultados do modelo, de outros dois modelos rivais e, por fim, analisadas as diferenças entre os mesmos.

5 Resultados Descritivos e Ajustamento dos Construtos

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente são abordados os resultados da análise descritiva dos dados, com a apresentação de características gerais da amostra para cada uma das dimensões pesquisadas, além do perfil das unidades de análise. A segunda seção deste capítulo apresenta o ajustamento individual dos construtos do modelo proposto e os resultados dos testes de confiabilidade dos mesmos.

5.1 Resultados Descritivos

A seção Resultados Descritivos tem por finalidade proporcionar uma visão geral sobre as respostas obtidas na pesquisa com 424 respondentes. São apresentados resultados que remetem aos construtos avaliados no estudo e às características de perfil dos respondentes. Para essa análise são apresentados valores de média e desvio-padrão para as questões relativas às dimensões do modelo e frequência de respostas para caracterizar o perfil dos respondentes.

As características relativas à Estrutura Organizacional de Marketing foram acessadas por meio de uma escala de 13 questões, como foi descrito anteriormente. Esse conjunto permite a identificação de elementos ligados à formalização (q1 a q3), centralização (q4 a q10) e especialização (q11 a q13) das atividades de marketing. Os resultados de média e desvio-padrão podem ser verificados na Tabela 5-1.

Tabela 5-1 – Dados Descritivos de Estrutura Organizacional de Marketing

Construtos	Estrutura Organizacional de Marketing	Média	DP
Formalização	q1 Poucas ações são tomadas, a menos que a decisão atenda a um <u>procedimento operacional padrão</u>	3,20	0,87
	q2 Indivíduos na área de marketing muitas vezes referem-se à <u>"burocracia"</u> existente na função	3,17	0,91
	q3 Se os funcionários quiserem tomar suas próprias decisões, serão remetidos a um <u>manual de políticas operacionais</u>	3,22	0,96

Continua

Construtos	Estrutura Organizacional de Marketing	Média	DP
Centralização	q4 Na área de marketing, as decisões tendem a ser tomadas em um <u>alto nível hierárquico</u>	3,54	0,97
	q5 Quem toma as decisões tem uma ampla gama de alternativas de escolha para atingir seus objetivos	3,70	0,79
	q6 É permitida pouca flexibilidade de ação aos gerentes para garantir que o trabalho seja feito	2,92	1,16
	q7 Alguém que queira tomar sua <u>própria decisão</u> , isoladamente, seria rapidamente <u>desestimulado</u>	3,08	1,00
	q8 Mesmo questões menores são encaminhadas a alguém com <u>hierarquia superior</u> na organização de marketing para tomada de decisão	3,42	0,96
	q9 Muitas decisões importantes são tomadas <u>centralmente</u> (na alta administração) ao invés de localmente	3,11	1,07
	q10 Gerentes / Responsáveis de nível médio e baixo têm <u>pequena autonomia decisória</u>	2,99	1,04
Especialização	q11 Nossa organização tem um <u>grande número de funcionários "especialistas"</u> em marketing que realizam um conjunto de atividades relativamente restrito	2,81	1,19
	q12 A maioria de nossos funcionários é <u>especialista e realiza uma pequena variedade de tarefas</u> de marketing	3,00	1,07
	q13 <u>Esperamos que nossos funcionários de marketing sejam especialistas</u> em suas áreas de responsabilidade	3,54	0,99

Obs.: utilizada escala de concordância de 5 pontos, de "discordo totalmente" a "concordo totalmente"

O conjunto de Capacidades de Marketing das empresas pesquisadas é descrito a seguir na Tabela 5-2, a partir da média e do desvio-padrão de cada uma das capacidades avaliadas. Essa escala, conforme foi discutido anteriormente, tem o propósito de analisar o desempenho das atividades de marketing, relativamente ao principal concorrente.

É relevante analisar, nos resultados da Tabela 5-2, que os entrevistados manifestam em suas respostas, um contexto que remete ao problema apresentado no início desta tese, ou seja, existem maiores capacidades para atividades específicas de marketing do que para a dimensão mais estratégica, relacionada à análise de mercado, formulação e implementação eficazes. Isso pode ser verificado pela diferença significativa entre grande parte das respostas q15 a q36 em relação ao grupo das respostas q37 a q49, conforme apresentado no Apêndice E. No segundo grupo, referente a elementos de análise, planejamento e implementação de marketing, a evidência é de capacidades significativamente inferiores às do grupo anterior.

Tabela 5-2 – Dados Descritivos de Capacidades de Marketing

Construtos	Capacidades de Marketing	Média	DP
Preço	q15 Uso de habilidades de precificação para responder rapidamente a mudanças	3,46	0,74
	q16 Conhecimento sobre as táticas de precificação da concorrência	3,43	0,73
	q17 Realização um trabalho eficiente de precificação de produtos	3,52	0,76
	q18 Monitoramento de preços da concorrência	3,33	0,85

Continua

Construtos	Capacidades de Marketing	Média	DP
Desenvolvim. de novos produtos	q19 Processo de desenvolvimento de novos produtos	3,64	0,76
	q20 Aproveitamento do investimento em P&D para desenvolvim. de novos produtos	3,47	0,89
	q21 Lançamento bem sucedido de novos produtos	3,72	0,82
	q22 Atendimento de necessidades dos clientes com o desenvolvimento de produtos	3,76	0,72
Distribuição	q23 Relacionamento sólido com os distribuidores e varejistas	3,78	0,74
	q24 Atração e retenção dos melhores distribuidores e varejistas	3,59	0,74
	q25 Capacidade de agregação de valor ao negócio de distribuidores e varejistas	3,56	0,75
	q26 Fornecimento de altos níveis de serviços aos distribuidores e varejistas	3,51	0,72
Comunicação	q27 Desenvolvimento e execução de programas de publicidade	3,22	0,85
	q28 Habilidade de gestão de propaganda e de criatividade na comunicação	3,19	0,89
	q29 Habilidade de relações públicas	3,25	0,81
	q30 Habilidade de gestão da imagem da marca	3,45	0,83
	q31 Gestão da imagem corporativa	3,45	0,81
Vendas	q32 Fornecimento de treinamento para garantir eficiência dos vendedores	3,31	0,90
	q33 Controle e planejamento da gestão de vendas	3,34	0,83
	q34 Habilidade de venda por parte dos vendedores	3,39	0,83
	q35 Habilidade de gestão de vendas da empresa	3,45	0,80
	q36 Suporte oferecido para a equipe de vendas	3,34	0,87
Gestão de informações de mercado	q37 Reunião sistemática de informações sobre clientes e concorrentes	3,22	0,94
	q38 Uso de pesquisa de mercado para desenvolver programas eficientes	2,97	1,01
	q39 Investigação sobre desejos e necessidades dos clientes	3,39	0,87
	q40 Máxima utilização de informações de pesquisas de marketing	3,01	0,96
Planejamento de marketing	q41 Análise de informações de mercado	3,33	0,82
	q42 Habilidade de planejamento de marketing	2,99	0,96
	q43 Capacidade de segmentar e definir mercado-alvo com eficiência	3,31	0,87
	q44 Habilidade de gestão de marketing	2,99	0,94
	q45 Eficácia nos processos de planejamento de marketing	2,99	0,96
Implementação de marketing	q46 Alocação eficiente dos recursos de marketing	2,96	0,97
	q47 Organização para desenvolver os programas de marketing com eficiência	2,98	0,94
	q48 Transformação das estratégias de marketing em ações	2,97	0,93
	q49 Execução das estratégias de marketing com rapidez	2,95	0,93

Obs.: utilizada escala de 5 pontos, desde “muito pior que o concorrente” até “muito melhor que o concorrente”

A dispersão da influência das áreas funcionais nas atividades de marketing foi avaliada com a indicação do percentual de participação das mesmas para a realização de cada uma das atividades pesquisadas. Essa forma de análise foi realizada para as atividades de marketing e de desenvolvimento de produtos, apresentadas respectivamente nas Tabelas 5-3 e 5-4.

Tabela 5-3 – Dados Descritivos de Dispersão da Influência nas Atividades de Marketing

Influência das áreas nas atividades de marketing	Marketing		Vendas		P&D e Design		Produção		Finanças		Parceiro externo	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Decisões de estratégia de preços do produto	9,08	18,24	40,16	33,98	8,30	15,39	11,63	17,83	26,21	32,29	3,79	11,75
Implementação de preços para comercialização	6,72	15,83	42,44	34,38	7,59	14,77	15,90	24,23	22,44	30,76	3,95	12,74
Decisões sobre estratégia de serviços ao cliente	12,71	23,99	44,49	33,41	8,76	15,60	15,36	22,93	12,70	23,72	3,60	11,40
Operacionalização de serviços relacionados ao produto	8,73	19,28	37,76	34,55	10,09	18,37	26,91	33,40	7,96	18,61	5,33	15,36
Decisões sobre estratégia de mercados-alvo	14,14	24,84	45,96	33,94	8,22	15,14	14,43	21,65	10,65	20,52	5,00	14,84
Decisões sobre estratégia de distribuição	11,32	22,02	45,30	34,65	6,67	13,85	18,10	26,75	10,38	20,37	4,43	14,01
Implementação da distribuição do produto nos mercados-alvo	11,59	22,89	48,68	34,72	6,78	13,81	16,95	24,85	8,55	18,51	4,42	13,87
Decisões sobre estratégias de propaganda e comunicação	20,77	32,73	38,03	36,93	5,99	12,96	7,66	16,83	11,29	24,56	6,53	18,74
Implementação das campanhas de comunicação do produto	19,35	31,30	41,21	37,98	5,25	12,50	7,01	16,84	10,10	23,21	7,42	21,19
Decisões de estratégias promocionais de vendas do produto	16,19	27,72	46,82	39,05	4,28	11,28	6,49	16,40	11,25	24,33	6,46	19,59
Implementação das ações de vendas e promoções comerciais	15,14	26,29	47,31	38,56	3,96	10,58	6,61	16,14	10,79	23,49	6,03	18,50

Obs.: (1) as médias indicam o percentual médio de influência de cada área funcional na realização da atividade.

(2) utilizada escala que avalia o percentual de influência de cada área funcional na realização da atividade, somando 100% em cada uma das linhas

Tabela 5-4 – Dados Descritivos de Dispersão da Influência no Processo de DNP

Influência das áreas no processo de desenvolvimento de produtos	Marketing		Vendas		P&D e Design		Produção		Finanças		Parceiro externo	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Estudo detalhado de mercado para o projeto	9,93	18,34	30,80	27,48	18,30	23,32	21,82	22,79	10,37	16,89	8,00	16,12
Pesquisa de novos conceitos para o projeto	11,88	22,71	28,16	29,21	21,12	27,88	19,26	23,69	9,32	18,05	7,37	17,21
Projeto de novos conceitos (materialização)	6,64	16,03	21,58	26,39	15,99	22,28	40,40	35,11	7,02	16,24	5,01	14,22
Teste de conceito do projeto	9,52	20,65	26,75	29,22	18,56	25,91	26,66	28,56	7,01	14,66	5,68	15,75
Análise de viabilidade do produto	9,37	19,05	33,40	29,66	15,03	22,37	25,39	27,27	9,84	18,81	5,57	14,94
Desenvolvimento técnico do produto na empresa	6,83	17,14	22,10	27,22	16,12	24,00	43,54	36,44	5,41	12,96	4,36	13,00
Teste de uso do novo produto com clientes	8,74	18,90	31,11	34,24	10,17	19,13	16,93	25,60	4,21	11,62	6,18	18,30
Teste de produção do novo produto	6,19	15,58	21,31	28,24	12,07	21,08	46,76	39,77	6,73	17,96	3,96	12,85
Teste do novo produto no mercado	10,16	21,65	39,32	35,82	8,58	16,95	17,13	26,70	5,38	15,46	6,38	18,26

Obs.: (1) as médias indicam o percentual médio de influência de cada área funcional na realização da atividade.

(2) utilizada escala que avalia o percentual de influência de cada área funcional na realização da atividade, somando 100% em cada uma das linhas

Os resultados da análise da influência das áreas funcionais nas atividades de marketing indica uma predominância de Vendas nas decisões. Esse fato confirma o que foi sugerido pelos especialistas consultados em relação à estrutura das empresas. Em um grande número de organizações verificou-se, no transcorrer das entrevistas, a inexistência de um departamento de marketing e, nesses casos, a função de comercialização foi associada à área de vendas.

Decidiu-se pela discriminação das áreas, com a avaliação separada de marketing e vendas, visto que, mesmo no contexto internacional, ainda não se tem clareza sobre as diferentes possibilidades de composição das estruturas associadas à função Marketing (Krohmer, Homburg e Workman, 2002). Com os resultados obtidos na coleta de dados desta tese verificou-se que 64,6% das empresas pesquisadas não apresentam participação da área de Marketing em nenhuma das atividades relacionadas, sugerindo a inexistência da área nas suas estruturas organizacionais.

A Performance de Produto das empresas pesquisadas é analisada na Tabela 5-5 e verifica-se que os resultados indicam baixa inovação em relação ao mercado internacional. Esse resultado está de acordo com o proposto por Gorini (1999) que, ao analisar a estrutura produtiva do setor de fabricação de móveis do Brasil, verificou a predominância de produtos que se caracterizam como cópias modificadas de modelos desenvolvidos no mercado internacional.

Tabela 5-5 – Dados Descritivos de Performance de Produto

Performance			Média	DP
Inovação de produto	q50	Grau de inovatividade do novo produto para a empresa	3,60	0,68
	q51	Grau em que o produto representa inovatividade em processos na empresa	3,57	0,69
	q52	Grau de inovatividade do novo produto em relação ao mercado nacional	3,56	0,77
	q53	Grau de inovatividade do produto em relação ao mercado internacional	2,64	0,99
Eficiência do projeto	q54	Tempo para conclusão do projeto em comparação com o cronograma inicial	3,28	0,74
	q55	Tempo necessário para se obter retorno com o novo produto	3,34	0,77
Performance de produto	q56	Qualidade do novo produto em comparação com outros já desenvolvidos	3,81	0,66
	q57	Qualidade do produto em comparação com os desenvolvidos pela concorrência	3,78	0,69
	q58	Grau em que os objetivos de vendas foram atingidos	3,61	0,71
	q59	Satisfação da empresa com o projeto final	3,84	0,69

Obs.: utilizada escala de 5 pontos, desde “muito baixo” até “muito alto”

Além desses aspectos foram analisadas outras características das empresas pesquisadas e de seus respondentes. Durante o processo de purificação do banco de dados foram excluídos 89 casos em que as empresas apresentaram menos de 15 funcionários. Mesmo assim, verifica-se um grande número de empresas de pequeno porte, o que é característica do setor, compondo a amostra final (Tabela 5-6).

Tabela 5-6 – Número de Funcionários das Empresas

Número de Funcionários	Percentual da amostra
15 a 20	39,39%
20 a 30	24,06%
30 a 50	12,74%
50 a 100	11,08%
mais de 100	13,21%

Em relação ao cargo dos entrevistados, foi verificado que em cerca de 40% dos casos o Sócio-proprietário da empresa é a pessoa identificada como responsável pelo desenvolvimento de novos produtos. Além disso, em 82% dos casos os respondentes foram sócios ou diretores, indicando a participação da alta administração no desenvolvimento de produtos em grande parte das empresas (Tabela 5-7).

Tabela 5-7 – Cargos dos Entrevistados

Cargo do Entrevistado	Percentual da amostra
Sócio	40,33%
Diretor	41,27%
Gerente	8,96%
Supervisor	7,08%
Outros	2,36%

Ao serem questionados sobre a área funcional que melhor descreve sua atuação cerca de 40% indicaram Administração Geral, conforme pode ser verificado na Tabela 5-8. Nesse caso há uma forte relação entre os Sócios e responsáveis pela Administração Geral.

A classificação denominada como Outra contempla respondentes ligados a áreas como engenharia, suprimentos e finanças. É interessante verificar que em 8% das empresas, existe a função específica de Desenvolvimento de Produtos e que em cerca de 32% dos casos estão indivíduos ligados a Marketing e Vendas.

Tabela 5-8 – Áreas Funcionais dos Entrevistados

Área Funcional do Entrevistado	Percentual da Amostra
Desenvolvimento de Produto	8,49%
Marketing	9,91%
Vendas	22,64%
Produção	6,84%
Design	4,48%
Administração Geral	40,09%
Outra	7,55%

5.2 Ajustamento dos Construtos

Conforme está descrito no capítulo dos Procedimentos Metodológicos, o processo de estruturação dos modelos analisados passa pelo ajustamento prévio dos construtos, isoladamente, com posterior reunião para a formação do modelo completo de análise. Esta seção descreve o resultado do ajustamento dos construtos utilizados no modelo proposto.

5.2.1 Estrutura Organizacional de Marketing

A Estrutura Organizacional de Marketing é caracterizada como uma variável latente de segunda-ordem²⁵ composta por três construtos: formalização, centralização e especialização, conforme está representado na Figura 5-1. O procedimento de análise, como foi detalhado anteriormente, deve proporcionar inicialmente o ajustamento do modelo a partir do tratamento dos elementos que possam prejudicá-lo.

O primeiro passo dessa análise é a estruturação das relações do modelo de mensuração para que permita a realização da análise fatorial confirmatória (Byrne,

²⁵ Uma variável latente de segunda-ordem é definida por Kline (2005) como um fator formado a partir de outras variáveis não-observáveis, possibilitando uma explicação teórica para a suas relações (Schumacker e Lomax, 2004).

2001). Nessa etapa, são estruturadas as relações entre as variáveis observáveis e suas respectivas variáveis latentes e entre as variáveis latentes. Nesse modelo, são identificadas e eliminadas as variáveis que apresentam as cargas fatoriais mais baixas, com valores inferiores ou próximos a 0,6, de forma a se obter um modelo de mensuração mais preciso (Byrne, 2001).

Na análise foi identificado que cinco variáveis apresentaram baixas cargas fatoriais: Q4 - decisões tomadas em alto nível hierárquico; Q5 - poucas alternativas na tomada de decisão; Q7 - desestímulo à autonomia de decisão; Q8 - mesmo questões menores são encaminhadas à alta administração e Q12 - a maior parte dos funcionários é especialista e realiza poucas tarefas. Atingiram respectivamente valores de 0,56, 0,53, 0,42, 0,58 e 0,57. Verificou-se, também, que quatro variáveis constituintes do construto centralização (Q4, Q5, Q7 e Q8) poderiam ser excluídas sem prejuízo da caracterização dessa variável latente, análise que deve ser realizada, segundo a literatura (Hair *et al.*, 1998; Byrne, 2001). A mesma análise foi realizada em relação ao indicador Q12 e o construto especialização. Assim, as cinco variáveis mencionadas foram eliminadas do modelo.

A definição do modelo se deu a partir da verificação de inexistência de excessos de resíduos padronizados na matriz de covariâncias, conforme é sugerido por Hair *et al.* (1998).

A partir dessa constatação foram calculados os indicadores de Alpha de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Extraída para avaliar a confiabilidade das escalas utilizadas no modelo (Hair *et al.*, 1998). Os resultados, apresentados na Tabela 5-9, indicaram valores de confiabilidade e variância extraída superiores ao indicado pela literatura²⁶, exceto no construto formalização que apresentou variância extraída de 0,47, valor próximo ao 0,5 sugerido pela literatura.

O resultado de variância extraída inferior ao esperado no construto formalização sugere que uma análise mais detalhada seja realizada. Verificou-se que, além de os indicadores de confiabilidade apresentarem resultados satisfatórios, as cargas fatoriais dos indicadores do construto são elevadas, o que determinou sua manutenção no modelo.

²⁶ Segundo Hair *et al.* (1998) são esperados resultados de Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta iguais ou superiores a 0,7 e de Variância Extraída igual ou superior a 0,5.

Tabela 5-9 – Indicadores de Confiabilidade da Estrutura Organizacional de Marketing

	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância extraída
Formalização	0,71	0,71	0,47
Centralização	0,78	0,83	0,55
Especialização	0,72	0,73	0,57

Com a definição dos construtos utilizados, foram calculados os indicadores de ajustamento do modelo de equações estruturais da Estrutura Organizacional de Marketing. Essa deve ser a segunda etapa da análise, segundo Byrne (2001), pois após a definição do modelo de mensuração, os indicadores de ajustamento podem ser acessados. O modelo de equações estruturais da Estrutura Organizacional de Marketing é apresentado na Figura 5-1.

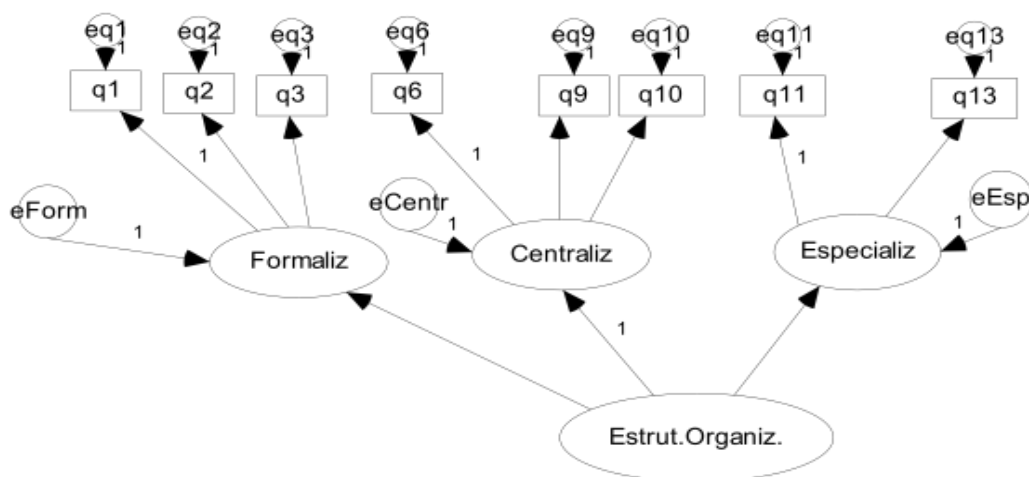


Figura 5-1 – Construto Estrutura Organizacional de Marketing

A Estrutura Organizacional de Marketing apresentou índices de ajustamento adequados. Como foi discutido anteriormente, são esperados resultados dos indicadores CFI e TLI iguais ou superiores a 0,9, da relação entre Qui-quadrado e graus de liberdade (X^2/DF) igual ou inferior a 5 e RMSEA inferior a 0,08. Os resultados obtidos com o ajustamento do modelo são apresentados na Tabela 5-10.

Tabela 5-10 – Indicadores de Ajustamento de Estrutura Organizacional de Marketing

Indicadores	Modelo Ajustado
P	0,405
X ²	17,743
X ² / DF	1,044
CFI	0,999
TLI	0,998
RMSEA	0,016

A análise dos indicadores de regressão do modelo apresentam resultados significativos, conforme a Tabela 5-11.

Tabela 5-11 – Indicadores de Regressão de Estrutura Organizacional de Marketing

			Valor Estimado	Valor Padronizado	Erro-padrão	Valor t	sig.
Especializ	<---	Estrut.Organiz.	1,671	0,476	0,705	2,371	**
Centraliz	<---	Estrut.Organiz.	1,000	0,276			
Formaliz	<---	Estrut.Organiz.	1,208	0,692	0,627	1,962	*
q1 (proced. operac.)	<---	Formaliz	1,000	0,508			
q2 (burocracia)	<---	Formaliz	1,381	0,662	0,218	6,346	***
q3 (manual políticas)	<---	Formaliz	1,325	0,587	0,205	6,468	***
q6 (falta flexibilidad.)	<---	Centraliz	1,000	0,791			
q9 (decisão central)	<---	Centraliz	0,791	0,680	0,068	11,676	***
q10 (peq.autonomia)	<---	Centraliz	0,849	0,749	0,071	12,009	***
q11 (ativid. restritas)	<---	Especializ	1,000	0,747			
q13 (espec. função)	<---	Especializ	0,848	0,764	0,185	4,584	***

Obs.: nos testes de significância *** representa $p < 0,001$, ** representa $p < 0,01$ e * representa $p < 0,05$

5.2.2 Capacidades de Marketing

As Capacidades de Marketing caracterizam-se como uma variável latente de segunda-ordem, formada por construtos que representam as seguintes capacidades: preços, desenvolvimento de novos produtos, distribuição, comunicação, vendas, gerenciamento das informações de mercado, planejamento e implementação de marketing.

O modelo de mensuração revelou apenas dois indicadores com cargas fatoriais inferiores a 0,6, um relacionado à dimensão preço (Q17 - eficiência na precificação) e outro ao desenvolvimento de novos produtos (Q22 - atendimento de necessidades dos clientes). Esses indicadores apresentaram respectivamente cargas fatoriais de 0,554 e 0,547 e por serem considerados dispensáveis foram eliminados do modelo.

Na segunda etapa da análise do modelo de mensuração foi verificada a existência de um indicador com resíduos padronizados na matriz de covariância acima de 2,58, valor limite segundo os parâmetros sugeridos pela literatura (Byrne, 2001). O indicador Q39 - Investigação sobre desejos e necessidades dos clientes, foi eliminado do modelo para um melhor ajustamento do mesmo.

A partir dessas alterações foi realizada a análise dos indicadores de confiabilidade dos construtos utilizados no modelo (Tabela 5-12). Verificou-se que os construtos apresentam valores de confiabilidade aceitáveis. Os menores valores obtidos foram para a dimensão desenvolvimento de novos produtos, que apresenta resultados próximos aos sugeridos pela literatura. Considera-se, neste caso, que o construto possa ser excluído posteriormente do modelo caso sua presença prejudique o processo de ajustamento.

Tabela 5-12 - Indicadores de Confiabilidade das Capacidades de Marketing

	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância extraída
Desenvolvimento de novos produtos	0,69	0,69	0,45
Preço	0,71	0,72	0,47
Distribuição	0,82	0,82	0,54
Comunicação	0,86	0,86	0,55
Vendas	0,88	0,88	0,60
Gestão de informações de mercado	0,82	0,83	0,55
Planejamento de marketing	0,89	0,90	0,69
Implementação de marketing	0,94	0,94	0,79

Com isso, o modelo apresentado na Figura 5-2, a seguir, foi definido como a estrutura de análise das Capacidades de Marketing.

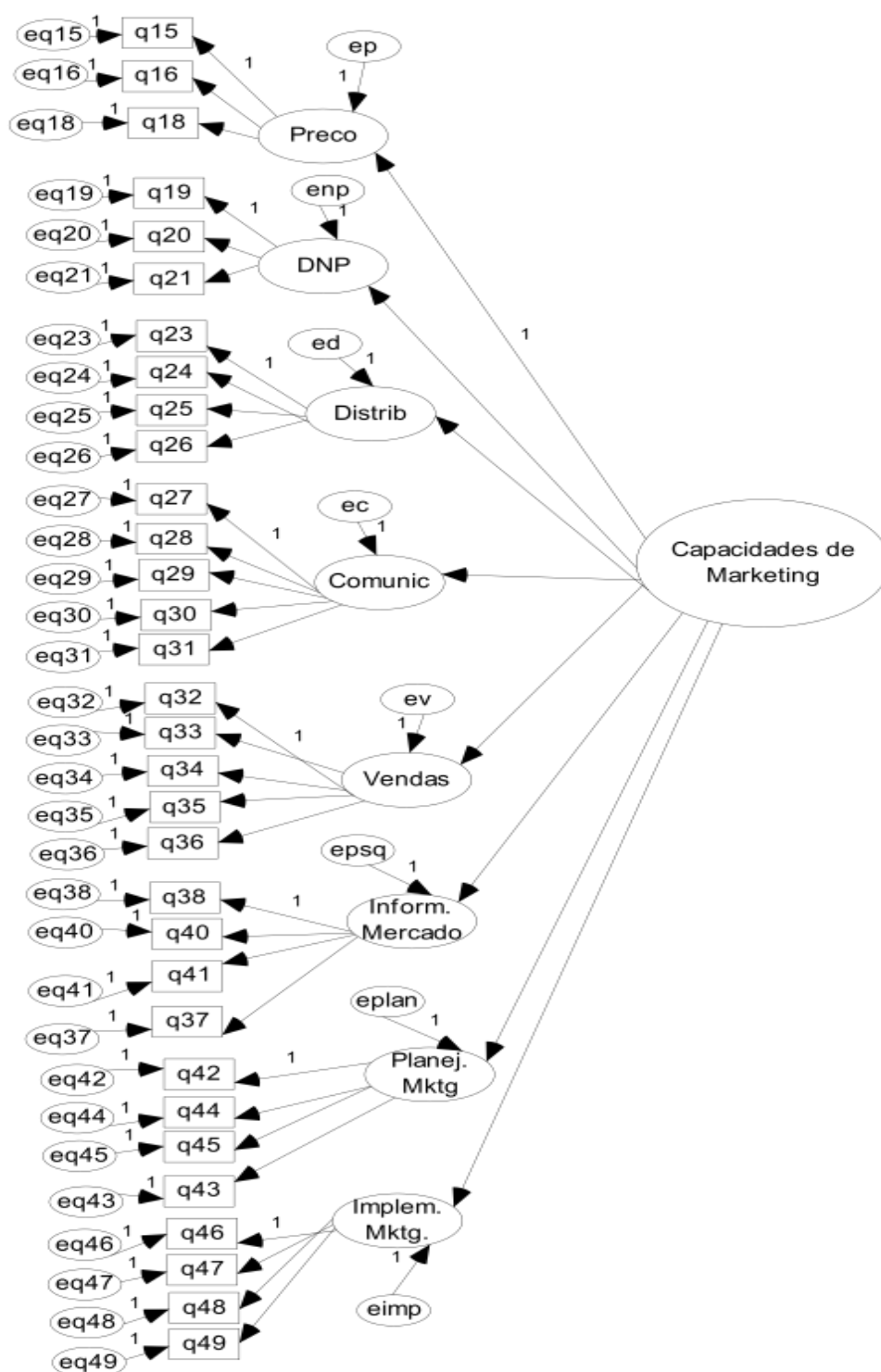


Figura 5-2 – Construto Capacidades de Marketing

Os indicadores de ajustamento do modelo de Capacidades de Marketing apresentam resultados satisfatórios, conforme está apresentado na Tabela 5-13. Além

disso, a análise dos resultados das regressões do modelo apresentam resultados significativos, com $p < 0,001$ em todas as relações (Tabela 5-14).

Tabela 5-13 - Indicadores de Ajustamento do Construto Capacidades de Marketing

Indicadores	Modelo Ajustado
P	0,000
χ^2	1210,329
χ^2 / DF	2,654
CFI	0,913
TLI	0,906
RMSEA	0,063

Tabela 5-14 - Resultados de Regressão de Capacidades de Marketing

		Valor Estimado	Valor Padronizado	Erro-padrão	Valor t	sig.
Preço	<--- Capac. Marketing	1,000	0,541			
DNP	<--- Capac. Marketing	1,220	0,679	0,193	6,339	***
Distribuição	<--- Capac. Marketing	1,191	0,636	0,180	6,601	***
Comunicação	<--- Capac. Marketing	1,706	0,702	0,240	7,099	***
Vendas	<--- Capac. Marketing	1,889	0,736	0,261	7,227	***
Inf._Mercado	<--- Capac. Marketing	3,127	0,971	0,394	7,937	***
Planej._Mktg	<--- Capac. Marketing	3,208	0,961	0,396	8,101	***
Implem._Mktg.	<--- Capac. Marketing	3,107	0,924	0,386	8,048	***
q15 (hab.resposta)	<--- Preço	1,000	0,625			
q16 (táticas conc.)	<--- Preço	1,221	0,773	0,123	9,896	***
q18 (monit. conc.)	<--- Preço	1,155	0,626	0,123	9,399	***
q23 (relac. canal)	<--- Distribuição	1,000	0,633			
q24 (retenção)	<--- Distribuição	1,152	0,730	0,097	11,877	***
q25 (agreg.valor)	<--- Distribuição	1,240	0,770	0,101	12,299	***
q26 (atendimento)	<--- Distribuição	1,216	0,790	0,097	12,481	***
q27 (progr. public.)	<--- Comunicação	1,000	0,712			
q28 (gestão com.)	<--- Comunicação	1,186	0,811	0,078	15,218	***
q29 (rel.publicas)	<--- Comunicação	0,912	0,688	0,070	13,073	***
q30 (imag. marca)	<--- Comunicação	1,001	0,736	0,072	13,949	***
q31 (imagem corp.)	<--- Comunicação	1,016	0,760	0,071	14,367	***
q32 (treinamento)	<--- Vendas	1,000	0,714			
q33 (plan. vendas)	<--- Vendas	1,042	0,809	0,067	15,607	***

Continua

		Valor Estimado	Valor Padronizado	Erro-padrão	Valor t	sig.
q34 (habil.vendas)	<--- Vendas	1,032	0,800	0,067	15,443	***
q35 (gest. vendas)	<--- Vendas	0,989	0,794	0,064	15,333	***
q36 (suporte vend.)	<--- Vendas	1,019	0,748	0,070	14,469	***
q38 (uso pesquisa)	<--- Inform._Mercado	1,000	0,794			
q40 (maximiz. uso)	<--- Inform._Mercado	0,973	0,818	0,052	18,675	***
q19 (desenv. NP)	<--- DNP	1,000	0,590			
q20 (aprov. invest.)	<--- DNP	1,545	0,776	0,157	9,828	***
q21 (lanç. sucesso)	<--- DNP	1,055	0,579	0,121	8,726	***
q37 (inform. merc.)	<--- Inform._Mercado	0,794	0,677	0,054	14,732	***
q42 (habil. planej.)	<--- Planej._Mktg	1,000	0,869			
q44 (hab. gestão)	<--- Planej._Mktg	1,018	0,900	0,039	26,161	***
q46 (aloc. recursos)	<--- Implem._Mktg.	1,000	0,871			
q47 (eficienc. mktg)	<--- Implem._Mktg.	1,004	0,901	0,038	26,605	***
q48 (ações mktg)	<--- Implem._Mktg.	0,993	0,900	0,037	26,547	***
q49 (rapidez)	<--- Implem._Mktg.	0,978	0,889	0,038	25,889	***
q45 (eficácia plan.)	<--- Planej._Mktg	1,016	0,880	0,041	25,031	***
q41 (análise merc.)	<--- Inform._Mercado	0,636	0,626	0,047	13,414	***
q43 (efic. segment.)	<--- Planej._Mktg	0,676	0,649	0,044	15,250	***

Obs.: nos testes *** representa $p < 0,001$, ** representa $p < 0,01$ e * representa $p < 0,05$

Esse conjunto de resultados assegura que as Capacidades de Marketing são adequadamente representadas pelos construtos utilizados na modelagem de equações estruturais da referida dimensão.

5.2.3 Dispersão de Marketing

A análise da Dispersão de Marketing na organização foi conduzida a partir da observação de dois construtos: dispersão do processo de desenvolvimento de novos produtos e dispersão das atividades de marketing. Neste construto, a análise das cargas fatoriais revelou a inexistência de indicadores com resultados abaixo dos esperados que, em conseqüência, poderiam prejudicar a estruturação do modelo de mensuração.

A partir desse resultado foi verificado o ajustamento do Modelo Original, cujos valores são apresentados na Tabela 5-15. Com a evidência de resultados não-

satisfatórios no Modelo Original ($\chi^2 / DF = 5,769$; CFI= 0,860; TLI= 0,842; RMSEA= 0,106), foram realizados ajustamentos no modelo, que são a seguir detalhados.

A verificação da existência de variáveis com resíduos ajustados da matriz de covariância revelou indicadores potencialmente prejudiciais ao modelo. Foi identificado que cinco variáveis apresentaram resultados de resíduos ajustados elevados. As variáveis são: DNP6 – desenvolvimento técnico do produto, DNP8 – teste de produção, Mktg3 – decisões de serviços ao cliente, Mktg4 – implementação de serviços ao cliente e Mktg11 – implementação de ações de vendas. Considerou-se que a exclusão dessas variáveis, que interferem no ajustamento das equações estruturais, não prejudicaria o sentido expresso pelo modelo teórico e, assim, as mesmas foram eliminadas.

Em relação ao ajustamento do modelo, todavia, a modificação realizada ainda se mostrou insuficiente. Análises permitiram a identificação de correlações muito elevadas entre os erros de algumas variáveis. Resultados como esses, segundo Byrne (2001), sugerem a necessidade de reespecificação do modelo, caso exista justificativa teórica para isso. Byrne (2001) argumenta que relações entre variáveis devem ser justificadas e explicadas em bases teóricas ou racionais, a fim de se evitar o estabelecimento de relações espúrias para o ajustamento do modelo.

A observação dos pares em que as correlações entre os erros foram identificados, demonstrou que um conjunto de indicadores são efetivamente muito relacionados e, por isso, seria justificável o estabelecimento de covariâncias que corrigissem as distorções causadas pelos erros correlacionados. Esses indicadores, para os quais existem justificativas teóricas compõem seis pares: DNP1 e DNP2, DNP7 e DNP9, Mktg6 e Mktg7, Mktg8 e Mktg9, Mktg8 e Mktg10 e Mktg9 e Mktg10.

Considerou-se que efetivamente deve existir uma grande correlação entre os pares de atividades medidas a partir desses indicadores, visto que os mesmos se referem a processos realizados de forma muito próxima. O primeiro par (DNP1 e DNP2) é composto por um estudo detalhado para o desenvolvimento do projeto e na pesquisa de novos conceitos, atividades essas de pesquisa de informações no início do processo de desenvolvimento de novos produtos. O segundo par (DNP7 e DNP9) refere-se ao teste de produto com clientes e com o mercado. O terceiro par (Mktg6 e Mktg7) está relacionado às decisões sobre estratégia de distribuição e implementação da distribuição. O quarto par (Mktg8 e Mktg9) novamente apresenta uma relação entre decisões estratégicas e implementação, neste caso de comunicação. O quinto par

(Mktg8 e Mktg10) associa decisões de comunicação e decisões promocionais. Por fim, o sexto par (Mktg9 e Mktg10) apresenta uma relação entre decisões promocionais e implementação da campanha de comunicação.

Tabela 5-15 – Indicadores de Ajustamento da Dispersão de Marketing

Indicadores	Modelo Original	Modelo Ajustado
P	0,000	0,000
X ²	974,960	152,775
X ² / DF	5,769	1,841
CFI	0,860	0,982
TLI	0,842	0,977
RMSEA	0,106	0,045

Assim, conforme é indicado pela literatura (Byrne, 2001) foram estabelecidas covariâncias entre os erros das variáveis observáveis detalhadas anteriormente. O modelo com essa especificação está apresentado na Figura 5-3.

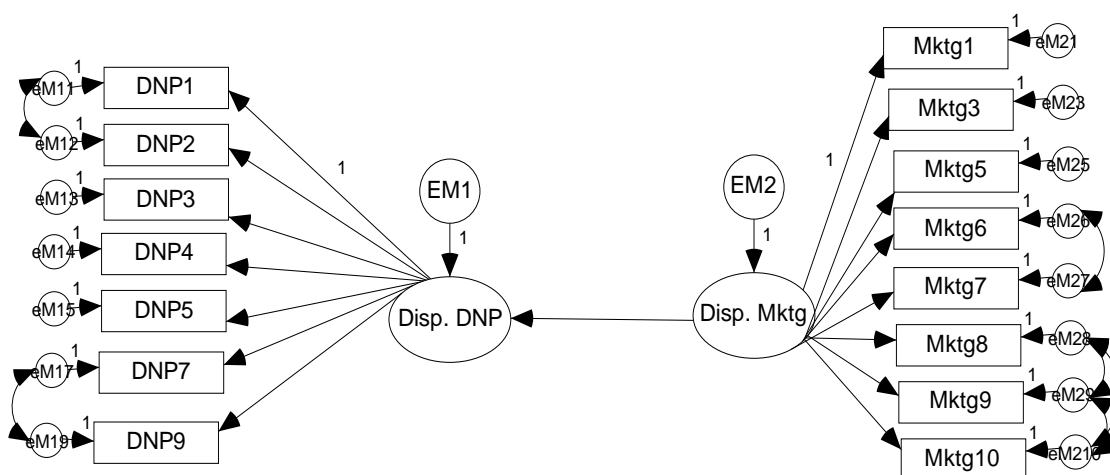


Figura 5-3 – Construto Dispersão de Marketing

As alterações realizadas no modelo resultaram em indicadores de ajustamento sensivelmente superiores ao anteriormente obtido, conforme pode ser analisado na Tabela 5-15. Acrescente-se, também, que os resultados do modelo original apresentam valores de ajustamento não-aceitáveis em todos os indicadores e, após as alterações, esses resultados passaram para níveis adequados.

Com essa definição, foram verificados os indicadores de confiabilidade do modelo para os dois construtos. Os resultados indicam que tanto a dispersão de

marketing, como a dispersão do desenvolvimento de novos produtos apresentam resultados de confiabilidade aceitáveis (Tabela 5-16).

Tabela 5-16 – Indicadores de Confiabilidade da Dispersão de Marketing

	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância extraída
Dispersão Desenv. Novos Produtos	0,883	0,88	0,51
Dispersão das Atividades de Marketing	0,918	0,91	0,56

Outros aspectos devem ser destacados, além do bom ajustamento do modelo e dos os resultados significativos ($p < 0,001$) em todas as análises de regressões apresentados na Tabela 5-17. Inicialmente, esses resultados sugerem que a dispersão de marketing pode ser caracterizada como uma dimensão latente, o que carecia de verificação e, com isso, a possibilidade de uso desse construto em modelos de equações estruturais que analisem outros aspectos da função marketing.

Além do que foi acima referido, a relação entre construtos que verificam a dispersão das atividades de marketing e a dispersão do processo de desenvolvimento de novos produtos se mostrou significativa e com estimativa padronizada (β) de 0,835.

Tabela 5-17 – Resultados de Regressão da Dispersão de Marketing

			Valor Estimado	Valor Padronizado	Erro-padrão	Valor t	sig.
Disp. DNP	<---	Disp. Mktg	0,689	0,835	0,057	12,012	***
DNP1 (estudo mercado)	<---	Disp. DNP	1,000	0,670			
DNP2 (pesq. Conceitos)	<---	Disp. DNP	1,100	0,717	0,076	14,458	***
DNP3 (projeto conceito)	<---	Disp. DNP	0,992	0,642	0,084	11,799	***
DNP4 (teste conceito)	<---	Disp. DNP	1,158	0,769	0,084	13,774	***
DNP5 (viabilidade)	<---	Disp. DNP	1,188	0,795	0,084	14,157	***
DNP7 (teste uso)	<---	Disp. DNP	1,038	0,712	0,081	12,872	***
DNP9 (teste mercado)	<---	Disp. DNP	1,049	0,698	0,083	12,638	***
Mktg1 (decisão preço)	<---	Disp. Mktg	1,000	0,738			
Mktg3 (decisão serviços)	<---	Disp. Mktg	0,967	0,769	0,062	15,598	***
Mktg5 (dec. merc.-alvo)	<---	Disp. Mktg	1,024	0,803	0,063	16,339	***
Mktg6 (decisão distrib.)	<---	Disp. Mktg	0,918	0,743	0,061	14,976	***
Mktg7 (implem. distrib.)	<---	Disp. Mktg	0,941	0,759	0,061	15,330	***
Mktg8 (decisão comunic)	<---	Disp. Mktg	0,945	0,745	0,063	15,057	***
Mktg9 (Implem. comun.)	<---	Disp. Mktg	0,848	0,675	0,063	13,545	***
Mktg10 (decisões prom.)	<---	Disp. Mktg	0,887	0,726	0,061	14,636	***

Obs.: nos testes *** representa $p < 0,001$, ** representa $p < 0,01$ e * representa $p < 0,05$

5.2.4 Performance do Produto

A dimensão Performance do Produto, conforme foi visto anteriormente na seção relativa à proposição do modelo, é composta por construtos que avaliam a inovação do produto, a eficiência do projeto e o resultado geral de performance do produto.

Inicialmente foram analisadas as cargas fatoriais dos indicadores que compõem o modelo de mensuração. Foi identificado que quatro indicadores apresentam valores inferiores aos aceitáveis, são eles: Q53 – inovatividade do produto no contexto internacional, Q54 – tempo de conclusão do projeto em relação ao previsto, Q55 – tempo para obtenção de retorno com o produto e Q57 – qualidade do produto em comparação com a concorrência. A partir dessa constatação, a dimensão relativa à eficiência do projeto (Q54 e Q55) se mostrou inadequada para o modelo e foi eliminada. Outro ajuste se refere à exclusão das variáveis Q53 e Q57, justificada pela importância de se obter um melhor ajustamento do modelo e aliada à possibilidade de se prescindir dessas variáveis, sem que com isso a capacidade de mensuração de seus construtos fosse afetada.

Como consequência, a Performance deixa de ser estruturada como uma variável latente de segunda ordem, visto que para isso é necessário que existam pelo menos três construtos de primeira ordem (Kline, 2005). A partir dessas observações, o modelo original foi estruturado (Figura 5-4) conforme estabelecem Olson, Walker e Ruekert (1995). Para os autores a dimensão de Performance de Produto é formada a partir de percepções do grupo envolvido com o processo, o que envolve a percepção de inovação do resultado do projeto. Assim, a Inovação do Produto deve ser um construto que influencia a Performance de Produto.

Os índices de ajustamento do modelo apresentaram resultados não satisfatórios nos indicadores X^2/DF , TLI e RMSEA (Tabela 5-19). A análise de resíduos padronizados da matriz de covariância revelou que a variável Q52 – Inovatividade do produto em relação ao mercado nacional, possuía diversos valores acima dos desejáveis nas relações com outras variáveis. Em função desse resultado decidiu-se pela sua eliminação do modelo proporcionando adequado ajustamento do mesmo.

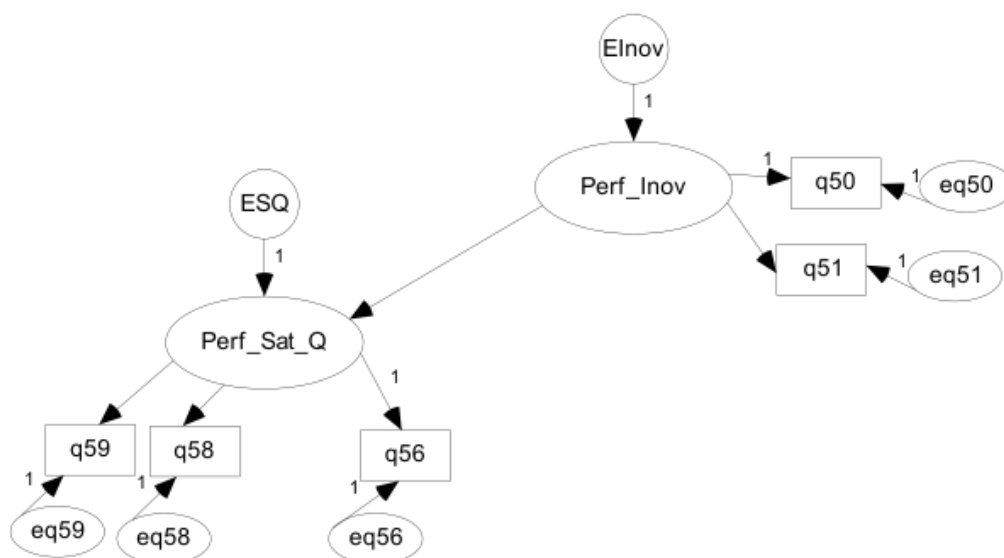


Figura 5-4 – Construto Performance

Uma vez definido o conjunto de indicadores que comporiam cada variável latente, foi conduzida a análise de confiabilidade de tais construtos. Identificou-se que tanto Inovação de Produto como Performance de Produto apresentaram resultados adequados nos índices que verificam a confiabilidade de tais escalas, conforme é apresentado na Tabela 5-18.

Tabela 5-18 – Indicadores de Confiabilidade dos Construtos de Performance

	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância extraída
Inovação de produto	0,739	0,71	0,55
Performance de produto	0,720	0,70	0,54

A eliminação da variável Q52 resultou em uma adequação nos indicadores de ajustamento do modelo. A relação entre qui-quadrado e graus de liberdade, que anteriormente apresentou um valor de 5,8, que é considerado inadequado uma vez que a literatura sugere que esse valor seja igual ou inferior a 5, passou para 3,804 após a alteração do modelo. Essa mesma situação ocorreu em relação aos indicadores TLI e RMSEA, que passaram a apresentar valores aceitáveis, 0,947 e 0,08 respectivamente. A comparação entre os resultados obtidos com o modelo original, em

que está presente a variável Q52, e o modelo modificado pode ser verificada na Tabela 5-19, a seguir.

Tabela 5-19 - Indicadores de Ajustamento do Construto Performance

Indicadores	Modelo Original	Modelo Ajustado
P	0,000	0,004
X ²	75,398	15,216
X ² / DF	5,800	3,804
CFI	0,922	0,979
TLI	0,874	0,947
RMSEA	0,107	0,080

Os resultados das análises de regressão revelam relações significativas ($p < 0,001$) entre os elementos do modelo.

Tabela 5-20 – Resultados de Regressão de Performance

		Valor Estimado	Valor Padronizado	Erro-padrão	Valor t	sig.
Performance Produto	<--- Perf_Inovação	0,318	0,565	0,053	6,043	***
q50 (inov. produto)	<--- Perf_Inov	1,000	0,897			
q56 (qualidade produto)	<--- Perf_Prod.	1,000	0,513			
q58 (objetivo vendas)	<--- Perf_Prod.	1,378	0,662	0,159	8,668	***
q59 (satisfação projeto)	<--- Perf_Prod.	1,691	0,829	0,194	8,715	***
q51 (inov. processos)	<--- Perf_Inov	0,745	0,653	0,092	8,101	***

Obs.: nos testes de significância *** representa $p < 0,001$, ** representa $p < 0,01$ e * representa $p < 0,05$

Após o ajustamento dos construtos, o próximo capítulo apresenta a análise do modelo proposto.

6 Análise do Modelo e de Modelos Rivais

Este capítulo apresenta a análise das relações investigadas nesta tese. A primeira seção refere-se à análise de equações estruturais do modelo proposto. A segunda seção apresenta a discussão sobre modelos rivais em relação ao proposto originalmente. Por fim, a terceira seção destina-se a uma análise comparativa dos modelos apresentados a fim de se compreender de forma mais detalhada as alternativas identificadas neste estudo para a explicação da relação entre a Estrutura e a Implementação de Marketing.

6.1 Análise do Modelo de Proposto

Nesta seção é conduzida a análise do modelo teórico discutido no Capítulo 3 – Hipóteses do Modelo, e cujas escalas foram detalhadas no Capítulo 4 – Procedimentos Metodológicos. Para a avaliação dos resultados, os construtos analisados e ajustados isoladamente na seção anterior são aqui reunidos e suas relações discutidas.

Deve-se salientar que a análise nesta seção é direcionada às relações entre as variáveis latentes do modelo. Considerando-se que as relações entre variáveis observáveis e latentes não são afetadas pela reunião dos construtos – como se pôde testar e confirmar na análise do modelo – as mesmas serão omitidas a partir deste ponto. Essa omissão tem o único objetivo de facilitar a apresentação do modelo gráfico e das análises dele decorrentes.

A estruturação do modelo, com a reunião dos construtos previamente analisados, resultou em um conjunto que apresenta indicadores de ajustamento adequados, sem a necessidade de alterações nos referidos construtos. A representação desse modelo é apresentada na Figura 6-1.

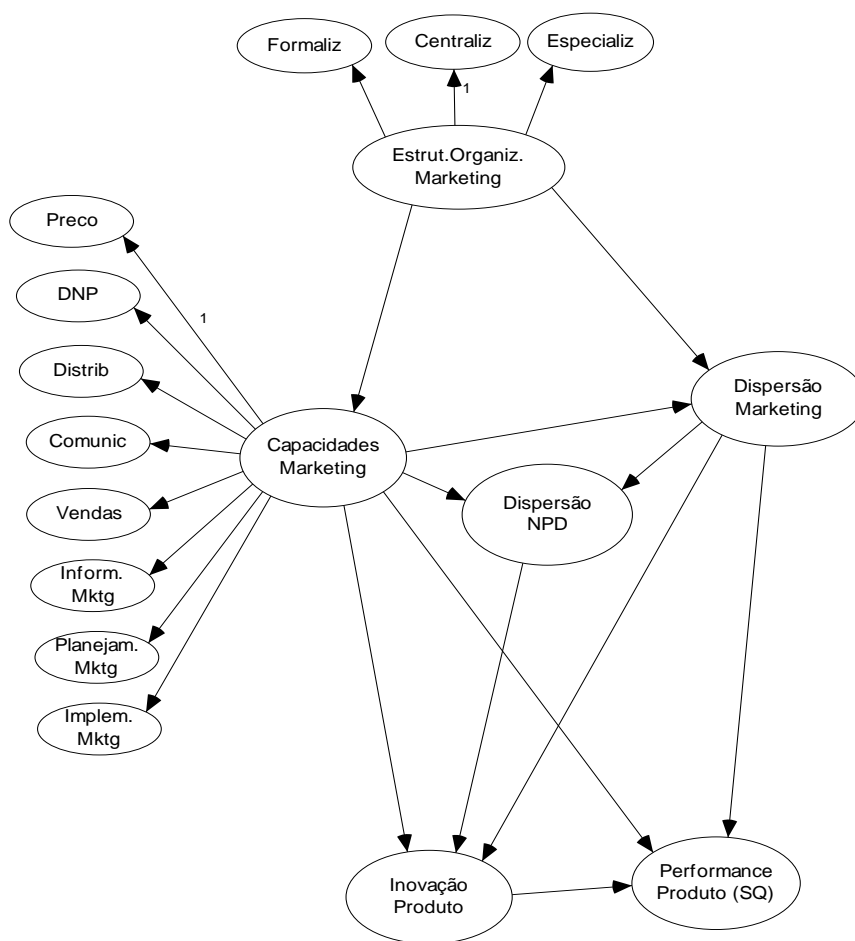


Figura 6-1 – Influência da Estrutura de Marketing na Implementação

A análise de equações estruturais do modelo revelou índices de ajustamento dentro dos parâmetros julgados adequados, conforme é apresentado na Tabela 6-1, a seguir. A partir desse resultado são analisadas as hipóteses propostas para o referido modelo.

Tabela 6-1 - Indicadores de Ajustamento do Modelo Proposto

Indicadores	Modelo Proposto
P	0,000
χ^2	2797,316
χ^2 / DF	1,662
CFI	0,922
TLI	0,918
RMSEA	0,040

6.1.1 Teste de H1

A primeira hipótese estabelecida refere-se a uma análise do construto Estrutura Organizacional de Marketing no que diz respeito à identificação de diferenças significativas entre organizações caracterizadas como Orgânicas e Burocráticas. Para tanto, foi realizada uma análise de *clusters* com a finalidade de identificar grupos que compartilhem de características comuns.

Foram seguidos os procedimentos sugeridos por Hair *et al.* (1998) para esse tipo de análise. Inicialmente foi verificado o agrupamento das observações das variáveis q1 a q13 sem a definição prévia do número de grupos desejados. Esse procedimento, segundo os autores, tem por finalidade a verificação livre dos agrupamentos formados pela simples correlação entre as variáveis.

O resultado dessa etapa foi a identificação de dois *clusters* na Estrutura Organizacional de Marketing. Esses grupos são classificados como estruturas Orgânicas e Burocráticas. As empresas com característica Orgânica representam 67,9% da amostra (n=288) e as Burocráticas 32,1% (n=136). As diferenças entre os grupos são significativas, conforme pode ser verificado na Tabela 6-2, a seguir, que apresenta o teste de significância da comparação de médias (ANOVA) entre os dois grupos.

Tabela 6-2 – Clusters de Estrutura Organizacional de Marketing

Variável	Média Estrutura Orgânica	Média Estrutura Burocrática	Sig.	Construto
Q1	3,12	3,37	0,005	Formalização
Q2	3,07	3,38	0,001	
Q3	3,12	3,43	0,007	
Q6	2,30	4,23	0,000	Centralização
Q9	2,64	4,10	0,000	
Q10	2,51	4,01	0,000	
Q11	2,69	3,07	0,002	Especialização
Q12	2,85	3,32	0,000	
Q13	3,43	3,79	0,000	

A formação de dois *clusters*, identificados como estruturas Orgânica e Burocrática, permite confirmar H1. O resultado encontrado sustenta a proposição de Ruekert, Walker e Roering (1985) quanto à forma de organização das estruturas nas áreas de marketing das organizações. É um resultado destacado no presente estudo,

pois permite a verificação das dimensões envolvidas na Estrutura de Marketing a partir das categorias de uma tipologia tradicional para o estudo de organizações (Olson, Slater e Hult, 2005) e pouco aplicadas na análise de diferentes contextos das organizações de marketing.

Para tanto, utiliza-se o resultado da análise de *clusters* para a criação de uma nova variável que caracteriza o tipo de estrutura das organizações e permite a comparação de relações do modelo entre dois diferentes grupos de empresas: as orgânicas e as burocráticas. Essa variável é utilizada para a caracterização de subgrupos, o que permite a análise comparativa dos resultados.

6.1.2 Teste de H2

A Hipótese 2 deste estudo propõe a existência de uma relação significativa entre a Estrutura Organizacional de Marketing e as Capacidades de Marketing. Conforme pode ser verificado na Tabela 6-3, o resultado da análise é significativo, com $p < 0,05$, e coeficiente padronizado (β) de 0,635, confirmando H2.

Assim, empresas que apresentam Estruturas Organizacionais de Marketing mais formalizadas, centralizadas e especializadas são também caracterizadas por maiores Capacidades de Marketing. Tal resultado sustenta que as condições apresentadas por estruturas burocráticas permitem melhor utilização do conhecimento de marketing na realização de processos específicos da função, corroborando evidências de Thorpe e Morgan (2007).

Tabela 6-3 – Resultados de Regressão do Modelo

			Valor Estimado	Valor Padroniz.	Erro-padrão	Valor t	sig.	Teste Hs
Capacidades	<---	Estrut.Organiz.	1,229	0,635	0,580	2,120	*	H2
Disp. Mktg.	<---	Estrut.Organiz.	-10,542	-0,175	7,528	-1,400	n.s.	H3
Disp. Mktg.	<---	Capacidades	3,619	0,116	2,827	1,280	n.s.	H6; H9
Disp. DNP	<---	Disp. Mktg.	0,691	0,835	0,057	12,048	***	
Disp. DNP	<---	Capacidades	-1,644	-0,064	0,958	-1,716	n.s.	
Inov. Prod.	<---	Disp. DNP	0,007	0,073	0,005	1,313	n.s.	
Inov. Prod.	<---	Disp. Mktg.	-0,001	-0,013	0,010	-0,100	n.s.	
Inov. Prod.	<---	Capacidades	0,164	0,068	0,133	1,237	n.s.	
Preço	<---	Capacidades	1,000	0,551				

Continua

			Valor Estimado	Valor Padroniz.	Erro- padrão	Valor t	sig.	Teste Hs
Distrib	<---	Capacidades	1,181	0,643	0,177	6,689	***	H9; H11
Comunic.	<---	Capacidades	1,694	0,708	0,235	7,204	***	
Vendas	<---	Capacidades	1,871	0,742	0,255	7,330	***	
Formaliz	<---	Estrut.Organiz.	1,253	0,309	0,627	1,997	*	
Inform._Mktg	<---	Capacidades	3,003	0,977	0,370	8,123	***	
Planejam._Mktg	<---	Capacidades	3,128	0,955	0,381	8,212	***	
Implem._Mktg	<---	Capacidades	3,040	0,916	0,370	8,213	***	
Especializ	<---	Estrut.Organiz.	6,860	0,941	3,312	2,071	*	
Centraliz	<---	Estrut.Organiz.	1,000	0,143				
DNP	<---	Capacidades	1,206	0,685	0,188	6,411	***	
Perf. Prod.	<---	Disp. Mktg.	-0,005	-0,073	0,004	-1,445	n.s.	
Perf. Prod.	<---	Inov	0,502	0,548	0,071	7,107	***	
Perf. Prod.	<---	Capacidades	0,610	0,274	0,133	4,592	***	

Obs.: (1) nos testes *** representa $p < 0,001$, ** representa $p < 0,01$ e * representa $p < 0,05$ (2) Teste Hs indica as hipóteses testadas com a respectiva análise

6.1.3 Teste de H3

A Hipótese 3 prevê uma relação negativa entre Estrutura Organizacional de Marketing e a Dispersão de Marketing, uma vez que centralização e especialização menores, apresentadas por estruturas orgânicas, tenderiam a favorecer o compartilhamento de informações e do processo decisório.

Os resultados obtidos com a pesquisa não sustentam H3. A relação entre Estrutura Organizacional e Dispersão de Marketing apresentou resultado não-significativo, conforme pode ser verificado na Tabela 6-3.

6.1.4 Teste de H4

Na Hipótese 4 foi proposta uma relação significativa entre a dispersão de marketing e o estabelecimento de relações interfirmas. O teste foi realizado com a utilização da técnica de análise subgrupos em equações estruturais.

Seguindo os procedimentos indicados por Byrne (2001), foi utilizada a técnica de análise de subgrupos para comparar a dispersão de marketing entre dois grupos de empresas: aquelas que possuem parceiros externos ($n=184$) e as que não possuem relações interfirmas ($n=240$).

Para tanto, foi utilizado apenas o construto de Dispersão de Marketing uma vez que a análise é realizada com o modelo de mensuração sem a estrutura completa das equações estruturais (Byrne, 2001). O modelo teve todos os parâmetros fixados para o início da análise de subgrupos. Os grupos foram identificados e, posteriormente, apenas os construtos relativos às dispersões de Marketing e Desenvolvimento de Novos Produtos foram liberados para serem livremente estimados para um dos grupos. Para o outro grupo, todos os parâmetros permaneceram fixos. Dessa forma, é possível avaliar se as diferenças entre as médias dos construtos latentes são significantes entre os grupos (Byrne, 2001).

A autora sugere, que na análise de subgrupos, deva-se inicialmente verificar o ajustamento dos modelos, a partir dos indicadores CFI e RMSEA, uma vez que esses são mais adequados à comparação de subgrupos. Os valores obtidos para esses indicadores foram aceitáveis, respectivamente 0,974 e 0,035.

A partir disso é possível verificar a diferença entre os grupos analisados. Os resultados indicam valor t de 2,089 ($p < 0,05$) entre os grupos. Esse resultado confirma que as médias estimadas para os construtos latentes envolvidos com a dispersão de marketing são significativamente diferentes entre as empresas que apresentam relações interfirmas e as demais.

Os resultados validam H4 ao comprovar que as estruturas que apresentam maior dispersão das atividades nas áreas funcionais são aquelas que também apresentam maiores relações interfirmas. Constata-se que, conforme é sugerido por Webster (1997), as empresas que dispõem de estruturas mais integradas são mais propensas a interagir com parceiros externos para a realização de suas atividades de marketing.

6.1.5 Teste de H5

A Hipótese 5 prevê uma relação significativa e negativa entre a Estrutura Organizacional de Marketing e o estabelecimento de relações interfirmas. Para essa análise, utilizou-se a técnica de modelagem de equações com uso de subgrupos. O construto Estrutura Organizacional de Marketing teve todos os parâmetros fixados, sendo que as variáveis latentes do grupo das empresas com relações interfirmas ficaram livres para estimação, conforme indicado por Byrne (2001).

Os indicadores de ajustamento obtidos para modelo com os subgrupos são adequados, CFI=0,992 e RMSEA=0,018, o que assegura a possibilidade de utilização dessa análise para a verificação das diferenças entre os grupos.

As médias estimadas para as variáveis latentes da Estrutura Organizacional de Marketing não apresentaram resultados significativamente diferentes entre os grupos de empresas que apresentam relações interfirmas e aquelas que não o fazem, conforme se verifica na Tabela 6-4. Esse resultado refuta H5.

Tabela 6-4 – Análise da Diferença de Médias de Estruturas Orgânicas e Burocráticas

Índices de ajustamento		
CFI	0,992	
RMSEA	0,018	
Construtos	Valor t	Sig.
Formalização	1,278	n.s.
Centralização	0,612	n.s.
Especialização	1,348	n.s.

6.1.6 Teste de H6

A sexta hipótese do modelo estabelece que se deve encontrar uma relação positiva e significativa, de antecedência, entre as Capacidades de Marketing e a Dispersão de Marketing. Espera-se que maiores capacidades de marketing influenciem o estabelecimento de interações interfuncionais para a execução das atividades da área.

Essa relação, todavia, apresentou resultado não-significativo, conforme pode ser verificado na análise do modelo, Tabela 6-3. As Capacidades de Marketing não se apresentam como antecedentes da Dispersão de Marketing, com esse resultado H6 foi rejeitada.

6.1.7 Teste de H7

A Hipótese 7 propõe uma relação positiva e significativa entre as Capacidades de Marketing e a existência de relações interfirmas. Para a realização dessa análise foi utilizada a abordagem de modelos com subgrupos com a comparação de médias

estimadas para construtos, a fim de se verificar se as Capacidades de Marketing de empresas que apresentam relações interfirmas são estatisticamente diferentes das demais.

A comparação do modelo de mensuração das Capacidades de Marketing nas situações de presença e ausência de relações interfirmas apresentou resultados de ajustamento de CFI = 0,827, indicando um fraco ajustamento do modelo, e RMSEA de 0,061, valor dentro dos parâmetros esperados. A comparação entre os modelos revelou uma relação inversa entre as Capacidades de Marketing e as relações interfirmas, conforme pode ser evidenciado na Tabela 6-5, a seguir.

A análise comparou os resultados dos construtos de Capacidades de Marketing de empresas que apresentam relações interfirmas com as demais. Os resultados positivos e significativos indicam Capacidades superiores nas empresas com relações interfirmas.

Tabela 6-5 – Análise de Médias de Subgrupos – Presença de Relações Interfirmas

Índices de ajustamento		
CFI	0,827	
RMSEA	0,061	
Construtos	Valor t	Sig.
Preço	10,897	***
NDP	12,138	***
Distribuição	15,067	***
Comunicação	13,898	***
Vendas	13,927	***
Ger. Informações Mercado	11,416	***
Planejamento de Marketing	10,840	***
Implementação de Marketing	10,834	***

Obs.: (1) os valores apresentados se referem ao grupo sem relações interfirmas e o valor t indica a diferença em relação ao grupo que apresenta relações interfirmas (2) *** representa $p < 0,001$

Os resultados obtidos indicam a confirmação de H7. Dessa forma se constata que as empresas com relações interfirmas apresentam maiores capacidades de marketing.

6.1.8 Teste de H8

Como foi proposto em H8, empresas com as maiores capacidades de marketing devem apresentar menos relações interfirmas do que as demais. Esse resultado é esperado em decorrência da falta de interesse das organizações mais capazes no compartilhamento de informações e conhecimento, o que já foi evidenciado por Rindfleisch e Heide (1997).

Para a realização dessa análise foi utilizada uma abordagem proposta por Vorhies e Morgan (2005), na qual um pequeno grupo de respondentes que apresentam os maiores níveis de performance é selecionado como elemento de comparação com o restante da amostra. Neste caso, os valores correspondentes aos indicadores de capacidades foram somados dando origem a uma nova variável. Com o uso dessa nova variável foram selecionados três grupos, conforme procedimento realizado por Vorhies e Morgan (2005) uma vez que não existe um parâmetro de definição de quantas empresas devem ser utilizadas para uma análise como essa. O primeiro grupo é formado pelas cinco empresas com os resultados mais elevados em Capacidades de Marketing, no segundo grupo são incluídas mais cinco empresas caracterizando as dez empresas que apresentam os resultados mais elevados e no terceiro grupo foram incluídas mais cinco, resultando em quinze casos.

Os dois primeiros grupos, de cinco e dez maiores resultados de Capacidades de Marketing, são formados por empresas que não estabeleceram relações interfirmas para nenhuma das atividades pesquisadas. Apenas no terceiro grupo foram identificadas duas empresas que estabeleceram relações interfirmas para a realização de atividades de marketing, sendo que em um dos casos a relação apresentada se restringe ao processo de desenvolvimento de produtos.

Os resultados obtidos impedem a realização de comparação entre grupos, visto que o objeto a ser comparado não está presente nos mesmos. Além disso, considera-se que esses resultados dispensem investigações adicionais para verificação de H8. Dada a inexistência de relações interfirmas nas empresas com as maiores Capacidades de Marketing, considera-se que a superioridade nas capacidades reduza a percepção de ganho, e conseqüentemente o interesse, com o estabelecimento de tais relações, confirmando H8.

6.1.9 Teste de H9

A Hipótese 9 propõe uma relação significativa, de mediação, da Dispersão de Marketing entre Capacidades de Marketing e Performance de Produto. Espera-se com isso a obtenção de um melhor entendimento sobre a implementação de marketing.

Os resultados apresentados na Tabela 6-3 indicam a inexistência de relação significativa de antecedência entre Capacidades de Marketing e Dispersão de Marketing, o que já fora discutido no teste de H6. Além disso, esperava-se uma relação também significativa e positiva entre a Dispersão de Marketing e Performance de Produto, sendo que os testes indicaram uma relação não significativa. Dessa forma, a Hipótese 9 foi rejeitada.

6.1.10 Teste de H10

A Hipótese 10 sustenta que acordos interfirmas apresentam influência sobre as relações entre os construtos de capacidades de marketing, dispersão de marketing e performance, uma vez que o acesso a recursos especializados poderia proporcionar resultados superiores às organizações (Batt e Purchase, 2004).

Para a verificação dessa hipótese foi utilizada a técnica de análise com subgrupos. A partir de uma variável que especifica a existência ou não de relações interfirmas, o modelo foi testado para os dois grupos de empresas: as que apresentam relações interfirmas e as que não as apresentam. O ajustamento do modelo com subgrupos apresentou resultados adequados (CFI= 0,901; RMSEA= 0,032).

Verifica-se pelos resultados da Tabela 6-6, que a presença de relações interfirmas determina algumas diferenças nas relações verificadas entre os construtos. Nas empresas que não estabelecem tais relações se verifica a influência das Capacidades de Marketing na Inovação de Produto ($\beta = 0,163$; $p < 0,05$), o que não ocorre nas demais. Já nas empresas que apresentam relações interfirmas, a Estrutura Organizacional influencia a formação de Capacidades de Marketing ($\beta = 0,671$; $p < 0,05$) e essas influenciam negativamente a Dispersão do Processo de Desenvolvimento de Produto ($\beta = -0,290$; $p < 0,05$). Esses resultados sustentam parcialmente H10 ao indicarem a influência dos acordos interfirmas em algumas relações do modelo analisado.

Tabela 6-6 – Análise de Regressão de Subgrupos - Presença de Relações Interfirmas

			Sem relações interfirmas		Com relações interfirmas	
			Valor Padroniz.	P	Valor Padroniz.	p
Capacidades	<---	Estrut.Organiz.	0,570	n.s.	0,671	*
Disp.DNP	<---	Capacidades	0,018	n.s.	-0,290	*
Inov. Prod.	<---	Capacidades	0,163	*	-0,020	n.s.
Disp.Mktg.	<---	Estrut.Organiz.	-0,087	n.s.	-0,285	n.s.
Disp.Mktg.	<---	Capacidades	0,046	n.s.	0,261	n.s.
Disp.DNP	<---	Disp.Mktg.	0,823	***	0,891	***
Disp.DNP	<---	Estrut.Organiz.	-0,058	n.s.	0,217	n.s.
Inov. Prod.	<---	Disp.DNP	0,087	n.s.	-0,101	n.s.
Inov. Prod.	<---	Disp.Mktg.	0,017	n.s.	0,089	n.s.
Perf. Prod.	<---	Disp.Mktg.	-0,097	n.s.	-0,049	n.s.
Perf. Prod.	<---	Inov. Prod.	0,526	***	0,567	***
Perf. Prod.	<---	Capacidades	0,315	***	0,283	**

Obs.: nos testes *** representa $p < 0,001$, ** representa $p < 0,01$ e * representa $p < 0,05$

6.1.11 Teste de H11

A hipótese 11 prevê uma relação significativa entre Dispersão de Marketing e Performance. Os resultados verificados na Tabela 6-3 indicam a inexistência da relação prevista em H11, refutando-a.

Uma vez que a relação esperada não é encontrada no modelo geral foi testada a relação nos grupos de empresas Orgânicas e Burocráticas. Os resultados dessa análise de subgrupos, apresentados na Tabela 6-7, indicam valores de ajustamento aceitáveis (CFI= 0,897; RMSEA= 0,034). As análises de regressão desses grupos apresentam uma relação significativa e inversa ($\beta = -0,124$ e $p < 0,05$), entre Dispersão de Marketing e Performance de Produto nas empresas com Estrutura Orgânica.

A influência da negativa da Dispersão de Marketing na Performance de Produto já foi evidenciada por outros estudos. A meta-análise de Troy, Hirunyawipada e Paswan (2008) identificou que o aumento da interação interfuncional pode ser prejudicial, dada a dificuldade de integração, aos conflitos que emergem desses contatos e do tempo envolvido nas decisões compartilhadas.

Tabela 6-7 – Análise de Regressão de Subgrupos – Estruturas Orgânicas e Burocráticas

			Estrutura Orgânica		Estrutura Burocrática	
			Valor Padroniz.	P	Valor Padroniz.	P
Capacidades	<---	Estrut.Organiz.	-0,641	*	0,578	n.s.
Disp.Mktg.	<---	Estrut.Organiz.	0,139	n.s.	-0,131	n.s.
Disp.Mktg.	<---	Capacidades	0,039	n.s.	0,176	n.s.
Disp.DNP	<---	Disp.Mktg.	0,843	***	0,802	***
Disp.DNP	<---	Estrut.Organiz.	-0,046	n.s.	-0,068	n.s.
Disp.DNP	<---	Capacidades	-0,092	n.s.	0,025	n.s.
Inov. Prod.	<---	Disp.DNP	-0,026	n.s.	0,202	n.s.
Inov. Prod.	<---	Disp.Mktg.	0,159	n.s.	-0,240	n.s.
Inov. Prod.	<---	Capacidades	0,093	n.s.	0,112	n.s.
Perf. Prod.	<---	Disp.Mktg.	-0,124	*	0,012	n.s.
Perf. Prod.	<---	Inov. Prod.	0,587	***	0,486	***
Perf. Prod.	<---	Capacidades	0,340	***	0,206	*

Obs.: nos testes *** representa $p < 0,001$, ** representa $p < 0,01$ e * representa $p < 0,05$

6.1.12 Estrutura e Implementação em Marketing

A análise dessas hipóteses levou à discussão da contribuição central deste estudo, ou seja, a verificação da capacidade do conjunto de construtos que constituem a Estrutura de Marketing influenciarem a Implementação de Marketing. Para tanto, deve-se avaliar as influências existentes entre os construtos do modelo que representam a dimensão estrutural e desses com os construtos de performance.

Inicialmente avalia-se a adequação do modelo à mensuração das dimensões de análise reunidas, visto que a junção dos construtos se caracteriza como uma contribuição original deste estudo. O modelo apresentou indicadores de ajustamento adequados ($X^2 = 2797,316$; $X^2/DF = 1,662$; $p = 0,000$; CFI = 0,922; TLI = 0,918; RMSEA = 0,040) o que caracteriza a propriedade das relações analisadas no mesmo (Tabela 6-1).

Além disso, foi confirmada a influência prevista de Estrutura Organizacional de Marketing em Capacidades de Marketing (Tabela 6-3; $\beta = 0,635$; $p < 0,05$). Esse resultado reforça evidências de estudos recentes, como Thorpe e Morgan (2007) que sustentam a importância da estruturação das áreas de marketing para o desenvolvimento de capacidades superiores em empresas com características de

competição por eficiência operacional²⁷, por consequência classificadas como Burocráticas. Explorando de forma mais detalhada essa relação foi identificado que a mesma é negativa nas organizações com Estrutura Orgânica (Tabela 6-7; $\beta = -0,641$; $p < 0,05$), e não significativa nas Burocráticas, indicando que a relação do construto se explica pela influência negativa da maior Estrutura Organizacional de Marketing nas empresas mais flexíveis.

A relação entre Capacidades de Marketing e a Dispersão das Atividades de Marketing até o momento não havia sido investigada pela literatura, no entanto, apesar de as hipóteses deste estudo que abordam a referida relação terem sido refutadas, foi identificada a influência negativa de Capacidades de Marketing na Dispersão do Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos em organizações com relações interfirmas (Tabela 6-6; $\beta = -0,290$; $p < 0,05$).

As influências exercidas sobre a Performance de Produto reforçam a importância da Estrutura de Marketing para a Implementação. Verificou-se que as Capacidades de Marketing influenciam a Performance de Produto (Tabela 6-3; $\beta = 0,274$; $p < 0,001$), o mesmo ocorrendo em relação à Inovação de Produto em contextos de inexistência de relações interfirmas (Tabela 6-6; $\beta = 0,163$; $p < 0,05$). A Dispersão das Atividades de Marketing, por outro lado, influencia a Performance de Produto no contexto das Estruturas Orgânicas (Tabela 6-7; $\beta = -0,124$; $p < 0,05$), porém de forma negativa, evidência discutida recentemente por Troy, Hirunyawipada e Paswan (2008).

Esses resultados confirmam a influência de construtos da Estrutura de Marketing na Performance, por consequência seu papel na Implementação de Estratégia de Marketing.

* * *

Entende-se que o modelo analisado representa uma das possíveis formas de estudar o fenômeno da implementação e, ainda, que podem existir explicações alternativas a este. Na próxima seção, identificam-se modelos alternativos para

²⁷ A pesquisa de Thorpe e Morgan (2007) foi realizada em uma amostra de empresas prestadoras de serviços com características de baixa inovação, segundo os autores, como transportes, telecomunicações e setor financeiro.

explicação do fenômeno pesquisado com a utilização dos mesmos construtos de análise, segundo a técnica de análise de Modelos Rivais.

6.2 Modelos Rivais

Nesta seção é utilizada a proposição de Modelos Rivais, de acordo com os procedimentos indicados por Hair *et al.* (1998) e discutidos previamente no capítulo de Procedimentos Metodológicos.

6.2.1 Modelo Rival A

O Rival A caracteriza-se como um modelo equivalente ao originalmente proposto por utilizar a mesma estrutura mas, em seu detalhamento, são estabelecidas relações com sentidos diversos. Sua caracterização deu-se a partir da verificação de alternativas teóricas para o fenômeno analisado. A principal diferença, neste caso, consiste na relação entre as Capacidades de Marketing e a Dispersão de Marketing.

O modelo originalmente proposto prevê uma influência exercida pelas Capacidades de Marketing na Dispersão das atividades. Essa relação foi baseada em uma construção teórica que considera a Dispersão de Marketing como decorrência do acúmulo e uso do conhecimento aplicado aos processos de marketing. Assim, empresas que apresentassem maior domínio sobre o processo de marketing poderiam obter maiores ganhos com o compartilhamento dessas atividades entre as diversas áreas. Essa proposição foi realizada a partir de evidências de estudos que identificam a dependência de recursos como antecedente à interação entre marketing e outras áreas funcionais (Ruekert e Walker, 1987; Workman, Homburg e Jensen, 2003).

Outros autores sustentam uma relação oposta. Segundo Guenzi e Troilo (2006), a integração de marketing com outras áreas funcionais pode proporcionar o desenvolvimento de capacidades diferenciadas e a criação de maior valor para o mercado. Os autores desenvolvem seus estudos a partir das proposições de Kahn e Mentzer (1998) e Rouizes *et al.* (2005) que sustentam a perspectiva da configuração de processos e integração interfuncional como antecedentes às capacidades de marketing. Segundo esses autores, aspectos como o compartilhamento de informações e de decisões proporcionam maior aprendizagem e criatividade (Menon *et*

al. 1999) o que resulta em maiores Capacidades de Marketing. Além disso, retomando as proposições de Day (1994), onde capacidades e processos são entrelaçados uma vez que são as capacidades que permitem a realização das atividades de um negócio, sugerindo que ganhos em processos influenciam capacidades, as quais, por sua vez, influenciam o desempenho.

Em função desse conjunto teórico alternativo o Modelo Original foi reconfigurado, mantendo inalterados os construtos utilizados e alterando as relações entre os mesmos. Trata-se de um modelo equivalente, na classificação proposta por Hair *et al.* (1998), uma vez que os construtos permanecem inalterados e apenas algumas de suas relações são revistas. Neste caso as alterações concentram-se na relação de influência da Dispersão de Marketing nas Capacidades de Marketing. Esse novo modelo, denominado de Modelo Rival A, é representado na Figura 6-2, a seguir.

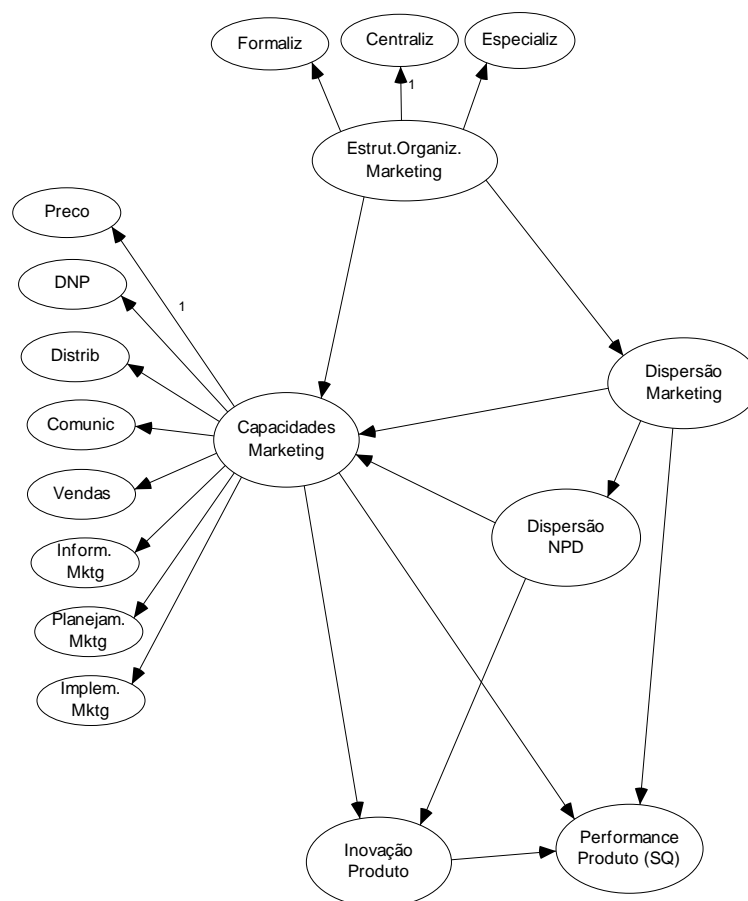


Figura 6-2 – Modelo Rival A

É importante salientar que a alteração no modelo não exigiu novo processo de ajustamento, visto seus indicadores apresentaram resultados adequados. Era, na verdade, o que se esperava, uma vez que Modelos Equivalentes são estruturados sobre os mesmos construtos de mensuração e suas diferenças são relativamente pequenas. Os índices do Modelo Rival A podem ser verificados na Tabela 6-8, a seguir.

Tabela 6-8 – Indicadores de Ajustamento do Modelo Rival A

Indicadores	Modelo B
P	0,000
χ^2	2797,316
χ^2 / DF	1,662
CFI	0,922
TLI	0,918
RMSEA	0,040

O ajustamento do Modelo Rival A indica, conforme sugere a literatura de modelagem de equações estruturais, que se trata de uma solução alternativa para a explicação do fenômeno. Para se compreender a natureza dessa alternativa são verificados os resultados das regressões do modelo.

As análises das relações do modelo revelam que a Dispersão de Marketing influencia Capacidades de Marketing ($\beta = 0,210$; $p < 0,05$), o que indica a importância do compartilhamento de informações e do processo decisório para que o conhecimento de marketing seja aplicado de forma mais eficaz nos processos organizacionais. Além disso, os indicadores de regressão (Tabela 6-9) apresentam a influência das Capacidades de Marketing na Performance de Produto ($\beta = 0,274$; $p < 0,001$).

Tabela 6-9 – Resultados de Regressão do Modelo Rival A

			Valor Estimado	Valor Padronizado	Erro-padrão	Valor t	sig.
Disp.Mktg	<---	Estrut.Organiz.	-6,526	-0,108	4,775	-1,367	ns
Disp. DNP	<---	Disp.Mktg	0,689	0,835	0,057	12,045	***
Capacidades	<---	Disp.Mktg	0,007	0,210	0,003	1,993	*
Capacidades	<---	Estrut.Organiz.	1,236	0,637	0,584	2,117	*
Capacidades	<---	Disp. DNP	-0,006	-0,167	0,004	-1,575	ns
Inov. Prod.	<---	Disp. DNP	0,007	0,072	0,005	1,293	ns
Inov. Prod.	<---	Capacidades	0,163	0,067	0,133	1,229	ns
Perf. Prod.	<---	Capacidades	0,609	0,274	0,133	4,583	***
Perf. Prod.	<---	Disp.Mktg.	-0,005	-0,074	0,004	-1,449	ns
Perf. Prod.	<---	Inov. Prod.	0,502	0,548	0,071	7,111	***

Obs.: nos testes *** representa $p < 0,001$, ** representa $p < 0,01$ e * representa $p < 0,05$

Verifica-se, no modelo, que a Estrutura Organizacional e a Dispersão de Marketing influenciam a formação das Capacidades, que, por sua vez, influenciam a Performance de Produto. Esses resultados confirmam a importância das dimensões estruturais, compreendidas neste estudo como a Estrutura Organizacional, a Dispersão e as Capacidades, para a explicação da Implementação de Marketing.

Além disso, conforme já foi verificado anteriormente, diferentes características organizacionais, como o uso de relações interfirmas e a rigidez das estruturas, interferem nas relações dos elementos do modelo. Dessa forma, deve-se realizar verificação dessas relações nos contextos de subgrupos da amostra.

A divisão da amostra nos grupos de Estrutura Orgânica e Burocrática resultou em um ajustamento geral do modelo inferior, ainda que muito próximo, ao valor desejável ($CFI=0,880$; $RMSEA = 0,035$). Optou-se por manter as variáveis e relações do modelo inalteradas a fim de manter a mesma estrutura do modelo original, uma vez que a opção pela busca de um melhor ajustamento implicaria novas relações e eventualmente exclusão de variáveis. Essas alternativas são exploradas na configuração de um novo modelo rival apresentado mais adiante, na seção 6.2.2. – Modelo Rival B.

Observa-se, na Tabela 6-10, que existem importantes diferenças entre os resultados das diferentes estruturas. As empresas com característica orgânica apresentam uma relação inversa entre a Estrutura Organizacional de Marketing e a formação de Capacidades ($\beta = -0,618$; $p < 0,05$), o que indica que, nas organizações

Orgânicas, maiores níveis de formalização, centralização e especialização contribuem negativamente para a aplicação de conhecimento aos processos de marketing.

Além disso, as estruturas mais flexíveis explicam de forma mais clara o desempenho de produto. Os resultados indicam que nessas estruturas as Capacidades de Marketing influenciam a Performance de Produto ($\beta = 0,316$ $p < 0,001$), o que não ocorre de forma significativa nas estruturas burocráticas.

Outro aspecto relevante é a influência negativa da Dispersão de Marketing na Performance de Produto ($\beta = -0,117$; $p < 0,05$) nas estruturas orgânicas. Além disso, nesse tipo de organização a relação entre a dispersão e as capacidades não é significativa.

Tabela 6-10 – Análise de subgrupos Estruturas Orgânica e Burocrática – Modelo Rival A

			Estrutura Orgânica		Estrutura Burocrática	
			Valor Padroniz.	P	Valor Padroniz.	P
Disp. Mktg	<---	Estrut.Organiz.	0,118	n.s.	-0,035	n.s.
Disp. DNP	<---	Disp. Mktg	0,842	***	0,806	***
Capacidades	<---	Disp. Mktg	0,215	n.s.	0,152	n.s.
Capacidades	<---	Estrut.Organi	-0,618	*	0,590	n.s.
Capacidades	<---	Disp. DNP	-0,219	n.s.	-0,028	n.s.
Inov. Prod.	<---	Disp. DNP	-0,034	n.s.	0,180	n.s.
Inov. Prod.	<---	Capacidades	0,040	n.s.	0,101	n.s.
Inov. Prod.	<---	Disp. Mktg	0,162	n.s.	-0,218	n.s.
Perf. Prod.	<---	Capacidades	0,316	***	0,184	n.s.
Perf. Prod.	<---	Disp. Mktg	-0,117	*	0,012	n.s.
Perf. Prod.	<---	Inov. Prod.	0,603	***	0,491	***

Obs.: nos testes *** representa $p < 0,001$, ** representa $p < 0,01$ e * representa $p < 0,05$

A estratificação da amostra em grupos, a partir do uso de relações interfirmas nos processos de marketing e desenvolvimento de produtos, apresenta ajustamento geral muito próximo ao desejado (CFI = 0,891; RMSEA = 0,034). Essa análise evidencia a importância das relações interfirmas na formação das capacidades de marketing (Tabela 6-11).

Os resultados da pesquisa demonstram que influências do modelo sobre as Capacidades de Marketing somente são explicadas de forma significativa nas empresas que apresentam relações interfirmas. O primeiro aspecto destacado é a relação positiva entre a Estrutura Organizacional e as Capacidades de Marketing ($\beta =$

0,695; $p < 0,05$), indicando a importância da maior rigidez (formalização, centralização e especialização) das estruturas para o aproveitamento das relações interfirmas no desenvolvimento de capacidades. Além disso, nas organizações que apresentam tais relações se evidencia uma influência significativa da Dispersão na formação de Capacidades ($\beta = 0,693$; $p < 0,01$), o que sugere ganhos provenientes do relacionamento com empresas parceiras para a realização das atividades de marketing. Por fim, os resultados apresentam uma relação inversa entre a Dispersão do Processo de Desenvolvimento de Produtos e as Capacidades de Marketing ($\beta = -0,595$; $p < 0,01$).

Tabela 6-11 – Análise de Subgrupos Relações Interfirmas – Modelo Rival A

			Sem relações interfirmas		Com relações interfirmas	
			Valor Padroniz.	p	Valor Padroniz.	p
Disp. Mktg	<---	Estrut.Organiz.	-0,069	n.s.	-0,102	n.s.
Disp. DNP	<---	Disp. Mktg	0,827	***	0,846	***
Capacidades	<---	Disp. Mktg	0,046	n.s.	0,693	**
Capacidades	<---	Estrut.Organiz.	0,559	n.s.	0,695	*
Capacidades	<---	Disp. DNP	-0,027	n.s.	-0,595	**
Inov. Prod.	<---	Disp. DNP	0,085	n.s.	-0,117	n.s.
Inov. Prod.	<---	Capacidades	0,117	n.s.	-0,063	n.s.
Inov. Prod.	<---	Disp. Mktg	0,02	n.s.	0,108	n.s.
Perf. Prod.	<---	Capacidades	0,276	***	0,267	**
Perf. Prod.	<---	Disp. Mktg	-0,096	n.s.	-0,059	n.s.
Perf. Prod.	<---	Inov. Prod.	0,543	***	0,577	***

Obs.: nos testes *** representa $p < 0,001$, ** representa $p < 0,01$ e * representa $p < 0,05$

A discussão dos resultados do Modelo Rival A traz constatações e questionamentos sobre as relações dos construtos do modelo. Evidencia-se a importância das dimensões estruturais na implementação de marketing e a necessidade e oportunidade de uma melhor compreensão. Para tanto, um novo modelo rival é constituído e analisado na próxima seção.

6.2.2 Modelo Rival B

As análises anteriores revelaram a influência da Dispersão na formação das Capacidades de Marketing. Para aprofundar a compreensão sobre essa relação, e a consequente influência em performance, um novo Modelo Rival é desenvolvido.

O Modelo Rival B é formado a partir de uma estrutura de Capacidades de Marketing diferente das anteriores. A literatura de marketing apresenta duas perspectivas para capacidades. Day (1994) sustenta que as capacidades são atividades especializadas nas quais o conhecimento é aplicado de forma explícita por meio de rotinas e processos para a criação de valor ao mercado. Essas atividades, segundo Vorhies e Morgan (2003), são operacionais e referentes à gestão do composto de marketing. Outra perspectiva das Capacidades de Marketing diz respeito aos macro-processos que envolvem a formulação e implementação das estratégias de marketing, o que contempla a coordenação de atividades mais operacionais de marketing e os recursos necessários para sua execução (Day, 1997; Vorhies e Morgan, 2003).

Segundo essas perspectivas, ao analisar as Capacidades de Marketing, é interessante que se faça distinção entre os elementos do composto de marketing e outros elementos destinados à análise, planejamento e implementação de marketing e coordenação das funções mais operacionais. Para Vorhies e Morgan (2003) a análise do construto Capacidades de Marketing pode ser feita a partir de características que remetem a elementos da execução das atividades de marketing – as Capacidades Especializadas – e outros referentes ao seu planejamento e implementação – as Capacidades Arquiteturais. Ainda segundo os autores, são as Capacidades Arquiteturais que proporcionam as condições para que as atividades de marketing sejam melhor realizadas.

Esse contexto teórico trouxe subsídios para a criação do Modelo Rival B, que em relação ao Modelo Rival A apresenta uma nova configuração do construto Capacidades de Marketing. Considerando-se que a escala utilizada na coleta de dados fornece os elementos necessários para a caracterização das Capacidades Arquiteturais e Especializadas, o novo modelo incorpora essa perspectiva (Figura 6-3).

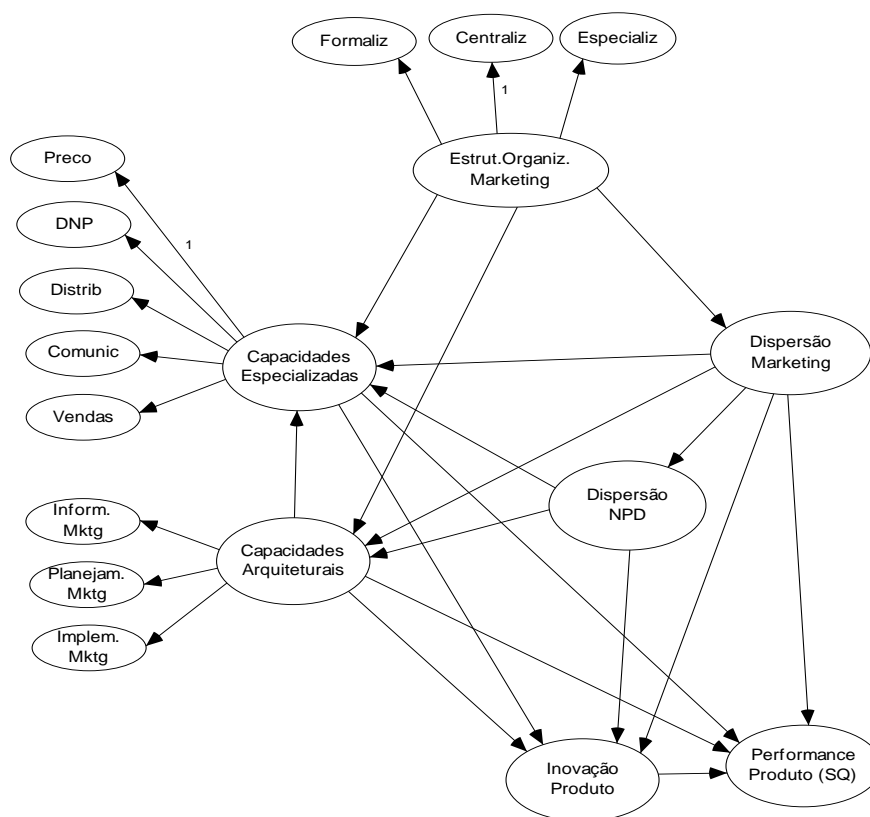


Figura 6-3 – Modelo Rival B

A estruturação do Modelo Rival B revelou a existência de resíduos padronizados na matriz de covariâncias. Verificou-se que cinco indicadores apresentaram resíduos nas relações com diversos outros do modelo, são eles: Q37 – Reunião sistemática de informações sobre clientes e concorrentes; Q38 – Uso de pesquisa de mercado para desenvolver programas de marketing eficientes; Q43 – Capacidade de segmentar e definir mercado-alvo com eficiência; DNP3 – Projeto (materialização) de novos conceitos; Q56 – Qualidade do produto em relação a outros já desenvolvidos.

Julgou-se que a exclusão desses indicadores não descaracterizaria suas respectivas variáveis latentes, e em função disso os mesmos foram eliminados do modelo. Dada a alteração dos componentes de quatro construtos foi realizada uma nova verificação da confiabilidade dos mesmos, em função da redução do número de variáveis observáveis. Os resultados, apresentados na Tabela 6-12, demonstram valores aceitáveis.

Tabela 6-12 – Confiabilidade dos Construtos Alterados – Modelo Rival B

	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância extraída
Dispersão do Desenvolvimento de novos produtos	0,88	0,89	0,56
Capacidade de Gestão de informações de mercado	0,80	0,81	0,66
Capacidade de Planejamento de marketing	0,91	0,92	0,78
Performance de Produto	0,72	0,70	0,54

A eliminação dos indicadores que apresentavam resíduos padronizados nas relações da matriz de covariância determinou a configuração do grupo de variáveis que pode proporcionar o melhor ajustamento para o modelo em análise. Os índices do Modelo Rival B são adequados aos parâmetros sugeridos pela literatura, conforme pode ser verificado na Tabela 6-13.

Tabela 6-13 – Indicadores de Ajustamento do Modelo Rival B

Indicadores	Modelo Rival B
P	0,000
χ^2	1856,223
χ^2 / DF	1,380
CFI	0,943
TLI	0,940
RMSEA	0,036

Considerando a nova configuração do construto Capacidades de Marketing no Modelo Rival B, são apresentados na Tabela 6-14 os resultados das regressões desse construto, juntamente com as demais relações entre as novas variáveis latentes. Constata-se que o modelo apresenta as mesmas características identificadas por Vorhies e Morgan (2003), ou seja, adequado ajustamento dos construtos e a presença de influência das Capacidades Arquiteturais nas Especializadas ($\beta = 0,644$; $p < 0,001$).

Analisando-se mais detalhadamente as relações desse modelo percebe-se que a configuração das Capacidades de Marketing divididas em duas dimensões explicam de melhor a Implementação de Marketing do que na outra forma, com apenas uma dimensão.

O primeiro aspecto analisado é a influência negativa da Estrutura Organizacional de Marketing nas Capacidades Arquiteturais ($\beta = -0,580$; $p < 0,05$), indicando que a maior estruturação das organizações dificulta análise, planejamento e implementação de marketing.

Tabela 6-14 – Resultados de Regressão do Modelo Rival B

			Valor Estimado	Valor Padroniz.	Erro-padrão	Valor t	sig.
Disp. Mktg.	<---	Estrut.Organiz.	5,634	0,078	5,722	0,985	n.s.
Disp. DNP	<---	Disp. Mktg.	0,732	0,835	0,069	10,594	***
Capacid._Arquit.	<--	Estrut.Organiz.	-4,082	-0,580	1,663	-2,454	*
Capacid._Arquit.	<--	Disp. Mktg.	0,024	0,245	0,012	1,998	*
Capacid._Arquit.	<--	Disp. DNP	-0,029	-0,261	0,014	-2,040	*
Capacid._Espec.	<--	Disp. Mktg.	0,002	0,047	0,005	0,399	n.s.
Capacid._Espec.	<--	Estrut.Organiz.	-0,383	-0,138	0,262	-1,463	n.s.
Capacid._Espec.	<--	Disp. DNP	0,001	0,020	0,005	0,172	n.s.
Capacid._Espec.	<--	Capacid._Arquit.	0,255	0,644	0,041	6,192	***
Inov. Prod.	<---	Disp. DNP	0,001	0,011	0,012	0,072	n.s.
Inov. Prod.	<--	Capacid._Espec.	0,850	0,457	0,229	3,710	***
Inov. Prod.	<--	Capacid._Arquit.	-0,258	-0,350	0,080	-3,234	***
Inov. Prod.	<---	Disp. Mktg.	0,006	0,082	0,011	0,541	n.s.
Preço	<---	Capacid._Espec.	1,000	0,721			
Distrib	<---	Capacid._Espec.	1,149	0,771	0,175	6,569	***
Comunic.	<---	Capacid._Espec.	1,633	0,820	0,229	7,119	***
Vendas	<---	Capacid._Espec.	1,662	0,810	0,233	7,120	***
DNP	<---	Capacid._Espec.	1,142	0,877	0,183	6,232	***
Perf. Prod.	<--	Capacid._Espec.	0,532	0,302	0,211	2,528	**
Perf. Prod.	<---	Disp. Mktg.	-0,010	-0,152	0,004	-2,402	*
Perf. Prod.	<---	Inov. Prod.	0,500	0,528	0,097	5,152	***
Inform._Mktg	<---	Capacid._Arquit.	1,000	0,953			
Planejam._Mktg	<---	Capacid._Arquit.	1,102	1,000	0,061	18,166	***
Implem._Mktg	<---	Capacid._Arquit.	1,084	0,964	0,061	17,885	***
Perf. Prod.	<--	Capacid._Arquit.	0,038	0,055	0,073	0,520	n.s.

Obs.: nos testes *** representa $p < 0,001$, ** representa $p < 0,01$ e * representa $p < 0,05$

A função da Dispersão de Marketing está mais bem explicada neste modelo em relação aos anteriores, sugerindo sua relação com as Capacidades de Marketing, alteração efetuada neste modelo. Verifica-se que a Dispersão das Atividades de Marketing influencia o desenvolvimento de Capacidades Arquiteturais ($\beta = 0,245$; $p < 0,05$). Além disso, a Dispersão do Processo de Desenvolvimento de Produtos apresenta uma influência negativa nessas mesmas capacidades ($\beta = -0,261$; $p < 0,05$). Outra constatação referente à Dispersão das Atividades de Marketing é sua influência negativa na Performance de Produto ($\beta = -0,152$; $p < 0,05$), conforme já havia sido constatado anteriormente nas empresas com Estruturas Orgânicas.

Em relação às Capacidades, verifica-se que as Arquiteturais influenciam as Especializadas ($\beta = 0,644$; $p < 0,001$), resultado esperado em função da relação teórica das dimensões latentes e de evidências de estudos que utilizaram esses construtos (Vorhies e Morgan, 2003). Além disso as Capacidades Arquiteturais, atividades analíticas e de estratégia de marketing, influenciam negativamente, o construto Inovação de Produto ($\beta = -0,350$; $p < 0,001$). Todavia a Inovação de Produto é influenciada positivamente pelas Capacidades Especializadas ($\beta = 0,457$; $p < 0,001$), que também influenciam a Performance de Produto ($\beta = 0,302$; $p < 0,01$).

Ao se analisar as relações do modelo para empresas de Estrutura Orgânica e Burocrática, na Tabela 5-36, algumas diferenças são reveladas: nas Estruturas Burocráticas, diferentemente das Orgânicas, a influência da Estrutura Organizacional sobre as Capacidades Arquiteturais não é significativa; já a influência exercida pela Dispersão de Marketing nas Capacidades Arquiteturais somente é significativa para as Estruturas Orgânicas (Disp Mktg. $\beta = 0,245$; $p < 0,05$; Disp. DNP $\beta = -0,261$; $p < 0,05$). Nas Estruturas Burocráticas a maior Dispersão do Processo de Desenvolvimento de Produtos influencia as Capacidades Especializadas ($\beta = 0,299$; $p < 0,05$).

As relações estabelecidas entre as Capacidades de Marketing e outros construtos são igualmente influenciadas pelas diferentes Estruturas Organizacionais de Marketing. A análise de subgrupos em relação às Estruturas Orgânicas e Burocráticas, Tabela 6-15, apresenta resultado de ajustamento adequados (CFI= 923; RMSEA= 0,030).

No Modelo Rival B as Capacidades Especializadas influenciam a Inovação de Produto, mas o detalhamento das estruturas revela que essa influência somente está presente de forma significativa no tipo Orgânico ($\beta = 0,457$; $p < 0,001$). O mesmo ocorre na relação entre as Capacidades Arquiteturais e a Inovação de Produto, que mantém a influência negativa, mas somente para esse tipo de estrutura organizacional ($\beta = -0,350$; $p < 0,001$).

Outra relação que merece destaque nessa análise de subgrupos ocorre entre as Capacidades Arquiteturais e a Performance de Produto. No modelo geral essa relação mostrou-se não-significativa, todavia a análise dos grupos revelou que essas capacidades influenciam negativamente a Performance de Produto para as organizações com Estruturas Burocráticas ($\beta = -0,346$; $p < 0,05$).

Tabela 6-15 – Análise de Subgrupos Estruturas Orgânica e Burocrática – Modelo Rival B

			Estrutura Orgânica		Estrutura Burocrática	
			Valor Padroniz.	P	Valor Padroniz.	P
Disp. Mktg.	<---	Estrut.Organiz.	0,078	n.s.	-0,023	n.s.
Disp. DNP	<---	Disp. Mktg.	0,835	***	0,777	***
Capacid._Arquit.	<---	Estrut.Organiz.	-0,580	*	0,593	n.s.
Capacid._Arquit.	<---	Disp. Mktg.	0,245	*	0,208	n.s.
Capacid._Arquit.	<---	Disp. DNP	-0,261	*	-0,130	n.s.
Capacid._Espec.	<---	Disp. Mktg.	0,047	n.s.	-0,260	n.s.
Capacid._Espec.	<---	Estrut.Organiz.	-0,138	n.s.	-0,033	n.s.
Capacid._Espec.	<---	Disp. DNP	0,020	n.s.	0,299	*
Capacid._Espec.	<---	Capacid._Arquit.	0,644	***	0,832	***
Inov. Prod.	<---	Disp. DNP	0,011	n.s.	0,020	n.s.
Inov. Prod.	<---	Capacid._Espec.	0,457	***	0,378	n.s.
Inov. Prod.	<---	Capacid._Arquit.	-0,350	***	-0,253	n.s.
Inov. Prod.	<---	Disp. Mktg.	0,082	n.s.	-0,061	n.s.
Perf. Prod.	<---	Capacid._Espec.	0,302	**	0,595	**
Perf. Prod.	<---	Disp. Mktg.	-0,152	*	-0,031	n.s.
Perf. Prod.	<---	Inov. Prod.	0,528	***	0,343	**
Perf. Prod.	<---	Capacid._Arquit.	0,055	n.s.	-0,346	*

Obs.: nos testes *** representa $p < 0,001$, ** representa $p < 0,01$ e * representa $p < 0,05$

A presença de relações interfirmas, conforme é proposto por este estudo, pode proporcionar efeitos na implementação de marketing. A verificação dessa influência é realizada a partir da análise de subgrupos, comparando-se os resultados de empresas que realizam, ou não, tais relações com outras empresas (Tabela 6-16). O modelo apresenta resultados adequados para tal comparação (CFI= 0,931; RMSEA= 0,028).

Constata-se que a influência da Estrutura Organizacional de Marketing nas Capacidades Arquiteturais, negativa no modelo geral e na Estrutura Orgânica, apresenta uma relação positiva e significativa ($\beta = 0,690$; $p < 0,05$) nas organizações com relações interfirmas.

Além disso, observa-se que somente nas empresas com relações interfirmas a Dispersão das Atividades de Marketing influencia de forma significativa as Capacidades Arquiteturais ($\beta = 0,954$; $p < 0,001$), e essas Capacidades são influenciadas negativamente pela Dispersão do Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos ($\beta = -0,853$; $p < 0,001$).

Por outro lado, a influência negativa da Dispersão das Atividades de Marketing na Performance de Produto somente é evidenciada nas organizações sem relações interfirmas.

Tabela 6-16 – Análise de Subgrupos Relações Interfirmas – Modelo Rival B

	Sem relações interfirmas		Com relações interfirmas	
	Valor Padroniz.	p	Valor Padroniz.	p
Disp. Mktg. <--- Estrut.Organiz.	-0,038	n.s.	-0,081	n.s.
Disp. DNP <--- Disp. Mktg.	0,807	***	0,860	***
Capacid._Arquit. <--- Estrut.Organiz.	0,518	n.s.	0,690	*
Capacid._Arquit. <--- Disp. Mktg.	0,075	n.s.	0,954	***
Capacid._Arquit. <--- Disp. DNP	-0,092	n.s.	-0,853	***
Capacid._Espec. <--- Disp. Mktg.	-0,025	n.s.	-0,489	n.s.
Capacid._Espec. <--- Estrut.Organiz.	0,132	n.s.	-0,160	n.s.
Capacid._Espec. <--- Disp. DNP	0,119	n.s.	0,464	n.s.
Capacid._Espec. <--- Capacid._Arquit.	0,637	***	1,046	***
Inov. Prod. <--- Disp. DNP	0,060	n.s.	-0,621	n.s.
Inov. Prod. <--- Capacid._Espec.	0,374	***	0,933	**
Inov. Prod. <--- Capacid._Arquit.	-0,207	*	-1,000	***
Inov. Prod. <--- Disp. Mktg.	0,009	n.s.	0,583	n.s.
Perf. Prod. <--- Capacid._Espec.	0,399	***	0,597	*
Perf. Prod. <--- Disp. Mktg.	-0,139	*	-0,103	n.s.
Perf. Prod. <--- Inov. Prod.	0,452	***	0,364	*
Perf. Prod. <--- Capacid._Arquit.	-0,069	n.s.	-0,225	n.s.

Obs.: nos testes *** representa $p < 0,001$, ** representa $p < 0,01$ e * representa $p < 0,05$

6.3 Comparação dos Modelos

O caminho percorrido, desde a análise do Modelo Original em direção ao desenvolvimento dos dois modelos rivais, revela aspectos da contribuição da Estrutura de Marketing para a compreensão do fenômeno da implementação. Esta seção tem por objetivo a discussão das diferenças evidenciadas entre os três modelos e do contexto em que os mesmos foram desenvolvidos e analisados.

A Tabela 6-17 apresenta uma comparação dos resultados da análise dos três modelos desenvolvidos. Na parte superior da tabela são apresentados os indicadores de ajustamento dos modelos, seguidos pelos resultados das regressões na parte inferior da mesma. Optou-se por omitir os resultados das relações não significativas e por indicá-las com “n.s.”. Além disso, existem relações inexistentes em alguns casos, visto que a natureza dos modelos rivais sugere justamente explicações alternativas.

As relações inexistentes na concepção modelos são sinalizadas com “-” para diferenciá-las das não significativas.

Tabela 6-17 – Comparação dos Modelos Analisados

Índices de ajustamento			Modelo Original	Modelo Rival A	Modelo Rival B			
P			0,000	0,000	0,000			
X ²			2797,316	2797,316	1856,223			
X ² / DF			1,662	1,662	1,380			
CFI			0,922	0,922	0,943			
TLI			0,918	0,918	0,940			
RMSEA			0,040	0,040	0,036			
Relações			Valor Padroniz.	P	Valor Padroniz.	P	Valor Padroniz.	P
Capacidades	<---	Estrut. Organiz.	0,635	*	0,637	*	-	
Disp.Mktg.	<---	Capacidades		n.s.	-		-	
Disp. DNP	<---	Capacidades		n.s.	-		-	
Inov. Prod.	<---	Capacidades		n.s.		n.s.	-	
Perf. Prod.	<---	Capacidades	0,274	***	0,274	***	-	
Capacidades	<---	Disp.Mktg.	-		0,210	*	-	
Capacidades	<---	Disp. DNP	-			n.s.	-	
Disp. DNP	<---	Disp.Mktg.	0,835	***	0,835	***	-	
Disp.Mktg.	<---	Estrut.Organiz.		n.s.		n.s.		n.s.
Capac.Especializ.	<---	Capac. Arquit.	-		-		0,644	***
Capac. Arquit.	<---	Disp. DNP	-		-		-0,261	*
Capac.Especializ.	<---	Disp. DNP	-		-			n.s.
Capac. Arquit.	<---	Disp.Mktg.	-		-		0,245	*
Capac.Especializ.	<---	Disp.Mktg.	-		-			n.s.
Capac. Arquit.	<---	Estrut.Organiz.	-		-		-0,580	*
Capac.Especializ.	<---	Estrut.Organiz.	-		-			n.s.
Inov. Prod.	<---	Capac. Arquit.	-		-		-0,350	***
Inov. Prod.	<---	Capac.Especializ.	-		-		0,457	***
Inov. Prod.	<---	Disp. DNP		n.s.		n.s.		n.s.
Inov. Prod.	<---	Disp.Mktg.		n.s.		n.s.		n.s.
Perf. Prod.	<---	Capac. Arquit.	-		-			n.s.
Perf. Prod.	<---	Capac.Especializ.	-		-		0,302	**
Perf. Prod.	<---	Disp.Mktg.		n.s.		n.s.	-0,152	*
Perf. Prod.	<---	Inov. Prod.	0,548	***	0,548	***	0,528	***

Obs.: n.s. representa relações não significativas e “-” denota a inexistência da relação prevista no modelo

* indica significância de $p < 0,05$

** indica significância de $p < 0,01$

*** indica significância de $p < 0,001$

Inicialmente deve-se considerar que os modelos apresentam indicadores de ajustamento adequados, revelando que a reunião desses construtos para análise da implementação apresenta coerência. Uma vez que nesta seção pretende-se comparar a capacidade de explicação dos modelos, e por consequência do desempenho dos

processos, serão apenas considerados os construtos envolvidos nessas relações em cada um dos modelos.

O Modelo Original apresenta resultados significativos em parte das relações propostas, conforme é representado na Figura 6-4, a seguir. É evidenciada a influência da Estrutura Organizacional de Marketing na configuração das Capacidades de Marketing das organizações. As Capacidades, por sua vez, influenciam a Performance de Produto.

Esse modelo, todavia, não explica a influência da relação interfuncional de marketing com as demais variáveis da Estrutura de Marketing. Supunha-se, inicialmente, que os elementos envolvidos diretamente no processo de desenvolvimento de novo produto – dispersão das atividades e performance – fossem influenciados pelas dimensões mais permanentes na organização – estrutura organizacional e capacidades.

Tal suposição considerava que um processo não-contínuo, desencadeado em momento determinado, com objetivo definido e realizado com a participação de grupos formados para fim específico, como o desenvolvimento de um novo produto (Griffin, 1997), estaria sujeito às influências da estrutura das organizações e de suas capacidades. Essa relação foi constituída a partir do entendimento de capacidades de marketing como:

“um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos acumulados, exercitados por meio de processos organizacionais, permitindo a coordenação de atividades e fazendo uso de recursos ... com a finalidade de adicionar valor a produtos e serviços. ... Capacidades e processos organizacionais são entrelaçados pois são as capacidades que permitem a realização das atividades de um negócio” (Day, 1994).

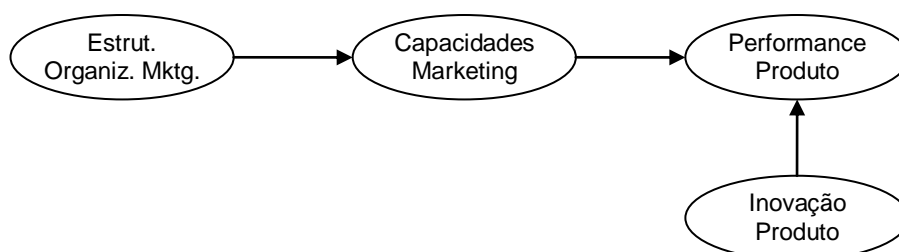


Figura 6-4 – Relações Significativas no Modelo Original

Verificou-se, no entanto, que a influência esperada das Capacidades de Marketing na Dispersão das atividades da área, atendendo ao conceito no que diz respeito à coordenação de atividades entre as relações de marketing com outras áreas e o desenvolvimento de capacidades, não foi evidenciada. Esperava-se que maiores capacidades proporcionassem melhores condições para a dispersão da atividade, e que isso ocorresse de forma significativa, uma vez que o desenvolvimento de produtos se caracteriza pela presença de atividades compartilhadas.

Optou-se, então, pela redefinição do modelo considerando que “são as capacidades que permitem a realização das atividades de um negócio” (Day, 1994). Dessa forma, se a realização das atividades dependem das Capacidades de Marketing, seria razoável e sustentável teoricamente a suposição de que o envolvimento de diversas áreas, ou empresas, em um projeto, bem como a troca de informações entre profissionais de formações distintas e o compartilhamento de atividades e decisões poderiam proporcionar maiores capacidades organizacionais. Assim, o Modelo Rival A foi constituído com a inversão do sentido da relação entre os construtos. Com isso, a Dispersão das Atividades de Marketing influenciariam as Capacidades.

Os resultados do Modelo Rival A (Figura 6-5) indicaram que a mudança da relação entre os construtos foi acertada. Verificou-se a existência de relação significativa na influência da Dispersão nas Capacidades de Marketing.

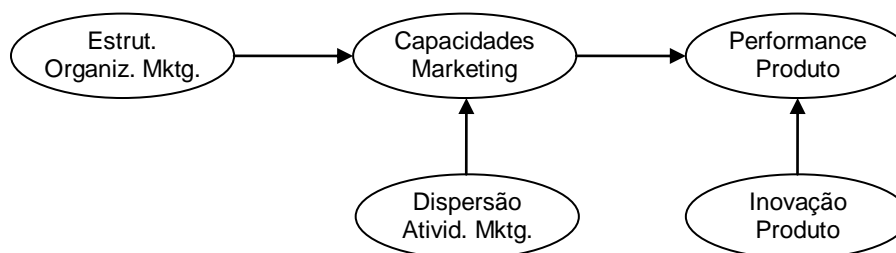


Figura 6-5 – Relações Significativas no Modelo Rival A

As evidências do Modelo Rival A levaram à consideração da possibilidade de uma configuração que explicasse melhor o fenômeno. Para tanto, considerou-se que a perspectiva de um único conjunto de Capacidades pudesse deixar de revelar relações existentes. Essa possibilidade foi desenvolvida a partir da proposição de autores (Vorhies e Morgan, 2003; Morgan, Zou, Vorhies e Katsikeas, 2003; Atuahene-Gima,

2005) que sustentam a existência de dois tipos de capacidades: as arquiteturais e as especializadas.

Segundo Atuahene-Gima (2005), as capacidades especializadas são relacionadas a processos cujo uso de conhecimentos e habilidades específicos sustentam vantagens competitivas das organizações. As capacidades arquiteturais, por outro lado, são caracterizadas por atividades menos operacionais, voltadas à habilidade de coordenar grandes fluxos de informações e processos para a realização das capacidades especializadas. Vorhies e Morgan (2003) referem-se às capacidades arquiteturais como macro-processos que envolvem recursos para a formulação e implementação das estratégias de marketing.

Considerando-se a existência dos construtos latentes necessários para representar as capacidades arquiteturais e especializadas, optou-se pelo desenvolvimento de um novo modelo com essas características. O Modelo Rival B, Figura 6-6, apresentou resultados envolvidos todos os construtos do modelo em relações significativas. Por essa razão o modelo é utilizado como referência para a discussão das evidências da influência da Estrutura de Marketing na Implementação da Estratégia.

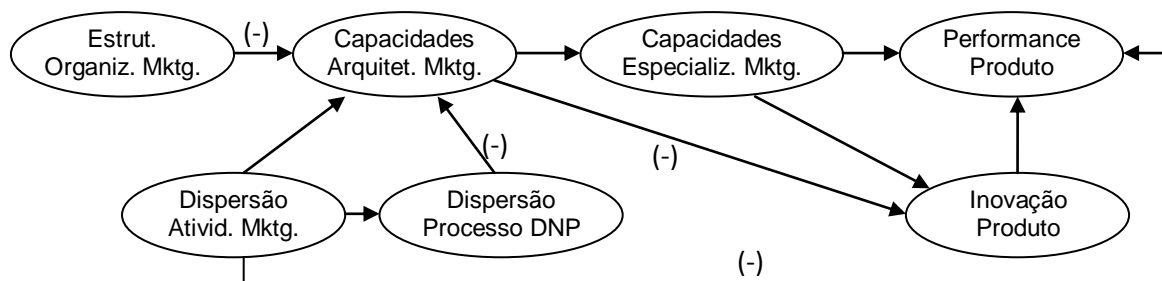


Figura 6-6 – Relações Significativas no Modelo Rival B

6.3.1 Estrutura Organizacional de Marketing

As dimensões de formalização, centralização e especialização são compreendidas como uma forma tradicional de analisar a estrutura organizacional em pesquisas da área de administração e também em marketing. A identificação de diferenças entre Estruturas Orgânicas e Burocráticas (Hipótese 1), sugeridas em diversos estudos da área, foi evidenciada nos modelos deste estudo.

Estudos anteriores identificaram relação significativa entre maior estruturação das organizações e maiores capacidades de marketing (Vorhies, 1998). Esse tipo de relação foi também evidenciada neste estudo (Hipótese 2) nos modelos Original e Rival A.

O Modelo Rival B, que possui uma configuração das capacidades de marketing mais detalhada, apresenta resultados que se julgam relevantes serem discutidos. A influência da estrutura organizacional de marketing sobre as capacidades especializadas, responsáveis pelos processos mais operacionais de marketing, não apresenta resultados significativos. A literatura não fornece subsídios para comparação desses resultados, uma vez que não foram identificados estudos que tivessem realizado tal análise.

Na busca de uma explicação para a inexistência dessa relação retomam-se estudos que envolvem o tema das Estruturas Organizacionais em Marketing. Menon *et al.* (1999) apresentam as implicações de centralização e formalização para o processo de implementação e destacam a influência desses fatores nos elementos decisórios que orientam a organização de processo, o uso de sistemas de informação e a formulação de planos. Configuram, portanto, atividades associadas à estratégia de marketing e não processos ligados à execução, o que é característica das Capacidades Especializadas.

As Capacidades Arquiteturais, por outro lado, são identificadas como aquelas que respondem pelos processos mais estratégicos, uma vez que contemplam o gerenciamento de informações de mercado, a formulação e a implementação de estratégias. Neste caso, a influência da Estrutura Organizacional é verificada em sentido inverso, indicando que o aumento na formalização, centralização e especialização das estruturas influencia negativamente o desenvolvimento dessas capacidades.

A explicação para essa relação inversa entre a configuração da estrutura e as Capacidades Arquiteturais de marketing, mais estratégicas, pode estar relacionada ao comportamento político ou excessivamente formal de gestores. Eisenhardt (1989) identificou que organizações com estruturas mais centralizadas apresentam padrões decisórios orientados por questões políticas e menor uso de análises situacionais. A tendência de tomada de decisões guiadas por processos menos técnicos pode resultar em menor esforço de desenvolvimento de capacidades arquiteturas. Slotegraaf e Dickson (2004) identificam que a excessiva formalização do processo de planejamento

de marketing pode levar a resultados de performance inferiores, situação que os autores chamam de paradoxo da rigidez. Esse aspecto é abordado por Menon *et al.* (1999), com a sustentação de que a formalização no processo estratégico pode apresentar conseqüências compreendidas como restrições ao desenvolvimento dessas capacidades, uma vez que a maior formalização resulta em processos mais ritualísticos de planejamento, atribuindo demasiada importância ao documento final em detrimento ao detalhamento do plano de ações. Além disso, a formalização leva à maior dependência de informações e documentos que historicamente produziram bons resultados (Fredrickson, 1986) fazendo com que o desenvolvimento da estratégia reflita ativos e capacidades existentes. O formalismo dos processos, nesse contexto, pode levar as organizações a realizarem práticas que resultam em menores capacidades estratégicas.

Outras duas relações propostas dizem respeito à influência exercida pela Estrutura Organizacional de Marketing no estabelecimento de relações interfuncionais e interfirmas (Hipóteses 3 e 5). Em ambos os casos as análises revelaram resultados não-significativos, o que pode ser decorrente do contexto de realização da pesquisa. Considerando-se que o objeto de análise é o processo de desenvolvimento de um produto, e nesses casos a utilização de equipes multidisciplinares é muito disseminada – é possível que tal contexto leve as empresas a realizarem atividades interfuncionais, independentemente de suas características de estrutura organizacional, dificultando a discriminação de resultados a partir desse critério. Como estudos comprovam, a integração funcional depende de processos de nível operacional e não se relacionam com características das estruturas das organizações (Troy, Hirunyawipada e Paswan, 2008).

6.3.2 Dispersão Interfuncional de Marketing

A Dispersão Interfuncional de Marketing é tratada a partir de duas dimensões: a Dispersão das Atividades de Marketing e do Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos. O resultado da análise dessa estrutura demonstra uma influência significativa da Dispersão das Atividades de Marketing na Dispersão de DNP, sugerindo que a maior capacidade de atuação com equipes interfuncionais em marketing pode causar um efeito positivo na maior integração para o desenvolvimento de novos produtos. Troy, Hirunyawipada e Paswan (2008) destacam a complexidade de se atuar com equipes multifuncionais, além dos benefícios que podem resultar desse tipo de integração. Os resultados desta tese permitem inferir que a

aprendizagem resultante do gerenciamento da integração de marketing pode influenciar a maior dispersão do desenvolvimento de novos produtos.

Ainda considerando-se o construto Dispersão Interfuncional, nas duas dimensões, identifica-se uma relação positiva com o estabelecimento de Relações Interfirmas (Hipótese 4). Esses resultados indicam que as empresas com maior Dispersão de Marketing são aquelas que estabelecem mais relações com outras organizações. Essa evidência sustenta a proposição de Webster (1997) que sugere uma maior propensão ao estabelecimento de relações interfirmas por empresas com características mais flexíveis.

Em relação à Dispersão das Atividades de Marketing duas relações devem ser abordadas: uma é a influência positiva da Dispersão nas Capacidades Arquiteturais de Marketing, cuja evidência é importante pois demonstra que as características da interfuncionalidade de processos, tais como o compartilhamento de informações e decisões, a participação de especialistas de formações diversas, o maior envolvimento dos participantes e o consenso estratégico, entre outros (Homburg, Workman e Jensen, 2000; Olson, Walker e Ruekert, 1995; Ruekert e Walker, 1987), são capazes de influenciar no desenvolvimento de capacidades de marketing superiores.

Além disso, deve-se considerar que a influência é verificada nas Capacidades Arquiteturais, ou seja, nas atividades mais estratégicas de gerenciamento de marketing. A maior interfuncionalidade sustenta, portanto, diferenciais competitivos associados à gestão dos processos e não à sua operação, uma vez que a relação com as capacidades operacionais não é significativa.

A inexistência da relação de dispersão com as Capacidades Especializadas pode estar relacionada, de acordo com estudos na área, a uma maior necessidade de produtividade e agilidade para a execução nessas atividades, à menor complexidade das tarefas no nível mais operacional e em consequência a menor necessidade de compartilhamento de informações para sua realização. Esses elementos são identificados na meta-análise de Troy, Hirunyawipada e Paswan (2008) como desvantagens dos processos de integração interfuncional.

A Dispersão das Atividades de Marketing apresenta, ainda, uma relação significativa e inversa com a Performance de Produto. Neste caso, assim como foi discutido anteriormente, desvantagens da integração como o maior tempo necessário para a tomada de decisão pode resultar em influência negativa, todavia essa é uma das possíveis explicações.

Quanto à dimensão Dispersão do Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos, é verificada uma influência negativa no construto das Capacidades Arquiteturais de Marketing. Assim, o aumento da dispersão interfuncional do processo de desenvolvimento de produtos resulta em menores capacidades.

Inicialmente deve-se considerar que o Processo de Desenvolvimento de Produtos é tipicamente uma atividade multidisciplinar que em muitos casos, não é controlado por marketing (Workman, 1993). Esse processo é uma função organizacional caracterizada pela reunião de diversas competências para a criação de valor ao mercado (Srivastava, Shervani e Fahey, 1999). A meta-análise de Troy, Hirunyawipada e Paswan (2008) identifica a importância da participação das áreas de marketing e P&D nos estágios iniciais do processo para o sucesso do produto. Nos demais estágios, todavia, há uma predominância de outras áreas como design, engenharia e operações, resultados que foram também encontrados no presente estudo²⁸. A meta-análise revela, ainda, que o aumento da integração das áreas e do número de funções participantes do processo tende a tornar a influência de marketing não-significativa. Além disso, a contribuição de marketing tende a ser mais efetiva em serviços, dada a importância da interação com o cliente, do que em contextos de compra de produtos.

Pode-se, com isso, inferir que a maior dispersão funcional do processo de desenvolvimento de produtos resulta em menor protagonismo do marketing no processo. Trata-se, além disso, de um sistema organizacional caracterizado pela participação de diversas áreas e, no caso específico deste estudo, verifica-se a predominância da área de produção.

Outro aspecto que deve ser considerado, no caso específico, diz respeito à característica do setor de fabricação de móveis. Sabe-se que os produtos são relativamente padronizados, que os canais de distribuição são muito semelhantes e que há dificuldade se estabelecerem claros diferenciais competitivos, normalmente associados a características de produto. Nesse contexto de competitividade associada à resposta ao mercado, a dispersão das atividades de marketing, como nos esforços de coleta de informações e análise de mercado, tende a ser pouco eficaz dada a importância de maior especialização, conforme já foi evidenciado por Krohmer, Homburg e Workman (2002). Além disso, o aumento da participação de outras áreas pode resultar em menor controle ou capacidade de intervenção da área sobre o

²⁸ Vide a participação das áreas funcionais no processo de desenvolvimento de produtos na Tabela 5-4.

processo, dificultando o planejamento e implementação de ações de marketing, elementos que configuram as Capacidades Arquiteturais.

6.3.3 Relações Interfirmas

A influência de relações interfirmas no modelo é considerada uma contribuição deste estudo, uma vez que os artigos publicados sobre esse tema no contexto de marketing estratégico são eminentemente conceituais, em sua maioria. Além disso, verificou-se na comparação das regressões (Tabela 6-16), que a presença de relações interfirmas é determinante para a explicação de relações do modelo que envolvem os construtos de Estrutura Organizacional de Marketing, Capacidades de Marketing e Dispersão de Marketing.

Estudos discutidos anteriormente, sugerem que as empresas se tornem mais abertas a relações com parceiros externos para o desenvolvimento de diferenciais competitivos (Webster, 1997; Achrol e Kotler, 1999). A lógica dessas proposições reside no acesso a capacidades específicas e diferenciadas, não disponíveis nas estruturas organizacionais. Assim, as empresas buscariam a participação de especialistas em alguns processos para a geração de valor superior, resultado que não poderia ser alcançados pela empresa isoladamente, sem a participação desses agentes (Webster, 1997).

Os resultados da análise de subgrupos do Modelo Rival B (Tabela 6-16) demonstram que as relações entre a Dispersão de Marketing e as Capacidades Arquiteturais somente são significativas nas empresas que apresentam Relações Interfirmas. A influência da Dispersão das Atividades de Marketing nas Capacidades permite inferir que o acesso a conhecimentos especializados externos à organização qualifique os processos de gerenciamento de informações, planejamento e implementação de marketing. Além disso, a participação de outras empresas no desenvolvimento de novos produtos, possivelmente coordenados por outras áreas funcionais uma vez que marketing não é predominante nesse processo, ofereceria dificuldades ao planejamento e implementação de marketing, explicando a influência negativa na relação.

Outro resultado destacado é a presença de influência negativa da Dispersão das Atividades de Marketing na Performance de Produto, o que somente ocorre de forma significativa nas empresas que não apresentam relações interfirmas. É possível que essa situação surja em função da existência de maior complexidade dos

processos e aumento do tempo para a tomada de decisão, decorrentes do aumento da dispersão de marketing, associado à ausência da capacidade de geração de um valor superior. Sendo esse o caso, as empresas verificariam os aspectos negativos da maior integração e não conseguiriam obter o resultado esperado da integração entre áreas funcionais.

6.3.4 Capacidades de Marketing

As Capacidades de Marketing no Modelo Rival B são divididas em dois grupos: as Arquiteturais e as Especializadas. A relação encontrada entre os dois grupos de capacidades indica a influência das Arquiteturais nas Especializadas, o que está de acordo com as proposições teóricas e as evidências de Vorhies e Morgan (2003).

As Capacidades Arquiteturais apresentam, também, uma influência negativa em relação à Inovação de Produto, relação ainda pouco explorada na literatura de marketing. A tentativa de explicação dessa questão passa pela análise de fatores que contribuem para a formação das Capacidades Arquiteturais. Webster (1997) sustenta que as estruturas mais flexíveis, ou orgânicas, apresentam melhores condições para o desenvolvimento de capacidades de marketing. As evidências deste estudo corroboram essa proposição, e os resultados da análise indicam que a relação entre a Dispersão de Marketing e as Capacidades Arquiteturais ocorrem de forma significativa nas organizações com Estrutura Orgânica (Tabela 6-15). Assim, o desenvolvimento de maiores Capacidades Arquiteturais está ligado a menores níveis de formalização, centralização e especialização, além da maior Dispersão das Atividades de Marketing.

A relação entre maiores capacidades e menor especialização pode ser uma das explicações do impacto negativo das Capacidades Arquiteturais na Inovação de Produto. Gaertner, Gaertner e Akinnusi (1984) mostram que estruturas com gestão de característica generalista apresentam maiores dificuldades em implementar processos de inovação do que as estruturas especialistas. Associada a essa característica, autores como Leonard-Barton (1992) e Atuahene-Gima (2005) sustentam a idéia de que organizações utilizam de forma recorrente processos tradicionais de planejamento e gestão, mesmo quando inadequados para o fim específico, pela simples necessidade de justificar a existência e uso de ferramentas e rotinas, movimento que os autores chamam de rigidez central²⁹. Assim, o uso de processos e conhecimentos

²⁹ Originalmente *Core Rigidity*

utilizados no passado, que continuarem sendo aplicados pela falta de novas alternativas, poderia resultar em uma armadilha para a organização, impedindo-a de encontrar novos meios de inovação.

As Capacidades Especializadas, diferentemente das anteriores, tratam de aspectos muito específicos da atividade de marketing. A literatura as caracteriza como processos mais operacionais e associados à realização das atividades do composto de marketing. Neste caso, os resultados indicam que as maiores Capacidades na operação estão associadas à Inovação e à Performance de Produto.

A influência das Capacidades Especializadas nas duas dimensões de desempenho de produto está associada ao uso de conhecimentos e habilidades específicos de marketing para a realização dos processos. A lógica dessas relações está na associação entre o desenvolvimento de capacidades superiores no desempenho das atividades de marketing e a conseqüente obtenção de melhores resultados nos processos relacionados. Estudos anteriores, que utilizaram escalas de Capacidades de Marketing relacionadas às atividades denominadas aqui como especializadas, encontraram resultados semelhantes aos do Modelo Rival B. Weerawardena (2003) identificou uma influência significativa das Capacidades na Intensidade de Inovação e Vorhies e Morgan (2003) apresentam uma relação positiva entre Capacidades Especializadas e Performance.

* * *

A discussão dos resultados obtidos com os três modelos desenvolvidos proporciona uma melhor compreensão sobre as relações existentes entre os construtos utilizados na análise. Neste capítulo essas relações foram discutidas com o resgate de bases teóricas que as sustentam ou explicam. O Capítulo 7 – Conclusões – utiliza essas relações para a análise das implicações dos resultados encontrados para a teoria e para a realização de novas investigações.

7 Conclusões

A compreensão dos elementos que favorecem a obtenção de resultados positivos com a implementação de uma determinada estratégia é preocupação de acadêmicos e executivos em marketing há muitos anos. Desde o início da década de 1980, pelo menos, o interesse pelo conhecimento mais aprofundado sobre as variáveis intervenientes na implementação de estratégias está presente em estudos da área.

Diversos são os artigos publicados que abordam elementos envolvidos com o desenvolvimento de conhecimento sobre o tema. Na Introdução deste documento são referidas as principais contribuições teóricas para o tema e estabelecida a delimitação deste estudo. Nela são apresentadas três perspectivas de análise de implementação de estratégias – individual, interpessoal e estrutural – e definido o foco nas Estruturas de Marketing como o elemento pelo qual se investigou o fenômeno.

A utilização dessa abordagem remeteu o estudo ao contexto de análise que considera um conjunto de mudanças verificadas recentemente na configuração organizações. Trata-se do uso de estruturas mais flexíveis e híbridas, segundo Webster (1997), compreendidas como necessárias à criação de valores superiores ao mercado. Como foi mencionado anteriormente, é uma abordagem de pesquisa que já havia sido sugerida em diversos momentos no passado sem que, todavia, houvesse sido utilizada. Acredita-se que, neste momento, existam as condições para a realização de tal estudo, em função da evolução teórica relacionada a elementos mais específicos de tal perspectiva, como as capacidades e a interfuncionalidade de marketing.

Dessa forma, identificaram-se e reuniram-se avanços obtidos em pesquisas que contribuiriam, nos últimos anos, para o desenvolvimento do conhecimento a respeito da organização das estruturas de marketing e, a partir disso, se formulou um modelo teórico com o objetivo de explicar, em parte, o fenômeno da implementação.

Proposições teóricas sobre os componentes de uma abordagem estruturalista³⁰, estudos que desenvolveram modelos e escalas de construtos específicos³¹ e a criação de meios para a inclusão de novos elementos³² foram reunidos para a proposição de um modelo analítico.

Esta tese pretende preencher uma lacuna identificada nas investigações em marketing estratégico. Conforme foi exposto na Introdução, são encontrados estudos que explicam a implementação a partir de uma visão basicamente processual (como Menon *et al.*, 1999) ou individual (como Noble e Mokwa, 1999). Apesar de estudos como Menon *et al.* (1999) considerarem alguns elementos, como recursos, cultura, e integração interfuncional, características da visão estruturalista, outros como consenso, comunicação e comprometimento com o grupo, sendo elementos da visão interpessoal, a explicação fundamenta-se no processo da estratégia. Já em relação a dimensões caracterizadas como estruturas da organização de marketing (Workman, Homburg e Gruner, 1998) existem estudos que relacionam, separadamente, a Estrutura Organizacional de Marketing, as Capacidades de Marketing, e a interfuncionalidade da área com dimensões de desempenho. Além disso os autores que abordam a importância da visão estrutural da organização (Noble, 1999; Workman, Homburg e Gruner, 1998; Skivington e Daft, 1991) e das relações estabelecidas entre as empresas para o acesso a capacidades superiores (Achrol e Kotler, 1999; Webster, 1997; Day, 1997) o fazem em artigos conceituais.

Foram desenvolvidos três modelos para a análise da importância da Estrutura de Marketing na implementação de uma estratégia de marketing. Os resultados obtidos com suas análises permitem o destaque da principal – e mais ampla – contribuição teórica do presente estudo: as dimensões estruturais de marketing formam um conjunto que influencia significativamente a implementação. A partir disso, pode-se afirmar que o estudo da estrutura de marketing auxilia na análise e na maior compreensão de elementos da organização que afetam o desempenho das estratégias da função.

³⁰ Contribuições como as de Skivington e Daft (1991), Workman, Homburg e Gruner (1988) e Noble (1999)

³¹ Tais como Olson, Slater e Hult (2005) com as Estruturas Organizacionais de Marketing, Vorhies e Morgan (2003) com as capacidades de marketing, Krohmer, Homburg e Workman (2002) com a dispersão interfuncional

³² Como a dispersão do processo de desenvolvimento de produtos e a análise das relações interfirmas

Essa evidência caracteriza uma contribuição para a literatura de implementação de estratégia de marketing em função da verificação dos elementos da estrutura de marketing em um modelo e de sua capacidade de explicar parte da variância da performance de produto. Em relação ao modelo que congrega as dimensões estruturais de marketing, operacionalizado conforme proposta de Workman, Homburg e Gruner (1998), tem-se a verificação de uma forma de análise, adequadamente ajustada, para compreensão da implementação de estratégia de marketing complementar aos estudos já realizados, que abordam dimensões individuais e interpessoais para esse fim. Confirmam-se, portanto, com os resultados deste modelo, as proposições sobre a influência das estruturas de marketing no planejamento e implementação da estratégia de marketing (Ruekert, Walker e Roering, 1985; Ruekert e Walker, 1987; Webster, 1997; Piercy, 1998; Noble, 1999, entre outros), evidências que dão sustentação à importância de as organizações observarem nos processos que integram estruturas as oportunidades para a criação de valor superior (Webster, 1997; Srivastava, Shervani e Fahey, 1999).

Estabelecida a contribuição geral do modelo, resultado da observação da influência de elementos que constituem a visão da organização da estrutura de marketing no desempenho, são detalhadas as contribuições relativas aos seus construtos.

A Estrutura Organizacional de Marketing é um construto já utilizado desde meados de 1980 para a caracterização das áreas de marketing das organizações a partir da adaptação para a área de tradicionais elementos da Teoria Contingencial: formalização, centralização e especialização. São construtos evidenciados como antecedentes em diversos estudos relacionados a estruturas e processos. Neste estudo a Estrutura Organizacional de Marketing caracteriza-se como antecedente das Capacidades de Marketing, e, em uma análise mais específica, das Capacidades Arquiteturais, o que já havia sido identificado em Vorhies (1998) e Vorhies e Morgan (2003), respectivamente. A contribuição desta tese se relaciona à verificação da forma como esse construto influencia as Capacidades de Marketing. Constatou-se que essa influência é explicada significativamente pela relação negativa que se evidencia nas empresas caracterizadas como de Estrutura Orgânica, enquanto nas Estruturas Burocráticas essa relação não é significativa. Essa constatação traz novas evidências para a compreensão do paradoxo da rigidez (Atuahene-Gima, 2005; Slotegraaf e Dickson, 2004; Menon *et al.*, 1999; Leonard-Barton, 1992) ao identificar influência negativa da maior estruturação em organizações com características Orgânicas.

De forma mais específica, outra contribuição deste estudo reside na caracterização da influência observada da Estrutura Organizacional de Marketing em relação às Capacidades Arquiteturais e Especializadas, tema pouco discutido na literatura. Os resultados indicam uma relação de influência negativa entre a Estrutura e as Capacidades Arquiteturais, enquanto a relação com as Especializadas se apresenta como não significativa. Conforme foi discutido anteriormente na comparação dos modelos, a influência negativa nas Capacidades Arquiteturais pode estar relacionada à presença de componente político, conseqüentemente menos analítico (Eisenhardt, 1989), e ao formalismo, referente ao paradoxo da rigidez (Slotegraaf e Dickson, 2004), no processo decisório, o que pode dificultar os processos de análise, planejamento e implementação (Menon *et al.*, 1999). Já em relação às atividades mais funcionais, relacionadas às Capacidades Especializadas, essa influência não foi verificada, indicando que a operação de marketing não é afetada pela forma de estrutura da organização, o que é confirmado ao se analisar essa relação com os grupos de estruturas Orgânica e Burocrática sendo que nos dois casos as relações não significativas se apresentam novamente.

Outro resultado está relacionado às categorias das estruturas organizacionais de marketing. A literatura utiliza freqüentemente tipologias como apoio ao desenvolvimento de análises, classificações como os tipos estratégicos de Milles e Snow (1978), por exemplo, são amplamente utilizados em artigos da área de estratégia. Autores como Webster (1997) e Vorhies e Morgan (2003) utilizam a categorização de estruturas Orgânicas e Burocráticas proposta por Ruekert, Walker e Roering (1985) para a contextualização ou discussão teórica de seus estudos, sem contudo trabalhar com evidências empíricas. Este estudo buscou verificar a possibilidade de uso dessa tipologia para a comparação dos elementos associados à visão estruturalista das organizações. Identificou-se que a influência exercida pelos construtos é diferente em situações de estruturas Orgânicas e Burocráticas e que essas relações podem ser explicadas teoricamente. Considera-se, portanto, a comprovação da viabilidade e da utilidade dessa tipologia em análises que envolvam os elementos da Estrutura de Marketing.

A análise das relações de marketing com outras áreas funcionais é ainda pouco explorada pela literatura e se caracteriza como foco de estudo de um pequeno grupo de pesquisadores. O construto Dispersão de Marketing, desenvolvido originalmente por Homburg, Workman e Krohmer (1999) e praticamente utilizado somente por esses autores, oferece amplas possibilidades de análise no que diz

respeito à participação de estruturas funcionais em processos decisórios e operacionais. O construto foi utilizado neste estudo para se avaliar a interfuncionalidade dos processos de marketing e a relação da abrangência de integração das áreas com os demais elementos do modelo. No que diz respeito à utilização dessa escala de mensuração, o presente estudo propôs dois novos elementos. O primeiro foi a ampliação das possibilidades de indicação das áreas participantes nos processos analisados com a inclusão de uma alternativa referente a relações com parceiros externos. Assim, para cada atividade analisada foi possível a identificação da existência de relações interfirmas e da sua intensidade, obtida com o grau de influência do parceiro externo na atividade. O segundo elemento proposto pelo estudo foi o detalhamento do processo de desenvolvimento de produtos, que até então representava um único elemento, para a avaliação dos participantes dessas atividades. Considera-se que essas sejam contribuições que poderão auxiliar o desenvolvimento de outros estudos na área.

Além disso, a análise das relações desse construto também revela novos elementos para o estudo da implementação. A caracterização da Dispersão de Marketing como antecedente às Capacidades de Marketing, resultado que difere da proposição do modelo inicial desta investigação, corrobora proposições teóricas de autores como Day (1997) e Piercy (1998) que associam a estruturas mais flexíveis, ou híbridas, maior habilidade para a execução de processos de maior complexidade. A observação mais detalhada dessa relação revela que a influência se dá de forma significativa nas Capacidades Arquiteturais, e não nas Especializadas. Essa evidência contribui para a compreensão de que os elementos associados à maior dispersão de marketing, tais como a troca de informações, integração dos processos e recursos, interdependência das atividades e processo decisório compartilhado (Ruekert e Walker, 1987), proporcionam melhores capacidades de análise, planejamento e implementação de marketing. Em relação às Capacidades Especializadas a identificação de relações não significativas oferece um novo elemento aos estudos que discutem a influência da maior integração interfuncional (Troy, Hirunyawipada e Paswan, 2008) ao não dar sustentação a essa relação.

A influência negativa da Dispersão de Marketing na Performance de Produto, resultado não esperado nesta investigação, oferece espaço para reflexão e posterior indicação de novas investigações. Conforme discutido anteriormente, a meta-análise de Troy, Hirunyawipada e Paswan (2008) identificou uma relação negativa entre integração interfuncional e performance. Para os autores, a explicação para esses resultados está relacionada a fatores como o tempo para a tomada de decisão e

menor produtividade em processos mais integrados. Trata-se de um resultado inconclusivo para este estudo, uma vez que as influências negativas sugeridas pela literatura poderiam ser manifestadas nos processos em que as atividades são executadas, ou seja nas Capacidades Especializadas, sendo que isso não ocorreu.

Um aspecto mais específico diz respeito à influência da Dispersão das Atividades de Marketing na Dispersão do Desenvolvimento de Novos Produtos. Esperava-se que a maior integração das áreas nas decisões de marketing estivesse relacionada à dispersão do processo de desenvolvimento de produtos, o que foi confirmado. Compreende-se que a dispersão no desenvolvimento de produtos é uma prática disseminada, e verificou-se que quando a dispersão é maior nas atividades de marketing, a influência é presente no desenvolvimento de produtos. Considera-se que esses resultados reflitam o que Webster (1997) classifica como as estruturas flexíveis, empresas que se caracterizam pelo compartilhamento de atividades e conhecimento.

Outra relação verificada foi a influência negativa da Dispersão do Desenvolvimento de Novos Produtos em relação às Capacidades Arquiteturais de Marketing. Trata-se de uma evidência não esperada nas relações propostas neste estudo. Considera-se que esse resultado possa estar relacionado ao multifuncionalismo do processo (Workman, 1993) ou mesmo à redução da influência de marketing, à medida que outras áreas passam a dominá-lo.

Ainda em relação à Dispersão de Marketing deve-se destacar a não identificação de relação significativa das Capacidades de Marketing ou da Estrutura Organizacional de Marketing como seus antecedentes.

A escala de dispersão foi também utilizada para se avaliar a existência de relações interfirmas nas organizações. Os resultados obtidos constituem uma contribuição, uma vez que demonstram a interferência dessas relações na implementação de marketing. A literatura referente a esse tema sugere que empresas com relações externas teriam acesso a conhecimento e recursos especializados e, com isso, desenvolveriam capacidades superiores. Este estudo corrobora tais proposições com a identificação de relações significativas entre a Dispersão de Marketing e as Capacidades de Marketing somente em contextos de empresas com relações interfirmas.

As Capacidades de Marketing constituem o último construto discutido nas Conclusões. Evidenciou-se que, diferentemente do previsto na elaboração do Modelo Original do estudo, a principal relação com a Performance está associada a esse

construto. As dimensões relativas à Estrutura de Organizacional e à Dispersão de Marketing são caracterizadas como antecedentes das Capacidades de Marketing. Contata-se com isso que as Capacidades de Marketing representam, conforme proposto por Day (1994), as atividades nas quais o conhecimento especializado é aplicado de forma explícita, possibilitando a criação de valor superior ao mercado.

No processo de desenvolvimento de novos modelos de análise Capacidades de Marketing foi o construto que passou pela maior modificação. Inicialmente considerava-se que sua melhor constituição fosse um construto de segunda ordem representando o conjunto de capacidades das organizações. Posteriormente ficou evidente que outra configuração seria mais apropriada, a divisão do construto das Capacidades de Marketing em dois outros: as Arquiteturais e as Especializadas.

Em relação à constituição das Capacidades de Marketing como um construto único, como foi apresentado no Modelo Original, identificou-se uma relação positiva com a presença de relações interfirmas, discutida na Hipótese 7. Verificou-se, todavia, que as empresas com as maiores Capacidades de Marketing não apresentam relações interfirmas, o que levou à confirmação de H8. Com essa evidência considera-se que as relações interfirmas proporcionem capacidades superiores e que em determinado ponto, ainda indefinido, a superioridade nas capacidades reduza a percepção de ganho com o estabelecimento de relações interfirmas. A identificação do menor interesse das organizações mais capazes no compartilhamento de informações e conhecimento indica um comportamento do tipo oportunista, proposto por Rindfleisch e Heide (1997). Esta tese contribui com a verificação da existência de diferenças na adoção de relações interfirmas relacionadas associadas às diferenças nas Capacidades de Marketing.

A alteração no construto das capacidades, realizada no Modelo Rival B, proporcionou a comparação de duas configurações do construto Capacidades de Marketing, e, com isso, se identificou o modelo que forneceu a melhor explicação para o fenômeno. Deve-se ressaltar que somente com o modelo em que as Capacidades foram divididas em Arquiteturais e Especializadas foram obtidos resultados com relações significativas envolvendo todos os construtos.

Identifica-se, nesse contexto, a influência exercida pelas Capacidades associadas à estratégia de marketing, as Arquiteturais, sobre as Especializadas, relacionadas à operação. Esse resultado corrobora proposições teóricas sobre a coordenação e o controle exercidos pelas Arquiteturais em relação às Especializadas, bem como os resultados verificados por Vorhies e Morgan (2003). Constata-se que a

configuração que proporciona a melhor explicação é aquela em que se representam os dois tipos de Capacidades. Observa-se a característica da antecedência na relação desses construtos, as Capacidades Arquiteturais, relacionadas aos aspectos mais estratégicos de marketing, influenciam significativamente a realização das atividades de marketing, Capacidades Especializadas.

Além disso, as evidências proporcionam melhor entendimento sobre a implementação ao caracterizar a influência negativa das Capacidades Arquiteturais sobre a Inovação de Produto, construto que é influenciado positivamente pelas Capacidades Especializadas. Ainda em relação à Performance, destaca-se a identificação de relação positiva entre as Capacidades Especializadas e a Performance de Produto, situação que se mostra não significativa para as Capacidades Arquiteturais. Esse conjunto de resultados que abordam a relação entre Capacidades e as dimensões de Performance indicam que os elementos determinantes tanto para Inovação como para a Performance de Produto são as atividades de marketing, caracterizadas pelas Capacidades Especializadas.

Com base nessas evidências, acredita-se que esta tese contribui para a teoria auxiliando na compreensão da importância de se considerar a bidimensionalidade do construto Capacidades de Marketing. A utilização de construtos específicos para a análise das capacidades Arquiteturais ou Especializadas é fundamental, visto que as relações estabelecidas por esses dois tipos de capacidades são muito diferentes.

7.1 Limitações

O cuidado no emprego de procedimentos metodológicos adequados não isenta qualquer investigação de limitações determinadas pelas características próprias do método adotado. Os elementos que determinam os limites desta tese são abordados nesta seção.

A pesquisa de corte transversal apresenta a limitação de representar o evento analisado no momento da mensuração. Os resultados refletem um período de tempo restrito e não fornecem subsídios para a compreensão do evento de forma evolutiva.

A fonte de informações configura uma limitação que está relacionada à utilização de apenas um informante por organização (van Bruggen, Lilien e Kacker, 2002). Mesmo sendo o identificado o responsável pelo processo analisado, pode-se considerar uma limitação ao estudo uma vez que foram questionados aspectos

diversos associados ao desenvolvimento de produtos e às características da área de marketing.

Os procedimentos de coleta de dados podem representar outra limitação da pesquisa. Em função das características da pesquisa foi utilizado um instrumento de coleta de dados estruturado com aplicação por telefone. Sabe-se, que nesses casos, pelo menos dois fatores podem influenciar as respostas dos entrevistados (Schwarz e Oyserman, 2001): a fadiga e a falta de atenção.

A utilização de escalas subjetivas de análise é um outro elemento a ser referenciado nas limitações. Seu uso foi imposto pela factibilidade da pesquisa, sem as quais as informações não poderiam ser acessadas.

Deve-se destacar que outra limitação está associada à validação do modelo, que deveria ocorrer em dois momentos (validação do modelo de mensuração e validação do modelo estrutural), segundo Anderson e Gerbing (1988), com a utilização de duas amostras distintas (ou dois grupos da amostra principal), realizando a validação do modelo de mensuração com uma delas e a validação do modelo estrutural com a outra. Esse processo não pode ser realizado com amostras independentes em função de o número de casos obtidos com a coleta de dados permitir tal análise dada a complexidade do modelo analisado.

A restrição da pesquisa às empresas do setor moveleiro trouxe aspectos positivos ao estudo, relacionados principalmente relacionados à redução de variáveis intervenientes, discutidos previamente nos Procedimentos Metodológicos. Essa definição, todavia, implica também limitações que devem ser aqui destacadas. Os resultados de estudos que considerem apenas um segmento industrial não podem ser considerados representativos de outros setores, restrição feita à capacidade de generalização desta investigação.

7.2 Sugestões para novos estudos

A realização desta pesquisa proporcionou a identificação de caminhos para o desenvolvimento de novos estudos que poderão contribuir para a melhor compreensão da influência da Estrutura de Marketing na Implementação de Estratégias da área.

Um aspecto abordado neste estudo foi a interação entre marketing e outras áreas funcionais e o reflexo de sua intensidade em outros construtos. Sabe-se que a

interação pode ocorrer de diversas formas, de acordo com a intensidade do relacionamento entre as áreas (Kahn e Mentzer, 1998). Novos estudos poderiam caracterizar a forma como as áreas interagem e avaliar o impacto desse aspecto na influência sobre outros construtos. Destacam-se algumas das possíveis relações: com a aprendizagem organizacional que pode ser afetada positivamente pela integração das áreas, com estratégias organizacionais que podem ser antecedentes à integração e com o valor da organização que pode ser influenciado no longo prazo pelos benefícios resultantes da integração.

Consideração semelhante é feita sobre as relações interfirmas. Nesta pesquisa foram consideradas como relações interfirmas qualquer tipo de influência de terceiros sobre os processos analisados. Novos estudos nessa área poderiam distinguir as relações estabelecidas a partir de dois elementos: o tipo de relacionamento e a característica dos envolvidos. Com isso poder-se-ia analisar diferenças da intensidade do impacto nas relações do tipo relacional e transacional em outros construtos. Além disso, nas relações de característica transacional, as diferenças evidenciadas em função do tempo de relacionamento podem proporcionar subsídios para a maior compreensão dos resultados de relacionamentos mais duradouros. Já a característica dos envolvidos pode diferenciar diversos tipos de acordos interfirmas, desde relações em que duas empresas participam até a participação em redes de empresas, conforme sugerido por Achrol e Kotler (1999).

Além disso, foi identificada a relação entre o estabelecimento de relações interfirmas e as Capacidades de Marketing, e que o comportamento é diverso para as empresas que apresentam as maiores capacidades. Sugere-se, a partir disso, a investigação sobre a existência de um ponto que determine o limite para o qual é interessante o estabelecimento de relações interfirmas, considerando-se que a partir desse ponto passariam a não se verificar mais ganhos com tais relações.

Verificou-se que a dimensão das Capacidades de Marketing, com os construtos Arquiteturais e Especializados, constitui o elemento que influencia significativamente o desempenho. Novos estudos poderiam aprofundar essa análise, investigando a existência de novas relações, buscando uma maior compreensão sobre os diferentes impactos dos dois construtos sobre o desempenho ou mesmo avaliando as condições necessárias para o desenvolvimento de níveis ótimos de capacidades.

Por fim, considera-se que a realização de uma investigação que aborde a relação entre a estrutura de marketing e a implementação em outros contextos

competitivos e de dinâmica de inovação, pode proporcionar novos subsídios para o aprofundamento da compreensão das relações estudadas.

Referências

ACHROL, Ravis S.. Evolution of the Marketing Organization: new forms for turbulent environments. *Journal of Marketing*, 55, october, 1991.

ACHROL, Ravi S.; KOTLER, Philip. Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63, Special Issue, 1999.

ANDERSON, James. C.; GERBING, David. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, p. 411-423, 1988.

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.

ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Involving organizational buyers in new product development. *Industrial Marketing Management*, 24, p.215-226, 1995.

ATUAHENE-GIMA, Kwaku; DE LUCA, Luigi M.. Marketing's lateral influence strategies and new product team comprehension in high-tech companies: a cross-national investigation. *Industrial Marketing Management*, 37, p.664-676, 2008.

ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69, october, 2005.

AUH, Seigyoung; MENGUC, Bulent. Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 35, p.1022-1034, 2007.

BAGOZZI, Richard P.. Structural Equation Models in Marketing Research: basic principles. In: Principles of Marketing Research. Cambridge: Blackwell, p. 317-385, 1994.

BAGOZZI, Richard P.; BAUMGARTNER, Hans. The Evolution of Structural Equation Models and Hypothesis Testing. In: Principles of Marketing Research. Cambridge: Blackwell, p. 386-422, 1994.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 1, p.99-120, 1991.

BATT, Peter J.; PURCHSE, Sharon. Managing collaboration within networks and relationships. *Industrial Marketing Management*, 33, p.169-174, 2004.

BONOMA, Thomas V.. Making your marketing strategy work. *Harvard Business Review*, 1984.

BONOMA, Thomas V.; CRITTENDEN, Victoria L.. Managing Marketing

Implementation. *Sloan Management Review*, winter, 1988.

BOURGEOIS, L. J.. Performance and Consensus. *Strategic Management Journal*, 1, 3, 1980.

BRENNAN, Mike; BENSON, Susan; KEARNS, Zane. The effect of introductions on telephone survey participation rates. *International Journal of Market Research*, 47, 1, 2005.

BRISTOW, D. N.; FRANKWICK, G. L.. Product managers' influence tactics in marketing strategy development and implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 2, 1994.

BROWN, Timothy A.. *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. The Guilford Press, New York, 2006

BYRNE, Barbara M.. *Structural Equation Modeling with AMOS: basic concepts, applications and programming*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, 2001

CALANTONE, Roger; DI BENEDETTO, C. Anthony. An integrative model of new product development process: an empirical validation. *Journal of Product Innovation Management*, 5, p.201-215, 1988.

CEGARRA-NAVARRO, J. G.. An empirical investigation of organizational learning through strategic alliances between SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 13, march 2005.

CHIMHANZI, Jacqueline; MORGAN, Robert M.. Explanations from the marketing human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms. *Journal of Business Research*, 58, p.787-796, 2005.

CHURCHILL, Gilbert A.. *Marketing Research: methodological foundations*. Sixth Edition, The Dryden Press, 1995.

COASE, Ronald Henry. *Essays on Economics and Economists*. The University of Chicago Press, Chicago, 1994.

COUTINHO, Luciano; LAPLANE, Mariano F.; TAVARES, Nelson, Filho; KUPFER, David; FARINA, Elizabeth; SABBATINI, Rodrigo. Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: cadeia madeira e móveis. *Relatório Técnico*, Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), 2002.

CRAWFORD, Merle; DI BENEDETTO, Antony. *New Product Management*. Eight Edition. McGraw-Hill, International Edition, 2006.

CURTIN, Richard; PRESSER, Stanley; SINGER, Eleanor. Changes in telephone survey nonresponse over the past quarter century. *Public Opinion Quarterly*, 69, 1, p.87-98, 2005.

DARDEN, William R.; HAMPTON, Ronald; HOWEL, Roy D.. Career versus

organizational commitment: antecedents and consequences of retail salespeoples' commitment. *Journal of Retailing*, 65, 1, p. 80-106, 1989

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26, 1, p.31-61, 2000.

DAY, G.S.. The *capabilities* of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, Oct.1994.

DAY, George S.. Aligning the Organization to the Market. In: LEHMAN, Donald R.; JOCZ, Katherine E.. *Reflections on the Futures of Marketing*, Marketing Science Institute, 1997.

DAY, George S.; MONTGOMERY, David B.. Charting new directions for marketing. *Journal of Marketing*, 63, special issue, p.3-13, 1999.

DESHPANDE, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E.. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japan Firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 23-37, January, 1993.

DESS, Gregory G.. Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal*, 8, 3, May-Jun., 1987.

DESS, Gregory G.; ORIGER, Nancy K. Environment, structure, and consensus in strategy formulation: a conceptual integration. *Academy of Management Review*, 12, 2, apr.1987.

DEWSNAP, Belinda; JOBBER, David. The sales-marketing interface in consumer packaged-goods companies: a conceptual framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, v. XX, n. 2, p.109-119, 2000.

EISENHARDT, Kathleen M.. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, v. 32, n. 3, p. 543-576, September, 1989.

FREDRICKSON, James W.. An Exploratory Approach to Measuring Perceptions of Strategic decision Process Constructs. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 5, Sept.-Oct., 1986.

GAERTNER, Gergory H.; GAERTNER, Karen N.; AKINNUSI, David M.. Environment, strategy, and the implementation of administrative change: the case of civil service reform. *Academy of Management Journal*, 27, 3, Sept., 1984.

GATIGNON, Hubert. Competition as a Moderator of the Effect of Advertising on Sales. *Journal of Marketing Research*, v. XXI, p. 387-398, November, 1984.

GOVIDARAJAN, Vijay. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31, 4, Dec., 1988.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. Panorama do setor Moveleiro no Brasil, com Ênfase

na Competitividade Externa a partir do desenvolvimento da Cadeia Industrial de Produtos Sólidos de Madeira. *Estudo Técnico do Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES*, 1999.

GRIFFIN, Abbie J.. PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 6, 1997.

GUENZI, Paolo; TROILO, Gabriele. Developing marketing capabilities for customer value creation through marketing-sales integration. *Industrial Marketing management*, 35, p. 974-988, 2006.

GUPTA, Anil K.. SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, 30, 3, Sep. 1987.

GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27, Mar. 1984.

GUPTA, Ashok K.; RAJ, S. P.; WILEMON, David. A Model for studying R&D – Marketing interface in the product innovation process. *Journal of Marketing*, 50, p.7-17, April, 1986.

GUTH, William D.; MACMILLAN, Ian C.. Strategy Implementation versus Middle Management Self-Interest. *Strategic Management Journal*, 7, 4, Jul-Ago. 1986.

HAGE, Jerald; AIKEN, Michael. Routine Technology, Social Structure, and organization Goals. *Administrative Science Quarterly*, p. 365-376, 1969.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph; TATHAM, Joseph L.; BLACK, William C.. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1998.

HAMBRICK, Donald C.; CANNELLA, Albert A.. Strategy Implementation as Substance and Selling. *The Academy of Management EXECUTIVE*, v. III, n. 4, p. 278-285, 1989.

HAUSER, John; TELLIS, Gerald J.; GRIFFIN, Abbie. Research on innovation: a review and agenda for Marketing Science. *Marketing Science*, 25, 6, p. 687-717, nov.-dec., 2006.

HENKE, J. W.; KRACHENBERG, A. R.; LYONS, T. F. Cross-functional teams: poor concept, poor implementation! *Journal of Product Innovation Management*, 10, 1993.

HOMBURG, Christian; JENSEN, Ove; KROHMER, Harley. Configurations of marketing and sales: a taxonomy. *Journal of Marketing*, 72, p.133-154, March, 2008.

HOMBURG, Christian; WORKMAN, 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.

HOMBURG, Christian; WORKMAN, John P.; JENSEN, Ove. A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 66, p. 38-60, April, 2002.

HOMBURG, Christian; WORKMAN, John P.; KROHMER, Harley. Marketing's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, 63, 2, Apr. 1999.

HREBINIAK, Lawrence G. *Making Strategy Work: leading effective execution and change*. Wharton School Publishing, New Jersey, 2005

HUGHES, Paul; MORGAN, Robert E.. A resource-advantage perspective of product-market strategy performance & strategic capital in high technology firms. *Industrial Marketing Management*, 36, 2007, p. 503-517.

HUNT, Shelby D.. *Foundations of Marketing Theory: toward a general theory of marketing*. M. E. Sharpe, New York, 2002

HUTT, Michael D.; REINGEN, Peter H.; RONCHETTO, John R.. Tracing Emergent Process in Marketing Strategy Formation. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 1, p. 4-19, January, 1988.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *PINTEC – Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica – Série Relatórios Metodológicos*. Rio de Janeiro, 2004.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K.. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, p. 53-70, July, 1993.

JAWORSKI, Bernard J.; STATHAKOPOULOS, V.; KRISHNAN, H. S.. Control combinations in marketing: a conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 57, Jan. 1993.

JIMENEZ-ZARCO, Ana Isabel; MARTINEZ-RUIZ, Maria Pilar; GONZALEZ-BENITO, Oscar. Performance Measurement System (PMS) Integration Into New Product Innovation: a literature review and conceptual framework. *Academy of Marketing Science Review*, 9, 2006.

JOHN, George; MARTIN, John. Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Planning on Credibility and Utilization of Plan Output. *Journal of Marketing Research*, 21, May 1984.

KAHN, Kenneth B.; MENTZER, John T.. Marketing's integration with other departments. *Journal of Business Research*, 42, p. 53-62, 1998.

KALE, Prashant; SINGH, Harbir. Building Firm Capabilities Through Learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28, p.981-1000, 2007.

KLINE, Rex B.. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Second Edition. The Guilford Press, New York, 2005.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.. Market Orientation: the construct, research propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n.2, p. 1-18, April, 1990.

KNUDSEN, Mette Praest. The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success. *Journal of Product*

Innovation Management, 24, p. 117-138, 2007.

KARMAKAR, Uday S.. Integrative Research in Marketing and Operations Management. *Journal of Marketing Research*, 33, 2, p. 125-133, May, 1996.

KROHMER, Harley; HOMBURG, Christian; WORKMAN, John P.. Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. *Journal of Business Research*, 55, 2002, p.451-465.

LANE, Nikala. Strategy implementation: the implications of a gender perspective for change management. *Journal of Strategic Marketing*, 13, June 2005.

LAWRENCE, Paul R.; LORSH, Jay W.. *Organization and the Environment: managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press, Boston, 1967

LEONARD-BARTON, Dorothy. Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, p.111-125, Summer, 1992.

LEONARD-BARTON, Dorothy; DESCHAMPS, Isabelle. Managerial Influence in the Implementation of New Technology. *Management Science*, 34, 10, Oct. 1988.

LUCE, Fernando B.; TOALDO, Ana M. M.. Estratégia de Marketing: Contribuições para a Teoria em Marketing. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 46, n. 4. Outubro-Dezembro, 2006.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L.; TANNIRU, Mohan. Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Published online 29 January 2009.

MADHOK, Anoop. Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: the transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18, p. 39-61, 1997.

MALHOTRA, Naresh K.. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Ed. Bookman, Porto Alegre, 2001

MALTZ, Elliot; KOHLI, Ajay K.. Reducing Marketing's Conflict With Other Functions: The Differential Effects of Integrating Mechanisms, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 4, Fall 2000.

MASSEY, Graham R.; DAWES, Philip L.. The antecedents and consequence of functional and dysfunctional conflict between Marketing Managers and Sales Managers. *Industrial Marketing Management*, 36, 2007, p. 1118-1129.

MASSEY, Graham R.; KYRIAZIS, Elias. Interpersonal trust between marketing and R&D during new product development. *European Journal of Marketing*, 41, 9/10, p. 1146-1172, 2007.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W.. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, 63, 2, Apr. 1999.

MENON, Anil; VARADARAJAN, P. Rajan. A Modelo of Marketing Knowledge Use Within Firms. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 4, p. 53-71, October, 1992.

MICHAELS, Ronald E.; CRON, William L.; DUBINSKY, Alan J.; JOACHIMSTHALER, Erich A.. Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers. *Journal of Marketing Research*, v. 25, n. 4, p. 376-383, November, 1988.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J.. Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3, Jul 1978.

MOLLER, Kristian; SVAHN, Senja. Managing Strategic Nets: A Capability Perspective *Marketing Theory*, 3, 2, 2003, p. 209-234.

MOORMAN, Christine; MINER, Anne S.. The convergence of planning and execution: improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, 62, p. 1-20, July, 1998.

MOORMAN, Christine; RUST, Roland T.. The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, 63, Special Issue, p. 180-197, 1999.

MONTGOMERY, David B.; WEBSTER, Frederick E.. Marketing's Interfunctional Interfases: the MSI workshop on management of corporate fault zones. *Journal of Market Focused Management*, 2, p. 7-26, 1997.

MORGAN, Neil A.; ZOU, Shaoming; VORHIES, Douglas W.; KATSIKEAS, Constantine 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, Spring, 2003.

MURRAY, Janet Y.; CHAO, Mike C. H.. A Cross-Team Framework of International Knowledge Acquisition on New Product Development Capabilities and New Product Market Performance. *Journal of International Marketing*, v. 13, n. 2, p. 54-78, 2005.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, v.54, n. 4, p.20-35, October, 1990.

NOBLE, Charles H.. The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45, p. 119-134, 1999.

NOBLE, Charles H.; MOKWA, Michael P.. Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63, 4, Oct. 1999.

NUTT, Paul C. Implementation Approaches for Project Planning. *Academy of Management Review*, 8, 4, Oct. 1983.

OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Thomas M.. The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 69, p. 49-65, July, 2005.

OLSON, Eric M.; WALKER, Orville C.; RUEKERT, Robert W. Organizing for effective new product development: the moderating role of product innovativeness. *Journal of*

Marketing, 59, January, 1995.

PAGE, Albert L.. Assessing New product Development Practices and Performance: establishing crucial norms. *Journal of Product Innovation Management*, 10, p. 273-290, 1993.

PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv. A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*, v. 71, p. 172-194. October, 2007.

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

PIERCY, Nigel F.. Marketing Implementation: The Implications of Marketing Paradigm Weakness for the Strategy Execution Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 3, 1998.

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

PRIEM, Richard L.. Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 11, 6, Oct. 1990.

QI, H. Strategy Implementation: The Impact of Demographic Characteristics on the Level of Support Received by Middle Managers. *Management International Review*, 45, 1, 2005.

RAMANUJAM, Vasudevan; VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, John C.. Multi-objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: a discriminant analysis approach. *Academy of Management Journal*, v. 29, n. 2, p. 347-372, 1986.

RINDFLEISCH, Aric; HEIDE, Jan B.. Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, 61, 4, Oct. 1997.

RINDFLEISCH, A.; MOORMAN, C.. The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective. *Journal of Marketing*, 65, Apr. 2001.

ROBERTSON, Thomas S.; GATIGNON, Hubert. Competitive effects on technology diffusion. *Journal of Marketing*, v. 50, n. 3, p. 1-12, July, 1986.

RUEKERT, Robert W. Cross-Functional Interactions in Product Development and Their Impact on Project Performance. *Design Management Journal*, v. 6, n. 3, 1995.

RUEKERT, Robert W.; WALKER, Orville C.. Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 51, 1, 1987.

RUEKERT, R. W.; WALKER, O. C.; ROERING, K. J.. The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. *Journal of Marketing*, 49, Winter 1985.

SCHUMACKER, Randall E.; LOMAX, Richard G.. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, 2004.

SCHWARZ, Norbert; OYSERMAN, Daphna. Asking Questions About Behavior: cognition, communication, and questionnaire construction. *American Journal of Evaluation*, v. 22, n. 2, p. 127-160, 2001.

SCHWEIGER, David M.; SANDBERG, William R.; RECHNER, Paula L.. Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 32, 4, Dec. 1989.

SIMKIN, Lyndon. Barriers impeding effective implementation of marketing plans - a training agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17, 1, 2002.

SKIVINGTON, James E., and DAFT, Richard L.: A Study of Organizational "Framework" and "Process" Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions. *Journal of Management Studies*, 28, 1991.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C.. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 3, p. 63-74, July, 1995.

SLOTEGRAAF, Rebecca J.; DICKSON, Peter R.. The Paradox of a Marketing Planning Capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.32, n. 4, p. 371-385. Fall, 2004.

SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63, Special issue, p. 168-170, 1999.

ST.JOHN, C.; RUE, L. W.. Co-Ordinating Mechanisms, Consensus Between Marketing and Manufacturing Groups, and Marketplace Performance. *Strategic Management Journal*, 12, 7, 1991.

STONICH, Paul J.. Using Rewards in Implementing Strategy. *Strategic Management Journal*, 2, 4, Dec. 1981.

SWINK, Morgan, SONG, Michael. Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage. *Journal of Operations Management*, 25, p.203-217, 2007.

SZYMANSKI, David M.; KROFF, Michael W.; TROY, Lisa C.. Innovativeness and new product success: insights from the cumulative evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 2007, p. 35-52.

TESSAROLO, Paolo. Is integration enough for fast product development? An empirical investigation of the contextual effects of product vision. *Journal of Product Innovation Management*, 24, p. 69-82, 2007.

THOMAS, Lisa C.. The nature and dynamics of counter-implementation in strategic

marketing: a propositional inventory. *Journal of Strategic Marketing*, 10, 2002, p. 189-204.

THORPE, Eleri R.; MORGAN, Robert E.. In pursuit of the "ideal approach" to successful marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*, 41, 5/6, 2007.

TROILO, Gabriele; DE LUCA, Luigi M.; GUENZI, Paolo. The contingent value of sales participation in marketing decision-making for market performance. European Marketing Academy Conference, *Proceedings...*, Brighton, May 2008.

TROY, Lisa C.; HIRUNYAWIPADA, Tanawat, PASWAN, Audhesh. Cross-functional integration and new product success: an empirical investigation of the findings. *Journal of Marketing*, 72, p. 132-146, November, 2008.

TUOMINEN, Matti; RAJALA, Arto; MOLLER, Kristian. Market-driving versus market-driven: divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 33, p. 207-217, 2000.

VAN BRUGGEN, Gerrit H.; LILIEN, Gary L.; KACKER, Manish. Informants in Organizational Marketing Research: Why use multiple informants and how to aggregate responses. *Journal of Marketing Research*, vol. XXXIX, p. 469-478. November, 2002.

VAN DE VEN, Andrew H.; DELBECQ, Andre L.; KORNING, Richard. Determinants of Coordination Modes Within Organizations. *American Sociological Review*, v. 41, p. 322-338, April, 1976.

VERHOEF, Peter C.; LEEFLANG, Peter S. H.. Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, 73, p. 14-37, March, 2009.

VINCENT, Leslie H.; BHARADWAJ, Sundar G.; CHALLAGALLA, Goutam N.. Does Innovation Mediate Firm Performance?: a meta-analysis of determinants and consequences of organizational innovation. *Working Paper*, 2004.

VORHIES, D. W.. An investigation of the factors leading to the development of marketing *capabilities* and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 1998.

VORHIES, Douglas W.; HARKER, Michael; RAO, C. P.. The *capabilities* and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33, 11/12, 1999.

VORHIES, Douglas W.; MORGAN, Neil A.. A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance. *Journal of Marketing*, 67, Jan. 2003.

VORHIES, Douglas W.; MORGAN, Neil A.. Benchmarking Marketing *Capabilities* for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69, Jan. 2005.

WALKER, Orville C.; RUEKERT, Robert W.. Marketing's Role in the Implementation of

Business Strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51, 3, July, 1987.

WALLY, Stefan; BAUM, J. Robert. Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic decision Making. *Academy of Management Journal*, v. 37, n. 4, p. 932-956, 1994.

WEBSTER, Frederick E.. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56, 4, October, 1992.

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

WEERAWARDENA, Jay. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11, 2003.

WHITNEY, John C.; SMITH, Ruth A.. Effects of Group Cohesiveness on Attitude Polarization and the Acquisition of Knowledge in a Strategic Planning Context. *Journal of Marketing Research*, 20, 2, May 1983.

WIND, Jerry; ROBERTSON, Thomas S.. Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. *Journal of Marketing*, 47, 2, Spring 1983.

WOODBURN, Diana. Benchmarking Marketing Process for Performance Improvement: a new approach from the chartered institute of marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, p. 779-796, 1999.

WOOLDRIDGE, Bill; FLOYD, Steven W.. Strategic Process Effects on Consensus. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 3, p. 295-302, May-June, 1989.

WORKMAN, John P.. Marketing's limited role in new product development in one computer system firm. *Journal of Marketing Research*, v. 30, n. 4, November, 1993.

WORKMAN, John P.; HOMBURG, Christian; GRUNER, Kjell. Marketing Organization: an Integrative Framework of Dimensions and Determinants. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 3, p. 21-41, July, 1988.

Apêndice A - Escalas

Escalas – Estrutura Organizacional

Vorhies (1998) baseado em Hage e Aiken (1969) – concordância

Centralização

- poucas atividades podem ser realizadas aqui até que um supervisor aprove a decisão
- uma pessoa que queira decidir sozinha seria rapidamente desencorajada aqui
- mesmo questões menores precisam ser encaminhadas a alguém com mais autoridade para a decisão final
- as pessoas precisam perguntar aos seus chefes antes de fazer quase tudo

Formalização

- as pessoas são seus próprios chefes em muitos aspectos
- alguém pode tomar sua decisão sem verificar com outras pessoas
- a forma de realizar as tarefas aqui é definida por quem as faz
- a maioria das pessoas tem suas próprias regras e formas de trabalho

Menon *et al.* (1999) – concordância

Centralização (Dewar e Werbel, 1979)

- nesta organização as decisões tendem a ser tomadas nos níveis mais altos
- os gerentes geralmente tomam decisões relacionadas às suas atividades sem consultar outras pessoas (R)
- o tomador de decisão tem amplas alternativas de caminhos para atingir seus objetivos (R)
- as pessoas recebem flexibilidade e autonomia para que suas tarefas sejam feitas (R)

Formalização (Barclay, 1991; Menon, Bharadwaj e Howell, 1996)

- os planos precisam ser rigidamente seguidos durante a implementação
- há procedimentos operacionais padronizados para quase todas as decisões
- há regras e procedimentos para a maior parte das coisas

Vorhies e Morgan (2003) – concordância

Centralização – baseado em Deshpande e Zaltman (1982), Jaworski e Kohli (1993), baseados em Hage e Aiken (1969)

- poucas atividades podem ser realizadas na organização de marketing até que um supervisor tome a decisão
- uma pessoa que queira decidir sozinha na organização de marketing seria rapidamente desencorajada
- mesmo questões menores devem ser remetidas à alguém com autoridade para a decisão final
- qualquer decisão na organização de marketing depende da autorização de um superior

Formalização – baseado em Deshpande e Zaltman (1982)

- a maior parte das pessoas da organização de marketing segue regras escritas para suas atividades
- nunca se deixa para que as pessoas decidam a forma como realizar as atividades em marketing
- as pessoas na organização de marketing possuem permissão para fazer suas atividades como quiserem (R)

Especialização – baseado em Doty, Glick e Huber (1993)

- as pessoas de marketing possuem atividades e responsabilidades muito específicas
- a maior parte das pessoas de marketing possuem tarefas que requerem habilidades especializadas
- procedimentos de treinamento padrão existem para as tarefas de marketing (R)
- descrições detalhadas das funções são fornecidas aos especialistas em marketing

Olson, Slater e Hult (2005)

Formalização – baseado em Walker e Ruekert, 1987

- poucas atividades são realizadas a menos que a decisão esteja de acordo com o procedimento operacional padrão
- os indivíduos na organização de marketing freqüentemente se referem à burocracia na função
- se os funcionários quiserem tomar suas próprias decisões, são remetidos rapidamente ao manual de políticas

Descentralização – baseado em Menon *et al.* (1999)

- Nesta organização de marketing, as decisões tendem a ser tomadas em um alto nível (R)
- O indivíduo que toma decisões tem uma ampla gama de escolhas para atingir seus objetivos
- Os gerentes tem flexibilidade para garantir que o trabalho seja feito (R)
- Alguém que queira tomar sua própria decisão seria rapidamente desestimulado (R)
- Mesmo questões menores são encaminhadas a alguém com hierarquia superior na organização de marketing para tomada de decisão (R)
- Muitas decisões importantes são realizadas localmente, ao invés de centralmente
- Gerentes de nível médio e baixo têm autonomia considerável.

Especialização – baseado em Walker e Ruekert (1987)

- Nossa organização tem um grande número de funcionários “especialistas” em marketing que direcionam seus esforços para um conjunto de atividades relativamente restrito.
- A maioria de nossos funcionários é generalista e realiza uma grande variedade de tarefas de marketing (R)
- Esperamos que nossos funcionários de marketing sejam especialistas em suas áreas de responsabilidade.

Auh e Menguc (2007)

Formalização – baseado em Deshpande e Zaltman (1982), Vorhies e Morgan (2003)

- a maior parte das pessoas da organização de marketing segue regras escritas para suas atividades
- nunca se deixa para que as pessoas decidam a forma como realizar as atividades em marketing
- as pessoas na organização de marketing possuem permissão para fazer suas atividades como quiserem (R)

Centralização – baseado em Deshpande e Zaltman (1982), Jaworski e Kohli (1993), baseados em Hage e Aiken (1969) , Vorhies e Morgan (2003)

- poucas atividades podem ser realizadas na organização de marketing até que um supervisor tome a decisão
- uma pessoa que queira decidir sozinha na organização de marketing seria rapidamente desencorajada
- mesmo questões menores devem ser remetidas à alguém com autoridade para a decisão final
- qualquer decisão na organização de marketing depende da autorização de um superior

Escalas – Capacidades de Marketing

Atuahene-Gima (1993)

Escala comparativa com o concorrente (muito melhor- muito pior)

- Qualidade do serviço ao cliente
- Eficácia da propaganda
- Qualidade dos vendedores
- Rede de distribuição
- Gasto em propaganda em relação a vendas
- Número de segmentos de mercado atendidos
- Diversidade da linha de produtos
- Habilidade de pesquisa de mercado
- Velocidade de introdução de novos produtos
- Habilidade para diferenciar produtos

Vorhies (1998)

Capacidades de Marketing – Qual a importância das seguintes atividades de marketing para sua empresa? (Muito baixa – Muito alta)

Promoção

- Atividades de propaganda
- Qualidade da comunicação da imagem
- Promoções de vendas (cupons, amostras, testes, etc.)
- Construção de lealdade à marca

Produto

- Segmentação de Mercado
- Definição de mercado-alvo de clientes
- Desenvolvimento de novos produtos e serviços
- Posicionamento de produto para clientes selecionados

Preço

- Preço abaixo dos competidores
- Redução de custos de produtos e serviços
- Descontos por volume
- Monitoramento de preços da concorrência
- Monitoramento de ações dos concorrentes

Distribuição

- Redução de custos em distribuição
- Distribuição de produtos por canais exclusivos
- Distribuição de produtos por todos os canais disponíveis

Pesquisa de Mercado

- Planejamento de mercado
- Pesquisa de mercado

- Previsão de vendas

Vorhies, Harker e Rao (1999)

Por favor, indique sua concordância ou discordância com as seguintes afirmações a respeito das capacidades de marketing de sua Unidade de Negócios.

- Nossas habilidades de pesquisa de mercado ajuda-nos a identificar novos clientes melhor do que nossos competidores
- Habilidades de pesquisa de marketing ajuda-nos a desenvolver programas de marketing eficientes
- Nós utilizamos informações de pesquisa de marketing mais eficientemente do que nossos concorrentes utilizam as suas
- Nossa especialização em pesquisa de marketing ajuda-nos a desenvolver programas de marketing melhores do que os dos nossos concorrentes

- Preço tem um impacto importante no sucesso dos programas de marketing
- Nossa abordagem de preços é mais eficaz do que de nossos concorrentes
- Sabemos das táticas de preços dos concorrentes melhor do que eles sabem das nossas
- Nossos preços são mais competitivos do que os dos nossos concorrentes

- Nós fazemos desenvolvimento de novos produtos melhor do que nossos concorrentes
- Nosso desenvolvimento de produtos/serviços normalmente ficam aquém dos objetivos
- O desenvolvimento de produtos/serviços nos permite uma vantagem no mercado
- Os esforços de desenvolvimento de produtos fornecem respostas aos consumidores melhores do que os dos concorrentes

- Temos melhor relacionamento com distribuidores do que nossos concorrentes
- Nosso sistema de distribuição é mais eficiente do que o de nossos concorrentes
- Trabalhamos mais próximos dos distribuidores do que nossos concorrentes
- Nossos programas de distribuição são vitais para o sucesso dos programas de marketing

- Propaganda é um componente vital para o programa promocional
- Nossas promoções de vendas são mais eficazes do que as de nossos concorrentes
- Nossas propagandas são mais eficazes do que as de nossos concorrentes
- Nossas habilidades para segmentação e definição de mercados-alvo ajuda-nos a competir
- Gerenciamos nossos programas de marketing melhor do que nossos concorrentes
- Nossas habilidades de gestão de marketing nos oferece vantagem competitiva

- Nossa habilidade para coordenar vários departamentos e grupos na empresa auxilia-nos a responder às condições de mercado mais rapidamente do que nossos concorrentes

Weerawardena (2003)

As seguintes afirmações relacionam pontos fortes das atividades de marketing. Indique o item que melhor reflete a posição da empresa:

- Qualidade do serviço ao cliente
- Eficiência das atividades promocionais para crescimento de vendas e participação de mercado
- Qualidade das pessoas de vendas
- Forças da rede de distribuidores
- Gasto em propaganda em relação a vendas
- Esforços de pesquisa de mercado
- Habilidade para diferenciar produtos
- Velocidade para introdução de novos produtos

Vorhies e Morgan (2005)

- Utilizar habilidades e sistemas de precificação para responder rapidamente a mudanças no mercado
- Conhecimento das táticas de precificação da concorrência
- Realizar um trabalho eficiente de precificação de produtos/serviços
- Monitorar os preços e as alterações nos preços da concorrência
- Capacidade de desenvolver novos produtos/serviços
- Desenvolver novos produtos/serviços para explorar investimento em P&D
- Lançamento bem sucedido de novos produtos/serviços
- Garantir que esforços de desenvolvimento de produtos/serviços atendam às necessidades dos clientes
- Relacionamento sólido com os distribuidores
- Atrair e reter os melhores distribuidores
- Agregar valor aos negócios de nossos distribuidores
- Fornecer altos níveis de atendimento aos distribuidores
- Desenvolver e executar programas de publicidade
- Habilidades de gestão de propaganda e criatividade
- Habilidades de relações públicas
- Habilidades e processos de gestão da imagem da marca
- Gestão da imagem e reputação corporativa
- Fornecer treinamento necessário para garantir eficiência dos vendedores
- Sistemas de controle e planejamento de gestão de vendas
- Habilidades de vendas por parte dos vendedores
- Habilidades de gestão de vendas
- Fornecer suporte efetivo de vendas para a equipe de vendas

- Agrupar informações sobre clientes e concorrentes
- Utilizar habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver programas eficientes de marketing
- Rastrear desejos e necessidades dos clientes
- Utilizar ao máximo informações de pesquisa de marketing
- Analisar nossas informações de mercado

- Habilidades de planejamento de marketing
- Capacidade de segmentar e direcionar o mercado com eficiência
- Habilidades e processos de gestão de marketing
- Exatidão nos processos de planejamento de marketing

- Alocar recursos de marketing com eficiência
- Organizar a entrega de programas de marketing com eficiência
- Converter estratégias de marketing em ação
- Executar estratégias de marketing com rapidez

Apêndice B – Roteiro de Entrevista

1. Como é o processo de desenvolvimento de produtos no setor de fabricação de móveis?
 - a. Qual a periodicidade?
 - b. Como as empresas se diferenciam com novos produtos?
 - c. Na maior parte dos casos são criações originais ou adaptações de outros mercado (como dizem estudos setoriais)?
2. Quais são as áreas funcionais participam do processo?
 - a. Existe liderança de alguma área? Quem coordena o desenvolvimento de novos produtos?
 - b. Quais os papéis de marketing, design, operações e vendas? Quais são outras áreas que participam?
 - c. Como é a participação de outras empresas?
3. Como a empresa avalia o resultado de um projeto de novo produto?
 - a. Quais são indicadores?
 - b. Em que momento é possível a análise?
4. Gostaria que o Sr.(a) analisasse o questionário que está em desenvolvimento para a pesquisa. Quais seus comentários e sugestões?

Apêndice C – Roteiro de Pré-teste

Prezado(a) Sr(a).

Este questionário foi desenvolvido para analisar a relação entre a Estrutura de Marketing das empresas do setor de fabricação de móveis e a Implementação de Estratégia de Desenvolvimento de Novos Produtos.

Solicitamos sua contribuição no sentido de avaliar aspectos desse questionário. Pontos importantes de serem analisados são:

- facilidade de resposta;
- compreensão da redação das perguntas;
- disponibilidade de informações para responder aos questionamentos;
- apresentação e descrição de como as questões devem ser preenchidas;
- ordem de apresentação das perguntas;
- tempo necessário para resposta.

Apêndice D – Questionário

Prezado(a) Senhor(a).

A seguir, solicitamos algumas informações gerais sobre os processos da sua empresa para compreender algumas de suas características. Para tanto preencha o quadro a abaixo informando sua concordância ou discordância sobre o quanto as afirmações a seguir representam a realidade da empresa.

Características gerais da empresa	Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Poucas ações são tomadas, a menos que a decisão atenda a um procedimento operacional padrão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Indivíduos na área de marketing muitas vezes se referem à “ burocracia ” existente na função	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Se os funcionários quiserem tomar suas próprias decisões, serão remetidos a um manual de políticas operacionais (normas)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Na área de marketing, as decisões tendem a ser tomadas em um alto nível hierárquico (pela direção)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Quem toma as decisões tem uma ampla gama de alternativas de escolha para atingir seus objetivos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
É permitida pouca flexibilidade de ação aos gerentes para garantir que o trabalho seja feito	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Alguém que queira tomar sua própria decisão , isoladamente, seria rapidamente desestimulado	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Mesmo questões menores são encaminhadas a alguém com hierarquia superior na organização de marketing para tomada de decisão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Muitas decisões importantes são tomadas centralmente (na alta administração) ao invés de localmente	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Gerentes / Responsáveis de nível médio e baixo têm pequena autonomia decisória	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nossa organização tem um grande número de funcionários “especialistas” em marketing que realizam um conjunto de atividades relativamente restrito	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A maioria de nossos funcionários é especialista e realiza uma pequena variedade de tarefas de marketing	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Esperamos que nossos funcionários de marketing sejam especialistas em suas áreas de responsabilidade	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

A seguir são relacionadas uma série de atividades associadas à área de marketing. Solicitamos que o(a) Sr(a). compare como esses processos são realizados na sua empresa, em relação ao seu principal concorrente. Para isso, basta assinalar na coluna de respostas, à direita, sua avaliação entre (1) que representa “muito pior” do que o concorrente e (5) que representa “muito melhor” do que o concorrente.

Atividades e processos de marketing	Muito pior	Pior	Igual	Melh or	Muito melh or
Uso de habilidades e sistemas de precificação para responder rapidamente a mudanças no mercado	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Conhecimento sobre as táticas de precificação da concorrência	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Realização um trabalho eficiente de precificação de produtos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Monitoramento de preços da concorrência	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Processo de desenvolvimento de novos produtos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aproveitamento do investimento em P&D para o desenvolvimento de novos produtos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Lançamento bem sucedido de novos produtos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Atendimento das necessidades dos clientes com o desenvolvimento de produtos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Relacionamento sólido com os distribuidores e varejistas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Atração e retenção dos melhores distribuidores e varejistas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Capacidade de agregação de valor ao negócio de nossos distribuidores e varejistas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Fornecimento de altos níveis de atendimento e serviços aos distribuidores e varejistas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Desenvolvimento e execução de programas de publicidade	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Habilidade de gestão de propaganda e de criatividade na comunicação	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Habilidade de relações públicas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Habilidade de gestão da imagem da marca	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Gestão da imagem corporativa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Fornecimento de treinamento necessário para garantir eficiência dos vendedores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Controle e planejamento da gestão de vendas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Habilidade de venda por parte dos vendedores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Habilidade de gestão de vendas da empresa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Suporte oferecido para a equipe de vendas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Reunião sistemática de informações sobre clientes e concorrentes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Uso de pesquisa de mercado para desenvolver programas de marketing eficientes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Investigação sobre desejos e necessidades dos clientes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Máxima utilização de informações de pesquisas de marketing	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Análise de informações de mercado	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Habilidade de planejamento de marketing	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Capacidade de segmentar e definir mercado-alvo com eficiência	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Habilidade de gestão de marketing	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Eficácia nos processos de planejamento de marketing	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Alocação eficiente dos recursos de marketing	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Organização para desenvolver os programas de marketing com eficiência	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Transformação das estratégias de marketing em ações	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Execução das estratégias de marketing com rapidez	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

A seguir procuramos identificar como diferentes áreas da organização e parceiros externos à empresa participam no desenvolvimento e implementação de estratégia de um novo produto.

Para tanto, solicitamos que o Sr.(a) escolha o processo de desenvolvimento do produto mais inovador desenvolvido no último ano pela empresa como referência para as respostas. A partir disso preencha as tabelas abaixo informando o percentual de influência de representantes das respectivas áreas ou de empresas parceiras nos processos relacionados.

Para responder basta informar o percentual de influência das áreas da organização e de outras empresas na realização dos processos relacionados ao desenvolvimento de produtos, o que deve somar 100% em cada linha.

Por exemplo, considerando que para a definição das estratégias de comunicação de um determinado produto participaram as áreas de marketing, vendas, produção, design e finanças da empresa, além de uma agência de publicidade (como parceiro externo), a resposta poderia ser:

EXEMPLO	Área / departamento da empresa					Parceiros externos*	Total	Processo não utilizado na empresa
	Marketing	Vendas	P&D, Design e Projeto	Produção	Finanças			
Estratégia de comunicação do novo produto	30 %	10 %	15 %	10 %	5 %	30 %	100 %	()

Com base na experiência de desenvolvimento do produto inovador escolhido defina a influência dos representantes das áreas ou empresas parceiras (como um todo) no processo. Escreva o percentual de influência aproximado nos respectivos espaços.

Processos associados ao projeto de <u>desenvolvimento</u> do novo produto	Área / departamento da empresa					Parceiros externos*	Total	Processo não utilizado na empresa
	Marketing	Vendas	P&D, Design e Projeto	Produção	Finanças			
Estudo detalhado de mercado para o projeto	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Pesquisa de novos conceitos para o projeto	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Projeto de novos conceitos (materialização)	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Teste de conceito do projeto	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Análise de viabilidade do produto	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Desenvolvimento técnico do produto na empresa	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Teste de uso do novo produto com clientes	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Teste de produção do novo produto	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Teste do novo produto no mercado	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()

* outras empresas do setor, fornecedores, agências de publicidade, escritórios de design, de engenharia, consultorias, instituições de ensino e pesquisa, etc.

Considerando essa mesma experiência de desenvolvimento de produto, solicitamos a avaliação em relação à influência dos participantes na estratégia e implementação do novo produto.

Processos associados às estratégias do novo produto	Área / departamento da empresa					Parceiros externos*	Total	Processo não utilizado na
	Marketing	Vendas	P&D, Design e Projeto	Produção	Finanças			
Decisões de estratégia de preços do produto	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Implementação de preços para comercialização	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Decisões sobre estratégia de serviços ao cliente	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Operacionalização / implementação de novos serviços relacionados ao produto	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Decisões sobre estratégia de mercados-alvo	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Decisões sobre estratégia de distribuição	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Implementação da distribuição do produto nos mercados-alvo	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Decisões sobre estratégias de propaganda e comunicação do novo produto	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Operacionalização / implementação das campanhas de comunicação do produto	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Decisões de estratégias promocionais de vendas do produto	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()
Implementação das ações de vendas e promoções comerciais do produto	___%	___%	___%	___%	___%	___%	100%	()

* outras empresas do setor, fornecedores, agências de publicidade, escritórios de design, de engenharia, consultorias, instituições de ensino e pesquisa, etc.

Considerando essa mesma experiência de desenvolvimento de produto, solicitamos uma avaliação em relação aos resultados do projeto:

Resultados do projeto	Muito	Baixo(a)	Médio(a)	Alto(a)	Muito
	Baixo(a)				Alto(a)
Grau de inovatividade do novo produto para a empresa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Grau em que o novo produto representa inovatividade em processos na empresa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Grau de inovatividade do novo produto em relação aos produtos do mercado nacional	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Grau de inovatividade do novo produto em relação aos produtos do mercado internacional	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tempo necessário para conclusão do projeto em comparação com o cronograma inicial	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tempo necessário para se obter retorno com o novo produto	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Qualidade do novo produto em comparação com outros já desenvolvidos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Qualidade do novo produto em comparação com os desenvolvidos pela concorrência	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Grau em que os objetivos de vendas foram atingidos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satisfação da empresa com o projeto final	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Em relação ao objetivo de vendas do novo produto o resultado obtido até o momento foi:

() inferior ao previsto () o previsto () superior ao previsto

Esse resultado foi inferior/superior ao previsto em _____ %.

Dados gerais sobre a empresa:

Número de funcionários _____

Taxa média de crescimento de vendas dos últimos 3 anos: _____ % (média anual)

Número de novos produtos desenvolvidos nos últimos 3 anos: _____ (aproximadamente)

Cargo que ocupa na empresa: _____

Assinale a alternativa que melhor representa sua área de atuação na empresa:

() Desenvolvimento de produto () Marketing () Vendas () Produção

() Design () Outra

Apêndice E – Comparação de médias das Capacidades de Marketing

	q37	q38	q39	q40	q41	q42	q43	q44	q45	q46	q47	q48	q49
q15	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,009	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,001
q16	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q17	0,000	0,062	0,046	0,112	0,004	0,143	0,000	0,006	0,383	0,012	0,033	0,074	0,103
q18	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q19	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q20	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q21	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
q22	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001
q23	0,000	0,000	0,084	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q24	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q25	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q26	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q27	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q28	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q29	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q30	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q31	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q32	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q33	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q34	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q35	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
q36	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Obs.: os valores da tabela expressam a significância da diferença estatística na comparação entre as médias das variáveis