



PROPOSTA DE UMA NOVA ESCALA PARA MEDIR COMPETÊNCIA EM MARKETING

Áurea Helena Puga Ribeiro

Doutora em Administração de Empresas - FGV-SP

E-mail: aureap@fdc.org.br [Brasil]

Marcelo Nacif Rocha

Graduado em Administração – UFMG

E-mail: marcelorocha@fdc.org.br [Brasil]

Darly Fernando Andrade

Mestrado em Administração Estratégica – UFMG

E-mail: darly@gaussem.com.br [Brasil]

Daniela Vilaça

Graduada em Comunicação Social - UFMG

E-mail: danielavilaca@hotmail.com [Brasil]

Resumo

Apesar de existirem alguns estudos que exploram as relações entre competências em marketing e performance, esta pesquisa tem como objetivo avançar no conhecimento sobre assunto. Sendo assim, cumpre os seguintes objetivos: propõe e valida uma nova escala para mensurar o construto de competência em marketing e suas dimensões no contexto brasileiro; identifica o impacto das competências em marketing individualmente na performance das organizações; avalia o impacto das competências na performance, considerando a interação entre as competências. Os resultados sugerem que as competências, quando consideradas em conjunto, têm impacto superior do que quando consideradas isoladamente, bem como hierarquiza as dimensões de competência segundo sua contribuição para a performance.

Palavras-chave: Competência em Marketing; Competitividade; Performance de mercado

1 INTRODUÇÃO

Entender quais são os fatores que determinam a performance das empresas é um assunto que desperta grande interesse, tanto por parte dos pesquisadores como dos gestores. Pesquisadores da literatura clássica de marketing demonstram que, entregar valor superior para os clientes através de uma organização voltada para mercado, tende a proporcionar performances superiores às dos concorrentes menos orientados para mercado (DESHPANDE et al, 1993; NARVER; SLATER, 1990; VORHIES; HARKER, 1999; VORHIES; HARKER, 2000).

Muitos estudos (BHARADWAJ; VARADARAJAN; FAHY, 1993; NARVER; SLATER, 1990; TUOMINEN; MOLLER; RAJAL, 1997) têm demonstrado que o processo de geração de conhecimento de mercado e sua aplicação com vistas a entregar mais valor aos clientes, auxilia a empresa no desenvolvimento de uma vantagem competitiva. O estudo de Day (1994), por exemplo, propõe às organizações mais capacitadas, responder às demandas de mercado e se antecipar às mudanças ambientais têm maiores chances de obterem vantagens competitivas sustentáveis e lucros superiores aos dos concorrentes. Para ele, as organizações devem desenvolver habilidades, recursos e processos que busquem agregar valor para os clientes constantemente, mantendo, assim, uma vantagem competitiva baseada na diferenciação por um longo período de tempo.

Nesse contexto, o desenvolvimento das competências nas funções-chave de uma empresa torna-se primordial (PRAHALAD; HAMEL, 1990), estando diretamente relacionadas com a sustentabilidade da vantagem competitiva da organização (ACHROL, 1991). O desenvolvimento das competências em marketing, como uma das funções-chave de geração de valor ao cliente, tem sido fortemente relacionado à manutenção da vantagem competitiva das empresas (DAY, 1990, 1994; DAY; WENSLEY, 1988; VORHIES; HARKER, 1999).

Pesquisas anteriores têm demonstrado relação entre orientação para mercado, competências em marketing e performance. Day (1993, 1994) sugeriu teoricamente várias competências que uma empresa orientada para mercado deveria ter. Vorhies e Harker (1999) suportados nos artigos de Day (1993, 1994), realizaram uma pesquisa empírica com 87 empresas respondentes e comprovaram que as empresas mais orientadas para mercado - 38 ao todo - apresentam elevado nível nas seis competências pesquisadas (preço, promoção, desenvolvimento de produtos, canal de distribuição, planejamento e gestão de marketing e pesquisa de marketing) e apresentam também performance superior aos seus concorrentes. Em um segundo estudo, similar ao primeiro, Vorhies e Harker (2000) confirmaram que as empresas orientadas para mercado têm performance superior e destacaram particular relevância de duas competências em empresas orientadas para mercado: competência em pesquisa de mercado e planejamento de marketing.

Tsai e Shih (2004) analisaram o relacionamento entre a gestão do conhecimento de marketing, as competências de marketing e performance do negócio. Os autores utilizaram a escalas de Jaworski e Kohli (1993) para medir a gestão do conhecimento de marketing, adaptaram a escala de Vorhies e Harker (2000) para medir as competências em marketing, reduzindo-as a quatro competências (canal de distribuição, pesquisa de mercado e desenvolvimento de produtos, precificação, gestão do composto promocional) e utilizaram a escala de Venkatraman (1989) para medir a performance. O estudo apontou que uma gestão efetiva do conhecimento de marketing pode ampliar as competências em marketing, bem como empresas com competências superiores apresentam melhor performance em relação aos concorrentes. Sendo assim, o estudo foi consistente com as proposições de autores como Slater e Narver (1995) ao demonstrar que as empresas ampliam suas competências em marketing na

medida em que aplicam o conhecimento de marketing para resolver problemas relativos à função.

Estudos recentes avançaram na geração de conhecimento sobre as relações entre competências em marketing e performance. Vorhies e Morgan (2005), revisaram as dimensões relativos às competências, propondo 8 competências (preço, comunicação de marketing, vendas, desenvolvimento de produtos, canal de distribuição, planejamento de marketing, implementação de marketing, gestão da informação de marketing). Neste estudo, analisando os dados de 230 questionários válidos, exploraram não somente a correlação de cada competência individualmente na performance, como também exploraram a relevância da interação entre as competências na construção de vantagens de competitivas.

Apesar de já existirem publicações relacionando as competências em marketing com a performance da organização, percebe-se na literatura ainda oportunidade para estudos que visem revisar as escalas para mensurar competências, explorar as relações com performance considerando contextos setoriais, econômicos ou em outros países, bem como explorar a relevância da interação entre as competências.

Portanto, o presente estudo tem como objetivo geral realizar uma leitura detalhada do desempenho da função marketing entre as maiores empresas que atuam no Brasil avaliando a relação existente entre as competências em marketing e a performance das organizações. Para isso, o estudo tem como objetivos específicos:

- Propor e validar uma escala para avaliar as competências em marketing;
- Identificar o impacto das competências em marketing individualmente na performance das organizações, bem como avaliar o impacto das competências na performance, considerando a interação entre as competências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETÊNCIAS EM MARKETING

A competência em marketing, segundo Tsai e Shih (2004), resulta de um processo de aprendizagem na organização. Tsai e Shih (2004) recorrendo à outros autores (DAY, 1994; GRANT, 1991, 1996; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 1997) definem competências em marketing como uma combinação única de uma base de conhecimentos proveniente de recursos tangíveis e intangíveis de uma empresa. É um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos praticados através dos processos da organização que permitem à empresa coordenar suas atividades, usar seus ativos, bem como aprender e melhorar continuamente. As competências, portanto, indicam o que uma empresa pode alcançar por meio do trabalho de equipes ou pela interação dos vários recursos da organização. Vorhies e Harker (1999) apresentam a seguinte definição, baseando-se nos trabalhos de Day (1994) e Tuominen, Moller e Rajala (1997):

Marketing capability are defined as the integrative process designed to apply the collective knowledge, skills and resources of the firm to the market-related needs of the business, enabling the business to add value to its goods and services and meet competitive demands (VORHIES E HARKER, 1999)

Portanto, para melhor compreensão do conceito é importante ressaltar as bases sobre as quais se sustenta: (a) as competências em marketing são desenvolvidas quando os profissionais relacionados ao marketing aplicam, regular e estruturadamente, seus conhecimentos e habilidades para resolver problemas relacionados à área (VORHIES; HARKER, 1999); e (b) as competências em marketing não são recursos em si, mas correspondem a um processo integrado através do qual os recursos tangíveis e intangíveis são atrelados a fim de criar valor para o cliente.

Uma importante reflexão sobre as competências em marketing é o fato de formar a base para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (DAY, 1994; GRANT 1991, 1996; MOLLER; ANTILLA, 1987; TUOMINEN; MOLLER; RAJALA, 1997; VORHIES; HARKER, 2000). Empresas concorrentes, mesmo focando em necessidades similares do mercado, irão desenvolver competências de marketing similares, mas não idênticas. Elas podem criar modos distintos de solucionar necessidades semelhantes do mercado. A explicação para isso é que os profissionais de cada empresa combinam de forma particular seus conhecimentos e habilidades aos recursos disponíveis a eles. Sendo assim, as competências que agregam valor ao mercado não são facilmente imitadas pelos concorrentes, não podem ser facilmente substituídas e nem podem ser facilmente transferidas entre concorrentes, portanto as competências formam uma base para vantagens competitivas sustentáveis.

Day (1994) ao refletir sobre as competências relevantes em uma organização, afirma que não é possível enumerar todas as competências existentes nas organizações voltadas para mercado. O autor argumenta que cada empresa desenvolve suas próprias competências, com características distintas estando enraizadas na realidade do seu ambiente, em suas experiências, compromissos passados e em suas demandas futuras. Não obstante, o autor, reconhece que algumas competências podem ser identificadas em quase todas as organizações orientadas para mercado, correspondendo à essência de seus processos de criação de valor. Day(1994) sugere, portanto, três processos na organização em que se inserem as competências: “*Inside-Out Capabilities*” (processo em que se inserem as competências de compreensão do ambiente interno), “*Outside-In Capabilities*” (processo em que se inserem competências de compreensão do ambiente externo), e “*Spanning Capabilities*” (processo em que se inserem as competências de Integração e Disseminação).

No processo de “*Inside-Out*” verifica-se atividades de ênfase internas e que captam e geram informações basicamente dentro da própria organização. São exemplos de “*Inside-Out*” a gestão financeira, o controle de custos e a gestão dos recursos humanos. Inversamente, existem os processos relacionados quase que somente com as informações advindas do ambiente externo. Designada por Day (1994) como “*Outside-In*”, tais atividades conectam as competências da organização às informações do ambiente externo, capacitando a empresa a competir no mercado, antecipando as necessidades ambientais antes dos concorrentes e criando fortes relacionamentos com clientes e membros do canal. São habilidades e competências, desse modo, que auxiliam na compreensão do comportamento do mercado e que operam mais diretamente no próprio mercado, como no caso do CRM (*Customer Relationship Management*). Por último, existem as “*Spanning Capabilities*”, ou competências de integração e disseminação, que se alimentam das informações dos dois outros grupos de competências e têm o papel de difundir e usar as informações vindas deles. O desenvolvimento de estratégias, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a gestão de preços, gestão das compras e gestão de pedidos de clientes são atividades críticas que necessitam ser alimentadas constantemente com informações de ambos os pólos (interno e externo). São competências que trabalham para integrar as “*inside-out*” e “*outside-in capabilities*”.

Vorhies e Harker (1999) apontam seis competências em marketing que devem ser desenvolvidas em uma organização voltada para mercado: pesquisa em marketing; gestão de preço; desenvolvimento de novos produtos; gestão do canal de distribuição e gestão de marketing, que, segundo os autores, podem ser resumidas em gestão da aquisição e manutenção de clientes, gestão dos programas de marketing e a habilidade de coordenar ações entre as várias áreas e elementos da empresa, imprescindíveis para a implantação dos programas de marketing.

Vorhies e Morgan (2005), complementam os estudos anteriores, separando as competências em marketing em dois grupos: competências específicas e de arquitetura. As específicas podem ser compreendidas pelas atividades: propaganda e promoção, relações públicas, vendas pessoais, gestão do preço e desenvolvimento de novos produtos e serviços. As atividades de arquitetura são o monitoramento do ambiente, plano de marketing, desenvolvimento de habilidades em marketing e implementação de processos em marketing.

2.2 PERFORMANCE

A performance de uma organização é um construto multidimensional. Uma variedade de métricas tem sido proposta para avaliar a performance de uma organização. Venkatramen e Ramanujam (1986) e Kaplan e Norton (1996) e sugerem que a performance deve abranger aspectos financeiros, operacionais e de relacionamento com os clientes, como por exemplo, a satisfação dos clientes. Vorhies e Harker (1999), baseando-se em vários outros autores, medem performance como um construto formado pelas seguintes dimensões: (1) crescimento, (2) lucratividade financeira, (3) satisfação dos clientes e (4) adaptabilidade, sendo todas as medidas relativas aos principais concorrentes.

A escala proposta por Vorhies e Harker (1999), define crescimento como a tendência de performance em termos de vendas e aumentos de participação de mercado relativamente aos seus concorrentes. A lucratividade é entendida pelo retorno sobre os investimentos feitos (ROI), pelo retorno sobre as vendas efetuadas (ROS) e pela lucratividade da unidade de negócio em geral. Satisfação dos clientes é medida pela habilidade da organização em entregar valor para o cliente, além da satisfação do consumidor propriamente dita. Por último, Vorhies e Harker (1999) definem adaptabilidade como sendo o número de novos produtos bem sucedidos no mercado, capacidade de introdução de novos produtos e capacidade de resposta às mudanças na demanda do mercado por novos produtos.

3 O ESTUDO

3.1 A DEFINIÇÃO E VALIDAÇÃO DA ESCALA PARA AVALIAR COMPETÊNCIAS E PERFORMANCE

O presente estudo tem como primeiro objetivo específico propor e validar escalas e suas dimensões-chave para medir competências em marketing e a performance da organização. Portanto, tem-se como desafio inicial definir os construtos de competência em marketing e performance organizacional e suas dimensões. Para isso, fez-se necessário a identificação de indicadores, traduzindo os termos, ou seja, passando-os da linguagem abstrata dos conceitos para uma linguagem concreta da observação empírica caracterizando o chamado “quadro operacional”. O estudo foi conduzido em duas fases. A primeira fase teve como objetivo principal validar as dimensões relativas às competências e performance. Na segunda fase, com

as dimensões validadas, foram realizadas as correlações e análises propostas nos objetivos da pesquisa.

Para a identificação e validação das dimensões referentes a competências em marketing, buscou-se na literatura escalas já testadas por Vorhies e Harker (1999, 2000), acrescentando-se a essas, outros conceitos sugeridos por Day (1994), os quais foram traduzidos em construtos e suas dimensões correspondentes. Para avaliar performance foram utilizadas as dimensões do construto validadas por Venkatraman (1989) e acrescidas de um indicador para avaliar o crescimento da empresa, que se refere à entrada em novos mercados. Considerando-se a importância da busca de novos mercados como estratégia para crescimento, esta pesquisa acrescenta essa variável para, juntamente com as outras, mensurar o crescimento organizacional.

Na primeira fase do estudo foram enviados por e-mail questionários para os principais executivos de marketing de um grupo de 155 empresas (escolhidas aleatoriamente), que constam entre as 500 maiores empresas que atuam no Brasil, segundo a revista Exame.

Foi obtido por e-mail, um retorno de 86 questionários das empresas, correspondendo a 55,4% do grupo inicial.

Na segunda fase, foram enviados questionários para os executivos de marketing das demais empresas que não participaram da primeira fase da pesquisa (345 empresas), obtendo-se respostas válidas de 62 empresas (18% de retorno).

No primeiro instrumento de pesquisa foram propostas 59 variáveis agrupadas em 10 dimensões referentes ao construto competências em marketing. O construto referente à performance foi composto por 13 variáveis e agrupadas em 5 dimensões.

Ao aplicar-se a técnica de análise fatorial exploratória na primeira fase do estudo verificou-se que os agrupamentos inicialmente propostos para competências não se concretizaram. Entretanto, as dimensões referentes à performance se concretizaram, sendo possível manter os mesmos e suas respectivas variáveis na segunda fase do estudo, conforme apresentados na Tabela 1.

Iniciou-se um esforço para elaboração de um segundo instrumento. Procedendo-se uma análise crítica, algumas variáveis foram reagrupadas conforme afinidade percebida dos fatores e outras foram eliminadas, resultando em aumento do alfa de Cronbach. As dimensões resultantes foram renomeadas e algumas sentenças foram reescritas, visando melhor compreensão do respondente. A Tabela 2 mostra as novas dimensões e suas variáveis e o alfa de Cronbach correspondente, caso a variável seja excluída.

Como pode ser observado, na Tabela 3, todas as dimensões possuem índices do alfa de Cronbach superiores ao proposto por Hair et al (1995), ou seja, acima de 0,6, indicando assim um nível de consistência interna satisfatório.

Outro aspecto a ser observado é a existência de unidimensionalidade das dimensões referentes ao construto competência. Isso foi verificado através de análises fatoriais com cada grupo de variáveis que compõem as sub-escalas.

Os valores da variância explicada por cada fator também estão apresentados na Tabela3.

TABELA 1 – Construto de performance e suas dimensões

Performance	Alfa de Cronbach se o item for retirado
1. Crescimento	
• Entrada em novos mercados	0,829
• Crescimento de vendas dos produtos e serviços	0,708
• Crescimento do <i>market share</i>	0,672
TOTAL	0,809
2. Lucratividade	
• Lucratividade dos negócios da empresa	0,905
• Retorno sobre os investimentos	0,836
• Retorno sobre as vendas	0,881
TOTAL	0,913
3. Satisfação dos clientes	
• Satisfação dos clientes	-
• Competência em entregar valor aos clientes	-
TOTAL	0,866
4. Capacidade de adaptação	
• Numero de lançamentos de produtos no mercado	0,798
• Sucesso na introdução dos novos produtos/serviços	0,786
• Atendimento às mudanças de mercado com os novos produtos/serviços	0,813
• Rapidez no realinhamento de recursos internos demonstrando a flexibilidade da empresa frente ao dinamismo ambiental	0,864
TOTAL	0,856
5. Efetividade do negócio	
• A performance geral do negócio em relação aos objetivos traçados nos últimos 12 meses	-

Obs: - A dimensão 5 não apresenta o alfa de Cronbach porque foi medida por uma única variável

Fonte: elaborado pelos autores

TABELA 2 – As novas dimensões do construto competência

Novas Dimensões	Alfa de Cronbach se o item for retirado
01. Planejamento Estratégico de Marketing	
Realização de contatos ou pesquisas visando a identificação das necessidades e desejos atuais e futuros dos clientes	0,818
Instrumentos e processos implementados para o monitoramento de tendências de mercado	0,824
Instrumentos e processos implementados para o monitoramento da concorrência	0,838
Modelagem de mensuração de potencial e de demanda de mercado	0,841
Utilização de instrumentos de análise para o monitoramento da posição competitiva da empresa, tais como uso da matriz BCG, GE, McKinsey entre outros instrumentos	0,879
Processos e metodologias implementadas para a definição eficiente do mix de marketing	0,838
Habilidade para elaboração de planos de marketing	0,847
TOTAL	0,861
02. Distribuição da Informação	
Definição e gestão de processos que visam a rapidez de resposta ao mercado	0,348
Compartilhamento de informações com toda a organização sobre clientes e mercado por meio de um SIM (Sistema de Informação Mercadológica)	0,576
Habilidade de coordenar, em um processo integrado, os vários departamentos relevantes para atender ao mercado	0,685

TOTAL	0,646
03. Serviços aos Clientes	
• Plano estratégico de comunicação interna para divulgação e busca de comprometimento dos funcionários	0,591
• Gestão da qualidade dos serviços, buscando atender e superar as expectativas dos clientes, aumentar a produtividade e reduzir custos	0,582
• Implementação de soluções customizadas para os clientes	0,651
• Implementação de estratégias visando o comprometimento dos fornecedores externos que auxiliam na prestação dos serviços	0,707
TOTAL	0,698
04. Monitoramento valor/ Satisfação	
• Realização de contatos ou pesquisas visando conhecer sobre o que é valor para os clientes	0,483
• Processos e instrumentos para avaliar a satisfação dos clientes	0,461
• Implementação de canais de comunicação interativa com o cliente para sugestões, reclamações e soluções de problemas e dúvidas	0,788
TOTAL	0,696
05. CRM Fidelização	
• Utilização de registros internos e dados transacionais dos clientes para obtenção de conhecimento sobre suas características e comportamento de compra	0,789
• Definição de modelos de segmentação de clientes empregando métodos científicos	0,767
• Métricas para avaliar resultados provenientes da retenção de clientes (cálculo do <i>Life Time Value</i>)	0,748
• Uso de softwares e definição de processos para gerenciamento do relacionamento com clientes (CRM- <i>Customer Relationship Management</i>)	0,785
• Implementação de estratégias visando especificamente a retenção de clientes	0,785
TOTAL	0,812
06. Gestão da Carteira de Clientes	
• Estratégias para rentabilizar a base de clientes	0,632
• Definição e gestão de clientes-chave	0,663
• Metodologias implementadas para segmentar base de clientes	0,627
TOTAL	0,727
07. Gestão da Força de Vendas	
Processo definido de organização da força de vendas levando em conta variáveis como potencial de mercado, potencial do cliente ou características de produtos e mercados	0,821
Plano estruturado de remuneração para a força de vendas alinhado com os objetivos de aumentar a receita, bem como fidelização e satisfação dos clientes	0,732
Definição e implementação de métricas para acompanhamento e avaliação do desempenho da força de vendas	0,673
TOTAL	0,814
08. Gestão de Produtos e Marcas	
Gestão estratégica do portfólio de produtos	0,778
Gestão estratégica da(s) marca(s) da empresa: definição de objetivos da(s) marca(s), posicionamentos e estratégias para maximizar as oportunidades e rentabilização da(s) marca(s)	0,702
Implementação do conceito de comunicação integrada tendo em vista os objetivos estratégicos da organização	0,791
Utilização de métricas de gestão de marcas, tais como valor e imagem da(s) marca(s)	0,794
TOTAL	0,816
09. Gestão da Inovação	
• Processos definidos para desenvolvimento e lançamento de novos produtos	0,753
• Metas e políticas organizacionais que incentivam a inovação	0,718
• Incentivo, processos e infra-estrutura definidos para que qualquer funcionário da	0,767

empresa que tenha informações sobre clientes ou mercado, possa captar, armazenar e compartilhar essas informações	
• Processos definidos para que funcionários do departamento de pesquisa e desenvolvimento (ou de área correspondente) possam interagir com os clientes e aprender sobre como atendê-los melhor	0,678
TOTAL	0,784
10. Gestão de Canal e Distribuição	
• Metodologias para análise de opções de canal visando o alcance de objetivos de mercado e a otimização dos recursos	0,879
• Implementação de métricas para avaliar desempenho por canais de distribuição	0,868
• Gestão das necessidades e problemas dos membros do canal através de ferramentas como pesquisas, auditorias e comitês de relacionamento	0,860
• Estratégia e processos implementados de participação dos membros do canal no planejamento de novos produtos	0,869
• Gestão das decisões de preços dos produtos levando em consideração as empresas do canal	0,866
• Transmissão dos conceitos dos produtos/serviços através de canais de distribuição	0,854
TOTAL	0,886
11. Gestão de Preço	
• Gestão de preços dos produtos/serviços considerando técnicas de análise de valor percebido pelo cliente (preço percebido X benefícios percebidos)	0,891
• Gestão de preços dos produtos/serviços considerando a concorrência, o posicionamento no mercado e ciclo de vida	0,842
• Gestão de preços dos produtos/serviços considerando custos, consistência interna na linha de produtos e outras ofertas da empresa	0,844
• Políticas diferenciadas de preços considerando necessidades diferentes entre clientes/segmentos	0,866
• Utilização de técnicas que visam suportar a gestão de preços, tais como a análise de elasticidade, flexibilidade de preço por variação da demanda dentre outras	0,878
TOTAL	0,889

Fonte: elaborado pelos autores

TABELA 3 – Variância Explicada

	Alfa de Cronbach	Variância Explicada
01- Planejamento Estratégico de Marketing	0,861	51,40%
02- Distribuição da Informação	0,646	46,57%
03- Serviços aos Clientes	0,698	39,94%
04- Monitoramento valor / Satisfação	0,696	48,41%
05- CRM Fidelização	0,812	46,80%
06- Gestão da Carteira de Clientes	0,727	47,34%
07- Gestão da Força de Vendas	0,814	61,50%
08- Gestão de Produtos e Marcas	0,816	54,78%
09- Gestão da Inovacao	0,784	48,45%
10- Gestão de Canal e Distribuição	0,886	56,76%
11- Gestão de Preço	0,889	63,16%

Fonte: elaborado pelos autores

3.2 AS CORRELAÇÕES ENTRE COMPETÊNCIA E PERFORMANCE

Outro objetivo da pesquisa se refere à avaliação das relações existentes entre as competências em marketing e a performance das empresas. Para avaliar o relacionamento entre

cada dimensão de competência e performance foi obtida a correlação linear de Pearson. Os resultados apontam que todas as correlações são significativas ao nível de 5% de significância, exceto entre a competência gestão de canal de distribuição e a dimensão de performance efetividade do negócio. Os valores das correlações são demonstrados na Tabela 4.

Entretanto, conforme explicitado anteriormente, as competências em marketing não devem ser consideradas apenas isoladamente, uma vez que correspondem a um processo integrado através do qual os recursos tangíveis e intangíveis são atrelados a fim de criar valor para o cliente, aspecto ressaltado também por Vorhies e Morgan (2005).

Para tanto, procedeu-se à avaliação do relacionamento entre o conjunto de competências em marketing e o conjunto de dimensões que formam a escala de performance da empresa, utilizando-se a correlação canônica.

Conforme aponta Johnson e Wichern (1992), a correlação canônica baseia-se na criação de uma combinação linear em cada um dos dois conjuntos de variáveis de maneira a maximizar a correlação entre os dois conjuntos. Expressando matematicamente $Y_1 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_n = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$. Onde as variáveis X representam o grupo V e as variáveis Y representam o grupo U. No presente estudo, o conjunto U (variáveis independentes) é formado pelas competências da organização enquanto o conjunto V (variáveis dependentes) é formado pela performance da empresa. Nomeando cada um dos grupos, conforme descrito a seguir, a correlação canônica irá encontrar valores para os coeficientes "a" e os coeficientes "b" de tal maneira que a Corr (U,V) seja maximizada. $U = a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n$ e $V = b_1y_1 + b_2y_2 + \dots + b_ny_n$.

O número de funções obtidas na análise da correlação canônica é igual ao número de variáveis do menor grupo (performance). Dessa maneira, foram obtidas cinco funções canônicas.

Pode-se observar na tabela 5, que apenas uma das funções (CV1) se mostrou significativa (valor p = 0.0000) ao nível de 5% de significância. Portanto somente a primeira função será aceita para representar a relação entre os dois grupos. A correlação referente a tal função é de 0,759.

É importante observar que os resultados deste estudo demonstram que as competências, se consideradas isoladamente, de fato têm impacto menor na performance do que o impacto do conjunto de competências. Isso pode ser observado comparando-se os resultados apresentados nas Tabelas 4 e 5. Essa mesma relação foi observada no trabalho de Vorhies e Morgan (2005).

TABELA 4 – Correlação entre o grupo Competências e Performance

	Crescimento	Lucratividade	Satisfação	Adaptação	Efetividade
01- Planejamento Estratégico de Marketing	0,4016	0,4253	0,4444	0,5706	0,4138
02- Distribuição da Informação	0,5060	0,4850	0,3878	0,5172	0,3442
03- Serviços aos Clientes	0,3435	0,3046	0,4767	0,4288	0,2599
04- Monitoramento valor / Satisfação	0,4577	0,3842	0,5095	0,5996	0,4350
05- CRM Fidelização	0,3344	0,3906	0,3075	0,4654	0,3239
06- Gestão da Carteira de Clientes	0,3309	0,4488	0,4338	0,4600	0,3335

07- Gestão da Força de Vendas	0,4450	0,4027	0,2608	0,3606	0,2187
08- Gestão de Produtos e Marcas	0,4842	0,4821	0,4813	0,5779	0,3766
09- Gestão da Inovação	0,3945	0,4483	0,3358	0,5771	0,2785
10- Gestão de Canal e Distribuição	0,3313	0,3908	0,2857	0,5603	0,1823
11- Gestão de Preço	0,3292	0,4245	0,3746	0,4887	0,3676

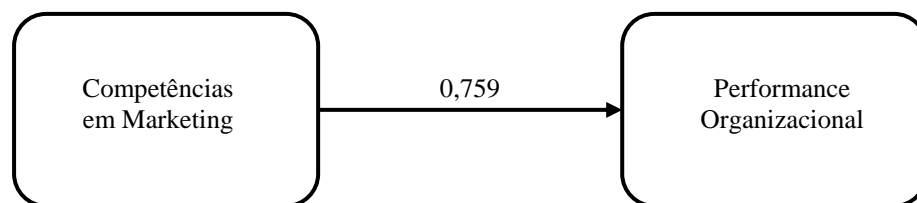
Fonte: elaborado pelos autores

TABELA 5 – Correlação das funções canônicas

Função Canônica	Correlação Canônica	Valor p
CV 1	0,759	0,000
CV 2	0,561	0,086
CV 3	0,455	0,414
CV 4	0,359	0,690
CV 5	0,236	0,809

Fonte: elaborado pelos autores

FIGURA 1: Função Canônica



Fonte: elaborado pelos autores

Foi realizada, ainda, a análise de redundância com o objetivo de avaliar o quanto a primeira função canônica (CV1) explica as dimensões de competência e de performance. A Tabela 6 demonstra que em CV1, a combinação relativa ao grupo competência explica mais de 50% da variabilidade das dimensões que a compõem, e mais de 30% da variabilidade das dimensões do grupo performance. Fato similar ocorre em relação à combinação linear obtida com as dimensões de performance em CV1.

TABELA 6: Análise de Redundância

	Competência (Variância Explicada)		Performance (Variância Explicada)	
	Próprias Dimensões	Pelos outros grupos	Próprias Dimensões	Pelos outros grupos
CV1-1	0,531	0,306	0,549	0,316
CV1-2	0,045	0,014	0,106	0,033

CV1-3	0,042	0,009	0,140	0,029
CV1-4	0,040	0,005	0,097	0,012
CV1-5	0,069	0,004	0,109	0,006

Fonte: elaborado pelos autores

Para verificar o peso das dimensões de competências na explicação da performance, foi utilizada a análise dos *cross-loadings canônicos* que, segundo Hair et al (1995), permite avaliar o peso de cada variável na função canônica, conforme pode ser verificado na Tabela 7.

TABELA 7: Correlação Canônica

	Loadings Canônicos	Cross-loadings
08- Gestão de Produtos e Marcas	0,836	0,635
04- Monitoramento valor / Satisfação	0,801	0,608
09- Gestão da Inovacao	0,797	0,605
01- Planejamento Estratégico de Marketing	0,774	0,588
10- Gestão de Canal e Distribuição	0,767	0,582
02- Distribuição da Informação	0,758	0,575
06- Gestão da Carteira de Clientes	0,700	0,532
11- Gestão de Preço	0,683	0,519
03- Servicos aos Clientes	0,646	0,490
05- CRM Fidelização	0,636	0,483
07- Gestão da Força de Vendas	0,565	0,429
P1-Crescimento	0,703	0,534
P4-Capacidade de Adaptação	0,940	0,713
P3-Satisfação dos Clientes	0,728	0,553
P2-Lucratividade	0,713	0,541
P5-Efetividade do Negócio	0,573	0,435

Fonte: elaborado pelos autores

Os resultados da Tabela 7 indicam uma hierarquia entre as dimensões (ver Figura 2) permitindo uma reflexão gerencial quanto à priorização de determinadas competências e não a eliminação de qualquer uma delas. As competências em marketing com maior peso podem alavancar vantagens competitivas a ponto de provocar performance superior, entretanto eliminar qualquer uma das competências, pode tornar a organização não qualificada para a competição. Tal fato é corroborado ainda pela magnitude dos valores dos *cross-loadings*, ou seja, apesar dos pesos diferenciados, nenhum deles possui um *cross-loading* muito baixo.

4 CONCLUSÃO

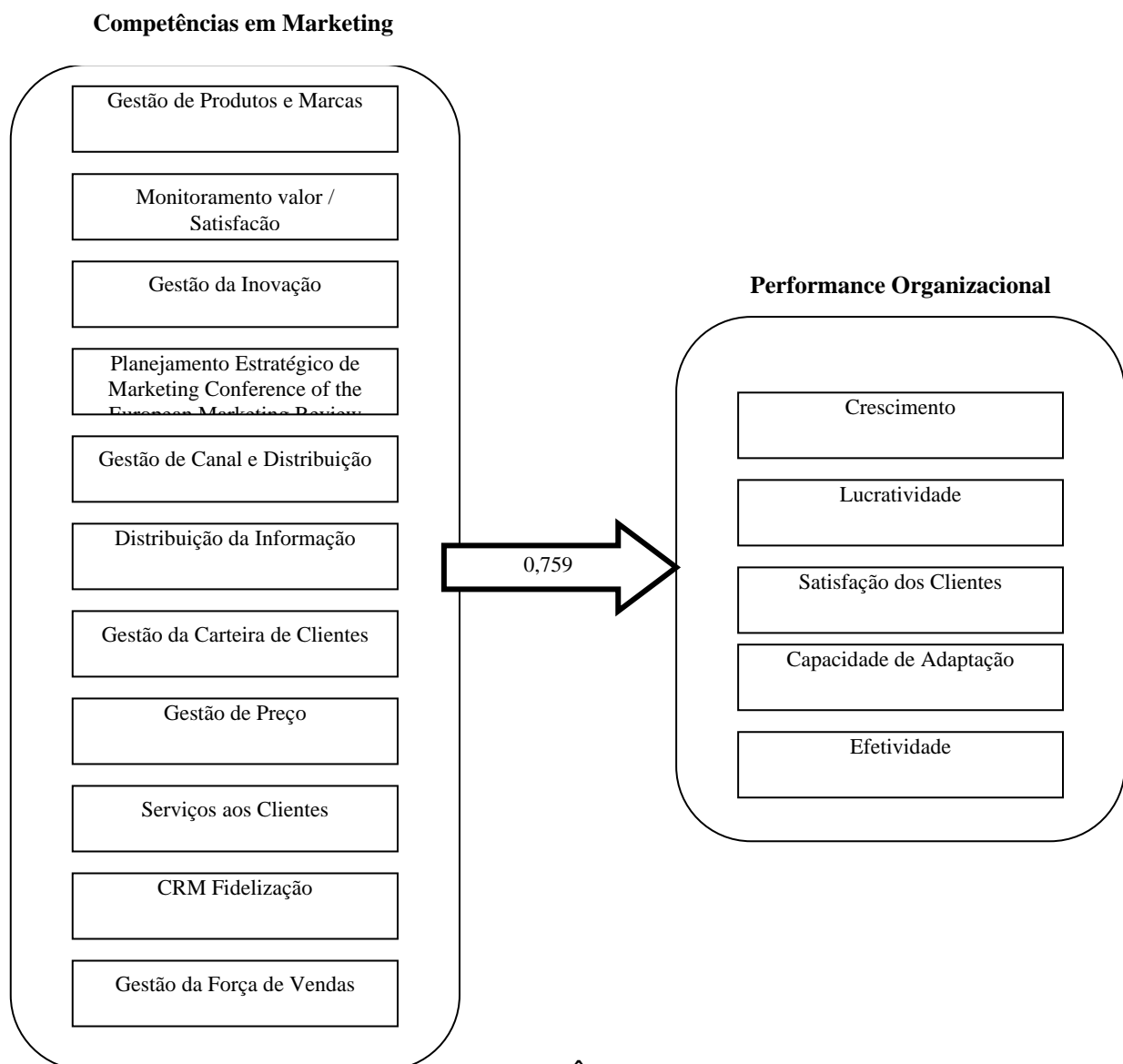
Os resultados encontrados neste trabalho estão alinhados a outros estudos presentes na literatura: as competências em marketing impactam positivamente no crescimento da organização, no aumento da sua lucratividade, na melhoria da satisfação dos clientes, na sua capacidade de adaptação e também na efetividade do seu negócio.

Esta pesquisa trouxe contribuições para a literatura especializada, uma vez que apresentou e validou novas dimensões para a escala que compõem o construto de competência em marketing nas organizações; validou empiricamente o construto de performance; demonstrou que a correlação entre competência e performance organizacional é superior quando a interação das dimensões que compõem o construto de competência é considerada.

Entretanto, as contribuições deste trabalho não se limitam apenas ao meio acadêmico. Há também, uma relevante contribuição gerencial, uma vez que apresenta, conforme mostra a Figura 2, a hierarquia das dimensões de competência sobre a performance da organização. Este estudo pode ser estrategicamente utilizado pelas empresas.

Pesquisas futuras, com a utilização das escalas validadas no presente estudo, podem ampliar as possibilidades de outras contribuições teóricas e aplicações gerenciais. Por exemplo, sugere-se a comparação entre a percepção dos gerentes sobre a importância das competências para a performance, com a relevância das mesmas, comprovada estatisticamente. Uma outra possibilidade para estudos futuros é uma avaliação da prática de cada uma dessas competências pelas empresas, permitindo uma visão do desempenho da função marketing no Brasil.

FIGURA 2: Correlação canônica entre competência em marketing e performance



REFERÊNCIAS

ACHROL, R. S. Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. *Journal of Marketing*, New York, v. 55, n. 4, p. 77-93, Oct. 1991.

BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, New York, v. 57, n. 4, p. 83-99, Oct. 1993.

DAY, G. S. *Market driven strategy: processes for creating value*. New York: The Free Press, 1990.

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

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

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

DESHPANDÉ, R. et al. Corporate culture customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, New York, v. 57, n. 1, p. 23-27, Jan. 1993.

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

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

HAIR, J. F. et al. *Multivariate data analysis with readings*. 4th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

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

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

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. *Applied multivariate statistical analysis*. 3rd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.

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

MOLLER, K; ANTTILA, M. Marketing capability: a key success factor in small business? *Journal of Marketing Management*, Helensburgh, v. 3, n. 2, p. 185-203, Winter 1987.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, New York, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990.

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

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, New York, v. 59, n. 3, p.63-74, July, 1995.

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

TUOMINEN, M.; MOLLER, K.; RAJALA, A. Marketing capability: a nexus of learning-based resources and a prerequisite for market orientation. *Annual Conference of the European Marketing Review*, v. 25, p. 1220-40, Spring 1997.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, Providence, v. 35, n. 8, p. 942-962, Aug. 1989.

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

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, West Yorkshire, v. 33, n. 11/12, p. 1171-1202, Dec. 1999.

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

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

A PROPOSAL OF A NEW SCALE TO MEASURE COMPETENCE IN MARKETING

Abstract

The objective of this research is to understand the relation between competencies in marketing and its performance. More specifically, this paper presents and validates a new scale to measure the construct competence in Marketing. Moreover, this paper identifies and evaluates the impact of marketing competencies in the performance of the organization, considering the interaction among the competencies. The results suggest that the competencies all together have a stronger impact if compared with the impact of each competence taken alone. In this manner, the results stress the concept of competence as the result of an integrated process. The paper also contributes with the idea that competencies are valuable in relation to their contribution to the performance of the company.

Keywords: Competence in marketing; Competitiveness; Market performance

Data do recebimento do artigo: 03/01/2006

Data do aceite de publicação: 05/02/2006