

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO**

**CAROLINA KUHLER**

**IMPACTO DAS RELAÇÕES INTERFIRMAS NO DESEMPENHO DAS  
ATIVIDADES DE MARKETING**

**SÃO LEOPOLDO  
2014**

Carolina Kuhler

IMPACTO DAS RELAÇÕES INTERFIRMAS NO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES  
DE MARKETING

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

São Leopoldo

2014

Ficha catalográfica

K96i Kuhsler, Carolina

Impacto das relações interfirmas no desempenho das atividades de marketing. / por Carolina Kuhsler. – 2014.  
112f.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, 2014.  
“Orientação: Prof. Dr. Guilherme Trez, Ciências Administrativas.”.

1. Administração de empresas – Marketing organizacional. 2. Atividades de marketing – Relações interfirmas. 3. Empresas – Desempenho organizacional – Marketing. I. Título.

CDU 658

Catálogo na Publicação:  
Bibliotecária: Carla Inês Costa dos Santos. - CRB 10/973

Carolina Kuhler

IMPACTO DAS RELAÇÕES INTERFIRMAS NO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES  
DE MARKETING

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovada em 26 de junho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan  
UCS

---

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos  
UNISINOS

---

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido  
UNISINOS

---

Prof. Dr. Guilherme Trez (orientador)  
UNISINOS

*Dedico este trabalho aos meus pais,  
Ignacio e Denise Kuhler, por terem  
acreditado em mim desde o início.*

## **AGRADECIMENTOS**

A finalização desse curso de Mestrado certamente só foi possível devido a participação direta e indireta, grande ou pequena, mas fundamental, de muitas pessoas. É inviável listar aqui todas as que contribuíram, aconselharam e me incentivaram, de alguma maneira ou de outra, para atingir essa realização, mas algumas são especialmente lembradas a seguir.

Meus pais, Ignacio e Denise, pelo incentivo que recebi desde o momento em que decidi ingressar no Mestrado; pelos apoios moral, psicológico e financeiro, fundamentais em momentos de fraqueza e sem os quais nada teria sido possível.

Meu irmão Samuel pelo estímulo constante, sempre que presenciava as minhas leituras e a escrita desse trabalho.

Meu namorado Mauro por aturar (e, ainda, discutir comigo) assuntos relacionados a teorias, metodologia e hipóteses de pesquisa; relevar a minha irritação ou ansiedade quando algo não saía como o esperado e também apoiar e valorizar as minhas conquistas.

Meus familiares, colegas de trabalho e pessoas próximas, pela admiração que sempre me transmitiram, que também foi combustível para a conclusão do curso.

Minha amiga Camila, que cobriu sozinha vários turnos de trabalho para que eu pudesse comparecer nas aulas e que – agora mestranda – divide comigo a experiência inigualável desse processo.

Minha coordenadora Cláudia Rodrigues, por sempre confiar em mim nos momentos em que mais precisei.

Meus colegas de curso da turma 2012/01, em especial às meninas Cintia Petuco (dupla infalível), Rose Floriano, Marcia Velloso e Débora Moehlecke, pelos compartilhamentos de informações, experiências, angústias, mas principalmente pelos momentos de descontração e risadas.

Por fim, tenho muito a agradecer ao meu orientador Guilherme Trez, primeiramente por dividir com a minha, os recursos financeiros da sua pesquisa; por não me dar respostas prontas; questionar e discutir ideias, fatores que certamente foram fundamentais – e, quem sabe, os mais importantes – para a minha formação como pesquisadora.

## RESUMO

A transição da produção em massa para a produção flexível é considerada a primeira e mais abrangente tendência de evolução organizacional. As estruturas hierárquicas e burocráticas dissiparam-se, sendo substituídas por novas formas, passando a abarcar, também, relações entre departamentos e interfirmas. Este fenômeno é considerado uma resposta estratégica das organizações às pressões e turbulências ambientais, que as impulsionaram a delegar e a desagregar suas funções a outros especialistas, por meio do estabelecimento de relações interfirmas. Além disso, estudos teóricos sugeriram a obtenção de desempenho de marketing e organizacional superior a partir do estabelecimento dessas relações. Nesse contexto, este estudo investigou o impacto das relações interfirmas no desempenho de marketing e organizacional, por meio de uma *survey* realizada junto a uma amostra de 464 organizações. Uma escala para a mensuração da frequência do estabelecimento de relações interfirmas foi criada e validada. A mensuração desse construto foi posteriormente comparada ao desempenho de marketing e organizacional, os quais também foram medidos a partir de escalas existentes em estudos prévios, as quais foram traduzidas e validadas. Como principais achados da pesquisa, destaca-se a sustentação aos pressupostos teóricos mencionados na literatura do campo acerca do desempenho de marketing e organizacional, a identificação das atividades de marketing que interferem na relação da estrutura de marketing com o desempenho de marketing e organizacional e as atividades de marketing mais frequentemente realizadas a partir de relações interfirmas.

**Palavras-chave:** relações interfirmas; desempenho de marketing; desempenho organizacional; adaptabilidade; eficácia; eficiência; atividades de marketing.

## ABSTRACT

The transition from mass production to flexible production is considered the first and most widespread trend of organizational evolution. Hierarchical and bureaucratic structures dissipated, being replaced by new organizational forms, encompassing interfirm and interfunctional relationships. This phenomenon is considered a organizational strategic response to the environmental pressures and turbulence, which were incited to delegate its functions to other experts, through the establishment of interfirm relations. Moreover, theoretical studies suggested these relations could provoke higher marketing and organizational performance. In this context, this study investigated the interfirm relations impact over marketing and organizational performance, through a survey conducted with a sample of 464 organizations. A scale to measure the frequency of establishment of interfirm relations was created and validated. The measurement of this construct was subsequently compared to marketing and organizational performance, which were also measured from existing scales in previous studies, which have been translated and validated. As main findings of the research, there is support to theoretical assumptions mentioned in the literature about marketing and organizational performance, the identification of marketing activities that interfere on marketing and organizational performance and the marketing activities more often performed from interfirm relationships.

**Keywords:** interfirm relations; marketing performance; organizational performance; adaptability; effectiveness; efficiency; marketing activities.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura da organização de marketing.....	26
Figura 2: Modelo teórico da pesquisa. ....	41
Figura 3: Etapas da pesquisa.....	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Papel do marketing nos níveis corporativo, UEN e operacional.....	24
Quadro 2: Tipos de estrutura organizacional de marketing.....	29
Quadro 3: Ajustes realizados no questionário a partir do pré-teste.....	48
Quadro 4: Variáveis mantidas e excluídas no bloco 1 do questionário. ....	51
Quadro 5: Escala original e escala recodificada do Bloco 1.....	52
Quadro 6: Quantidade de pontos extremos e casos excluídos. ....	53
Quadro 7: Teste de confiabilidade dos construtos .....	54
Quadro 8: Sumário de modelos de regressão e hipóteses correspondentes.....	65
Quadro 9: Resumo do teste de hipóteses da pesquisa.....	75
Quadro 10: Número e percentual de dados omissos no bloco 1.....	99
Quadro 11: Médias dos grupos para atividades de marketing .....	102
Quadro 12: Teste ANOVA entre os grupos para atividades de marketing .....	103
Quadro 13: Teste ANOVA entre os grupos para variáveis dependentes .....	104
Quadro 14: Correlação entre as variáveis independentes e dependentes.....	105

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Atividade principal e segmentos de atuação .....	53
Tabela 2: Faixa de faturamento bruto anual e número de funcionários .....	54
Tabela 3: Teste de independência dos resíduos (modelos 1 a 8).....	57
Tabela 4: Estatística descritiva das variáveis do bloco 1 .....	59
Tabela 5: Estatística descritiva das variáveis do construto Adaptabilidade.....	61
Tabela 6: Estatística descritiva das variáveis do construto Eficácia.....	62
Tabela 7: Estatística descritiva das variáveis do construto Eficiência.....	63
Tabela 8: Estatística descritiva das variáveis do construto Desempenho Geral .....	63
Tabela 9: Faturamento e número de funcionários.....	67
Tabela 10: Atividade principal e segmento de atuação .....	68
Tabela 11: ANOVA, coeficientes Beta e de determinação construto Adaptabilidade.....	69
Tabela 12: ANOVA, coeficientes Beta e de determinação construto Eficácia .....	71
Tabela 13: ANOVA, coeficientes Beta e de determinação construto Eficiência .....	72
Tabela 14: ANOVA, coeficientes Beta e de determinação construto Desemp. Geral ....	73
Tabela 15: Resumo dos R <sup>2</sup> ajustados dos modelos .....	76
Tabela 16: Médias das variáveis dependentes .....	77
Tabela 17: Resumo de atividades significativas para desempenho .....	78
Tabela 18: Teste de FIV e tolerância das variáveis independentes .....	118

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	15
1.1 OBJETIVOS .....	18
1.1.1 Objetivo geral .....	18
1.1.2 Objetivos específicos.....	18
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	20
2.1 RELAÇÕES INTERFIRMAS.....	20
2.2 ESTRUTURA DE MARKETING NO CONTEXTO DAS RELAÇÕES INTERFIRMAS .....	25
2.3 DESEMPENHO DE MARKETING.....	35
2.3.1 Adaptabilidade.....	37
2.3.2 Eficácia.....	38
2.3.3 Eficiência .....	38
2.4 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA .....	39
2.4.1 Modelo teórico e hipóteses.....	39
2.4.2 Definição dos construtos .....	42
3 MÉTODO DE PESQUISA .....	43
3.1 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	44
3.1.1 Bloco 1 – Atividades de marketing .....	45
3.1.2 Blocos 2 e 3 – Desempenho das atividades de marketing e organizacional ....	46
3.1.3 Bloco 4 – Perfil da empresa .....	46
3.2 PRÉ-TESTE .....	47
3.3 COLETA DOS DADOS.....	48
3.3.1 População alvo e amostra .....	49
3.4 PREPARAÇÃO DOS DADOS .....	49
3.4.1 Dados omissos e pontos extremos .....	51
3.4.2 Confiabilidade do questionário .....	54
3.4.3 Validação dos modelos de regressão .....	55
4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	59

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA.....	59
4.2 TESTE DO MODELO TEÓRICO.....	64
4.2.2 Caracterização dos grupos de empresas.....	66
4.2.3 Modelos de Regressão Múltipla.....	69
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	75
5.1 ANÁLISE DAS HIPÓTESES.....	75
5.2 FREQUÊNCIA DE RELAÇÕES INTERFIRMAS E DESEMPENHO.....	77
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
6.1 CONCLUSÕES ACERCA DOS RESULTADOS DOS MODELOS.....	82
6.2 CONCLUSÕES ACERCA DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	86
6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	89
6.4 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	89
6.5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	90
6.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	91
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	96
APÊNDICE B – DADOS OMISSOS BLOCO 1.....	99
APÊNDICE C – HISTOGRAMAS DE DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA BLOCO 1 .....	100
APÊNDICE D – HISTOGRAMAS DE DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA BLOCOS 2 E 3.....	101
APÊNDICE E – COMPARAÇÃO GRUPOS MENOS E MAIS FREQUENTE.....	102
APÊNDICE F – LINEARIDADE ENTRE AS VARIÁVEIS INDEPENDENTES E DEPENDENTES.....	105
APÊNDICE G – HOMOSCEDASTICIDADE DOS RESÍDUOS.....	106
APÊNDICE H – TESTES DE NORMALIDADE DOS RESÍDUOS.....	110

## APÊNDICE I – MULTICOLINEARIDADE DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES.....118

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo das estruturas organizacionais é frequentemente encontrado na literatura de administração na abordagem da disposição dos recursos da organização sob a forma de divisão do trabalho em departamentos e funções, linhas de autoridade e mecanismos de controle, com a finalidade de atingir os objetivos estratégicos. No campo da estratégia, a estrutura também é considerada elemento chave para o atingimento dos objetivos organizacionais, uma vez que deve ser coesa com o ambiente e dar suporte aos desígnios estabelecidos pela alta administração (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Em muitas sociedades ao longo do século XX, as grandes organizações, formais e hierárquicas, foram o tipo de estrutura dominante. Contudo, principalmente a partir da década de 1970, evidenciou-se a transformação ocorrida nas estruturas organizacionais, representada pela substituição gradual dos arranjos burocráticos e hierárquicos por formas mais orgânicas e flexíveis (RAAB; KENIS, 2009). Essas transformações foram acarretadas pela necessidade das firmas em lidar com as incertezas ocasionadas pelas mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico no qual estavam inseridas (CASTELLS, 1999).

Segundo Castells (1999), a primeira e mais abrangente tendência de evolução organizacional foi a transição da produção em massa para a produção flexível. A produção em massa (ou o fordismo) estava fundamentada na produção de grandes volumes de produtos, por meio de processos mecanizados, baseados em linhas de montagem. Este tipo de arranjo foi satisfatório enquanto o ambiente mercadológico era estável, havia poucas opções de produtos disponíveis e, por consequência, baixo poder de barganha por parte dos consumidores (ACHROL, 1997).

No entanto, quando a demanda de quantidade e qualidade tornou-se imprevisível, os mercados ficaram mundialmente diversificados e a transformação tecnológica tornou obsoletos os equipamentos de produção com finalidade única, o sistema de produção em massa começou a declinar (CASTELLS, 1999). As estruturas hierárquicas e burocráticas foram dissipando-se, dando lugar a novas formas organizacionais (WEBSTER, 1992), mais orientadas para o produto e para o

mercado, passando a abarcar também relações entre departamentos e interfirmas (ACHROL, 1997).

Esse fenômeno é considerado uma resposta estratégica das organizações às pressões e turbulências ambientais, que as impulsionaram a delegar e a desagregar funções a outros especialistas, por meio do estabelecimento de relações interfirmas (CRAVENS; PIERCY; SHIPP, 1996). Assim, novas estruturas foram sendo moldadas e diferentes tipos de parcerias entre as organizações, tais como alianças, redes e trabalhos conjuntos para novos desenvolvimentos, foram sendo estabelecidas. As organizações passaram a evitar fazer de tudo, especialmente as atividades as quais não sabem desempenhar bem, e a encontrar parceiros que também necessitam de outras competências e que saibam fazer melhor determinada atividade, favorecendo, assim, o desenvolvimento das suas competências principais (WEBSTER, 1992).

Frente a este cenário, pesquisadores de diversas áreas aplicaram diferentes perspectivas teóricas a fim de aprofundar os estudos sobre essas relações (OLIVER; EBERS, 1998). No campo do marketing, predominantemente a partir da década de 1990 (CRAVENS; PIERCY; SHIPP, 1996), iniciou-se a discussão sobre a adequação do papel do marketing em função do paradigma das redes e a necessidade de ajuste e flexibilização das suas estruturas, criando-se modelos que estariam adequados a um ambiente dinâmico e complexo.

Os estudos de Ruekert, Walker e Roering (1985), Achrol (1991, 1997) e Achrol e Kotler (1999) trouxeram contribuições importantes nesse sentido, pois preocuparam-se em propor protótipos estruturais, especificamente para a organização de marketing, que previam o desempenho de atividades a partir do estabelecimento de relações interfirmas. Além disso, esses estudos indicavam a relação deste tipo de estrutura de marketing com a obtenção de desempenho superior em marketing e organizacional.

Ruekert, Walker e Roering (1985) propuseram que, sob um mercado de condições competitivas, a alocação externa de atividades de marketing é capaz de acarretar maior eficiência, eficácia e adaptabilidade à estrutura de marketing. Achrol (1991) sugeriu que a desagregação de atividades de uma firma a outra pudesse gerar melhores níveis de desempenho individuais a funções, tais como o desenvolvimento de produtos, produção, distribuição, refletir no aumento da



flexibilidade de todo o sistema organizacional e que a alocação externa de atividades visa obter níveis de desempenho equivalentes ao de um especialista.

Observa-se, no entanto, que as contribuições sobre o tema da estrutura de marketing organizada em torno de relações interfirmas, bem como sobre o da relação deste tipo de estrutura de marketing com a obtenção de desempenho superior são teóricas. Assim, constata-se a remanescente carência de achados empíricos que relacionem a organização da estrutura de marketing em torno de relações interfirmas com o desempenho superior em marketing e organizacional.

Gulati (1998) classifica como um desafio aos pesquisadores construir um elo entre a teoria e a prática do campo das relações interfirmas e das redes, para que essas contribuições possam ser aplicadas no cotidiano organizacional. Fowler e Reisenwitz (2013) reiteram essa observação, afirmando que a maioria das pesquisas acerca das relações interfirmas ainda é feita em nível teórico, indicando, assim, a existência de uma lacuna entre a pesquisa teórica e o seu valor prático.

Além dessas constatações, também leva-se em conta que as relações interfirmas na área do marketing continuam em discussão, sendo consideradas parte de um paradigma transacional do campo, que ainda está em evolução. Esse paradigma tem como foco as relações entre organizações, clientes, fornecedores, funcionários e até mesmo concorrentes, fenômeno que está presente em todos os tipos de organização (ACHROL; KOTLER, 2012).

Nesse contexto, este trabalho se propõe a aprofundar o estudo sobre as estruturas de marketing constituídas a partir de relações interfirmas, buscando subsídios empíricos para analisar o seu impacto sobre o desempenho das atividades de marketing e organizacional. Portanto, o foco desta pesquisa reside no nível de análise interorganizacional, que considera pertinentes quaisquer tipos de relações estabelecidas por uma organização com outra ou outras organizações de seu ambiente, a fim de executar determinada atividade de marketing. A natureza desses relacionamentos pode ser tanto formal quanto informal, embora a literatura predominante da área indique que os relacionamentos devem ser geridos por normas (sistemas auto-regulados) e não por hierarquias ou contratos (ACHROL, 1991).

A literatura (WEBSTER, 1992; RUEKERT; WALKER; ROERING, 1985; ACHROL, 1991; 1997; ACHROL; KOTLER, 1999) indica que a combinação e o uso

dos elementos disponíveis em um ambiente complexo, no qual apresentam-se inúmeros atores, diversas alternativas de competências e uma gama variada de relacionamentos em potencial, podem propiciar a obtenção de desempenho superior nos processos de marketing, refletindo no desempenho organizacional. No entanto, do ponto de vista da organização e gerencial, a obtenção e a confirmação desse resultado ainda pode ser nebulosa, visto que trata-se de escolhas estratégicas que a organização deve fazer.

Assim sendo, este trabalho está estruturado de forma que possa responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual o impacto das relações interfirmas no desempenho das atividades de marketing?

## 1.1 OBJETIVOS

A partir do problema proposto para a pesquisa, os seguintes objetivos geral e específicos foram definidos.

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar o impacto das relações interfirmas no desempenho das atividades de marketing.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as atividades de marketing realizadas a partir de relações interfirmas;
- b) Mensurar a frequência de realização das atividades de marketing a partir de relações interfirmas;
- c) Mensurar o desempenho de marketing e organizacional, comparando-os com a frequência de realização das atividades de marketing a partir de relações interfirmas;

d) Identificar as variáveis que interferem na relação da estrutura de marketing com o desempenho de marketing e organizacional;

e) Identificar quais são as atividades de marketing mais frequentemente realizadas a partir de relações interfirmas.

## 1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em capítulos que ordenam-se da seguinte forma:

Capítulo 1 – Introdução, que compreende justificativa, delimitação do tema, definição do problema, objetivo geral e objetivos específicos.

Capítulo 2 – Referencial teórico acerca das relações interfirmas, da estrutura organizacional de marketing e do desempenho de marketing.

Capítulo 3 – Método de pesquisa, que compreende a descrição das etapas do estudo, desde a elaboração do questionário, a preparação dos dados da pesquisa até as validações dos modelos de regressão múltipla.

Capítulo 4 – Compreende a apresentação e a interpretação preliminar das informações modelos de regressão múltipla realizados.

Capítulo 5 – Apresenta a discussão sobre as hipóteses e os resultados da pesquisa.

Capítulo 6 – Envolve as considerações finais sobre a pesquisa, apresentando principais achados, limitações, implicações teóricas e gerenciais e recomendações para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentado o referencial teórico da presente dissertação, que aborda os temas relações interfirmas, estrutura organizacional de marketing e desempenho de marketing. Apresentam-se, assim, os estudos cujas contribuições foram consideradas fundamentais para o embasamento teórico da pesquisa.

### 2.1 RELAÇÕES INTERFIRMAS

As relações estabelecidas entre as organizações (aqui chamadas de relações interfirmas ou interorganizacionais) estão inseridas no paradigma das organizações em rede. Esse paradigma, que se destacou na literatura acadêmica principalmente a partir da segunda metade da década de 1970 (BORGATTI; FOSTER, 2003), construiu-se a partir da emergência das estruturas organizacionais flexíveis em relação ao declínio das estruturas organizacionais tradicionais, acarretados pelo aumento da globalização, turbulência, competitividade e complexidade ambientais.

Uma rede pode ser definida como “um conjunto de atores conectados por um conjunto de laços” (BORGATTI; FOSTER, 2003, p. 992). No ambiente de negócios, geralmente, os atores são as organizações, que se conectam umas às outras, estabelecendo relações interorganizacionais. Essas relações consistem nas transações relativamente duradouras e ligações que ocorrem entre uma organização e uma ou mais organizações em seu ambiente (OLIVER, 1990).

Os relacionamentos diádicos (entre duas firmas) são a base para a consolidação de uma rede e, portanto, as vantagens obtidas a partir dela devem ser atribuídas, primeiramente, aos relacionamentos estabelecidos entre os dois atores (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994). As díades são consideradas a configuração básica das alianças organizacionais ou alianças estratégicas, comumente referidas na literatura (GULATI, 1998; VARADARAJAN; CUNNINGHAM, 1995; DAY, 1995) e definidas como “[...] acordos voluntários entre organizações

envolvendo a troca, compartilhamento e a coprodução de produtos, tecnologias e serviços” (GULATI, 1998, p. 293).

O processo de constituição dessas alianças é iniciado a partir de uma desagregação vertical – delegação de algumas funções organizacionais a outras organizações – seguida pelo redesenho da estrutura interna – tornando-a mais enxuta, flexível, adaptável e sensível às necessidades dos clientes – culminando na formação das alianças estratégicas (CRAVENS; PIERCY; SHIPP, 1996). Segundo essa perspectiva, as organizações passam a evitar fazer de tudo, especialmente as atividades as quais não sabem desempenhar bem, e encontram parceiros que também necessitem de outras competências e que saibam fazer melhor determinada atividade, o que favorece o desenvolvimento das suas competências principais (WEBSTER, 1992).

Varadarajan e Cunningham (1995) dimensionam as relações interfirmas em duas categorias: operacional e estratégica. Segundo os autores, essas relações são primeira e essencialmente operacionais, pois geralmente visam simplificar as atividades operacionais da organização, e depois, estratégicas. No entanto, a importância da dimensão estratégica não deve ser diminuída em relação à da operacional, devendo-se considerar que o estabelecimento de uma relação interorganizacional tem como principal finalidade o atingimento de alguma vantagem competitiva no mercado.

Além da perspectiva das díades, que leva em conta os episódios ocorridos entre dois atores, outros níveis de análise das relações interfirmas são possíveis: pode-se considerar apenas um dos subconjuntos de relacionamentos de uma organização (também chamada de firma focal), toda a rede de relacionamentos de uma organização, que engloba todos os seus portfólios de relacionamentos, ou um nível de análise mais amplo, que considera toda a estrutura de uma indústria ou de um mercado (RITTER; GEMÜNDEN, 2003a).

Brass *et al.* (2004) sugerem outros três níveis de análise: interpessoal (que considera as pessoas como atores), redes interunidades (que considera os grupos de trabalho de uma organização como atores) e interorganizacional (que considera as organizações como atores). Esse último pode englobar as díades, as relações que envolvem mais de dois atores e a rede em sua integralidade. O foco no nível de

análise da rede como um todo aumentou principalmente a partir dos anos 2000; antes desse período, predominava a atenção aos demais níveis de análise (RAAB; KENIS, 2009; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; WILHELM, 2011).

O paradigma das organizações em rede evidenciou o surgimento de firmas “desconstruídas”, as quais concentram internamente as funções que agregam valor e dependem de relacionamentos coordenados com outras firmas para desempenhar o restante das atividades necessárias para fazer as suas ofertas no mercado (ANDERSON, HAKANSSON E JOHANSON, 1994). Debalde não foi o aumento significativo de publicações sobre o tema a partir da década de 1980 e o contínuo crescimento das pesquisas nas décadas seguintes (BORGATTI; FOSTER, 2003).

A literatura envolvendo as relações interfirmas é fragmentada, tendo sido examinada por correntes teóricas muito distintas, desde as ciências sociais, estudos organizacionais, gestão da inovação e tecnologia e marketing e compras (RITTER; GEMÜNDEN, 2003a). Oliver e Ebers (1998) identificaram pelo menos 17 teorias distintas utilizadas em estudos sobre relações interorganizacionais, destacando como centrais a perspectiva sociológica, empregada para explicar como as relações interfirmas fomentam ou impedem o poder e o controle de uma organização sobre outra, a da dependência de recursos, cujo foco está no processo pelo qual as organizações reduzem as dependências ambientais utilizando diversas estratégias para adquirir e manter os recursos necessários para as suas atividades, e a das redes de organizações, que demonstra como as organizações participantes de redes podem fazer uso dessa condição para viabilizar as suas estratégias e ações.

Além das correntes teóricas, questões acerca dos antecedentes, resultados, níveis de análise e mecanismos de governança das relações interfirmas e das redes já foram exploradas significativamente na literatura (OLIVER, 1990; OLIVER; EBERS, 1998; BRASS *et al.*, 2004; PROVAN; KENIS, 2007; PODOLNY; PAGE, 1998). No entanto, estudos ainda indicam lacunas teóricas e empíricas e direções futuras de pesquisa para a área.

Gulati (1998) classifica como um desafio aos pesquisadores construir um elo entre a teoria e a prática acerca das relações interfirmas e das redes, para que essas contribuições possam ser aplicadas no cotidiano organizacional. Fowler e Reisenwitz (2013) reiteram que a maioria das pesquisas acerca das relações

interfirmas ainda é feita em nível teórico, indicando, assim, a remanescente existência de uma lacuna entre a pesquisa teórica e o seu valor prático.

Oliver e Ebers (1998) observaram que o foco das pesquisas geralmente se volta com maior intensidade aos fatores que conduzem às relações interfirmas do que aos seus resultados, havendo pouco consenso sobre quais as consequências são de maior interesse para o campo. A esse respeito, Ritter e Gemünden (2003a) sinalizam a necessidade de estudar mais a fundo as consequências negativas das relações interfirmas e das redes, a despeito da atenção dada a apenas as consequências positivas, bem como o impacto que um ambiente de negócios em rede pode causar sobre a hierarquia tradicional de algumas organizações.

As lacunas teóricas e empíricas existentes no campo das relações interfirmas, bem como a multiplicidade de correntes teóricas aplicáveis, sinalizam que diversas questões ainda podem ser exploradas sob diferentes perspectivas. Na área do marketing, por exemplo, as relações interfirmas começaram a ser exploradas essencialmente a partir da década de 1990 (CRAVENS; PIERCY; SHIPP, 1996). Questões de interesse foram a mudança no papel do marketing no contexto das novas estruturas organizacionais, a proposição de novas estruturas de marketing, coesas com um ambiente complexo e turbulento, e os resultados buscados e atingidos pelas firmas que estruturam-se sob a forma de redes. Assim, a transformação das estruturas organizacionais levou os pesquisadores da área a aplicar essa abordagem ao campo e a analisar os seus efeitos.

Do ponto de vista da firma, o marketing é visto como a função que gerencia as ligações entre a organização e o cliente (MOORMAN; RUST, 1999). Ao considerar uma organização cujas configurações estruturais estão enraizadas no paradigma das relações interfirmas, este papel é redefinido. Webster (1992) considera que, para distinguir o papel assumido pelo marketing dentro das novas estruturas organizacionais, é necessário considerar que ele opera em três níveis distintos: o corporativo, o da unidade estratégica de negócios e o operacional. O quadro 1 sumariza o papel do marketing em cada um desses níveis.

Nível	Papel do marketing
<b>Corporativo</b>	Ajudar a desenvolver e a negociar parcerias estratégicas com fornecedores e parceiros de tecnologia, estando, o marketing, envolvido em relacionamentos com fornecedores tanto quanto está envolvido com clientes, visando entregar valor superior ao mercado.
<b>Unidade estratégica de negócios (UEN)</b>	Decidir quais funções e atividades de marketing serão adquiridas no mercado, quais serão desempenhadas por parceiros estratégicos e quais serão desempenhadas internamente.
<b>Operacional</b>	Integrar a capacidade tecnológica interna com as necessidades de mercado e aproximar o cliente da organização como um participante do desenvolvimento ou adaptação de bens e serviços.

**Quadro 1:** Papel do marketing nos níveis corporativo, UEN e operacional.

**Fonte:** Elaborado a partir de Webster (1992)

Em cada instância, observa-se a ênfase ao estabelecimento e à gestão de relacionamentos, bem como à avaliação contínua sobre quais funções ou atividades devem ser realizadas interna ou externamente. Quando a organização opta por realizá-las a partir do estabelecimento de uma relação com outra firma, a formação desta aliança designa novas dimensões ao papel executado pelo marketing.

Argumentação semelhante é apresentada por Achrol e Kotler (1999) que, além de propor quatro tipos de estrutura organizacional em rede, também buscaram definir o papel do marketing em cada uma delas. Aponta-se como a mudança mais radical na função do marketing a transição do papel de agente do vendedor para agente do cliente. Deste modo, o marketing deve incumbir-se de gerenciar novos conhecimentos de mercado, sistemas de informação em tempo real, resolver conflitos, realizar projeções tecnológicas e análises de investimentos e riscos.

Portanto, observa-se o marketing, neste novo contexto, atuando como um integrador, pois dissemina informações a todos os envolvidos e, predominantemente, gerencia as relações interorganizacionais a partir da promoção da integração dos atores e da coordenação das suas atividades. Assim, da mesma forma em que o marketing recebeu novas atribuições, a organização de marketing dentro da firma também foi afetada. Por esse motivo, o próximo subcapítulo apresenta um panorama geral de estudos que abordaram a nova estruturação das atividades de marketing e as suas principais contribuições.



## 2.2 ESTRUTURA DE MARKETING NO CONTEXTO DAS RELAÇÕES INTERFIRMAS

Em um contexto de globalização, complexidade e turbulência ambiental, modificam-se as concepções acerca da organização de marketing e das formas de relacionamento estabelecidas pela área de marketing com outras áreas dentro da organização. Desenvolvem-se, assim, novos modelos de estrutura, que passam a considerar as possibilidades de estabelecimento de parcerias ou alianças estratégicas, substitutas dos modelos competitivos tradicionais, e de desagregação das atividades de marketing a especialistas externos.

Deste modo, a organização de marketing tornou-se uma questão estratégica central, que compreende tanto os relacionamentos intraorganizacionais e as alianças interorganizacionais quanto a gestão crítica das fronteiras da firma com o ambiente (PIERCY; CRAVENS, 1995). Como consequência, discussões essenciais foram iniciadas sobre os tipos de estruturas organizacionais de marketing que estariam adequadas ao contexto das relações interfirmas.

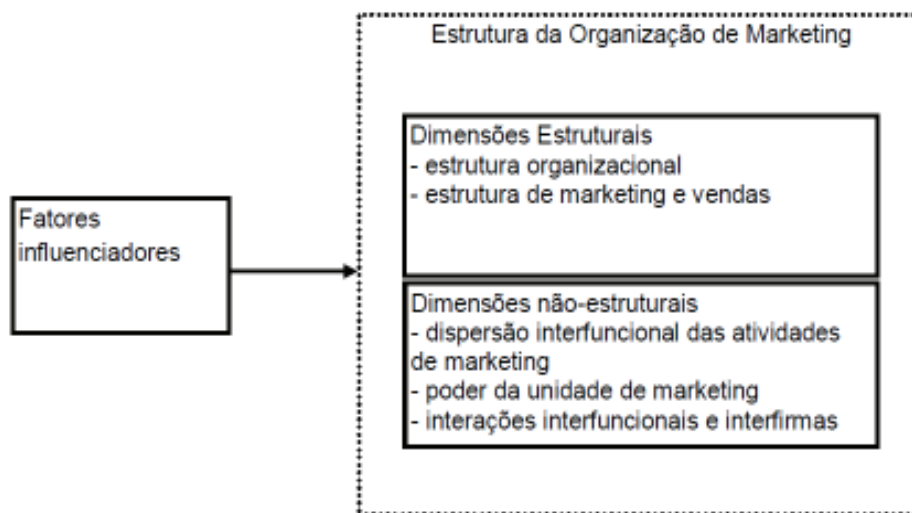
A estrutura organizacional de marketing diz respeito às formas de organização das atividades de marketing pela firma (RUEKERT; WALKER; ROERING, 1985). Segundo Workman, Homburg e Gruner (1998) a estrutura organizacional de marketing é classificada em duas dimensões, a dimensão estrutural e a dimensão não-estrutural (Figura 1).

A dimensão estrutural compreende os aspectos da estrutura ligados às relações hierárquicas, à organização interna e à localização estrutural dos departamentos de marketing e vendas e às dimensões burocráticas especialização, centralização e formalização. Segundo Ruckert, Walker e Roering (1985), a especialização diz respeito ao grau em que as tarefas são divididas em elementos únicos, a centralização reflete o grau em que as decisões são compartilhadas dentro do sistema e a formalização representa o grau em que as atividades e as relações são regidas por regras, procedimentos e contratos.

A dimensão não estrutural diz respeito à dispersão das atividades de marketing a outras funções organizacionais, ao poder da unidade de marketing e às relações interfuncionais, sendo mais adaptável a ambientes em constante mudança

(WORKMAN; HOMBURG; GRUNER, 1998). As relações interfuncionais ou a interfuncionalidade pode ser entendida como a influência exercida por uma área sobre a outra na tomada de decisões (HOMBURG; WORKMAN; KROHMER, 1999), envolvendo as interações ocorridas fora da área de marketing (TREZ, 2009).

Na figura 1 é possível visualizar a proposição de Workman, Homburg e Gruner (1998) para a organização da estrutura de marketing, sintetizada na pesquisa de Trez (2009).



**Figura 1:** Estrutura da organização de marketing  
**Fonte:** Trez (2009)

As interações ocorridas fora da área de marketing (relações interfuncionais e interfirmas) foram investigadas em alguns estudos que buscaram identificar a influência da função de marketing em outras, tais como pesquisa e desenvolvimento (P&D), vendas, produção e finanças (HOMBURG; WORKMAN; KROHMER, 1999; HOMBURG; WORKMAN; JENSEN, 2000) bem como a influência da interfuncionalidade sobre o desempenho da unidade de negócios (KROHMER; HOMBURG; WORKMAN, 2002).

O estudo realizado por Homburg, Workman e Krohmer (1999) buscou investigar a relativa influência do marketing sobre o restante da organização. A influência da função marketing foi avaliada em relação a outras quatro funções: vendas, P&D, operações e finanças. Os resultados apontaram maior influência do marketing sobre questões relacionadas à sua função clássica, tais como mensagens

de propaganda, mensuração e programas de aumento da satisfação do consumidor. No entanto, observou-se também uma influência significativa sobre as outras áreas, como é o caso das decisões sobre a direção estratégica da unidade de negócios e sobre o desenvolvimento de novos produtos.

O estudo da dispersão das atividades de marketing na firma também foi aprofundado por Homburg, Workman e Jensen (2000), que a consideraram uma das principais mudanças ocorridas na estrutura de marketing. A dispersão das atividades de marketing, segundo os autores, consiste na distribuição das atividades de marketing para equipes temporárias ou para equipes permanentes, bem como a outras unidades já existentes na organização ou a novas unidades. O declínio das fronteiras funcionais e o aumento da interfuncionalidade são considerados uma consequência da desconstrução das estruturas organizacionais tradicionais e a sua gradual substituição por estruturas mais dinâmicas e flexíveis (HOMBURG; WORKMAN; JENSEN, 2000).

Ruekert, Walker e Roering (1985) ativeram-se a estudar o efeito do tipo de estrutura organizacional de marketing sobre o desempenho da organização, sob diferentes contextos ambientais. O referido estudo é tido como o principal desencadeador do interesse do campo pela organização da estrutura de marketing (HARRIS; OGBONNA, 2003).

Partindo de limitações identificadas nas visões tradicionais da estrutura de marketing (funcional, por produto, gestão de marketing e matricial), Ruekert, Walker e Roering (1985) buscaram responder a questões primordiais como “quando as atividades de marketing devem ser realizadas internamente pelos próprios colaboradores ou externamente por firmas subcontratadas” e “como a organização interna ou externa deve ser estruturada para atingir os objetivos de desempenho estabelecidos”.

A partir da sinergia da teoria dos custos de transação e das teorias organizacionais clássicas, os autores elaboraram proposições relacionando as dimensões estruturais formalização, centralização e especialização com as alternativas de desempenho eficácia, eficiência e adaptabilidade. Nesse contexto, a eficácia significa o grau em que os objetivos organizacionais são alcançados; a eficiência se refere à relação entre os resultados organizacionais (*outputs*) e os

recursos (*inputs*) necessários para alcançar estes resultados e a adaptabilidade se relaciona à habilidade da organização de adaptar-se a mudanças no seu ambiente (RUEKERT; WALKER; ROERING, 1985).

Assim, originaram o modelo de quatro estruturas de marketing, denominadas burocrática, orgânica, transacional e relacional, cuja utilização se define a partir do contexto ambiental no qual a organização está inserida (alta ou baixa incerteza), a forma de organização das atividades de marketing (interna ou externa) e a natureza da tarefa.

A estrutura burocrática é marcada pela centralização, não formalização e baixa especialização. Nela, as atividades de marketing são organizadas internamente, sendo altamente eficaz e eficiente neste caso. É indicada quando o ambiente é estável e de baixa incerteza e as tarefas são repetitivas e de fácil mensuração, no entanto, é pouco adaptável se afetada por adversidades ambientais.

A estrutura transacional também é adequada a um ambiente estável e de baixa incerteza, no entanto, é eficaz e eficiente quando as atividades de rotina<sup>1</sup> são organizadas externamente. Neste caso, as relações estabelecidas com agentes externos utilizam uma estrutura centralizada, formalizada e de baixa especialização. A principal diferença entre a estrutura burocrática e a transacional está situada na natureza da tarefa – na estrutura transacional, não são necessários ativos idiossincráticos, existe grande número de fornecedores e o oportunismo é baixo – enquanto na estrutura burocrática são necessários ativos especializados e o risco de falha, caso a tarefa seja realizada externamente, é alto.

A forma orgânica é adequada a ambientes de alta incerteza e competitividade, com riscos de falha de mercado. É recomendada quando as tarefas são pouco repetitivas, difíceis de mensurar e exigem investimentos especializados – por isso sugere-se a organização interna das atividades. Assim, essa estrutura é caracterizada pela baixa centralização, baixa formalização e alta especialização, sendo altamente adaptável (e frequentemente empregada no planejamento e desenvolvimento de novos produtos), porém menos eficiente.

---

<sup>1</sup> Atividades curtas, repetitivas, fácil e frequentemente executadas (RUEKERT; WALKER; ROERING, 1985).

A forma relacional, assim como a orgânica, é recomendada a ambientes de alta incerteza e competitividade, quando as tarefas são pouco repetitivas e difíceis de mensurar. Neste caso, requerem pouco investimento especializado, assim, recomenda-se a organização externa das atividades. A estrutura é pouco centralizada, formalizada e altamente especializada, sendo altamente adaptável, porém menos eficiente.

Os quatro modelos estruturais estão relacionadas no quadro 2 com as suas principais características. Foram destacadas as estruturas relacional e transacional, que preveem a realização das atividades de marketing fora da organização, isto é, a partir do estabelecimento de relações interfirmas.

<b>Tipo da estrutura</b>	<b>Contexto de uso apropriado</b>	<b>Organização da tarefa</b>	<b>Características estruturais</b>	<b>Características de desempenho</b>
Burocrática	Possibilidade de falha de mercado Baixa incerteza ambiental Tarefas repetitivas, facilmente avaliadas, que requerem ativos especializados	Interna	Centralizada Formalizada Baixa especialização	Menos adaptável Altamente eficaz e eficiente
Orgânica	Possibilidade de falha de mercado Alta incerteza ambiental Tarefas não repetitivas, difíceis de avaliar, que requerem investimentos especializados	Interna	Baixa centralização Baixa formalização Especializada	Altamente adaptável Altamente eficaz para tarefas não rotineiras Menos eficiente
<b>Relacional</b>	Mercado competitivo Alta incerteza ambiental Tarefas não repetitivas, difíceis de avaliar, que requerem poucos investimentos especializados	<b>Externa</b>	Baixa centralização Baixa formalização Especializada	Altamente adaptável Altamente eficaz para tarefas não rotineiras Menos eficiente
<b>Transacional</b>	Mercado competitivo Baixa incerteza ambiental Tarefas repetitivas, facilmente avaliadas, que não requerem ativos especializados	<b>Externa</b>	Centralizada Formalizada Baixa especialização	Menos adaptável A mais eficiente Altamente eficaz para tarefas rotineiras

**Quadro 2:** Tipos de estrutura organizacional de marketing

**Fonte:** Ruckert, Walker e Roering (1985)

As tipologias propostas por Ruekert, Walker e Roering (1985), construídas com base na sinergia de duas correntes teóricas distintas, visam facilitar a visualização de como as estruturas de marketing podem ser organizadas. Outros estudos conceituais sobre a estrutura organizacional de marketing no contexto dos relacionamentos interfirmas e interfuncionais também foram conduzidos por Ravi S. Achrol, na série de artigos publicados pelo autor em 1991 e 1997 e por Achrol e Kotler em 1999. Esta corrente, segundo Harris e Ogbonna (2003), é a mais citada na área, superando inclusive o estudo de Ruekert, Walker e Roering (1985) e, por isso, considerada seminal.

Interessado na necessidade de desenvolvimento de novas formas organizacionais que pudessem lidar com ambientes dinâmicos e complexos, Achrol (1991) propôs dois tipos de formas para a organização de marketing: companhia de transações de marketing e a companhia de coalizões de marketing. Estes dois modelos foram concebidos com base nas características ambientais propostas por Huber (1984). Segundo este autor, o ambiente que pressiona as firmas a adequar as suas estruturas, processos e tecnologias gradualmente terá mais conhecimento disponível, será mais complexo e turbulento. De ambos exige-se o máximo de flexibilidade, sem perda de capacidade de resposta. Seus limites são altamente permeáveis pelo ambiente e por firmas aliadas (ACHROL, 1991).

Assim, a estrutura companhia de transações de marketing organiza-se em torno de consumidores e de mercados. Ela pode ser pensada como uma extensa rede organizacional ou um sistema global de informações de marketing sobre necessidades e preferências dos consumidores, especificações de produtos, possibilidades de customização e serviços de marketing. A empresa não localiza quaisquer funções de produção ou de pesquisa e desenvolvimento (P&D) dentro de seus limites, direcionando os seus esforços apenas à função de marketing, centrada na aquisição e na disseminação de informações pela rede. Algumas das exigências para a existência deste tipo de estrutura são a alta flexibilidade na sua estrutura organizacional e técnica, a dependência de altas taxas de inovação em produto e/ou volume de mercado (com margem para eventuais falhas) e a atuação global, que permite à organização engajar-se em formas diferenciadas de satisfazer as necessidades dos consumidores (ACHROL, 1991).

A estrutura companhia de coalizões de marketing é estabelecida a partir de uma firma central, que atua como coordenadora de uma rede de alianças estratégicas. Essas alianças são firmadas com outras organizações, altamente especializadas em algum aspecto do produto ou da tecnologia de produção da firma principal, que confia todas ou boa parte das suas necessidades às firmas especializadas. Este tipo de estrutura é adequado a mercados voláteis porque permite o redesenho contínuo de produtos em função das mudanças em tecnologias, competitividade ou preferências do consumidor, sendo capaz de superar, inclusive, empresas especializadas em determinado produto em seu próprio nicho de atuação (ACHROL, 1991).

As duas formas propostas por Achrol (1991) refletem a centralidade da função de marketing tanto para a organização e a troca de informações, quanto para a organização das alianças. Assim, segundo o autor, elas representam um grande passo na evolução das organizações. No entanto, para funcionar, devem ser regidas por normas (sistemas auto-regulados) e não por hierarquias ou contratos. Essas normas, por sua vez, são compostas por elementos como o compartilhamento (de informações, benefícios, encargos...), a criação de uma cultura de cooperação, comprometimento e confiança entre os membros.

Promovendo a evolução das suas pesquisas a respeito do tema, Achrol (1997) apresentou as características de quatro tipos de organização em rede e Achrol e Kotler (1999) buscaram analisar o papel do marketing em cada uma dessas quatro estruturas. Para os autores, a organização em rede pode ser definida como

[...] uma coalizão interdependente de entidades econômicas especializadas na tarefa ou em habilidades (empresas independentes ou unidades organizacionais autônomas) que opera sem controle hierárquico, mas está mergulhada em conexões laterais densas, mutualidade e reciprocidade em um sistema de valores compartilhados que definem os papéis e responsabilidade dos membros (ACHROL; KOTLER, 1999, p. 148).

Esta definição foi considerada bastante ampla e passível de abranger diversas formas organizacionais, tais como os quatro tipos propostos por Achrol (1997): a) redes internas; b) redes verticais; c) redes intermercados; d) redes de oportunidade, que são detalhadas na sequência.

a) Redes Internas: trata-se de uma firma organizada em unidades empresariais internas, que operam como centros de lucro independentes, comprando, vendendo ou investindo em outras unidades internas ou externas, que melhor servirem as suas necessidades, mas sujeitas às políticas da firma. A ideia central deste modelo é eliminar tanto quanto for possível as relações hierárquicas dentro da organização, substituindo-as por redes de transações diretas entre as unidades organizacionais. Ela deve ser efetiva se submersa em uma cultura colaborativa, na qual tecnologias, habilidades e indivíduos possam ser rapidamente organizados em torno de problemas ou soluções. Uma aplicação prática desta estrutura pode ser encontrada na *General Motors*, que organizou seus componentes de produção em oito unidades de mercado internas, especializadas em uma área relacionada ao sistema automotivo e aptas a vender seus produtos no mercado (ACHROL, 1997).

b) Redes Verticais: composta por uma organização central, que desempenha muito poucas funções de produção, frequentemente referida como “integradora” – isto é, que organiza e coordena uma rede formada por firmas fornecedoras localizadas acima e firmas distribuidoras localizadas abaixo na estrutura. Geralmente, a firma integradora é especializada na função de marketing, e as firmas aliadas são especializadas em algum aspecto do produto ou da tecnologia de produção da firma central. O propósito deste tipo de estrutura é atingir desempenho superior a partir das capacidades de verdadeiros especialistas no produto e na produção. É considerada uma aliança de funções, e não uma aliança estratégica, pois distribui suas funções entre parceiros aliados (ACHROL, 1997).

c) Redes Intermercados: trata-se de alianças entre firmas que operam em uma variedade de indústrias não relacionadas, cujos membros estão ligados por laços laterais em todos os níveis e por interesses econômicos em comum. Geralmente as empresas estruturam-se em torno de grandes instituições financeiras, companhias de comércio e firmas produtoras. As organizações financeiras, como os bancos comerciais e companhias de seguro, são a fonte principal de capital para os outros membros. As companhias de comércio manejam todos os tipos de transações (domésticas ou internacionais) para os membros, incluindo suprimentos, matéria-prima e produtos acabados, funcionando, comumente, como o braço de marketing



da rede. As companhias produtoras, por sua vez, possuem grandes aglomerações verticais de firmas subcontratadas, distribuidores e companhias satélite, estando frequentemente envolvidas em alianças tecnológicas com competidores.

Um exemplo prático é o da Toshiba, que se relaciona diretamente com cerca de 200 companhias e mais 600 companhias por intermédio das primeiras. O que mantém a rede ligada é um elaborado padrão de interdependência e reciprocidade, que inclui investimentos compartilhados, reciprocidade na compra e venda, compartilhamento de recursos, tomadas de decisão estratégicas, cultura, identidade e ações coletivas. Assim, a rede está mais para um fórum informal de compartilhamento de ideias e informações do que para um mecanismo formal de controle (ACHROL, 1997; ACHROL; KOTLER 1999).

d) Redes de Oportunidade: É constituída por um conjunto de firmas especializadas em vários produtos, tecnologias ou serviços, que se montam, desmontam e remontam em alinhamentos temporários em torno de projetos ou problemas em particular. Organiza-se em torno de uma companhia central de informações, que atua como braço de marketing e regula os comportamentos na rede. Verifica-se que o seu conceito está muito próximo da companhia de transações de marketing proposto por Achrol (1991), pois, no centro da rede de oportunidade localiza-se uma organização de marketing especializada em coletar e disseminar informações de mercado, negociar, coordenar projetos para consumidores e fornecedores e regular padrões de produtos. Assim, a qualidade das informações de mercado representa a principal fonte de poder para a coordenação da rede (ACHROL, 1997).

Os modelos apresentados denotam, evidentemente, a transformação das estruturas verticais em estruturas que se moldam a partir de relacionamentos internos e externos. Achrol e Kotler (1999) sintetizam como principais implicações dessa transformação, a gradual gestão das atividades de marketing por meio de relações interfirmas e a transição da firma tradicional para redes com fornecedores, distribuidores e outros aliados, bem como com clientes.

Em um estudo mais abrangente e atual, que situa o paradigma do marketing no terceiro milênio, Achrol e Kotler (2012) mantêm a referência às redes, fazendo uma interpretação desse fenômeno. A respeito das redes de organizações, os

autores consideram que elas evoluíram em duas fases: a primeira delas compreendia a alocação da função produção de uma firma focal a outra organização, sendo a firma focal especializada nas funções de marketing e inovação; e a segunda fase, que passou a envolver a alocação externa de atividades de inovação.

Achrol e Kotler (2012) sinalizam também que, a despeito de serem de maior porte, as organizações têm percebido os benefícios da aproximação com firmas inovadoras menores e que trabalham com tecnologias mais baratas, a fim de conseguir atender as suas próprias demandas por design e tecnologia. Nesse sentido, as organizações se dão conta de que, de fato, não possuem os recursos necessários para enfrentar a demanda por inovação sozinhas. Como consequência, a P&D, elemento essencial da competência estratégica de uma firma, torna-se passível de compartilhamento com outras organizações.

Observa-se, portanto, além da evolução de paradigmas, que compreendeu a migração de modelos engessados e burocráticos a formas mais flexíveis, a imperativa evolução que acabou por afetar as estruturas organizacionais como um todo e a organização das atividades de marketing. A partir dela, criaram-se novas alternativas estruturais, sendo possível observar, em paralelo, a imprescindível necessidade de mudança na perspectiva gerencial quanto ao estabelecimento de relações com terceiros – outras organizações ou outras áreas, dentro da organização – a fim de manter a capacidade das firmas no que diz respeito a respostas rápidas às pressões ambientais.

Nesse contexto, outra questão emerge: quais são os resultados alcançados pelas organizações que estruturam as suas atividades de marketing sob o formato de redes? Assim sendo, esta questão será abordada no próximo subcapítulo, o qual apresentará alguns conceitos e estudos acerca do tema e as suas principais contribuições.

## 2.3 DESEMPENHO DE MARKETING

A questão sobre como estruturar uma organização a fim de maximizar o seu desempenho tem sido uma fonte de debate nas pesquisas de marketing e nos campos da estratégia e organizacional (MOORMAN; RUST, 1999). Gulati (1998) afirma que o desempenho das relações estabelecidas entre as organizações é um tópico pouco explorado, indicando como principal motivo para este fato, as dificuldades logísticas para a coleta dos dados necessários a fim de analisá-lo mais profundamente.

De maneira geral, encontra-se na literatura diversas alternativas para a mensuração do desempenho organizacional. A medida pode ser conduzida por meio da observação de diferentes indicadores. Kohli e Jaworski (1990) ao relacionar a orientação para o mercado com o desempenho organizacional, observaram os índices de retorno sobre o investimento, volume e crescimento de vendas e *market share*. Deshpandé, Farley e Webster (1993) analisando a mesma relação, compararam os índices de lucratividade, tamanho, *market share* e crescimento de uma organização em relação aos índices do seu maior concorrente na mesma área de atuação.

Olson, Slater e Hult (2005) elaboraram um modelo segundo o qual a estrutura organizacional de marketing, a orientação estratégica e o desempenho organizacional geral são moderados pelo tipo de posicionamento estratégico adotado pela firma. Sob essa perspectiva, o encaixe adequado desses subsistemas interdependentes ajuda a organização a atingir seus objetivos e metas. Nesse contexto, o desempenho organizacional geral é definido como “o nível em que a firma atendeu as expectativas, superou os maiores concorrentes e satisfaz a alta administração” (OLSON; SLATER; HULT, 2005, p. 55).

Especificamente o desempenho de marketing, entendido como os resultados obtidos a partir das formas de organização das atividades de marketing da organização, também foi mencionado na literatura teórica e empírica da área. Ruekert, Walker e Roering (1985) postularam que a alocação externa de atividades de marketing é capaz de acarretar maior eficiência, eficácia e adaptabilidade à organização de marketing. Assim, posicionaram as variáveis adaptabilidade,

eficiência e eficácia como componentes de uma visão tridimensional para o desempenho de marketing. Walker e Ruekert (1987) empregaram a mesma perspectiva para relacionar o processo de implementação de estratégias com o desempenho de marketing da organização.

Oliver (1990) considerou a eficiência como um dos resultados buscados pelas organizações a partir do estabelecimento das relações interfirmas. Segundo a autora, a eficiência é mais internamente orientada do que externamente, pois as organizações buscam melhorar o índice proveniente das entradas *versus* saídas, por meio da redução de custos, desperdícios, ociosidade ou custos por cliente. A busca pela eficiência é considerada um tipo de comportamento estratégico, pois a partir da excelência operacional é possível aumentar as vendas em função da redução de preços, reduzir custos em atividades logísticas, de operações e vendas, e em atividades de suporte, como as administrativas e de compras (OLSON; SLATER; HULT, 2005).

Empiricamente, a visão tridimensional de desempenho de marketing proposta por Ruekert, Walker e Roering (1985) foi operacionalizada, de maneiras distintas, por Clark (2000) e Krohmer, Homburg e Workman (2002). Clark (2000) empregou o construto e as variáveis adaptabilidade, eficiência e eficácia a fim de analisar as percepções gerenciais acerca do desempenho de marketing. A partir de uma *survey* conduzida com 130 gestores seniores de marketing, a pesquisa revelou que a eficácia é considerada pelos gestores a medida mais importante de desempenho, indicando a remanescente importância atribuída à visão gerencial baseada em objetivos.

Em contrapartida, Krohmer, Homburg e Workman (2002) buscaram investigar quão benéfica a dispersão das atividades de marketing a outras áreas da organização seria para as firmas, a ponto de influenciar no seu desempenho. Utilizando dados coletados em firmas de três setores industriais de dois países distintos, foi investigada a influência de cinco grupos funcionais (marketing, vendas, P&D, produção e finanças) sobre oito decisões estratégicas inerentes à função de marketing: precificação, distribuição, propaganda, expansão para novos mercados geográficos, desenvolvimento de novos produtos, mensuração da satisfação do

cliente, programas para aumento da satisfação do cliente e design de serviços ao consumidor.

Os resultados apontaram que outros grupos funcionais claramente influenciam nas atividades de marketing, como é o caso de decisões sobre desenvolvimento de novos produtos e sobre preço, influenciadas pelos setores de P&D e vendas e finanças, respectivamente. Utilizando as mesmas variáveis (adaptabilidade, eficiência e eficácia) identificaram que a interfuncionalidade afeta positivamente o desempenho da unidade estratégica de negócios, evidenciando os benefícios dessas relações.

Considerando a recorrência do uso das variáveis adaptabilidade, eficiência e eficácia para mensurar o desempenho de marketing, elucida-se, nas próximas subseções desse subcapítulo, a conceituação de cada uma delas.

### **2.3.1 Adaptabilidade**

A necessidade de adequação da firma ao ambiente no qual está inserida compõe, basicamente, o conceito de adaptabilidade. Segundo Ruekert, Walker e Roering (1985), a adaptabilidade reflete a habilidade da organização de adaptar-se às mudanças em seu ambiente. De acordo com Walker e Ruekert (1987), a adaptabilidade pode ser entendida como o sucesso que a organização obtém ao responder às condições de mudança e oportunidades ambientais ao longo do tempo. O número de introduções satisfatórias de novos produtos, em relação ao da concorrência, pode ser uma das formas de medir a adaptabilidade da firma, bem como o percentual contabilizado de vendas de produtos introduzidos em um período de tempo recente.

Clark (2000) destaca que, enquanto a eficiência reflete uma perspectiva interna, a adaptabilidade, em contrapartida, representa uma referência externa – neste caso, o ambiente – elemento fundamental para a avaliação do desempenho de marketing da firma. A atribuição da gerência, segundo esta abordagem, é adaptar as estratégias organizacionais e o mix de marketing a condições ambientais, de forma que se obtenha respostas satisfatórias do ambiente.

### 2.3.2 Eficácia

Para a organização, a eficácia envolve o grau em que os seus objetivos são atingidos (RUEKERT; WALKER; ROERING, 1985). A visão de Walker e Ruekert (1987) explica que a eficácia pode ser considerada o sucesso atingido pelos produtos e programas de um negócio, em relação aos dos seus competidores.

Do ponto de vista gerencial, Clark (2000) afirma que a eficácia é a distância entre os resultados esperados de um programa de marketing e os resultados efetivamente atingidos. Segundo esta abordagem, os gestores que conseguem atingir ou superar os objetivos propostos são vistos como eficazes. Sob a perspectiva da rede, Möller e Svahn (2003) sinalizam que a eficácia está relacionada à capacidade da rede de inventar e produzir soluções que proporcionam maior valor ao cliente do que as ofertas existentes no mercado.

### 2.3.3 Eficiência

De acordo com a pesquisa de Ruekert, Walker e Roering (1985), a eficiência configura-se na relação entre os resultados organizacionais (*outputs*) e as entradas (*inputs*) necessárias para alcançar esses resultados. Walker e Roering (1987, p. 19) a definem como “o resultado de um programa de negócios em relação aos recursos empregados para implementá-lo”. Relacionando com a definição de Ruekert, Walker e Roering (1985), os *inputs* necessários significam os recursos utilizados para atingir determinado resultado.

Clark (2000) esclarece que o objetivo da organização é maximizar o resultado atingido em relação aos recursos empregados e que, a eficiência também é chamada de produtividade de marketing. Assim, o objetivo dessa abordagem é examinar e identificar as melhores formas de alocar as atividades de marketing e outros ativos, tendo em vista produzir o máximo de saídas.

Definição semelhante é encontrada do ponto de vista de uma rede. Segundo essa perspectiva, a eficiência se refere ao uso eficaz dos recursos existentes, isto é,

obter mais dos recursos atualmente utilizados. Ganhos de eficiência resultam em custos de transação e produção menores e o aumento da eficiência pode ser atingido a partir da otimização da alocação das atividades entre os parceiros da rede, ligações e coordenação de qualidade (MÖLLER; SVAHN, 2003).

## 2.4 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados os elementos teóricos que subsidiaram a construção do modelo da presente pesquisa. Inicialmente é apresentado o modelo teórico da pesquisa e as suas hipóteses (subitem 2.4.1) e, posteriormente, a definição dos construtos que o compõe (subitem 2.4.2).

### **2.4.1 Modelo teórico e hipóteses**

Nas pesquisas conceituais e empíricas revisadas acerca da estrutura organizacional de marketing, observou-se a ênfase dada à necessidade de adaptação das estruturas, visando a manutenção da adequação da firma a um ambiente complexo, dinâmico e em constante mudança. A proposição de Workman, Homburg e Gruner (1998), que divide a estrutura de marketing em estrutural e não estrutural evidencia a presença das relações interfirmas na estrutura de marketing, além das relações burocráticas.

O estabelecimento de relações interfirmas para a realização de atividades de marketing também foi mencionado por Ruekert, Walker e Roering (1985) como um fator impactante no desempenho de marketing. De acordo com dois modelos específicos de estrutura, o transacional e o relacional, em um ambiente de grande competitividade, atividades de propaganda, distribuição, pesquisa de mercado, consultoria, quando alocadas a atores externos para a sua realização, podem acarretar maior eficiência, eficácia e adaptabilidade à estrutura de marketing.

Com relação a adaptabilidade, Ruekert, Walker e Roering (1985) supõem que quanto mais as tarefas são delegadas a especialistas, maior a adaptabilidade da

estrutura, uma vez que os especialistas compreendem mais claramente os problemas, adaptam-se mais facilmente às condições de mudança e descobrem novas formas de fazer as coisas. Assim, a primeira hipótese da pesquisa emerge, sendo definida como:

*H1: A maior alocação externa das atividades de marketing está relacionada a maior adaptabilidade da organização.*

Quanto à eficácia, Ruekert, Walker e Roering (1985) propõem que o compartilhamento da tomada de decisões entre os atores favorece a habilidade de planejar, coordenar e controlar atividades. Assim, o grau com que os objetivos organizacionais são atingidos – ou a eficácia – seria maior. Essa afirmação origina a segunda hipótese de pesquisa:

*H2: A maior alocação externa das atividades de marketing está relacionada a maior eficácia da organização.*

Ruekert, Walker e Roering (1985) sugerem também que o detalhamento de procedimentos, a descrição dos resultados desejados e o estabelecimento de contratos legais impactam no aumento da eficiência, isto porque a formalização de regras e normas serve para rotinizar atividades e transações. Deste modo, a terceira hipótese da pesquisa é definida:

*H3: A maior alocação externa das atividades de marketing está relacionada a maior eficiência da organização.*

Segundo Achrol (1991), a desagregação de atividades de uma firma a outra pode gerar melhores níveis de desempenho individuais a funções tais como o desenvolvimento de produtos, produção, distribuição e, ainda, refletir no aumento da flexibilidade de todo o sistema organizacional. Além disso, o autor destaca que a divisão de funções entre parceiros ou atores externos só tem propósito quando se busca o nível de desempenho equivalente ao de um especialista.

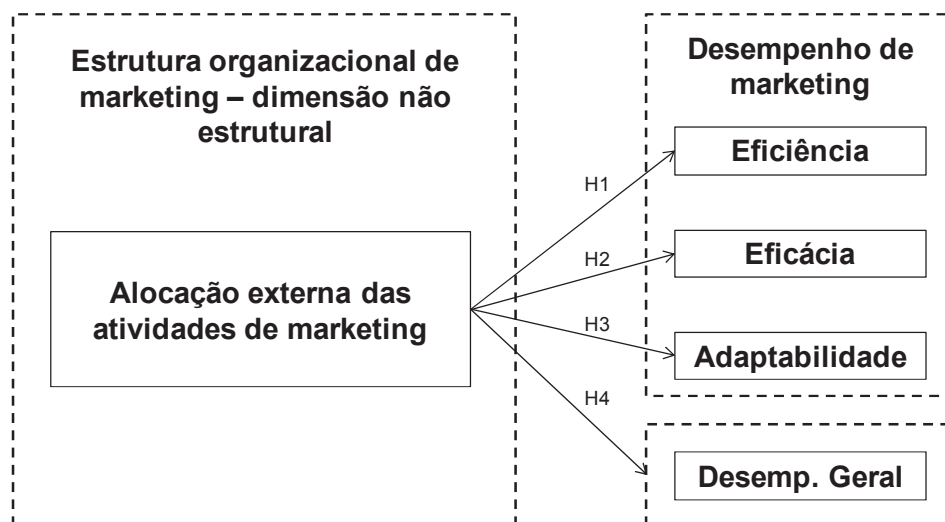
Nesse contexto, é condizente examinar se a obtenção de desempenho superior em marketing pode influenciar no desempenho organizacional como um todo. No estudo de Olson, Slater e Hult (2005), sustentou-se que o desempenho organizacional geral, ou o atingimento dos objetivos e metas estabelecidos, é influenciado pela coesão entre as características da estrutura de marketing,



comportamento estratégico e as estratégias do negócio. Assim, a quarta hipótese da pesquisa emerge:

*H4: A maior alocação externa das atividades de marketing está relacionada a maior desempenho organizacional geral.*

O modelo teórico do estudo é apresentado na figura 2. Na esquerda está posicionada a estrutura organizacional de marketing, dimensão não estrutural, na qual estão inseridas as relações interfirmas. Por sua vez, essas relações consistem na alocação das atividades de marketing a atores externos. No lado direito do modelo estão posicionados os possíveis resultados atingidos a partir destas relações: maior eficiência, eficácia e adaptabilidade (RUEKERT; WALKER; ROERING, 1985) bem como o desempenho organizacional geral (ACHROL, 1991; OLSON; SLATER; HULT, 2005).



**Figura 2:** Modelo teórico da pesquisa.  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Assim sendo, o modelo teórico exposto na figura 2 sugere que serão encontradas relações positivas entre a alocação externa de atividades de marketing e as medidas de desempenho de marketing eficiência, eficácia, adaptabilidade e de desempenho organizacional geral.

### 2.4.2 Definição dos construtos

A fim de clarificar o entendimento acerca dos construtos trabalhados nesta pesquisa, as suas definições, elaboradas com base no referencial teórico, são apresentadas a seguir.

*Relações interfirmas:* entende-se, nesta pesquisa, as relações interfirmas como quaisquer tipos de relações estabelecidas, de natureza formal ou informal, por uma organização com outra ou outras organizações em seu ambiente, com o objetivo de executar determinada atividade de marketing.

*Desempenho de marketing:* dado que a estrutura organizacional de marketing diz respeito às formas de organização das atividades de marketing pela firma (RUEKERT; WALKER; ROERING, 1985), define-se, nesta pesquisa, o desempenho das atividades de marketing como os resultados obtidos a partir das formas de organização das atividades de marketing pela organização.

Além disso, nesta pesquisa, adotou-se para a mensuração do desempenho das atividades de marketing, as variáveis eficiência, eficácia e adaptabilidade (RUEKERT; WALKER; ROERING, 1985), sendo definidas como:

*Eficiência:* a relação entre os resultados organizacionais efetivamente atingidos e os recursos empregados a fim de alcançar estes resultados.

*Eficácia:* o grau em que os objetivos organizacionais estabelecidos são atingidos.

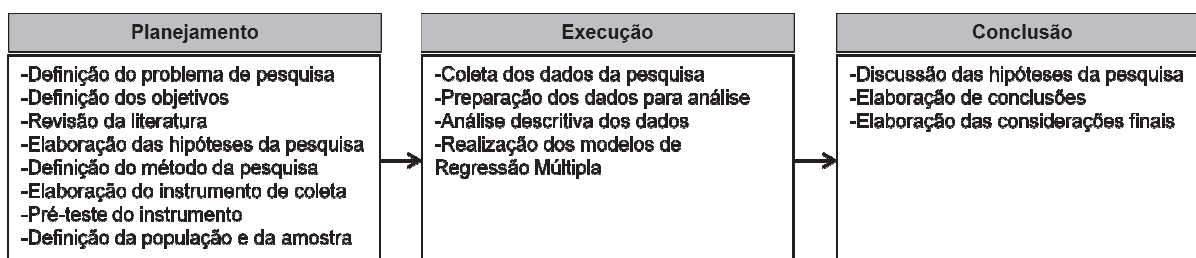
*Adaptabilidade:* habilidade da organização de adaptar-se a mudanças ocorridas no seu ambiente.

*Desempenho organizacional geral:* esse construto, segundo a definição de Olson, Slater e Hult (2005) diz respeito ao “[...] nível em que a firma atendeu as expectativas, superou os maiores concorrentes e satisfaz a alta administração”.

Após a elaboração do modelo teórico, construção das hipóteses e a definição dos construtos da pesquisa, o capítulo 3 aborda os métodos que foram empregados a fim de operacionalizar o teste das hipóteses elaboradas.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentadas as etapas de execução do presente trabalho e também os métodos e técnicas de pesquisa e análise de dados que foram empregados visando responder ao problema e atingir os objetivos propostos. A figura 3 foi elaborada com o intuito de apoiar a apresentação do método da pesquisa, que foi dividido em três etapas principais, denominadas de Planejamento, Execução e Conclusão.



**Figura 3:** Etapas da pesquisa  
**Fonte:** Elaborada pela autora.

A etapa de Planejamento envolveu a elaboração do projeto da pesquisa, a partir da definição do problema, dos objetivos e da revisão da literatura. O referencial teórico embasou a elaboração das hipóteses, a serem posteriormente testadas. O método visando a coleta dos dados definido foi o *survey*, apropriado quando há necessidade de coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos (Hair *et al.*, 2005a). Tendo sido definido o método de coleta, foi elaborado o instrumento de coleta de dados (questionário), procedido o pré-teste do mesmo e definida a população e a amostra de participantes da pesquisa.

A etapa seguinte, Execução, envolveu a coleta dos dados da pesquisa e a posterior limpeza e preparação dos mesmos para a análise. Os dados foram analisados, inicialmente, por meio de estatísticas descritivas, obtidas a partir do uso do *software* SPSS e, posteriormente, foram realizados modelos de regressão múltipla para o teste das hipóteses. Por fim, a etapa de Conclusão envolveu a discussão acerca das hipóteses testadas na pesquisa, comparando os seus resultados com o referencial teórico, a elaboração de suposições e conclusões e das considerações finais.

Nas seções a seguir as subetapas de elaboração e pré-teste do questionário, definição da população e amostra, coleta e análise de dados são detalhadas.

### 3.1 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Além da revisão da literatura que embasou teoricamente este trabalho, foram realizadas buscas adicionais em bases de dados a fim de localizar estudos que já tivessem abordado os construtos da pesquisa. Pressupôs-se que esses estudos pudessem fornecer escalas de mensuração previamente validadas e aplicadas por outros pesquisadores e buscou-se, assim, aproveitar ao máximo todo o material científico produzido anteriormente.

As buscas tiveram como foco localizar escalas capazes de mensurar o desempenho das atividades de marketing, bem como pesquisas que, de alguma forma, já tivessem abordado as atividades de marketing. Utilizando as funcionalidades de plataformas como a *Web of Knowledge Cross Search*, foram selecionados para leitura e aprofundamento os artigos considerados condizentes com as necessidades anteriormente estabelecidas e mais relevantes, tanto por números de citações, indicados pela própria plataforma, como aqueles publicados em *journals* de maior impacto na área de marketing, como o *Journal of Marketing* e *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Assim sendo, a verificação dos artigos selecionados forneceu os elementos necessários para a elaboração do instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa. Para clarificar esse processo, as próximas subseções descrevem, individualmente, o desenvolvimento de cada bloco de questões que compõem o referido questionário, apresentado na íntegra no Apêndice A.

### 3.1.1 Bloco 1 – Atividades de marketing

O primeiro bloco de questões compreende uma lista de atividades de marketing passíveis de realização externa (a partir do estabelecimento de relações com outra organização). A busca nas bases de dados teve como principal objetivo captar estudos que já tivessem identificado e relacionado essas atividades. Cabe ressaltar que, no presente trabalho, a adoção da perspectiva do marketing como uma atividade vai ao encontro da definição da *American Marketing Association – AMA* (2007), que o define como uma atividade ou processos de criação, comunicação, entrega e trocas de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.

Ruekert, Walker e Roering (1985), ao apresentar as estruturas de marketing relacional e transacional, relacionaram atividades de marketing para exemplificar a aplicação dessas estruturas. Krohmer, Homburg e Workman (2002), que também adotaram a perspectiva do marketing baseado em atividades, trabalharam com atividades de marketing tradicionais, tais como precificação, distribuição, promoção, desenvolvimento de produto e serviços ao consumidor, para operacionalizar a sua pesquisa.

Desta forma, para a constituição do primeiro bloco do questionário foram aproveitados os exemplos de atividades de marketing mencionadas por Ruekert, Walker e Roering (1985) e Krohmer, Homburg e Workman (2002). As atividades de marketing mencionadas nesses estudos foram traduzidas pela pesquisadora; a tradução e o ajuste dos termos foram alvo de discussão no processo de orientação e, finalmente, as atividades foram listadas no instrumento de coleta.

Para a inserção da escala de frequência de estabelecimento de relações interfirmas, considerou-se o pressuposto de que todas as organizações estão envolvidas em uma rede de relações sociais e econômicas (BORGATTI; FOSTER, 2003; RITTER; GEMUNDEN, 2003b), algumas com maior e outras com menor intensidade. Assim, foi incluída uma escala Likert de 5 pontos, na qual 1 significava “muito raramente” e 5 “muito frequentemente” e, ainda, foi adicionada uma alternativa para contemplar quando a organização não realizava determinada atividade.

### **3.1.2 Blocos 2 e 3 – Desempenho das atividades de marketing e organizacional**

Tendo sido definidas as atividades de marketing que passaram a compor o primeiro bloco do questionário, partiu-se para a busca e a definição das escalas que seriam utilizadas para medir o desempenho das atividades de marketing e o desempenho organizacional geral.

Para a mensuração do desempenho das atividades de marketing, optou-se por utilizar, na íntegra, a escala desenvolvida por Krohmer, Homburg e Workman (2002). Esta escolha foi feita porque o referido material representa diretamente a conceituação tridimensional (adaptabilidade, eficácia e eficiência) de desempenho de marketing proposta por Ruekert, Walker e Roering (1985) e, conseqüentemente, possui a maior relação com o tema da presente pesquisa. Foi incluída uma escala Likert de 5 pontos, na qual 1 significava “muito pior” e 5 “muito melhor” em relação aos concorrentes, seguindo a orientação descrita no instrumento de coleta de dados original.

A fim de mensurar o desempenho organizacional geral foram incluídas no questionário as três primeiras questões do bloco 3, retiradas do estudo de Olson, Slater e Hult (2005). Foi incluída uma escala Likert de 5 pontos, na qual 1 significava “discordo plenamente” e 5 “concordo plenamente”. Os itens componentes de ambas as escalas de desempenho (blocos 2 e 3) foram traduzidos pela pesquisadora e discutidos no processo de orientação para que, finalmente, pudessem ser incluídos no instrumento de coleta de dados.

### **3.1.3 Bloco 4 – Perfil da empresa**

Ao final do questionário foram incluídas, ainda, quatro questões consideradas importantes para identificar o perfil das empresas respondentes e embasar tanto a análise descritiva dos dados, quanto a discussão dos resultados e a elaboração de conclusões. Essas questões são: faixa de faturamento bruto anual, número de funcionários, atividade principal e segmento.

As faixas de faturamento disponibilizadas como alternativa no questionário seguiram os critérios de classificação utilizados pelo SEBRAE<sup>2</sup>, sendo as organizações que apresentam faturamento bruto anual de até R\$ 360 mil consideradas microempresas, as que apresentam faturamento bruto anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3 milhões e 600 mil, pequenas empresas e a partir dessa faixa, médias e grandes empresas. O número de funcionários foi embasado nas faixas de quantidade empregadas pelo IBGE<sup>3</sup> para a classificação da indústria.

### 3.2 PRÉ-TESTE

Após a formatação e a finalização da primeira versão do instrumento de coleta de dados, procedeu-se a realização do pré-teste do questionário. Segundo Hair *et al.* (2005a), nenhum questionário deve ser aplicado antes que o pesquisador tenha avaliado a provável exatidão e coerência das respostas. Assim, esta etapa teve como objetivo assegurar a validade de conteúdo das escalas de mensuração, avaliar a clareza dos termos e das questões nele contidas, identificar e realizar possíveis melhorias.

Nesse sentido, foram agendadas reuniões com os gestores de 5 empresas de pequeno porte do Vale dos Sinos – RS, sendo três do setor de comércio e duas do setor de serviços, participantes de um programa do SEBRAE, do qual a pesquisadora é bolsista de extensão. A escolha das empresas para o pré-teste partiu do conhecimento prévio da pesquisadora sobre as mesmas, que selecionou aquelas mais propensas a apresentar relações interfirmas.

Os questionários foram impressos e aplicados presencialmente pela pesquisadora nos dias e nos horários acordados com as empresas, ao longo do mês de novembro de 2013. O questionário foi respondido, em todas as empresas, por um dos seus sócios-administradores. Antes da aplicação, os respondentes foram instruídos a relatar quaisquer dúvidas surgidas sobre as questões, termos e palavras contidas no instrumento.

---

<sup>2</sup> Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

<sup>3</sup> Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

O tempo médio de resposta aos questionários foi de 12 minutos. Todas as dúvidas relatadas quanto ao uso de termos, palavras ou quanto às escalas foram registradas pela pesquisadora e posteriormente esclarecidas aos respondentes. Ao final de todos os pré-testes programados e com base nos registros efetuados, procedeu-se a adequação do instrumento da pesquisa, que compreendeu:

<b>Ajustes realizados no questionário</b>
Palavras e termos indicados pelos respondentes, para torná-los mais claros, compreensíveis e sob uma perspectiva prática.
Inclusão de atividades de marketing que não estavam contempladas anteriormente.
Agrupamento (reordenamento) das atividades de marketing dos mesmos elementos do composto de marketing.
Inclusão de alternativas para sinalizar quando a empresa realiza determinada atividade, porém internamente e quando determinada atividade não se aplica ao seu tipo de negócio (bloco 1);
Reordenamento das escalas, sendo a alternativa de número “1” sempre a de menor intensidade ou negativa (muito raramente, influencia pouco, muito pior, discordo plenamente) e a de número “5” de maior intensidade ou positiva (muito frequentemente, influencia muito, muito melhor, concordo plenamente), visando seguir o mesmo padrão e evitar erros nas respostas.

**Quadro 3:** Ajustes realizados no questionário a partir do pré-teste.

**Fonte:** Pré-teste.

Após as adequações no questionário, julgou-se pertinente avançar para a etapa, a de coleta dos dados, realizada por meio de uma *survey* que é descrita na próxima seção.

### 3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados da pesquisa compreendeu a realização de uma *survey*. Para viabilizar a aquisição de informações junto a uma quantidade expressiva de organizações, optou-se por subcontratar uma empresa de pesquisa para realizar a coleta das informações.

Verificou-se que a referida empresa contava com uma infraestrutura e sistemas de apoio adequados para a coleta, bem como com uma equipe de entrevistadores supervisionada por um responsável pela coleta e pela qualidade das entrevistas. Desta forma, as respostas ao questionário foram obtidas por meio de entrevistas aplicadas por telefone, junto a gestores de organizações localizadas no estado do Rio Grande do Sul, no período de 16 de janeiro a 13 de março de 2014.



### 3.3.1 População alvo e amostra

Como participantes da presente pesquisa, julgou-se serem elegíveis quaisquer empresas brasileiras, independentemente do seu setor de atuação ou tipo de atividade desenvolvida. No entanto, devido a impossibilidade de se pesquisar essas organizações na sua totalidade, foram utilizadas listas de empresas gaúchas disponibilizadas por entidades como FIERGS<sup>4</sup>, MOVERGS<sup>5</sup> e IBRAVIN<sup>6</sup>.

Deste modo, a população do estudo contou com um total de 4969 organizações. A amostra para a participação na *survey* foi selecionada sob o critério não probabilístico e por conveniência. Esse critério prevê a seleção de elementos que estejam mais disponíveis para fazer parte do estudo e que tem condições de oferecer as informações necessárias, implicando no desconhecimento sobre a probabilidade dos elementos da população serem incluídos na amostra (HAIR *et al.*, 2005a).

Foi definida como variável de controle o número de funcionários (no mínimo 20) e sinalizada previamente à empresa responsável pela coleta de dados a necessidade de atingimento de um número mínimo de entrevistas em pelo menos três setores distintos. Os setores indicados foram: madeira e móveis, vinícola e máquinas e equipamentos, pois havia uma quantidade expressiva de empresas desses setores nas listas disponíveis, aumentando, assim, as chances de obtenção de um maior número de respostas.

## 3.4 PREPARAÇÃO DOS DADOS

Após a finalização da coleta dos dados da pesquisa, algumas etapas pré-análise foram realizadas, com o objetivo de assegurar a validade e a coerência das informações a serem posteriormente analisadas. O banco de dados foi checado a fim de identificar dados omissos e pontos extremos, a escala de mensuração foi

---

<sup>4</sup> Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul.

<sup>5</sup> Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul.

<sup>6</sup> Instituto Brasileiro do Vinho.

testada para a confirmação da sua confiabilidade e as informações acerca dos modelos de regressão foram validadas.

Inicialmente, foram revisadas as variáveis componentes do bloco 1 (atividades de marketing) e eliminadas aquelas que não poderiam ser realizadas de outra forma, a não ser a partir do estabelecimento de relações com outra organização. A decisão pela exclusão dessas variáveis visou manter a coerência com a escala de mensuração disponível no bloco 1, uma vez que a mesma continha alternativas de frequência de realização de atividades (alternativas 1 a 6) e de não aplicabilidade da atividade ao negócio (alternativa 7).

As variáveis mantidas e excluídas da análise de dados são apresentadas no quadro 4.

Variáveis mantidas	Variáveis excluídas	Motivo da exclusão
Q1.1 Elaboração de projetos de marketing		
	Q1.2 Propaganda em rádio, televisão, jornal, revistas, internet	Não há como realizar essa atividade sem a participação de outro ator (jornal, rádio, emissora de TV, mecanismos de busca, redes sociais...)
	Q1.3 Criação de material promocional e ações promocionais de marketing	A criação de material promocional e ações de marketing geralmente é feita a partir da contratação de agências especializadas.
Q1.4 Gestão do relacionamento com clientes		
Q1.5 Desenvolvimento de programas de satisfação do cliente		
Q1.6 Implementação de programa de marketing		
Q1.7 Acompanhamento da implementação das estratégias de marketing		
Q1.8 Planejamento de estratégias de expansão de mercados		
Q1.9 Planejamento dos serviços relacionados à venda dos produtos		
	Q1.10 Distribuição dos produtos via atacadistas e distribuidores	Atacadistas e distribuidores são atores externos.
	Q1.11 Utilização de depósitos ou armazéns de terceiros (aluguel de depósitos)	O aluguel de depósitos/armazéns pressupõe o envolvimento de um ator

		externo, o locador.
Q1.12 Realização de pesquisa de mercado		
Q1.13 Avaliação da satisfação dos clientes		
Q1.14 Análise das mudanças nas necessidades e preferências dos clientes		
Q1.15 Identificação de novas tendências		
Q1.16 Análise de potencial de novos mercados		
Q1.17 Design/desenvolvimento de embalagens		
Q1.18 Contratação de empresas de design para o desenvolvimento de novos produtos		
Q1.19 Desenvolvimento de novos produtos		
Q1.20 Pesquisa e desenvolvimento		
Q1.21 Inovação de produto		
Q1.22 Definição de estratégia de preços		
	Q1.23 Utilização de representantes comerciais	Representantes comerciais são atores externos.
	Q1.24 Estabelecimento de contratos de franquia no varejo	Franqueados são atores externos.
	Q1.25 Vendas via internet por meio de site de compras coletivas	Sites de compras coletivas são plataformas de venda disponibilizadas por terceiros.

**Quadro 4:** Variáveis mantidas e excluídas no bloco 1 do questionário.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O quadro 4 evidencia que das 25 variáveis que compunham inicialmente o bloco 1, atividades de marketing, 7 foram eliminadas, restando apenas as 18 variáveis passíveis tanto de realização interna (pela própria organização), quanto de realização externa (a partir de relações interfirmas) para a análise de dados final.

### 3.4.1 Dados omissos e pontos extremos

Os dados omissos do banco de dados foram identificados utilizando-se tabelas de frequência geradas pelo *software* de análises estatísticas SPSS, que estão apresentadas no Apêndice B. Cabe ressaltar que no bloco 1, inicialmente,

foram classificadas como dados omissos as respostas 6 (não realiza externamente)<sup>7</sup> e 7 (não se aplica).

Considerando-se a quantidade elevada de dados omissos no bloco 1 e frente a impossibilidade de nova coleta de informações junto aos participantes da pesquisa, foram eliminados os casos em que havia respostas 7 (não se aplica) em todas as questões do bloco 1 (atividades de marketing) bem como os casos em que os participantes realizavam no máximo 3 (de um total de 18) atividades de marketing externamente, totalizando 115 casos eliminados.

Outra medida tomada com o intuito de diminuir o número de dados omissos foi a recodificação da escala de mensuração do bloco 1, na qual 1 era igual a “muito raramente” e 5 igual a “muito frequentemente”. Com a alteração, a alternativa 6 (não realiza externamente) foi recodificada para 1, tendo sido incluída na escala de frequência de realização externa de atividades e assim sucessivamente procedeu-se a recodificação, conforme explicitado no quadro 5.

ESCALA ORIGINAL						
1 (muito raramente)	2	3	4	5 (muito frequentemente)	6 (não realiza externamente)	7 (não se aplica)
ESCALA RECODIFICADA						
6 → 1 (não realiza externamente)	1 → 2	2 → 3	3 → 4	4 → 5	5 → 6 (muito frequentemente)	7 (não se aplica; dado omissos)

**Quadro 5:** Escala original e escala recodificada do Bloco 1.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Tendo sido realizadas as eliminações de casos e a recodificação da escala de mensuração do bloco 1, objetivando diminuir o número de dados omissos, procedeu-se a identificação e a análise dos casos que apresentavam pontos extremos. Segundo Hair *et al.* (2005a) um ponto extremo corresponde a um participante (caso) que tem um ou mais valores distintamente diferentes dos outros respondentes.

Os pontos extremos foram identificados com o auxílio de gráficos de caixa gerados pelo *software* SPSS, cujas informações estão sintetizadas no quadro 6.

<sup>7</sup> Antes da recodificação da escala e mensuração descrita no subcapítulo 3.4.1, quadro 5, a alternativa 6 não estava incluída na escala de frequência de realização externa de atividades.

Nº de pontos extremos	Nº de casos	Exclusão dos casos
1	23	Não
2	13	Não
3	6	Sim
4	2	Sim
5	1	Sim
6	1	Sim
10	1	Sim
15	1	Sim
	Total: 48	Total: 12

**Quadro 6:** Quantidade de pontos extremos e casos excluídos.

**Fonte:** Coleta de dados

Dos 48 casos que apresentaram pontos extremos, foram eliminados da amostra 12 casos, que continham de 3 a 15 pontos extremos em todo o questionário. Os participantes que apresentaram somente 1 ou 2 pontos extremos foram mantidos na amostra, que totalizou 464 participantes válidos. Esses participantes são caracterizados nas tabelas 1 e 2.

**Tabela 1:** Atividade principal e segmentos de atuação

Atividade	Percentual
Indústria	95%
Comércio	1,1%
Serviços	3,9%
Segmento	Percentual
Madeira e móveis	30%
Vinícola	18,5%
Metalmecânico	11,4%
Máquinas e equipamentos	5,2%
Alimentos	3,9%
Outros	31%

**Fonte:** Coleta de dados

Conforme apresentado na tabela 1, o tipo de atividade predominante da amostra de empresas pesquisadas é a industrial (95%), seguido da atividade de prestação de serviços (3,9%) e comércio (1,1%). O segmento de atuação mais representativo é o de madeira e móveis (30%), seguido dos setores vinícola (18,5%) e metalmecânico (11,4%).

**Tabela 2:** Faixa de faturamento bruto anual e número de funcionários

<b>Faturamento</b>	<b>Percentual</b>	<b>Porte</b>
Até R\$ 360mil	26,9%	Micro
R\$ 360mil a R\$ 1 milhão	28,8%	Pequeno
R\$ 1 milhão a R\$ 2 milhões e 400mil	15,1%	Pequeno
R\$ 2 milhões e 400mil a R\$ 3 milhões e 600mil	10,9%	Pequeno
Acima de R\$ 3 milhões e 600mil	18,3%	Médio a grande
<b>Número de funcionários</b>	<b>Percentual</b>	<b>Porte</b>
Até 19 funcionários	17,5%	Micro
20 a 99 funcionários	60,7%	Pequeno
100 a 499 funcionários	17,7%	Médio
Mais de 500 funcionários	4,1%	Grande

**Fonte:** Coleta de dados

A maioria das empresas apresenta uma faixa de faturamento de R\$ 360 mil a R\$ 3 milhões e 600 mil bruto anual (54,8%), sendo, portanto, de pequeno porte. A segunda faixa de faturamento mais representativa, com 26,9% dos participantes, foi a de até R\$ 360mil, sendo, assim, microempresas. Quanto ao número de funcionários, 60,7% das empresas possuem entre 20 a 99 funcionários, seguidos da faixa de até 19 funcionários (17,5%) e de 100 a 499 funcionários (17,7%). Apenas 4,1% da amostra possui mais de 500 funcionários, segundo dados apresentados na tabela 2.

### 3.4.2 Confiabilidade do questionário

Os construtos componentes do instrumento de coleta de dados, utilizados para a mensuração do desempenho de marketing e organizacional foram submetidos ao teste de Alfa de Cronbach, a fim de avaliar a consistência interna entre as variáveis. Segundo Hair *et al.* (2005a), um questionário coerente está diretamente ligado à confiabilidade dos achados da pesquisa.

<b>Construtos</b>	<b>N</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número itens</b>
Desempenho de marketing – Eficiência (bloco 2)	441	,868	5
Desempenho de marketing – Eficácia (bloco 2)	422	,884	9
Desempenho de marketing – Adaptabilidade (bloco2)	449	,890	4
Desempenho geral (bloco 3)	458	,908	3

**Quadro 7:** Teste de confiabilidade dos construtos

**Fonte:** Coleta de dados

Com relação ao coeficiente de Cronbach, recomenda-se que esse apresente, no mínimo, um alfa de 0,7. Coeficientes de 0,7 a 0,8 apresentam uma boa intensidade de associação; coeficientes de 0,8 a 0,9 apresentam uma intensidade de associação muito boa e coeficientes 0,9 são consideradas associações excelentes (HAIR *et al.*, 2005a).

Com base nos coeficientes Alfa de Cronbach apresentados no quadro 7, é possível afirmar que os itens dos blocos 2 e 3 do instrumento de coleta de dados podem ser combinados para mensurar os construtos da pesquisa, relativos a desempenho de marketing e organizacional de forma coerente.

### **3.4.3 Validação dos modelos de regressão**

Para assegurar a validade dos resultados obtidos com os modelos de regressão múltipla, foram consideradas e previamente analisadas algumas suposições aplicáveis a este tipo de método estatístico, indicadas por Hair *et al.* (2005b):

- a) Linearidade da relação entre as variáveis
- b) Homoscedasticidade dos resíduos
- c) Independência dos resíduos
- d) Normalidade dos resíduos
- e) Multicolinearidade

#### **3.4.3.1 Linearidade da relação entre as variáveis**

Pode-se dizer que existe uma relação entre variáveis quando está presente uma ligação coerente e sistemática entre elas (HAIR, *et al.*, 2005a). A suposição da relação linear entre variáveis diz respeito ao grau em que a variação na variável dependente é associada com a variável independente. Deste modo, a correlação é considerada uma questão crucial para a análise de regressão (Hair *et al.*, 2005b).

A fim de averiguar a linearidade entre as variáveis da presente pesquisa, gerou-se, com o suporte do *software* SPSS, uma matriz de correlação das variáveis independentes e dependentes. A matriz é apresentada integralmente no Apêndice F e demonstra a existência de correlações significativas positivas entre as variáveis independentes e dependentes testadas, em sua maioria, relações moderadas a muito fortes, com significância de 1%. Assim, torna-se possível atestar a linearidade entre as variáveis dos modelos.

#### 3.4.3.2 Homoscedasticidade dos resíduos

O teste de homoscedasticidade dos resíduos visa verificar se as variáveis dependentes exibem níveis iguais de variância ao longo do domínio das variáveis independentes. Assim, é desejável que as relações de dependência entre as variáveis dos modelos de regressão múltipla sejam homoscedásticas, isto é, não apresentem padrões de tendência crescente ou decrescente (HAIR, *et al.*, 2005b).

Para averiguar a homoscedasticidade dos resíduos, foram utilizados gráficos gerados pelo *software* SPSS, que apresentam num dos eixos os resíduos padronizados e no outro os valores previstos padronizados da regressão. Os gráficos disponíveis no Apêndice G demonstram a inexistência de padrões de tendência crescente ou decrescente entre os resíduos padronizados e os valores previstos, bem como uma dispersão nos pontos do gráfico, caracterizando, assim, a homoscedasticidade.

#### 3.4.3.3 Independência dos resíduos

O teste de independência dos resíduos tem por objetivo verificar se os valores dos resíduos das variáveis dependentes são independentes e, portanto, não correlacionados (HAIR, *et al.*, 2005b). Isso pode ser feito a partir do teste Durbin-Watson, disponibilizado pelo *software* SPSS junto aos modelos de regressão executados.



**Tabela 3:** Teste de independência dos resíduos (modelos 1 a 8)

Variável dependente	Menos frequente		Mais frequente	
	R <sup>2</sup> ajustado	Durbin-Watson	R <sup>2</sup> ajustado	Durbin-Watson
Adaptabilidade	,162	1,771	,252	2,115
Eficácia	,090	1,759	,276	1,972
Eficiência	,146	1,654	,292	2,010
Desempenho Geral	,019	1,924	,186	1,971

Fonte: SPSS

Os resultados do teste apresentam-se na tabela 3 e demonstram que, tanto para o grupo menos frequente quanto para o grupo mais frequente<sup>8</sup>, os coeficientes Durbin-Watson foram superiores ao valor considerado crítico, 1,65 (MONTGOMERY; PECK; VINING, 2001 *apud* HENTGES, 2011).

#### 3.4.3.4 Normalidade dos resíduos

A fim de determinar se os erros estão normalmente distribuídos, é verificada a normalidade da distribuição dos resíduos. Hair *et al.* (2005b) recomenda a utilização de histogramas de resíduos e de gráficos de probabilidade normal, que podem ser obtidos a partir da utilização do *software* SPSS. Os histogramas e gráficos de probabilidade normal dos modelos de regressão são apresentados no Apêndice H. A partir deles, verifica-se a existência de uma curva normal para os histogramas das variáveis dependentes e que os pontos dos gráficos de probabilidade normal estão agrupados próximo da linha diagonal dos gráficos, considerando-se, portanto, que os resíduos estão normalmente distribuídos.

<sup>8</sup> A amostra da pesquisa foi dividida em dois grupos, de acordo com a frequência de realização externa das suas atividades de marketing, procedimento que será detalhado adiante.

### 3.4.3.5 Multicolinearidade

A multicolinearidade, em uma análise de regressão múltipla, refere-se à correlação entre as variáveis independentes. Quando a multicolinearidade é muito elevada, alguns problemas com a regressão podem ser acarretados. A fim de determinar se a multicolinearidade é alta o suficiente para causar esses problemas, realizam-se alguns testes de tolerância e Fator de Inflação de Variância (FIV) (HAIR, *et al.*, 2005a).

O FIV mede o quanto a variância dos coeficientes de regressão está afetada por problemas de multicolinearidade. Um valor máximo aceitável para o FIV é de 5,0. A tolerância é a quantidade de variância em uma variável independente que não é explicada pelas outras variáveis independentes. O valor mínimo aceitável para a tolerância é geralmente 0,10, isto é, valores de tolerância menores do que 0,10 indicam problemas de multicolinearidade (HAIR, *et al.*, 2005a)

Os resultados dos testes de FIV e tolerância são apresentados no Apêndice I e demonstram que todas as variáveis independentes apresentaram FIV menor do que 5,0 e tolerância superior a 0,10 para os grupos menos e mais frequente, confirmando a inexistência de problemas resultantes da multicolinearidade.

## 4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção é apresentado um panorama geral dos dados coletados pela pesquisa. A subseção 4.1 compreende a apresentação e a análise descritiva dos dados e a 4.2 os testes das hipóteses, utilizando análise de conglomerados e modelos de regressão múltipla.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

A estatística descritiva facilita a compreensão sobre os dados coletados na pesquisa, fornece uma análise preliminar dos construtos e permite o conhecimento, de maneira geral, das características da amostra. As tabelas 4 a 8 apresentam os resultados de média, desvio-padrão e dados omissos das variáveis e as suas respectivas análises.

Com relação ao bloco 1, atividades de marketing, é possível visualizar, por meio da tabela 4, o número de casos válidos, as médias e desvio-padrão das variáveis, bem como a quantidade e o percentual de dados omissos. É importante lembrar que no bloco 1 foram considerados dados omissos todas as respostas 7 (não se aplica).

**Tabela 4:** Estatística descritiva das variáveis do bloco 1

Variável	N	Média	Desvio padrão	Omissos	Percentual Omissos
Q1.1 Elaboração de projetos de marketing	357	2,49	1,728	107	23,1%
Q1.4 Gestão do relacionamento com clientes (programas de relacionamento e redes sociais)	322	2,34	1,669	142	30,6%
Q1.5 Desenvolvimento de programas de satisfação do cliente	314	2,32	1,694	150	32,3%
Q1.6 Implementação de programa de marketing elaborado por representante ou fornecedor	356	2,92	1,752	108	23,3%
Q1.7 Acompanhamento da implementação das estratégias de marketing	315	2,01	1,527	149	32,1%
Q1.8 Planejamento de estratégias de expansão de	262	1,97	1,476	202	43,5%

mercados (abertura de filiais em outras cidades e/ou estados)					
Q1.9 Planejamento dos serviços relacionados à venda dos produtos (ponto de venda, atendimento ao cliente)	336	2,15	1,633	128	27,6%
Q1.12 Realização de pesquisa de mercado	195	2,44	1,662	269	58,0%
Q1.13 Avaliação da satisfação dos clientes	316	2,28	1,622	148	31,9%
Q1.14 Análise das mudanças nas necessidades e preferências dos clientes	339	2,00	1,465	125	26,9%
Q1.15 Identificação de novas tendências	368	2,03	1,559	96	20,7%
Q1.16 Análise de potencial de novos mercados	328	2,10	1,535	136	29,3%
Q1.17 Design/desenvolvimento de embalagens	354	2,13	1,567	110	23,7%
Q1.18 Contratação de empresas de design para o desenvolvimento de novos produtos	390	1,87	1,475	74	15,9%
Q1.19 Desenvolvimento de novos produtos	365	1,98	1,490	99	21,3%
Q1.20 Pesquisa e desenvolvimento	288	2,02	1,523	176	37,9%
Q1.21 Inovação de produto	388	1,81	1,457	76	16,4%
Q1.22 Definição de estratégia de preços	406	1,72	1,358	58	12,5%

**Fonte:** Coleta de dados

Nota: Escala variando de 1 = não realiza externamente a 6 = muito frequentemente

As respostas 7 (não se aplica) do bloco 1 não foram substituídas pela média da série pois considerou-se que, de fato, as mesmas podem representar uma real característica da amostra, isto é, algumas das organizações pesquisadas, dependendo do seu segmento de atuação ou tipo de atividade (indústria, comércio, serviços), não necessitam realizar, efetivamente, todas as atividades de marketing listadas no questionário. Desta forma, concluiu-se que o elevado número de dados omissos se atribuiu a uma característica verdadeira da amostra e não a falhas na coleta ou na entrada dos dados no *software* SPSS.

Em função dessa característica, justificam-se as médias não muito elevadas e os altos índices de desvio padrão das variáveis do bloco 1. Realizando uma análise da distribuição de frequência dessas variáveis, a partir de histogramas gerados pelo *software* SPSS e apresentados parcialmente no Apêndice C, verificou-se que, de fato, a distribuição de frequência das respostas às variáveis do bloco 1 não apresenta curva normal.

Visando minimizar o impacto do número de dados omissos no estudo das variáveis, utilizou-se, nos modelos de regressão múltipla que serão apresentados na sequência desse capítulo, a classificação emparelhada (ou *pairwise*), que inclui na análise estatística os casos que apresentam dados omissos. Segundo essa classificação, um caso que contém dados faltantes não será considerado para uma variável em particular, mas poderá ser utilizado na análise de outras variáveis caso possua os dados completos.

A estatística descritiva das questões relativas ao desempenho das atividades de marketing (adaptabilidade, eficácia e eficiência), pesquisadas no bloco 2, é apresentada nas tabelas 5, 6 e 7, respectivamente.

**Tabela 5:** Estatística descritiva das variáveis do construto Adaptabilidade

Variáveis (Adaptabilidade)	N	Média	Desvio padrão	Omissos	Percentual Omissos
Q3.1 Adaptação da sua estratégia de marketing às mudanças ocorridas no ambiente de negócios da sua empresa	459	2,95	1,027	5	1,1%
Q3.2 Adaptação da sua estratégia de marketing às mudanças ocorridas nas estratégias de marketing dos concorrentes	460	2,96	1,014	4	,9%
Q3.3 Adaptação rápida dos seus produtos às necessidades dos clientes	461	3,41	1,001	3	,6%
Q3.4 Reação rápida a novas ameaças de mercado	458	3,48	,941	6	1,3%

**Fonte:** Coleta de dados

Nota: Escala variando de 1 = muito pior a 5 = muito melhor

Inicialmente, ao observar a tabela 5, é possível notar a redução dos dados omissos nas respostas às variáveis do construto Adaptabilidade, fato que também poderá ser observado nas tabelas 6 e 7 referentes aos construtos Eficácia e Eficiência e na tabela 8, pertinente ao Desempenho Geral. Realizando uma análise da distribuição de frequência das variáveis dependentes dos blocos 2 e 3, utilizando, para isso, histogramas gerados pelo *software* SPSS, apresentados parcialmente no Apêndice D, verificou-se que a distribuição de frequência das respostas à metade das variáveis dos blocos 2 e 3 apresenta curva normal.

Prosseguindo a análise da tabela 5, nota-se que a variável que apresentou a maior média e o menor desvio padrão para o construto Adaptabilidade foi a Q3.4, o que demonstra que os respondentes da pesquisa julgaram possuir desempenho

superior ao da concorrência quanto a reações rápidas a novas ameaças de mercado. A segunda variável com a maior média e menor desvio padrão foi a Q3.3, podendo-se observar que os respondentes da pesquisa julgaram possuir desempenho superior ao da concorrência também quanto a adaptação rápida dos seus produtos às necessidades dos clientes.

As respostas às variáveis do construto Eficácia são apresentadas na tabela 6. As variáveis que apresentaram as maiores médias e menores desvio-padrão foram Q3.9, Q3.5 e Q3.6. A média da variável Q3.9 demonstra que os respondentes da pesquisa julgaram possuir desempenho superior ao da concorrência quanto a manutenção dos clientes atuais. Da mesma forma, estimaram sair-se melhor em relação aos concorrentes quanto ao atingimento da satisfação do cliente (Q3.5) e ao oferecimento de valor ao cliente (Q3.6).

**Tabela 6:** Estatística descritiva das variáveis do construto Eficácia

Variáveis (Eficácia)	N	Média	Desvio padrão	Omissos	Percentual Omissos
Q3.5 Atingir a satisfação do cliente?	461	4,08	,746	3	,6%
Q3.6 Oferecer valor ao cliente?	460	3,97	,775	4	,9%
Q3.7 Atingir o crescimento desejado?	459	3,78	,949	5	1,1%
Q3.8 Assegurar a fatia de mercado desejada?	459	3,76	,940	5	1,1%
Q3.9 Manter os clientes atuais?	459	4,19	,759	5	1,1%
Q3.10 Atrair novos clientes?	462	3,75	,855	2	,4%
Q3.11 Implementar a sua estratégia de marketing atual?	450	3,11	1,033	14	3,0%
Q3.12 Como foi o desempenho de marketing de forma global?	457	3,11	,959	7	1,5%
Q3.13 Disseminação da filosofia de marketing em toda a empresa?	454	3,20	1,044	10	2,2%

**Fonte:** Coleta de dados

Nota: Escala variando de 1 = muito pior a 5 = muito melhor

Os resultados das respostas dadas às variáveis do construto Eficiência estão apresentadas na tabela 7. A variável Q3.14, de maior média, demonstra que quanto à geração de lucros, os participantes da pesquisa julgaram possuir desempenho superior ao dos concorrentes. Da mesma forma, a segunda variável que apresentou maior média, Q3.16, evidencia a mesma percepção dos respondentes quanto a capacidade de trabalhar produtivamente com todos os departamentos da empresa.

**Tabela 7:** Estatística descritiva das variáveis do construto Eficiência

Variáveis (Eficiência)	N	Média	Desvio padrão	Omissos	Percentual Omissos
Q3.14 Gerar lucros?	460	3,71	,883	4	,9%
Q3.15 Atingir resultados de marketing melhores com menos custos?	456	3,14	,940	8	1,7%
Q3.16 Trabalhar produtivamente com todos os departamentos da empresa?	456	3,52	,965	8	1,7%
Q3.17 Atingir eficiência em todas as atividades de marketing?	459	3,07	,989	5	1,1%
Q3.18 Desempenhar as atividades de marketing da maneira certa na primeira vez?	460	3,04	,971	4	,9%

**Fonte:** Coleta de dados

Nota: Escala variando de 1 = muito pior a 5 = muito melhor

A tabela 8 apresenta as respostas das variáveis relativas ao construto Desempenho Geral, pesquisado no bloco 3 de questões. A variável de maior média foi a Q4.1, demonstrando o grau de concordância dos respondentes quanto ao atingimento das expectativas previstas para a empresa no ano anterior, numa escala que variava de 1 a 5, sendo 1 discordo plenamente e 5 concordo plenamente. As demais variáveis (Q4.2 e Q4.3) também apresentaram médias elevadas quanto a concordância de que o desempenho da organização foi melhor no ano atual em relação ao ano anterior e quanto a satisfação dos gestores com o desempenho da empresa no ano anterior.

**Tabela 8:** Estatística descritiva das variáveis do construto Desempenho Geral

Variáveis (Desempenho geral)	N	Média	Desvio padrão	Omissos	Percentual Omissos
Q4.1 O desempenho geral da minha empresa neste ano atingiu as expectativas previstas no ano passado	464	3,70	1,006	0	0
Q4.2 O desempenho geral da minha empresa neste ano foi melhor do que o dos nossos principais concorrentes	461	3,57	1,058	3	,6%
Q4.3 Os gestores da empresa ficaram muito satisfeitos com o desempenho geral da empresa no ano passado	461	3,56	,969	3	,6%

**Fonte:** Coleta de dados

Nota: Escala variando de 1 = discordo plenamente a 5 = concordo plenamente

Pode-se dizer, a partir da análise descritiva dos construtos do questionário, que foi possível conhecer as características da amostra da pesquisa, destacando-se, principalmente, as informações apresentadas acerca da frequência de realização externa das atividades de marketing (bloco 1). Acredita-se que estas informações

são fundamentais para nortear a escolha das técnicas estatísticas aplicadas, a análise dos dados bem como as discussões dos resultados, uma vez que buscaram descrever as peculiaridades da amostra de forma verossímil.

#### 4.2 TESTE DO MODELO TEÓRICO

Esta seção apresenta o teste das hipóteses componentes do modelo teórico da presente pesquisa, apresentado na figura 2, que foi realizado por meio do método de regressão múltipla. De acordo com Hair *et al.* (2005b), a regressão múltipla é o método apropriado quando o problema da pesquisa envolve uma única variável dependente relacionada a duas ou mais variáveis independentes. O objetivo da regressão múltipla, portanto, é prever as mudanças na variável dependente como respostas a mudanças nas variáveis independentes.

Foi utilizado como método de estimação dos modelos de regressão múltipla o *stepwise* que, segundo Hair *et al.* (2005b), seleciona variáveis que maximizam a previsão com o menor número de variáveis empregadas. Nesse método, as variáveis independentes são individualmente avaliadas quanto a sua contribuição na previsão da variável dependente e acrescentadas ao modelo de regressão ou eliminadas do mesmo com base na sua contribuição relativa.

Em modelos confirmatórios (método de estimação *enter*) isto é, quando todas as variáveis independentes são incluídas, o pesquisador deve se assegurar de que esse conjunto de variáveis atinja a previsão máxima, sendo este modelo especialmente adequado em situação de replicação de esforços de pesquisa anteriores ou para fins de validação (HAIR *et al.*, 2005b). Com base nesse pressuposto, optou-se por empregar o modelo *stepwise*, considerando que a presente pesquisa não se trata de uma replicação de pesquisas prévias. Logo, não havia como a pesquisadora certificar-se previamente de que as variáveis independentes incluídas no modelo seriam, de fato, responsáveis pelas mudanças nas variáveis dependentes.



Desta forma, o teste das hipóteses do modelo teórico foi operacionalizado com o uso de duas diferentes técnicas de análise estatística, sendo dividido em duas etapas:

- Etapa 1: Para viabilizar o teste das hipóteses 1, 2, 3 e 4 foi realizada, previamente à análise de regressão múltipla, uma análise de conglomerados hierárquicos via o *software* SPSS, que dividiu em dois grupos os participantes da pesquisa, tomando como base as respostas dadas às questões do bloco 1 (frequência de realização de atividades de marketing a partir de relações interfirmas). Um dos grupos foi denominado de “menos frequente”, por apresentar menor incidência de relações interfirmas, e outro de “mais frequente”, por apresentar maior frequência de relações interfirmas. As suas características são discutidas no subcapítulo 4.2.2.

- Etapa 2: A partir da separação da amostra em dois grupos com características distintas, foram realizados modelos de regressão múltipla, nos quais foram inseridas como variáveis dependentes os construtos de desempenho Adaptabilidade, Eficácia, Eficiência e Desempenho Geral e como variáveis independentes as atividades de marketing. No total, foram 8 os modelos realizados, testando as 4 variáveis dependentes para o grupo mais e menos frequente. O quadro 8 sumariza os componentes dos modelos de regressão múltipla e relaciona as hipóteses da pesquisa correspondentes aos modelos.

Modelo	Relação investigada	Hipótese
Modelo 1	Frequência alocação externa atividades de marketing grupo menos frequente	Adaptabilidade Hipótese 1
Modelo 2	Frequência alocação externa atividades de marketing grupo menos frequente	Eficácia Hipótese 2
Modelo 3	Frequência alocação externa atividades de marketing grupo menos frequente	Eficiência Hipótese 3
Modelo 4	Frequência alocação externa atividades de marketing grupo mais frequente	Adaptabilidade Hipótese 1
Modelo 5	Frequência alocação externa atividades de marketing grupo mais frequente	Eficácia Hipótese 2
Modelo 6	Frequência alocação externa atividades de marketing grupo mais frequente	Eficiência Hipótese 3
Modelo 7	Frequência alocação externa atividades de marketing grupo menos frequente	Desemp. Geral Hipótese 4
Modelo 8	Frequência alocação externa atividades de marketing grupo mais frequente	Desemp. Geral Hipótese 4

**Quadro 8:** Sumário de modelos de regressão e hipóteses correspondentes

**Fonte:** Elaborado pela autora

Por fim, para a inclusão satisfatória dos construtos Adaptabilidade, Eficácia, Eficiência e Desempenho Geral nos modelos de regressão foi feita, para cada um, uma média simples das respostas dadas às suas variáveis. Somente neste caso, os dados omissos foram substituídos pela média da série, para não haver interferência no cálculo da média das variáveis.

#### **4.2.2 Caracterização dos grupos de empresas**

A análise de conglomerados realizada com o apoio do *software* SPSS classificou a amostra da pesquisa em dois grupos distintos. O grupo menos frequente teve um N igual a 301 e o grupo mais frequente teve um N igual a 163. Conforme comentado anteriormente, o principal atributo que os difere é a frequência de realização externa de atividades de marketing, observando-se, a partir do quadro 11 no Apêndice E, que o grupo menos frequente apresenta médias inferiores às médias do grupo mais frequente no que diz respeito a realização das suas atividades de marketing a partir de um ator externo.

Isso significa que os participantes incluídos no grupo menos frequente realizam, com menor frequência, as suas atividades de marketing por meio de relações interfirmas e que, em contrapartida, os participantes incluídos no grupo mais frequente realizam, com maior frequência, as suas atividades de marketing por meio de relações interfirmas.

No entanto, uma observação pertinente é a de que, apesar de haver diferenças nessas médias dos dois grupos, a frequência de relações interfirmas não é tão elevada mesmo para o grupo mais frequente, uma vez que as médias apresentadas por ele atingiram valores máximos próximos a 3,55, numa escala que variava de 1 a 6 (sendo 1 = não realiza externamente e 6 = realiza muito frequentemente).

Para atestar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, foram realizados, ainda, testes ANOVA, cujos resultados estão expostos nos quadros 12 e 13 do Apêndice E. Os quadros apontam, além da existência de diferenças significativas entre os grupos, considerando as variáveis que compõem o

bloco 1, atividades de marketing, que existem diferenças significativas quando as variáveis dependentes adaptabilidade, eficácia, eficiência e desempenho geral são consideradas.

Outras características inerentes aos dois grupos, tais como faixas de faturamento, número de funcionários, atividade principal e segmento são apresentadas nas tabelas 9 e 10.

**Tabela 9:** Faturamento e número de funcionários

<b>Faturamento</b>	<b>Menos frequente</b>	<b>Mais frequente</b>	<b>Porte</b>
Até R\$ 360mil	30,6%	19,9%	Micro
R\$ 360mil a R\$ 1 milhão	23,6%	38,5%	Pequeno
R\$ 1 milhão a R\$ 2 milhões e 400mil	14,8%	15,5%	Pequeno
R\$ 2 milhões e 400mil a R\$ 3 milhões e 600mil	13,1%	6,8%	Pequeno
Acima de R\$ 3 milhões e 600mil	17,8%	19,3%	Médio a grande
<b>Número de funcionários</b>	<b>Menos frequente</b>	<b>Mais frequente</b>	<b>Porte</b>
Até 19 funcionários	23,6%	6,2%	Micro
20 a 99 funcionários	63,3%	55,9%	Pequeno
100 a 499 funcionários	11,1%	29,8%	Médio
Mais de 500 funcionários	2%	8,1%	Grande

**Fonte:** Coleta de dados

Com base na tabela 9, observa-se que 30,6% das empresas do grupo menos frequente apresenta faturamento bruto anual de até R\$ 360 mil (microempresas), enquanto que no grupo mais frequente esse percentual é menor, 19,9%. Da mesma forma, organizações consideradas de pequeno porte são maioria no grupo mais frequente, que apresenta percentual total de 60,8% de empresas na faixa de faturamento bruto anual entre R\$ 360mil até R\$ 3 milhões e 600mil. No grupo menos frequente, apenas 51,5% das empresas é de pequeno porte. Apresentando faturamento bruto anual acima de R\$ 3 milhões e 600mil estão 17,8% das empresas do grupo menos frequente e 19,3% das empresas do grupo mais frequente.

Com relação ao número de funcionários, observa-se que em ambos os grupos predomina o número de 20 a 99 funcionários, sendo 63,3% nessa faixa para o grupo menos frequente e 55,9% nessa faixa para o grupo mais frequente. Ainda, observa-se que a faixa de até 19 funcionários é maior para o grupo menos frequente, que apresentou percentual de 23,6% contra apenas 6,2% do grupo mais frequente. A superioridade nos percentuais do grupo mais frequente também é

observada nas faixas de 100 a 499 funcionários e mais de 500 funcionários, sendo de 29,8% e 8,1%, respectivamente, no grupo mais frequente, e de 11,1% e 2% no grupo menos frequente.

**Tabela 10:** Atividade principal e segmento de atuação

<b>Atividade</b>	<b>Menos frequente</b>	<b>Mais frequente</b>
Indústria	93,9%	96,9%
Comércio	,7%	1,8%
Serviços	5,4%	1,2%
<b>Segmento</b>	<b>Menos frequente</b>	<b>Mais frequente</b>
Madeira e móveis	28,6%	32,5%
Vinícola	23,3%	9,8%
Metalmecânico	11%	12,3%
Máquinas e equipamentos	5%	5,5%
Alimentos	3%	5,5%
Outros	29,2%	34,4%

**Fonte:** Coleta de dados

Com relação a atividade econômica, verifica-se, ao analisar a tabela 10, que a industrial é predominante para ambos os grupos, que apresentaram percentuais mais elevados em relação aos das outras atividades. A atividade de comércio foi mais representativa para o grupo mais frequente (1,8% em comparação a 0,7%) e a de serviços foi mais importante para as empresas do grupo menos frequente (5,4% contra 1,2% do grupo mais frequente).

O segmento de atuação predominante em ambos os grupos foi o de madeira e móveis, sendo superior, no entanto, para as empresas do grupo mais frequente, que apresenta percentual de 32,5% em comparação a 28,6% do grupo menos frequente. Observa-se que o setor vinícola é o segundo segmento mais representativo para o grupo de empresas menos frequente, com 23,3% das empresas nessa atividade, contra apenas 9,8% das empresas do grupo mais frequente. Para o grupo mais frequente, o segundo segmento mais representativo foi o metalmecânico, com 12,3% das empresas.

Assim sendo, ao analisar as informações apresentadas nas tabelas 9 e 10, é possível concluir que: a) entre as organizações do grupo menos frequente há maior quantidade de microempresas do que há entre as organizações do grupo mais frequente; portanto, o grupo mais frequente possui maior quantidade de empresas de pequeno e médio a grande porte do que o grupo menos frequente; b) de maneira geral, o grupo mais frequente possui maior número de funcionários do que o menos

frequente, pois apresentou percentuais mais representativos nas faixas de 100 a 499 e mais de 500 funcionários e percentual inferior na faixa de até 19 funcionários do que o grupo menos frequente; c) o grupo mais frequente apresenta maior quantidade de empresas atuantes no segmento de madeiras e móveis em comparação ao menos frequente; d) o grupo menos frequente apresenta maior quantidade de empresas atuantes no segmento vinícola.

#### 4.2.3 Modelos de Regressão Múltipla

As tabelas 11 a 14 apresentam os resultados dos modelos de regressão realizados, com o teste de significância (F) com análise de variância ANOVA, os coeficientes de determinação ( $R^2$ ) ajustados e Beta padronizados. Cada tabela apresenta os resultados relativos a uma variável dependente, começando pela Adaptabilidade, seguida por Eficácia, Eficiência e Desempenho Geral, e expondo os resultados, para fins comparativos, obtidos pelos grupos menos e mais frequente.

**Tabela 11:** ANOVA, coeficientes Beta e de determinação construto Adaptabilidade

	Menos frequente		Mais frequente	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
<b>Atividades de marketing</b>				
Q1.21 Inovação prod.	,231	,000	,215	,013
Q1.12 Realização de pesq.de mercado	-,332	,000		
Q1.14 Análise mudanças necess./prefer. clientes	,175	,004		
Q1.19 Desenv. novos prod.	,146	,009		
Q1.17 Design/desenv. embalagens			,262	,002
Q1.6 Impl. progr. mkt. do repres./forn.			,167	,026
F	15,494		19,216	
Sig.	,000		,000	
R <sup>2</sup> ajustado	,162		,252	

Fonte: SPSS

Ao analisar a tabela 11, verifica-se que os modelos de regressão realizados para as empresas de ambos os grupos, relacionadas ao construto Adaptabilidade, foram significativos, o que os qualifica para a posterior discussão de resultados. Observa-se, também, que o coeficientes de determinação ajustado ( $R^2$ ) do modelo do grupo mais frequente foi maior (0,252) do que o coeficiente de determinação ajustado do grupo menos frequente (0,162). Isso demonstra que 16,2% nas

variações de Adaptabilidade das empresas participantes do grupo menos frequente podem ser explicadas a partir das variáveis independentes do modelo e que 25,2% nas variações de adaptabilidade das empresas participantes do grupo mais frequente podem ser explicadas a partir das variáveis independentes do modelo.

Também verifica-se que para as organizações do grupo mais frequente, foram significativas e com relação positiva as atividades de design/desenvolvimento de embalagens, implementação do programa de marketing do representante/fornecedor e inovação em produto. Dentre as três atividades destacadas, a mais relevante para explicar o aumento da adaptabilidade foi a atividade de design/desenvolvimento de embalagens.

Desta forma, esses resultados indicam que, quanto mais a organização realiza, a partir de relações interfirmas (seja por terceirização, parceria, ou outro tipo de relacionamento), a atividade de design/desenvolvimento de embalagens, mais a sua adaptabilidade aumenta. A mesma lógica dessa afirmação é aplicada à atividade de inovação em produtos e implementação do programa de marketing do representante ou fornecedor.

Analisando, ainda, as atividades significativas para o aumento da adaptabilidade das empresas do grupo menos frequente, observa-se que apresentaram relações positivas com adaptabilidade as atividades de: inovação em produto, análise das mudanças nas necessidades e preferência dos consumidores e desenvolvimento de novos produtos. Em contrapartida, impactando negativamente na adaptabilidade, sobressaiu-se a atividade de realização de pesquisa de mercado.

Assim, os resultados indicam que, quanto menos as organizações envolvem especialistas externos em atividades de inovação de produto, análise das mudanças nas necessidades e preferências dos consumidores e desenvolvimento de novos produtos, ou seja, quanto mais realizam essas atividades internamente, mais aumenta a sua adaptabilidade. Já a relação negativa da atividade de pesquisa de mercado com adaptabilidade indica que a adaptabilidade diminui quanto mais a organização realiza, externamente, pesquisa de mercado.

**Tabela 12:** ANOVA, coeficientes Beta e de determinação construto Eficácia

Atividades de marketing	Menos frequente		Mais frequente	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Q1.12 Realização de pesq.de mercado	-,265	,000		
Q1.7 Acomp.impl.estrat. mkt	,140	,028	,362	,000
Q1.1 Elaboração projetos de mkt.	,136	,018		
Q1.21 Inovação prod.	,125	,035		
Q1.17 Design/desenv. embalagens			,341	,000
Q1.13 Aval. satisfação dos clientes			,190	,013
Q1.8 Planej. estrat. expansão mercados			-,209	,021
F	8,418		16,403	
Sig.	,000		,000	
R <sup>2</sup> ajustado	,090		,276	

Fonte: SPSS

Ao analisar a tabela 12, verifica-se que os modelos de regressão realizados para as empresas e ambos os grupos, relacionadas ao construto Eficácia, foram significativos, o que os classifica para a posterior discussão de resultados. Observa-se, também, que os coeficientes de determinação ajustados ( $R^2$ ) dos modelos foram, respectivamente, 0,090 e 0,276. Isso demonstra que 9% nas variações de Eficácia das empresas do grupo menos frequente podem ser explicadas a partir das variáveis independentes do modelo e que 27,6% nas variações de Eficácia das empresas participantes do grupo mais frequente podem ser explicadas a partir das variáveis independentes incluídas.

Também é possível observar que para as empresas que apresentaram maior frequência de relações interfirmas, destacaram-se como atividades significativas e com relação positiva para o aumento da eficácia as atividades de: acompanhamento da implementação das estratégias de marketing, avaliação da satisfação dos clientes e design/desenvolvimento embalagens. A única exceção foi observada na atividade de planejamento de estratégias para expansão a novos mercados, que apresentou relação negativa com o referido construto.

Das três atividades significativas e com relação positiva mencionadas, a mais representativa para o aumento da eficácia foi a atividade de acompanhamento da implementação das estratégias de marketing. Esse resultado indica que quanto mais a implementação das estratégias de marketing de uma organização é acompanhada por um especialista externo, maior é a eficácia obtida. A mesma

lógica da afirmação é aplicada considerando as atividades de avaliação da satisfação dos clientes e design/desenvolvimento embalagens.

Com relação às atividades significativas para o aumento da eficácia das organizações que apresentaram menor frequência de relações interfirmas, verifica-se que são relevantes, neste caso, as atividades de acompanhamento da implementação das estratégias de marketing, elaboração de projetos de marketing e inovação em produto. Em contrapartida, relação negativa foi estabelecida com o construto eficácia pela atividade de realização de pesquisa de mercado.

**Tabela 13:** ANOVA, coeficientes Beta e de determinação construto Eficiência

Atividades de marketing	Menos frequente		Mais frequente	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Q1.21 Inovação prod.	,231	,000		
Q1.12 Realização de pesq.de mercado	-,309	,000		
Q1.14 Análise mudanças necess./prefer. clientes	,163	,012		
Q1.7 Acomp.impl.estrat. mkt	,143	,027	,255	,000
Q1.17 Design/desenv. embalagens			,285	,000
Q1.13 Aval. satisfação dos clientes			,218	,003
F	13,855		23,304	
Sig.	,000		,000	
R <sup>2</sup> ajustado	,146		,292	

Fonte: SPSS

De acordo com as informações apresentadas na tabela 13, verifica-se que os modelos de regressão realizados para os grupos menos e mais frequentes, relacionadas ao construto Eficiência, foram significativos, o que os qualifica para a posterior discussão de resultados. Observa-se, também, que os coeficientes de determinação ajustados ( $R^2$ ) dos modelos foram, respectivamente, 0,146 e 0,292. Isso demonstra que 14,6% nas variações de Eficiência das empresas participantes do grupo menos frequente podem ser explicadas a partir das variáveis independentes do modelo e que 29,2% nas variações de Eficiência das empresas participantes do grupo mais frequente podem ser explicadas a partir das variáveis independentes do modelo.

É possível observar, considerando os resultados das empresas do grupo mais frequente, que apresentaram relações significativas com o aumento da eficiência as atividades de design/desenvolvimento de embalagens, acompanhamento da implementação das estratégias de marketing e avaliação da



satisfação dos clientes. Dentre as três atividades, a mais representativa para a explicação do aumento da eficiência foi a primeira, design/desenvolvimento de embalagens. Esses resultados indicam que quanto mais a organização aloca a um especialista externo as atividades de design/desenvolvimento de embalagens, acompanhamento da implementação das estratégias de marketing e de avaliação da satisfação dos clientes, mais eficiência obtém em seus processos.

Analisando-se as atividades de marketing que foram significativas para a condução do aumento da eficiência das empresas do grupo menos frequente, nota-se que foram relevantes e apresentaram relação positiva as atividades de inovação em produto, análise das mudanças nas necessidades e preferência dos clientes e acompanhamento da implementação das estratégias de marketing, sendo a atividade mais impactante para o aumento da eficiência a de inovação em produto. Novamente, a relação negativa ficou por conta da atividade de realização de pesquisa de mercado, indicando a diminuição da eficiência quanto mais a organização realiza externamente essa atividade.

Para finalizar a etapa de análise dos modelos de regressão, foram realizados mais dois modelos que contemplaram, como variável dependente, o construto Desempenho Geral. Os resultados são expostos na tabela 14.

**Tabela 14:** ANOVA, coeficientes Beta e determinação construto Desemp. Geral

Atividades de marketing	Menos frequente		Mais frequente	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Q1.6 Implem. progr. mkt. repres./fornec.	,150	,009		
Q1.13 Avaliação da satisfação dos clientes			,261	,001
Q1.1 Elaboração de projetos de marketing			,189	,012
Q1.17 Design/desenvolvimento de embalagens			,178	,032
F	6,898		13,315	
Sig.	,009		,000	
R <sup>2</sup> ajustado	,019		,186	

Fonte: SPSS

Analisando as informações disponíveis na tabela 14, verifica-se que os modelos de regressão de desempenho geral relacionados com a frequência de realização externa das atividades de marketing foram significativos. O modelo realizado para o grupo mais frequente apresentou coeficiente de determinação mais elevado do que o modelo realizado para as organizações do grupo menos frequente.

Isso implica que 18,6% da variação no desempenho geral das empresas do grupo mais frequente podem ser explicadas a partir das variáveis independentes incluídas no modelo, enquanto que apenas 1,9% da variação em desempenho geral é explicada pelas variáveis independentes do modelo para as empresas do grupo menos frequente.

Foram significativas e com relação positiva, para as empresas do grupo mais frequente, as atividades de avaliação da satisfação dos clientes, elaboração de projetos de marketing e design/desenvolvimento de embalagens. Para as empresas do grupo menos frequente foi significativa e positiva apenas a atividade de implementação do programa de marketing do representante/fornecedor.

Em suma, foi possível verificar que todos os modelos realizados foram significativos e também que os modelos que envolveram as organizações do grupo mais frequente apresentaram coeficientes de determinação ajustados superiores aos mesmos índices do grupo menos frequente. Deste modo, as informações fornecidas pelos modelos de regressão são utilizadas, na sequência, para discutir as hipóteses da pesquisa bem como para elaborar observações mais aprofundadas sobre os resultados.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são dispostos e discutidos os resultados obtidos a partir dos modelos de regressão e apresentados os subsídios utilizados para a análise das hipóteses.

### 5.1 ANÁLISE DAS HIPÓTESES

Os testes das hipóteses 1, 2, 3 e 4 buscaram investigar, por meio de modelos de regressão múltipla, os resultados atingidos pela organização a partir da alocação das suas atividades de marketing a outra firma. As informações acerca dos coeficientes de determinação ajustados dos modelos de regressão, sintetizados na tabela 15, as médias das variáveis dependentes dos grupos menos e mais frequente, apresentados na tabela 16, e os resultados dos testes ANOVA, expostos no Apêndice E, são subsídios que possibilitam a rejeição das hipóteses nulas e, conseqüentemente, a aceitação parcial<sup>9</sup> de H1, H2, H3 e H4.

Hipóteses		Resultado teste
H1	A maior alocação externa das atividades de marketing está relacionada a maior adaptabilidade da organização.	Suportada parcialmente
H2	A maior alocação externa das atividades de marketing está relacionada a maior eficácia da organização.	Suportada parcialmente
H3	A maior alocação externa das atividades de marketing está relacionada a maior eficiência da organização.	Suportada parcialmente
H4	A maior alocação externa das atividades de marketing está relacionada ao maior desempenho geral da organização.	Suportada parcialmente

**Quadro 9:** Resumo do teste de hipóteses da pesquisa

**Fonte:** Elaborado pela autora

A aceitação parcial das hipóteses considera que os coeficientes de determinação ajustados foram superiores nos modelos de regressão que

<sup>9</sup> A aceitação parcial das hipóteses se deve ao fato de que apenas algumas das variáveis independentes (atividades de marketing) dos modelos de regressão foram significativas para explicar as alterações no desempenho.

englobaram as empresas do grupo mais frequente em relação aos modelos que contemplaram as empresas do grupo menos frequente, conforme apresentado na tabela 15. Assim, os índices dos referidos coeficientes expressam que as variáveis independentes contidas nos modelos de regressão do grupo mais frequente foram mais representativas para explicar as mudanças ocorridas em desempenho do que as variáveis independentes dos modelos do grupo menos frequente.

**Tabela 15:** Resumo dos R<sup>2</sup> ajustados dos modelos

Desempenho	Menos frequente		Mais frequente	
	R <sup>2</sup> ajustado	Sig.	R <sup>2</sup> ajustado	Sig.
Adaptabilidade	16,2%	,000	25,2%	,000
Eficácia	9%	,000	27,6%	,000
Eficiência	14,6%	,000	29,2%	,000
Desemp. Geral	1,9%	,009	18,6%	,000

**Fonte:** Elaborado pela autora

Deste modo, os coeficientes de determinação ajustados mais elevados para as organizações do grupo mais frequente sinalizam que, para as empresas desse grupo, a maior frequência de relações interfirmas para a realização de atividades de marketing é um fator de impacto no desempenho mais representativo do que para as organizações do grupo menos frequente. Logo, os baixos coeficientes de determinação ajustados para as organizações do grupo menos frequente mostram que as mudanças na sua adaptabilidade, eficácia, eficiência e desempenho geral devem ser atribuídas a outras variáveis, além das inseridas nos seus modelos, que podem ser investigadas em pesquisas futuras.

A aceitação parcial das quatro hipóteses da pesquisa também leva em consideração a comparação das médias de adaptabilidade, eficácia, eficiência e desempenho dos dois grupos. Ao observar a tabela 16, verifica-se que as médias desses construtos para o grupo mais frequente foram superiores às médias do grupo menos frequente. Ainda, é importante acrescentar a esse fato que os testes ANOVA (resultados já comentados neste trabalho e apresentados no Apêndice E) atestam que há diferenças significativas entre o grupo menos e mais frequente.

**Tabela 16:** Médias das variáveis dependentes

<b>Desempenho</b>	<b>Menos frequente</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Mais frequente</b>	<b>Desvio padrão</b>
Adaptabilidade	3,04	,857	3,50	,775
Eficácia	3,58	,637	3,82	,616
Eficiência	3,13	,742	3,61	,696
Desemp. Geral	3,55	,910	3,73	,948

**Fonte:** Elaborado pela autora

Deste modo, mesmo com a confirmação parcial das hipóteses da pesquisa, torna-se possível aferir que a maior alocação externa das atividades de marketing está relacionada a aumentos nos índices de adaptabilidade, eficácia, eficiência e desempenho geral. Isso reforça o pressuposto de que as estruturas que preveem a alocação das atividades de marketing a especialistas externos são apropriadas à geração de desempenho superior à organização.

Assim sendo, os resultados relatados até este ponto indicam que os fenômenos aludidos na literatura puderam ser observados na prática das organizações pesquisadas. Ainda assim, o próximo subcapítulo visa destacar outros elementos relevantes que poderão ser utilizados para complementar a elaboração das conclusões da pesquisa.

## 5.2 FREQUÊNCIA DE RELAÇÕES INTERFIRMAS E DESEMPENHO

Com o objetivo de aprofundar a discussão sobre o tema da presente pesquisa, apresenta-se, na sequência, a tabela 17, que reúne todas as atividades de marketing significativas para as variáveis de desempenho adaptabilidade, eficácia, eficiência e desempenho geral. A tabela foi classificada por atividade, possibilitando, assim, a identificação de comunalidades e diferenças entre os grupos menos e mais frequente quanto a esse quesito. Ela também apresenta o coeficiente de determinação do modelo que englobou cada uma das atividades, bem como o respectivo coeficiente Beta padronizado, pois essas são informações que auxiliam na interpretação dos resultados.

**Tabela 17:** Resumo de atividades significativas para desempenho

Atividade de marketing	Menos frequente			Mais frequente		
	R <sup>2</sup> modelo	Beta padronizado atividade	Resultado	R <sup>2</sup> modelo	Beta padronizado atividade	Resultado
Acompanhamento implem. strat. mkt	,146	,143	Eficiê.	,292	,255	Eficiê.
Acompanhamento implem. strat. mkt	,090	,140	Eficá.	,276	,362	Eficá.
Análise mudanças neces./prefer. clientes	,162	,175	Adapt.	-	-	-
Análise mudanças neces./prefer. clientes	,146	,163	Eficiê.	-	-	-
Avaliação satisfação dos clientes	-	-	-	,186	,261	Desemp. Geral
Avaliação satisfação dos clientes	-	-	-	,292	,218	Eficiê.
Avaliação satisfação dos clientes	-	-	-	,276	,190	Eficá.
Desenvolvimento de novos produtos	,162	,146	Adapt.	-	-	-
Design/desenvolvimento embalagens	-	-	-	,276	,341	Eficá.
Design/desenvolvimento embalagens	-	-	-	,292	,285	Eficiê.
Design/desenvolvimento embalagens	-	-	-	,252	,262	Adapt.
Design/desenvolvimento embalagens	-	-	-	,178	,186	Desemp. Geral
Elaboração projetos de mkt.	,090	,136	Eficá.	,186	,189	Desemp. Geral
Implementação progr. mkt. repres./forn.	,019	,150	Desemp. Geral	,252	,167	Adapt.
Inovação em produto	,162	,231	Adapt.	,252	,215	Adapt.
Inovação em produto	,146	,231	Eficiê.	-	-	-
Inovação em produto	,090	,125	Eficá.	-	-	-
Planej. strat. expansão mercados	-	-	-	,276	-,209	Eficá.
Realização de pesquisa de mercado	,090	-,265	Eficá.	-	-	-
Realização de pesquisa de mercado	,146	-,309	Eficiê.	-	-	-
Realização de pesquisa de mercado	,162	-,332	Adapt.	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando as informações contidas na tabela 17, verifica-se que foram destacadas como significativas um total de 10 atividades de marketing, que são, portanto, impactantes nas variáveis de desempenho estudadas. Observa-se, também, que os coeficientes Beta padronizados das atividades de marketing foram

predominantemente superiores para as atividades inerentes ao grupo mais frequente, seguindo, assim, a mesma tendência dos coeficientes de determinação ajustados, já analisados no início deste capítulo.

Dentre todas as atividades significativas, a única atividade que impactou positivamente em todos os construtos de desempenho (adaptabilidade, eficácia, eficiência e desempenho geral) foi design e desenvolvimento de embalagens, para as organizações do grupo mais frequente. Também para esse grupo e impactando em três variáveis dependentes, exceto em adaptabilidade, destacou-se a atividade de avaliação da satisfação dos clientes.

Já para as organizações do grupo menos frequente, a atividade significativa e com impacto positivo em adaptabilidade, eficácia e eficiência, exceto em desempenho geral, foi inovação em produto. A atividade de realização de pesquisa de mercado também foi representativa para os mesmos construtos, porém apresentou relação negativa. As demais atividades listadas na tabela foram significativas somente para uma ou duas variáveis dependentes.

A tabela 17 também revela que algumas atividades de marketing foram significativas para ambos os grupos de empresas, impactando, em dois casos específicos, nos mesmos construtos de desempenho e, em outros casos, em construtos de desempenho distintos. As atividades de marketing que foram relevantes para ambos os grupos e que impactaram nas mesmas variáveis de desempenho foram: acompanhamento da implementação das estratégias de marketing, relacionada ao aumento em eficácia e eficiência, e inovação em produto, relacionada ao aumento da adaptabilidade dos dois grupos.

Já as atividades de elaboração de projetos de marketing e implementação do programa de marketing do representante/fornecedor foram significativas para os dois grupos, porém impactaram em variáveis de desempenho distintas. Por fim, as atividades de análise nas mudanças nas necessidades e preferências dos clientes e desenvolvimento de novos produtos foram representativas somente para as organizações do grupo menos frequente (relação positiva com adaptabilidade e eficiência, respectivamente) e a atividade de planejamento de estratégias para expansão a novos mercados foi significativa, porém apresentou relação negativa com eficácia somente para o grupo mais frequente.

Ao analisar especificamente os coeficientes Beta padronizados das atividades que foram comuns aos dois grupos e que impactaram nas mesmas variáveis de desempenho, iniciando pela atividade de acompanhamento da implementação das estratégias de marketing, verifica-se que o referido índice foi bastante superior para o grupo mais frequente em comparação ao índice da mesma atividade do grupo menos frequente. A mesma tendência também pôde ser observada nos coeficientes de determinação ajustados dos modelos. Isso indica que: a) executar essa atividade é importante para as organizações de forma geral, independentemente da frequência de relações interfirmas que estabelecem e b) no entanto, a atividade, se realizada a partir do acesso à competência de um especialista externo, acarreta maiores ganhos em desempenho à organização do que se realizada internamente.

Com relação a atividade de inovação em produto, que impactou positivamente na adaptabilidade tanto do grupo menos frequente quanto do mais frequente, observa-se que o coeficiente Beta padronizado foi levemente superior para as organizações do grupo menos frequente. Esse resultado sugere que a realização dessa atividade pela própria organização ou com menor frequência de relações interfirmas conduz a melhores resultados em adaptabilidade do que quando ela é realizada externamente. Todavia, deve-se ponderar que a diferença dos coeficientes Beta padronizados nos dois grupos foi sutil e que a força do modelo das organizações do grupo mais frequente é maior.

Esses resultados podem ser interpretados da seguinte forma: a) evidencia-se a existência de benefícios, constatados a partir do aumento da adaptabilidade, eficácia e eficiência do grupo menos frequente, de se realizar a atividade de inovação em produto dentro da própria organização; b) esses benefícios também são inerentes ao estabelecimento de relações com atores externos para desempenhar essa atividade.

Como visto, a comparação das atividades de marketing significativas para os grupos menos e mais frequente é capaz de gerar discussões adicionais ao tema da pesquisa e específicas sobre a relação de cada atividade com determinada variável de desempenho. Visando enriquecer essa discussão, julgou-se pertinente adicionar informações acerca das características específicas dos dois grupos de empresas.



Isso permitiu a elaboração de algumas suposições, que serão apresentadas no capítulo 6, junto das demais conclusões do estudo.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta seção tem como objetivo apresentar as principais conclusões tiradas a partir da discussão dos resultados dos modelos de regressão. É importante destacar, no entanto, que as suposições apresentadas no item 6.1 devem ser investigadas com mais acuracidade em pesquisas futuras, uma vez que não foi foco principal deste estudo a abordagem aprofundada às atividades de marketing. Além disso, neste capítulo são retomados os objetivos da pesquisa, apresentadas sugestões para pesquisas futuras, implicações teóricas e gerenciais, bem como listadas as limitações do presente estudo.

### **6.1 CONCLUSÕES ACERCA DOS RESULTADOS DOS MODELOS**

As observações realizadas no capítulo 5.2, que dispôs os resultados da pesquisa de forma que fosse possível identificar comunalidades e diferenças entre os grupos menos e mais frequente quanto a realização externa das atividades de marketing, originaram a elaboração de análises subsequentes. Com o objetivo de melhor compreender os resultados encontrados, levou-se em conta para essas análises algumas características inerentes a cada grupo de organizações, o que forneceu subsídios para elaborar conclusões adicionais.

Comentando inicialmente sobre a atividade de design e desenvolvimento de embalagens, única que impactou positivamente em todos os construtos de desempenho (adaptabilidade, eficácia, eficiência e desempenho geral), destaca-se que esse fenômeno ocorreu somente para as organizações do grupo mais frequente. Verificou-se que esse grupo de empresas é formado, em sua maioria, por indústrias, do segmento de madeira e móveis. Neste caso, observa-se que a atividade de design e desenvolvimento de embalagens, de fato, não é a competência central dessas organizações, considerando, ainda, que as embalagens de móveis devem possuir atributos como resistência, capacidade de proteção e design apropriado. Deste modo, é coerente o resultado da pesquisa, que mostra que

a realização dessa atividade a partir do acesso a competência de um especialista externo gera maior adaptabilidade, eficácia, eficiência e impacta, ainda, no desempenho organizacional geral.

A atividade de avaliação da satisfação do cliente, também para o grupo mais frequente, impactou em três variáveis de desempenho (eficácia, eficiência e desempenho geral) exceto em adaptabilidade. Novamente considerando que o grupo mais frequente é formado, em sua maioria, por indústrias do segmento de madeira e móveis e que microempresas são minoria nesse grupo, questiona-se, neste caso, quem é o responsável por mensurar a satisfação do cliente final.

Neste caso, é coerente pensar que a fábrica está pouco envolvida nessa atividade, sendo outros canais, tais como as lojas de móveis, mais próximos dos clientes. Esse contexto poderia ser responsável pelos aumentos em eficácia, eficiência e desempenho geral e pela ausência de impacto positivo em adaptabilidade, uma vez que, sendo a satisfação referente ao produto mensurada por um terceiro, tal como uma loja, é possível que a informação demore a chegar ao fabricante.

Já para as organizações do grupo menos frequente, a atividade significativa e com impacto positivo em adaptabilidade, eficácia e eficiência, exceto em desempenho geral, foi inovação em produto. Uma suposição cabível, neste caso, é a de que ao conduzir um processo de inovação de produto internamente, a organização possui maior autonomia quanto às decisões e atividades relacionadas, o que confiaria maior agilidade ao processo e impactaria de forma positiva no desempenho. Além disso, as informações acerca das atividades de inovação em produto de uma organização são mais sigilosas e menos propensas a ser compartilhadas com terceiros.

Na literatura da área, encontram-se indícios de que os resultados das relações interorganizacionais podem ser afetados negativamente por fatores como a falta de confiança entre as partes, dificuldades em abdicar o controle, complexidade de um projeto conjunto, disparidades na habilidade de aprender novas competências e também pela confusão de papéis. Deste modo, o envolvimento de um parceiro externo no processo de inovação em produto poderia restringir o desempenho satisfatório em função de fatores como normas, contratos, comunicação limitada ou

outros mecanismos que sejam estabelecidos para controlar e coordenar a relação (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

Em contrapartida, deve-se considerar o fato de que a mesma atividade também impactou positivamente em adaptabilidade para as organizações do grupo mais frequente. Acerca dessa observação, pode-se supor que a organização beneficia-se da proximidade com o parceiro externo para acessar mais rapidamente recursos ou competências as quais não dispõe internamente, viabilizando, assim, uma capacidade de reação mais rápida a mudanças ocorridas no ambiente ou nas necessidades de clientes. Nesse sentido, Ritter e Gemünden (2003b) afirmam que uma das premissas essenciais de uma relação diádica é justamente o intercâmbio de tecnologias e informações tecnológicas, pessoal experiente e capacitado, bem como dinheiro, *know-how*, produtos e serviços.

Assim, especificamente sobre a atividade de inovação em produto, pode-se concluir que os fatores que levam ao aumento da adaptabilidade (variável comum aos dois grupos) são distintos para cada caso, mas que benefícios podem ser obtidos independentemente da forma em que o processo é conduzido.

Situação semelhante foi observada para a atividade de acompanhamento da implementação das estratégias de marketing, que impactou positivamente em eficácia e eficiência dos dois grupos. No entanto, conforme observado, os índices dos modelos de regressão indicaram que realizar essa atividade por meio de um ator externo proporciona melhores resultados do que realizar a atividade dentro da própria organização.

Sobre o fato de a atividade ter sido comum aos dois grupos, leva-se em conta que a questão da implementação de estratégias tem sido reconhecida, na literatura da área, como crítica para a eficácia de marketing e, particularmente, uma fraqueza em muitas organizações (PIERCY, 1998). Além disso, afirma-se que mais difícil do que formular uma estratégia é implementá-la efetivamente e que sem uma implementação efetiva, nenhuma estratégia organizacional pode ter sucesso (HREBINIAK, 2006). Assim, busca-se demonstrar que a atividade de implementação de estratégias é, de fato, uma atividade importante e estratégica para qualquer tipo de organização, conclusão que é embasada pelo resultado da presente pesquisa.

Outras atividades representativas para as organizações do grupo menos frequente foram análise nas mudanças nas necessidades e preferências dos clientes, com impacto positivo em adaptabilidade e eficiência, e desenvolvimento de novos produtos, com impacto positivo em adaptabilidade. Observou-se que o grupo menos frequente é formado, em sua maior parte, por microempresas, na sua maioria, fabricantes de produtos de madeira e móveis. Considerando o contexto, é coerente pensar que, neste caso, a compra do produto seja feita diretamente do fabricante, sem atores intermediários como lojas ou distribuidores.

Deste modo, a atividade de análise nas mudanças nas necessidades e preferências dos clientes é favorecida, uma vez que a empresa possui contato mais próximo e direto com o cliente, sendo ele mais eficiente, e recebendo, assim, informações de forma mais rápida do que as empresas do grupo mais frequente, o que refletiria no aumento da adaptabilidade. A mesma linha de raciocínio pode ser aplicada à atividade de desenvolvimento de novos produtos, uma vez que esse contato direto e o recebimento de informações sobre as necessidades e preferências dos clientes, sem a atuação de intermediários, facilita a realização da atividade.

Com relação aos impactos negativos observados nos resultados, destaca-se inicialmente a atividade de realização de pesquisa de mercado, que implicou na diminuição da adaptabilidade, eficácia e eficiência do grupo menos frequente. Esse resultado leva a suposição de que o perfil da organização (microempresa, menor número de funcionários e competências centrais específicas – fabricação de móveis e vinhos) não favorece a competência para elaborar pesquisas, coletar e analisar as informações, devido a escassez de recursos tais como financeiros, tempo, humanos, de conhecimento e até mesmo de contatos, o que pode comprometer a qualidade dos resultados obtidos e a rapidez com que a atividade é realizada.

A atividade de planejamento de estratégias para expansão a novos mercados foi outra que teve impacto negativo em eficácia, porém para as organizações do grupo mais frequente. Neste caso, poderia-se supor que a eficácia das estratégias elaboradas com a participação de um parceiro externo seja comprometida em função da falta de informações do parceiro externo sobre aspectos da organização, tais como a cultura, comportamento organizacional e dos gestores, ou da sua falta de participação na etapa de implementação. A esse

respeito, Hrebiniak (2006) aponta que a formulação e a execução das estratégias são interdependentes, parte de um processo geral de formulação, execução e adaptação, não podendo ser considerados processos separados.

Em contrapartida, a elaboração de projetos de marketing a partir de uma relação interfirma teve resultado positivo no desempenho geral dessas organizações. A mesma atividade também foi positiva, porém em termos de eficácia, para as organizações do grupo menos frequente, sinalizando que elaborar internamente projetos de marketing possivelmente seja mais satisfatório.

Por fim, verificou-se que a atividade de implementação do programa de marketing do representante/fornecedor foi positiva para aumentos em desempenho geral do grupo menos frequente e adaptabilidade do grupo mais frequente. Isso poderia sinalizar que a absorção aos conhecimentos e das estratégias elaboradas por um ator externo, neste caso o representante ou fornecedor do produto, seja um fator importante para melhorar o desempenho das microempresas, a maioria que compôs o grupo menos frequente, da mesma forma que impactaria na adaptabilidade do grupo mais frequente.

De maneira geral, acredita-se que as reflexões aqui apresentadas possam contribuir para fomentar o desenvolvimento de pesquisas futuras que visem investigar de forma mais aprofundada os fenômenos analisados preliminarmente nessa seção. Assim, novamente julga-se prudente destacar a necessidade de realização de outras investigações que ampliem o escopo das análises realizadas.

## 6.2 CONCLUSÕES ACERCA DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Este trabalho teve como principal objetivo analisar o impacto das relações interfirmas no desempenho das atividades de marketing. Acredita-se que o objetivo proposto tenha sido atingido, uma vez que a partir da coleta de dados junto a uma amostra de organizações foi possível realizar os testes e análises cabíveis que, posteriormente, ajudaram a suportar, mesmo que parcialmente, as hipóteses propostas. Deste modo, uma das principais contribuições da presente pesquisa reside na demonstração de que a maior alocação externa de atividades de

marketing está relacionada, de fato, a maiores índices de adaptabilidade, eficácia, eficiência e desempenho geral.

Outra contribuição relevante consiste na constatação de que a incidência de relações interfirmas entre as organizações é baixa. Esse fenômeno foi observado mesmo entre as organizações do grupo mais frequente, separadas das demais componentes da amostra sob o critério de estabelecimento de maior frequência de relações interfirmas. Logo, pode-se concluir que as organizações estabelecem relações interfirmas, porém mesmo entre as que estabelecem, a frequência de relações não é elevada.

Também destaca-se como relevante o potencial do estudo em fornecer contribuições para pesquisas futuras, conforme as proposições apresentadas na seção 6.1, uma vez que a multiplicidade de atividades de marketing que foram relacionadas significativamente com os construtos de desempenho ajudam a justificar a realização de estudos futuros mais aprofundados para investigar relações de causalidade entre as variáveis, entre outros fatores relevantes que dizem respeito a essas relações.

Retomando os objetivos específicos da pesquisa, que eram a) identificar as atividades de marketing realizadas a partir de relações interfirmas; b) mensurar a frequência de realização das atividades de marketing a partir de relações interfirmas; c) mensurar o desempenho de marketing e organizacional, comparando-os com a frequência de realização das atividades de marketing a partir de relações interfirmas; d) identificar as variáveis que interferem na relação da estrutura de marketing com o desempenho de marketing e organizacional; e) identificar quais são as atividades de marketing mais frequentemente realizadas a partir de relações interfirmas, acredita-se que os mesmos tenham sido atendidos, tanto a partir da revisão da literatura quanto da pesquisa prática.

Acerca da identificação das atividades de marketing realizadas a partir de relações interfirmas, isso foi possível, inicialmente, por meio da revisão da literatura. Posteriormente, foi possível identificar quais dessas atividades eram, de fato, mais frequentemente realizadas com o uso de relações interfirmas, tendo como base a mensuração da frequência de realização das atividades de marketing a partir do estabelecimento dessas relações.

A mensuração do desempenho de marketing e organizacional, por meio de escalas previamente validadas, permitiu a comparação do desempenho obtido pelas organizações com a maior ou a menor frequência de realização das atividades de marketing a partir de relações interfirmas. As referidas mensuração e análise comparativa permitiram identificar as variáveis que interferem na relação da estrutura de marketing com o desempenho de marketing e organizacional.

Com relação a identificação das variáveis que interferem na relação da estrutura de marketing com o desempenho de marketing e organizacional, para o grupo mais frequente foi determinante a realização externa das atividades de acompanhamento da implementação das estratégias de marketing, avaliação da satisfação dos clientes, design/desenvolvimento de embalagens, elaboração de projetos de marketing, implementação de programas de marketing do representante ou fornecedor e inovação em produto.

Para o grupo menos frequente, foram relevantes as atividades de acompanhamento da implementação das estratégias de marketing, análise nas mudanças nas necessidades e preferências dos clientes, desenvolvimento de novos produtos, elaboração de projetos de marketing, implementação de programas de marketing do representante ou fornecedor e inovação em produto. Além disso, foram identificadas aquelas atividades que podem impactar negativamente no desempenho, como o caso das atividades de realização de pesquisa de mercado (grupo menos frequente) e planejamento de estratégias de expansão para novos mercados (grupo mais frequente).

Por fim, destacaram-se como atividades mais frequentemente realizadas externamente pelas organizações as atividades de elaboração de projetos de marketing, implementação de programas de marketing do representante ou fornecedor, desenvolvimento de programas para aumentar a satisfação do cliente e gestão de relacionamento com clientes. Isso mostra que algumas das atividades mais frequentemente realizadas, tais como desenvolvimento de programas para aumentar a satisfação do cliente e gestão de relacionamento com clientes não são as atividades que interferem no aumento do desempenho.



### 6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Apesar de o presente estudo ter ajudado a ampliar o conhecimento sobre as relações interfirmas no contexto da área de marketing, especificamente abordando as consequências dessas relações, sugere-se a realização de mais pesquisas empíricas relacionadas ao tema, considerando que a referência às relações interorganizacionais permanece como questão importante no paradigma de marketing (ACHROL; KOTLER, 2012) e comumente são encontradas apenas contribuições teóricas.

Também recomenda-se a elaboração de projetos de pesquisa que visem levantar os motivos pelos quais determinada atividade de marketing, quando realizada externamente, pode fornecer desempenho superior à organização. Acredita-se que aprofundar o estudo sobre as características que compõem cada atividade, bem como sobre as características das relações estabelecidas entre as firmas, possa fornecer elementos importantes que ajudem a justificar os resultados organizacionais e a elaborar sugestões para a formulação de estratégias de marketing futuras.

Outro elemento que emergiu dos resultados da pesquisa e que pode ser explorado em pesquisas futuras é o impacto negativo no desempenho da organização relacionado a realização de determinada atividade, com ou sem a incidência de relações interfirmas. Deste modo, poderia-se investigar a existência de relações de causalidade entre essas variáveis bem como quais são os fatores que influenciam na obtenção desse tipo de resultado.

### 6.4 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

A presente pesquisa, conforme já mencionado, teve como foco principal a análise do impacto das relações interfirmas no desempenho das atividades de marketing. Autores como Ruekert, Walker e Roering (1985), Achrol (1991, 1997), Achrol e Kotler (1999), já haviam relatado as vantagens das estruturas de marketing

organizadas a partir de relações interfirmas, no entanto, o tópico ainda carecia de achados empíricos que relacionassem este tipo de estrutura com o desempenho superior (FOWLER; REISENWITZ, 2013).

Desta forma, além de fornecer elementos de sustentação empírica aos pressupostos teóricos mencionados na literatura do campo, o enfoque do estudo sobre os resultados obtidos a partir das relações interfirmas contribuiu para ampliar os conhecimentos acerca desse tópico, uma vez que grande parte das pesquisas sobre o tema se volta, com maior intensidade, aos fatores que conduzem às relações interfirmas e não aos seus resultados (OLIVER; EBERS, 1998).

Além disso, destaca-se como contribuição teórica a criação e a validação da escala de mensuração da frequência de realização de atividades de marketing a partir de relações interfirmas, descrita na seção 3.4 deste trabalho, e da tradução e validação das escalas de mensuração de desempenho de marketing e organizacional disponíveis nos estudos de Krohmer, Homburg e Workman (2002) e Olson, Slater e Hult (2005), respectivamente, disponíveis no Apêndice A.

## 6.5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Ao longo deste trabalho foi relatada uma evolução de paradigmas, que compreendeu a transformação das estruturas organizacionais engessadas e burocráticas em formas mais flexíveis. Essa evolução acabou por afetar as estruturas organizacionais como um todo e conseqüentemente a organização das atividades de marketing.

Nesse contexto, recomenda-se inicialmente aos gestores organizacionais e de marketing que reconheçam as novas possibilidades de construção de estruturas organizacionais, bem como os benefícios do estabelecimento das relações interfirmas. Com isso, os gestores devem estar aptos a fazer as mudanças necessárias para remodelar a estrutura organizacional, de forma que ela se torne mais flexível e, posteriormente, saibam lidar com os efeitos decorrentes dessas mudanças em todas as áreas da organização.

Além disso, destaca-se a importância de desenvolver a habilidade de identificar e reconhecer parceiros externos em potencial bem como estabelecer critérios para a escolha desses parceiros, bem como para a definição sobre quais as atividades devem ser realizadas interna ou externamente. Por fim, uma vez estabelecidas as relações interorganizacionais, é necessário saber gerenciar esses relacionamentos, e buscar maximizar, a partir deles, os indicadores de desempenho envolvidos.

## 6.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como fatores limitadores desta pesquisa, indica-se, inicialmente, o fato de que a mensuração do desempenho de marketing e, principalmente, organizacional, foi realizado apenas com base na percepção dos respondentes sobre o desempenho de marketing e organizacional da sua empresa em relação às empresas competidoras. Reconhece-se, neste caso, que a utilização de dados objetivos, como variáveis e indicadores financeiros (retorno sobre o investimento, lucratividade, aumento nas vendas...) seria relevante para subsidiar a mensuração precisa e confiável de desempenho de marketing e organizacional. Justifica-se, no entanto, que o acesso a este tipo de informação ou indicador frequentemente é restrito e não amplamente divulgado pelas organizações.

Com relação aos modelos de regressão múltipla realizados, especificamente ao observar os índices relativos aos coeficientes de determinação ajustados, reconhece-se a necessidade de incluir outras variáveis independentes nos modelos, visando encontrar explicações para o restante das variações nas variáveis dependentes que não foram explicadas pelas variáveis independentes incluídas neste estudo.

Por fim, o critério de seleção da amostra não probabilístico e por conveniência não permite generalizar os resultados da pesquisa, uma vez que a maior parte da amostra incluiu organizações de setores específicos de atuação e, ainda, localizadas somente no estado do Rio Grande do Sul.

## REFERÊNCIAS

ACHROL. Ravi S. Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. **Journal of Marketing**, v. 55, p. 77-93, 1991.

ACHROL. Ravi S. Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 55, n. 1, p. 56-71, 1997.

ACHROL. Ravi S.; KOTLER, Philip. Marketing in the Network Economy. **Journal of Marketing**, V. 63 (Special Issue), p. 146-163, 1999.

ACHROL, Ravi S.; KOTLER, Philip. Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 40, p. 35-52, 2012.

AMA – American Marketing Association. **The American Marketing Association Releases** New Definition for Marketing. Chicago, 2008. Disponível em <<http://www.marketingpower.com/aboutama/documents/american%20marketing%20association%20releases%20new%20definition%20for%20marketing.pdf>> Acesso em 14 mai. 2013.

ANDERSON, James C.; HAKANSSON, Hakan; JOHANSON, Jan. Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. **Journal of Marketing**, v. 58, (October), p. 1-15, 1994.

BORGATTI, Stephen P.; FOSTER, Pacey C. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 991–1013, 2003.

BRASS, Daniel J.; GALASKIEWICZ, Joseph; GREVE, Henrich R.; TSAI, Wenpin. Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795–817, 2004.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1, 617 p.

CLARK, Bruce H. Managerial perceptions of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction. **Journal of Strategic Marketing**, v. 8, p. 3-25, 2000.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F.; SHIPP, Shannon H. New organizational forms for competing in highly dynamic environments: The network paradigm. **British Journal of Management**, v. 7, p. 203-218, 1996.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 513 p.

DAY, George S. Advantageous Alliances. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, 297-300, 1995.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 23-27, 1993.

FOWLER, Jie G.; REISENWITZ, Timothy H. A Review of Interfirm Networks: A Deeper Understanding of the Relationships Paradigm. **Journal of Business Strategies**, v. 30, n. 1, p. 21-64, 2013.

GULATI, Ranjay. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

HAIR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.. SAMOUEL. Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HARRIS, Lloyd C.; OGBONNA; Emmanuel. The Organization of Marketing: A Study of Decentralized, Devolved and Dispersed Marketing Activity. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 2, p. 483-512, 2003.

HENTGES, Aléxia. **Antecedentes da lealdade do segmento *business-to-business* (B2B)**: Um estudo com clientes bancários no Rio Grande do Sul. 2011. 102 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.

HOMBURG, Christian; WORKMAN, John P.; KROHMER, Harley. Marketing's Influence Within the Firm. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 1-17, 1999.

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**, v. 28, n. 4, p. 459-478, 2000.

HREBINIAK, Lawrence G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational Dynamics**, v. 35, n. 1, p. 12–31, 2006

HUBER, George P. The Nature and Design of Post-Industrial Organizations. **Management Science**, v. 30, p. 928-951, 1984.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Demografia das Empresas**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2006/demoeempresa2006.pdf>> Acesso em 26 mai. 2014

KOHLI, A. K; JAWORSKI, B.J. Market Orientation – The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, 1993.

KROHMER, Harley; HOMBURG, Christian; WORKMAN, John P. Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 451-465, 2002.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MÖLLER, Kristian; SVAHN, Senja. Managing strategic nets: A capability perspective. **Marketing Theory**, v. 3, n. 2, p. 201-226, 2003.

MOORMAN, Christine; RUST, Roland T. The Role of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 63, (Special Issue), p. 180-197, 1999.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

OLIVER, Christine. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F., HULT, Tomas. The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 49–65, 2005.

PIERCY, Nigel F.; CRAVENS, David W.; The network paradigm and the marketing organization: Developing a new management agenda. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 3, p. 7-34, 1995.

PIERCY, Nigel F. Marketing Implementation: The Implications of Marketing Paradigm Weakness for the Strategy Execution Process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n. 26, p. 222 – 236, 1998.

PODOLNY, Joel M.; PAGE, Karen L. Network Forms of Organization. **Annual Review of Sociology**, v.24, p. 57-76, 1998.

POWELL, Walter W.; KOPUT, Kenneth W.; SMITH-DOERR, Laurel. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 116-145, 1996.

PROVAN, Keith G.; FISH, Amy; SYDOW, Joerg. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, p. 229-252, 2007.

RAAB, Jörg; KENIS, Patrick. Heading Toward a Society of Networks: Empirical Developments and Theoretical Challenges. **Journal of Management Inquiry**, v. 18; n. 3, p. 198-210, 2009.

RITTER, Thomas; GEMUNDEN, George H. Interorganizational relationships and networks: An overview. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 691-697, 2003a.

RITTER, Thomas; GEMUNDEN, George H. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 745-755, 2003b.

RUEKERT, Robert W.; WALKER, Orville C.; ROERING, Kenneth J. The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. **Journal of Marketing**, v.49, p. 13-25, 1985.

SCHMIDT, Stuart M.; KOCHAN, Thomas A. Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, 1977.

SLATER, S. F; NARVER, J. C. Market Orientation and the Learning Organization **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, 1995.

TREZ, Guilherme. **A Influência da Estrutura de Marketing no Processo de Implementação de Estratégia de Marketing**. 2009. 188 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

VARADARAJAN, P. Rajan.; CUNNINGHAM, Margaret H. Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, 282-296, 1995.

WALKER, Orville C.; RUEKERT, Robert W. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 15-33, 1987.

WEBSTER, Frederick E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, 1992.

WORKMAN, John P.; HOMBURG, Christian; GRUNER, Kjell. Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 21-41, 1998.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado Empresário!

Esta é uma pesquisa acadêmica que tem como objetivo saber se as empresas que realizam as suas atividades de marketing em conjunto com outras empresas (terceirizadas, subcontratadas, parceiras...) obtêm melhores resultados do que as empresas que realizam as suas atividades de marketing dentro da própria empresa.

Responda as questões com atenção e sinceridade. Não é necessário identificar-se.

1. A seguir estão listadas algumas atividades de marketing que as empresas realizam por meio de parcerias, terceirização, subcontratação de outras empresas. Pedimos que responda se a sua empresa realiza ou não as atividades listadas a seguir por meio de parcerias, terceirização, subcontratação de outras empresas.

Considere 1 = não realiza externamente e 6 = muito frequentemente. Você também pode assinalar as notas intermediárias (2, 3, 4 e 5) ou a alternativa 7 = não se aplica, caso a atividade não se aplique ao seu negócio.

<b>Bloco 1 - Atividades de marketing</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Contratação de consultorias para projetos de marketing							
Contratação de agência para fazer propaganda em rádio, televisão, jornal, revistas, internet							
Contratação de agência de publicidade para serviços criativos / promocionais (criação de material promocional, ações promocionais de marketing)							
Contratação de agência de publicidade para gestão do relacionamento com clientes (programas de relacionamento e redes sociais)							
Contratação de agência ou consultoria para desenvolvimento de programas satisfação do cliente							
Implementação de programa de marketing elaborado por representante ou fornecedor							
Contratação de consultoria para acompanhamento da implementação das estratégias de marketing							
Contratação de consultoria para planejamento de estratégias de expansão de mercados (abertura de filiais em outras cidades e/ou estados)							
Contratação de agência de marketing ou design para o planejamento dos serviços relacionados à venda dos produtos (ponto de venda, atendimento ao cliente)							
Utilização de atacadistas e distribuidores para distribuição dos produtos							
Utilização de depósitos ou armazéns de terceiros (aluguel de depósitos)							
Contratação de serviços de pesquisa de mercado (pesquisas quantitativas, entrevistas, grupos de foco)							
Contratação de consultoria/agência para avaliar a satisfação dos clientes							
Contratação de pesquisa para análise das mudanças nas necessidades e preferências dos clientes							
Contratação de pesquisa de design para a identificação de novas tendências							
Contratação de pesquisa ou consultoria para análise de							



potencial de novos mercado (pesquisa de mercado sobre perfis de clientes e/ou regiões)									
Contratação de empresas para o design/desenvolvimento de embalagens									
Contratação de empresas de design para o desenvolvimento de novos produtos									
Estabelecimento de parcerias com outras empresas para o desenvolvimento de novos produtos									
Estabelecimento de parcerias com universidades para pesquisa e desenvolvimento									
Utilização de consultoria para inovação de produto									
Contratação de consultoria para definição de estratégia de preços									
Estabelecimento de relações com representantes comerciais									
Estabelecimento de contratos de franquia no varejo									
Realização de vendas via internet por meio de site de terceiros e/ou de compras coletivas									

2. As questões a seguir dizem respeito ao desempenho alcançado pela sua empresa. Ao respondê-las, **compare a situação da sua empresa à dos seus concorrentes nos três últimos anos.**

Responda **como a sua empresa**, em relação aos concorrentes, **se saiu quanto a:**

Considere 1 = muito pior e 5 = muito melhor.

<b>ADAPTABILIDADE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Adaptação da sua estratégia de marketing às mudanças ocorridas no ambiente de negócios da sua empresa?					
Adaptação da sua estratégia de marketing às mudanças ocorridas nas estratégias de marketing dos concorrentes?					
Adaptação rápida dos seus produtos às necessidades dos clientes?					
Reação rápida a novas ameaças de mercado?					
<b>EFICÁCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Atingir a satisfação do cliente?					
Oferecer valor ao cliente?					
Atingir o crescimento desejado?					
Assegurar a fatia de mercado desejada?					
Manter os clientes atuais?					
Atrair novos clientes?					
Implementar a sua estratégia de marketing atual?					
Como foi o desempenho de marketing de forma global?					
Disseminação da filosofia de marketing em toda a empresa?					
<b>EFICIÊNCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Gerar lucros?					
Atingir resultados de marketing melhores com menos custos?					
Trabalhar produtivamente com todos os departamentos da empresa?					
Atingir eficiência em todas as atividades de marketing?					
Desempenhar as atividades de marketing da maneira certa na primeira vez?					

3. Responda as questões a seguir com relação ao **desempenho geral** da sua empresa:  
 Considere 1 = discordo plenamente e 5 = concordo plenamente.

	1	2	3	4	5
O desempenho geral da minha empresa neste ano atingiu as expectativas previstas no ano passado					
O desempenho geral da minha empresa neste ano foi melhor do que o dos nossos principais concorrentes					
Os gestores da empresa ficaram muito satisfeitos com o desempenho geral da empresa no ano passado					

4. Perfil da empresa

4.1) Faixa de faturamento bruto **anual** (aproximado)

- ( ) Até R\$ 360mil  
 ( ) R\$ 360mil a R\$ 1milhão  
 ( ) R\$ 1milhão a R\$ 2milhões e 400mil  
 ( ) R\$ 2milhões e 400mil a R\$ R\$ 3milhões e 600mil  
 ( ) acima de R\$ 3milhões e 600mil

4.2) Número de funcionários\_\_\_\_\_

4.3) Atividade principal ( ) Indústria ( ) Comércio ( ) Serviços

4.4) Segmento \_\_\_\_\_

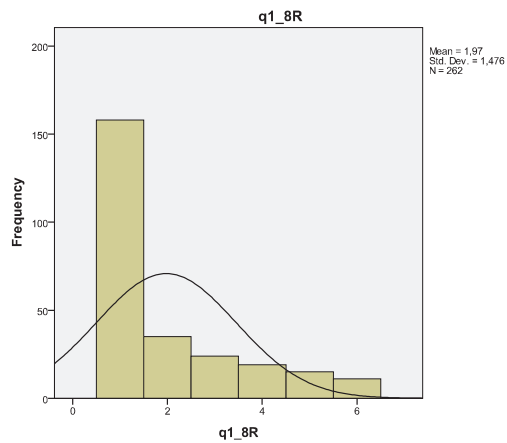
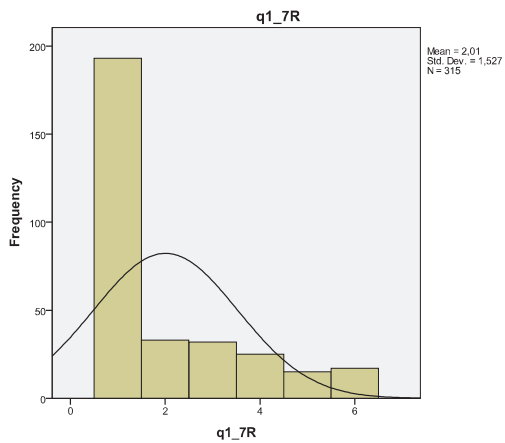
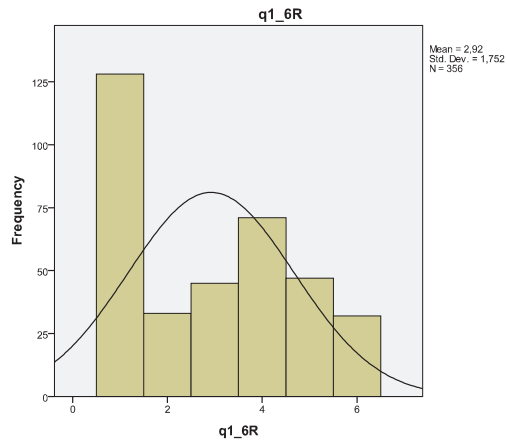
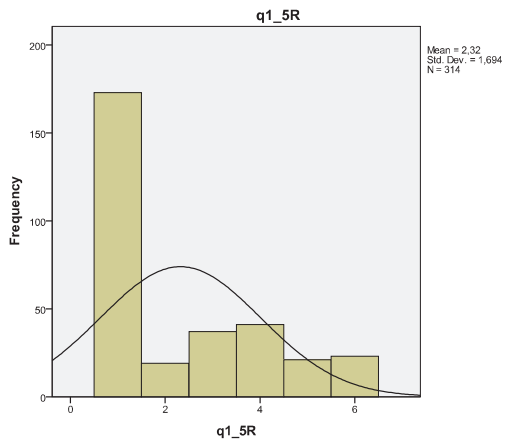
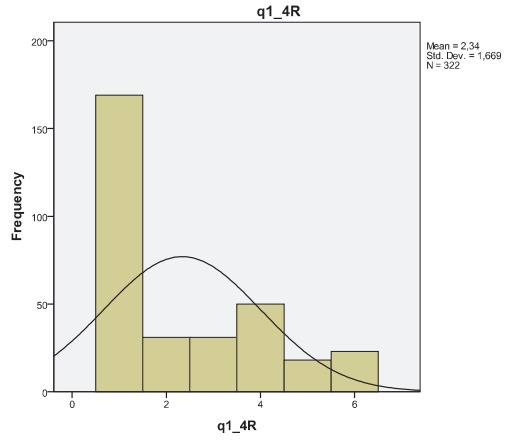
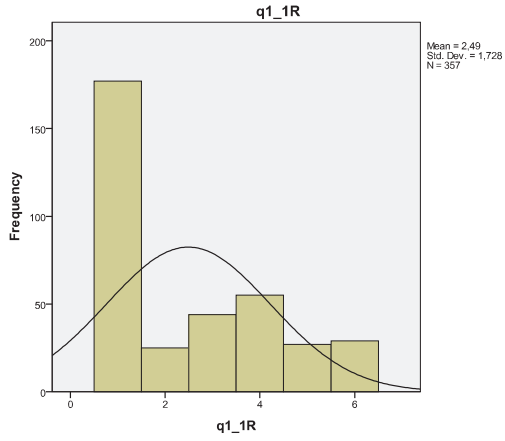
## APÊNDICE B – DADOS OMISSOS BLOCO 1

Variável	Válidos		Omissos		Total	
	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual
Q1.1	191	32,3%	400	67,7%	591	100,0%
Q1.4	162	27,4%	429	72,6%	591	100,0%
Q1.5	151	25,5%	440	74,5%	591	100,0%
Q1.6	239	40,4%	352	59,6%	591	100,0%
Q1.7	131	22,2%	460	77,8%	591	100,0%
Q1.8	114	19,3%	477	80,7%	591	100,0%
Q1.9	149	25,2%	442	74,8%	591	100,0%
Q1.12	125	21,2%	466	78,8%	591	100,0%
Q1.13	157	26,6%	434	73,4%	591	100,0%
Q1.14	148	25,0%	443	75,0%	591	100,0%
Q1.15	148	25,0%	443	75,0%	591	100,0%
Q1.16	148	25,0%	443	75,0%	591	100,0%
Q1.17	165	27,9%	426	72,1%	591	100,0%
Q1.18	138	23,4%	453	76,6%	591	100,0%
Q1.19	157	26,6%	434	73,4%	591	100,0%
Q1.20	136	23,0%	455	77,0%	591	100,0%
Q1.21	126	21,3%	465	78,7%	591	100,0%
Q1.22	126	21,3%	465	78,7%	591	100,0%

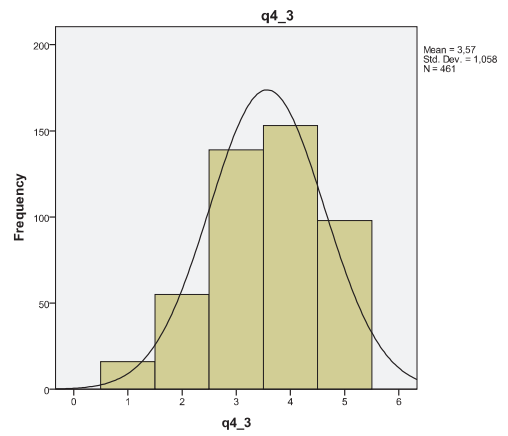
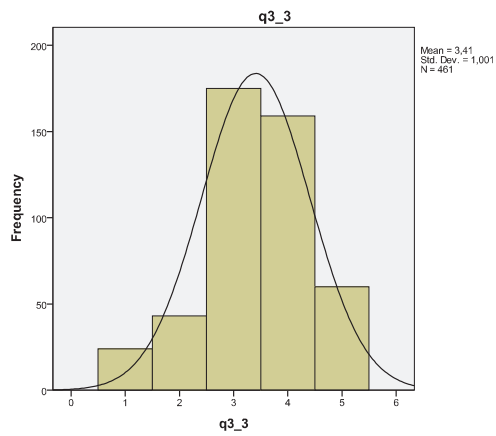
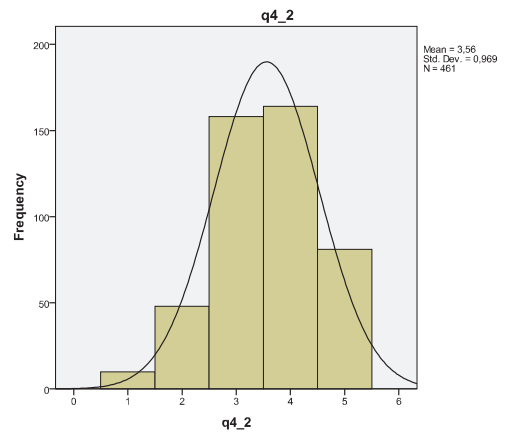
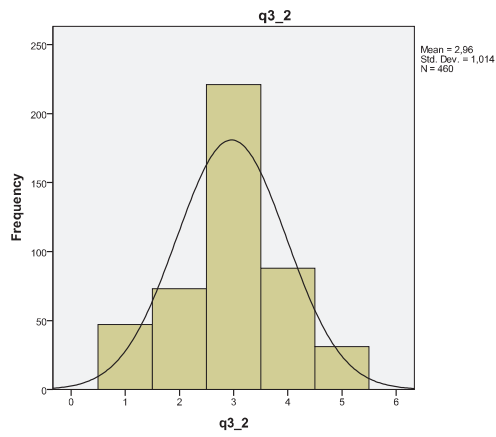
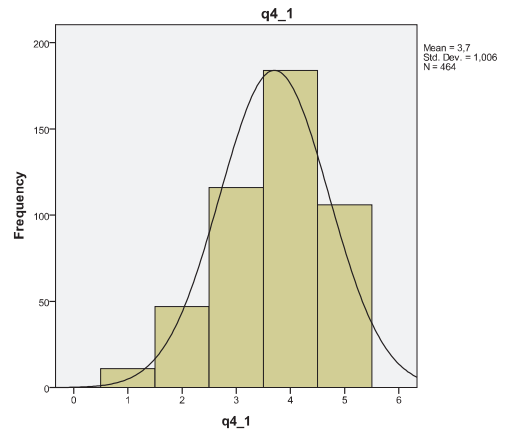
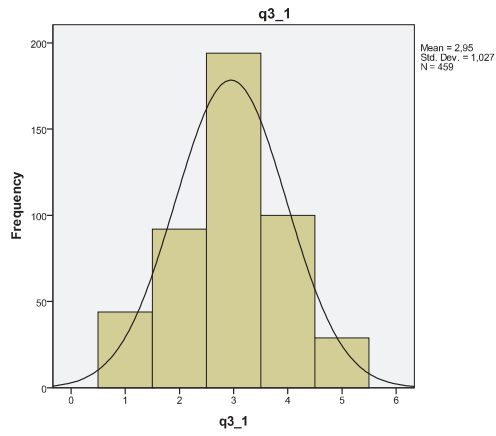
**Quadro 10:** Número e percentual de dados omissos no bloco 1

**Fonte:** Coleta de dados

# APÊNDICE C – HISTOGRAMAS DE DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA BLOCO 1



## APÊNDICE D – HISTOGRAMAS DE DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA BLOCOS 2 E 3



## APÊNDICE E – COMPARAÇÃO GRUPOS MENOS E MAIS FREQUENTE

Atividades de marketing	Grupo	N	Média
Q1.1 Elaboração de projetos de marketing	1	301	1,03
	2	163	3,55
	Total	464	1,91
Q1.4 Gestão do relacionamento com clientes (programas de relacionamento e redes sociais)	1	301	,64
	2	163	3,43
	Total	464	1,62
Q1.5 Desenvolvimento de programas de satisfação do cliente	1	301	,52
	2	163	3,50
	Total	464	1,57
Q1.6 Implementação de programa de marketing elaborado por representante ou fornecedor	1	301	1,54
	2	163	3,53
	Total	464	2,24
Q1.7 Acompanhamento da implementação das estratégias de marketing	1	301	,55
	2	163	2,85
	Total	464	1,36
Q1.8 Planejamento de estratégias de expansão de mercados (abertura de filiais em outras cidades e/ou estados)	1	301	,45
	2	163	2,35
	Total	464	1,11
Q1.9 Planejamento dos serviços relacionados à venda dos produtos (ponto de venda, atendimento ao cliente)	1	301	,64
	2	163	3,25
	Total	464	1,56
Q1.12 Realização de pesquisa de mercado	1	301	,26
	2	163	2,44
	Total	464	1,02
Q1.13 Avaliação da satisfação dos clientes	1	301	,55
	2	163	3,39
	Total	464	1,55
Q1.14 Análise das mudanças nas necessidades e preferências dos clientes	1	301	,63
	2	163	2,99
	Total	464	1,46
Q1.15 Identificação de novas tendências	1	301	,75
	2	163	3,18
	Total	464	1,61
Q1.16 Análise de potencial de novos mercados	1	301	,60
	2	163	3,11
	Total	464	1,48
Q1.17 Design/desenvolvimento de embalagens	1	301	1,14
	2	163	2,52
	Total	464	1,62
Q1.18 Contratação de empresas de design para o desenvolvimento de novos produtos	1	301	,89
	2	163	2,85
	Total	464	1,58
Q1.19 Desenvolvimento de novos produtos	1	301	,93
	2	163	2,73
	Total	464	1,56
Q1.20 Pesquisa e desenvolvimento	1	301	,65
	2	163	2,37
	Total	464	1,25
Q1.21 Inovação de produto	1	301	,81
	2	163	2,82
	Total	464	1,52
Q1.22 Definição de estratégia de preços	1	301	,86
	2	163	2,68
	Total	464	1,50

**Quadro 11:** Médias dos grupos para atividades de marketing

**Fonte:** SPSS

Variáveis		Soma quadrados	df	Média quadrados	F	Sig.
Q1.1 Elaboração de projetos de marketing	Entre Grupos	669,416	1	669,416	342,440	,000
	Dentre Grupos	903,136	462	1,955		
	Total	1572,552	463			
Q1.4 Gestão do relacionamento com clientes (programas de relacionamento e redes sociais)	Entre Grupos	822,054	1	822,054	623,435	,000
	Dentre Grupos	609,188	462	1,319		
	Total	1431,241	463			
Q1.5 Desenvolvimento de programas de satisfação do cliente	Entre Grupos	937,841	1	937,841	853,235	,000
	Dentre Grupos	507,812	462	1,099		
	Total	1445,653	463			
Q1.6 Implementação de programa de marketing elaborado por representante ou fornecedor	Entre Grupos	415,695	1	415,695	139,040	,000
	Dentre Grupos	1381,270	462	2,990		
	Total	1796,966	463			
Q1.7 Acompanhamento da implementação das estratégias de marketing	Entre Grupos	558,361	1	558,361	444,142	,000
	Dentre Grupos	580,812	462	1,257		
	Total	1139,172	463			
Q1.8 Planejamento de estratégias de expansão de mercados (abertura de filiais em outras cidades e/ou estados)	Entre Grupos	383,533	1	383,533	281,520	,000
	Dentre Grupos	629,413	462	1,362		
	Total	1012,946	463			
Q1.9 Planejamento dos serviços relacionados à venda dos produtos (ponto de venda, atendimento ao cliente)	Entre Grupos	720,493	1	720,493	552,995	,000
	Dentre Grupos	601,936	462	1,303		
	Total	1322,429	463			
Q1.12 Realização de pesquisa de mercado	Entre Grupos	500,878	1	500,878	327,835	,000
	Dentre Grupos	705,861	462	1,528		
	Total	1206,739	463			
Q1.13 Avaliação da satisfação dos clientes	Entre Grupos	853,537	1	853,537	792,913	,000
	Dentre Grupos	497,323	462	1,076		
	Total	1350,860	463			
Q1.14 Análise das mudanças nas necessidades e preferências dos clientes	Entre Grupos	591,903	1	591,903	549,866	,000
	Dentre Grupos	497,319	462	1,076		
	Total	1089,222	463			
Q1.15 Identificação de novas tendências	Entre Grupos	624,326	1	624,326	497,063	,000
	Dentre Grupos	580,286	462	1,256		
	Total	1204,612	463			
Q1.16 Análise de potencial de novos mercados	Entre Grupos	665,690	1	665,690	582,290	,000
	Dentre Grupos	528,172	462	1,143		
	Total	1193,862	463			
Q1.17 Design/desenvolvimento de embalagens	Entre Grupos	202,908	1	202,908	89,785	,000
	Dentre Grupos	1044,090	462	2,260		
	Total	1246,998	463			
Q1.18 Contratação de empresas de design para o desenvolvimento de novos produtos	Entre Grupos	406,035	1	406,035	284,515	,000
	Dentre Grupos	659,325	462	1,427		
	Total	1065,360	463			
Q1.19 Desenvolvimento de novos produtos	Entre Grupos	343,796	1	343,796	206,140	,000
	Dentre Grupos	770,515	462	1,668		
	Total	1114,310	463			
Q1.20 Pesquisa e desenvolvimento	Entre Grupos	315,149	1	315,149	182,719	,000
	Dentre Grupos	796,843	462	1,725		
	Total	1111,991	463			
Q1.21 Inovação de produto	Entre Grupos	429,230	1	429,230	330,142	,000
	Dentre Grupos	600,664	462	1,300		
	Total	1029,894	463			
Q1.22 Definição de estratégia de preços	Entre Grupos	349,172	1	349,172	295,006	,000
	Dentre Grupos	546,826	462	1,184		
	Total	895,998	463			

**Quadro 12:** Teste ANOVA entre os grupos para atividades de marketing  
**Fonte:** SPSS

		Soma quadrados	df	Média quadrados	F	Sig.
Adaptabilidade	Entre Grupos	22,639	1	22,639	32,930	,000
	Dentre Grupos	317,623	462	,687		
	Total	340,262	463			
Eficácia	Entre Grupos	6,124	1	6,124	15,451	,000
	Dentre Grupos	183,119	462	,396		
	Total	189,244	463			
Eficiência	Entre Grupos	24,388	1	24,388	46,286	,000
	Dentre Grupos	243,431	462	,527		
	Total	267,820	463			
DesempGeral	Entre Grupos	3,327	1	3,327	3,902	,049
	Dentre Grupos	393,890	462	,853		
	Total	397,217	463			

**Quadro 13:** Teste ANOVA entre os grupos para variáveis dependentes

**Fonte:** SPSS



## APÊNDICE F – LINEARIDADE ENTRE AS VARIÁVEIS INDEPENDENTES E DEPENDENTES

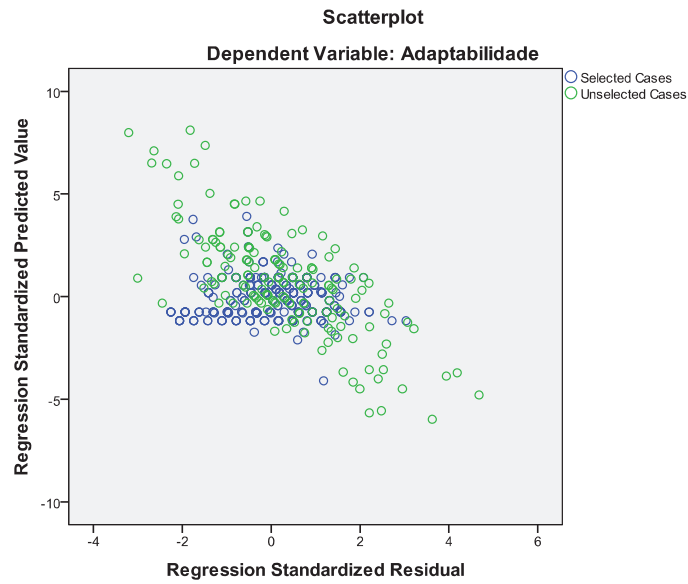
	Q1.1	Q1.4	Q1.5	Q1.6	Q1.7	Q1.8	Q1.9	Q1.12	Q1.13	Q1.14	Q1.15	Q1.16	Q1.17	Q1.18	Q1.19	Q1.20	Q1.21	Q1.22	Adapt.	Eficá.	Eficiê.	Desem. Geral
Q1.1 Elaboração de projetos de marketing	1																					
Q1.4 Gestão do relacionamento com clientes	,563**	1																				
Q1.5 Desenvolvimento de programas de satisfação do cliente	,594**	,750**	1																			
Q1.6 Implementação de programa de marketing elaborado por representante ou fornecedor	,419**	,457**	,477**	1																		
Q1.7 Acompanhamento da implementação das estratégias de marketing	,667**	,661**	,678**	,531**	1																	
Q1.8 Planejamento de estratégias de expansão de mercados)	,579**	,615**	,686**	,463**	,750**	1																
Q1.9 Planejamento dos serviços relacionados à venda dos produtos	,617**	,709**	,772**	,522**	,715**	,705**	1															
Q1.12 Realização de pesquisa de mercado	,555**	,628**	,728**	,412**	,675**	,790**	,733**	1														
Q1.13 Avaliação da satisfação dos clientes	,565**	,717**	,802**	,463**	,631**	,646**	,730**	,764**	1													
Q1.14 Análise das mudanças nas necessidades e preferências dos clientes	,563**	,675**	,768**	,451**	,634**	,645**	,691**	,726**	,840**	1												
Q1.15 Identificação de novas tendências	,587**	,657**	,746**	,483**	,695**	,657**	,756**	,724**	,735**	,756**	1											
Q1.16 Análise de potencial de novos mercados	,556**	,711**	,751**	,465**	,661**	,670**	,766**	,693**	,755**	,767**	,821**	1										
Q1.17 Design/desenvolvimento de embalagens	,453**	,444**	,457**	,343**	,456**	,515**	,545**	,532**	,496**	,511**	,549**	,521**	1									
Q1.18 Contratação empresas design p/ desenvolvimento de novos produtos	,537**	,623**	,668**	,480**	,644**	,690**	,718**	,708**	,664**	,661**	,709**	,704**	,662**	1								
Q1.19 Desenvolvimento de novos produtos	,497**	,552**	,586**	,375**	,606**	,619**	,652**	,673**	,620**	,585**	,634**	,611**	,589**	,768**	1							
Q1.20 Pesquisa e desenvolvimento	,490**	,532**	,563**	,353**	,560**	,645**	,597**	,656**	,553**	,556**	,589**	,592**	,534**	,665**	,709**	1						
Q1.21 Inovação de produto	,567**	,635**	,668**	,498**	,667**	,703**	,735**	,721**	,689**	,685**	,712**	,724**	,588**	,804**	,734**	,689**	1					
Q1.22 Definição de estratégia de preços	,588**	,596**	,663**	,476**	,603**	,688**	,699**	,745**	,669**	,629**	,644**	,676**	,550**	,663**	,633**	,592**	,722**	1				
Adaptabilidade	,323**	,280**	,308**	,337**	,316**	,271**	,325**	,259**	,296**	,308**	,334**	,287**	,354**	,368**	,357**	,298**	,390**	,323**	1			
Eficácia	,282**	,208**	,237**	,232**	,288**	,199**	,263**	,211**	,229**	,211**	,269**	,214**	,290**	,278**	,275**	,213**	,303**	,260**	,763**	1		
Eficiência	,359**	,332**	,367**	,328**	,381**	,329**	,366**	,329**	,355**	,350**	,386**	,352**	,382**	,401**	,380**	,321**	,424**	,365**	,777**	,806**	1	
Desempenho geral	,164**	,168**	,174**	,191**	,169**	,139**	,176**	,173**	,175**	,177**	,192**	,147**	,212**	,194**	,199**	,142**	,208**	,175**	,589**	,702**	,631**	1

Nota: \*\* Correlação é significativa no nível 0,01 (bi-caudal)

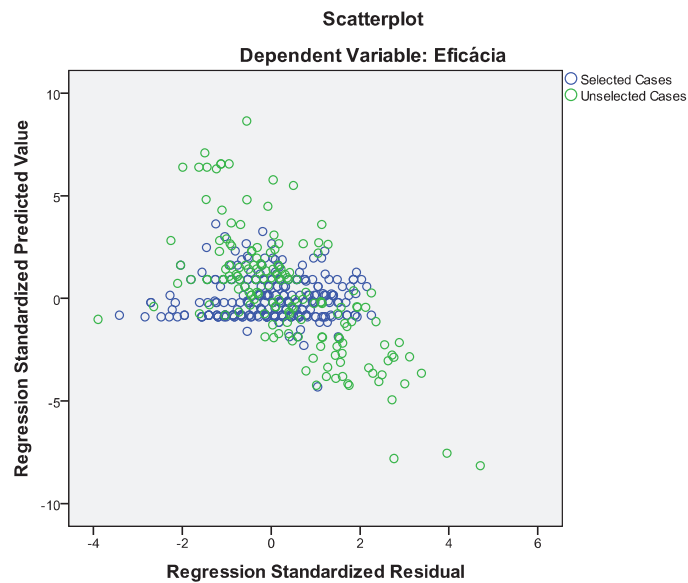
**Quadro 14:** Correlação entre as variáveis independentes e dependentes

**Fonte:** SPSS

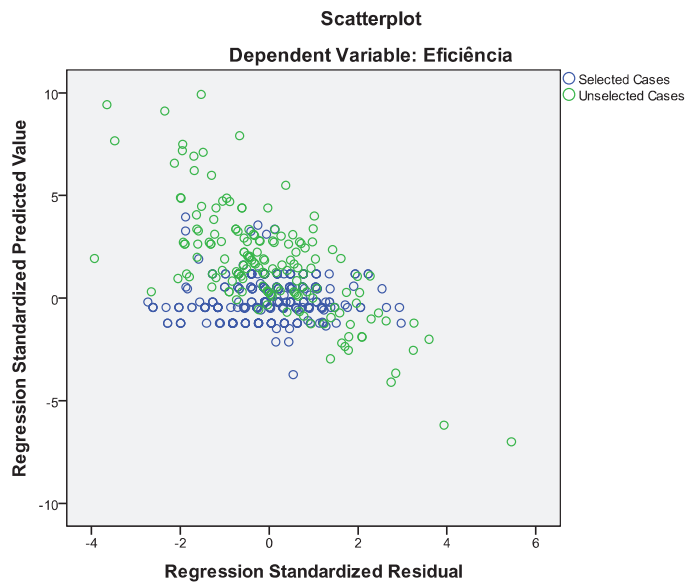
## APÊNDICE G – HOMOSCEDASTICIDADE DOS RESÍDUOS



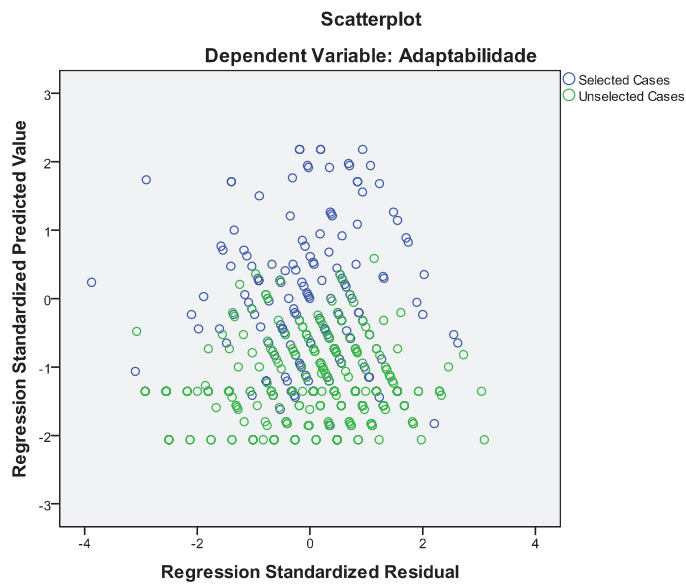
**Gráfico 1:** Diagrama de dispersão variável dependente Adaptabilidade (Modelo 1)  
**Fonte:** SPSS



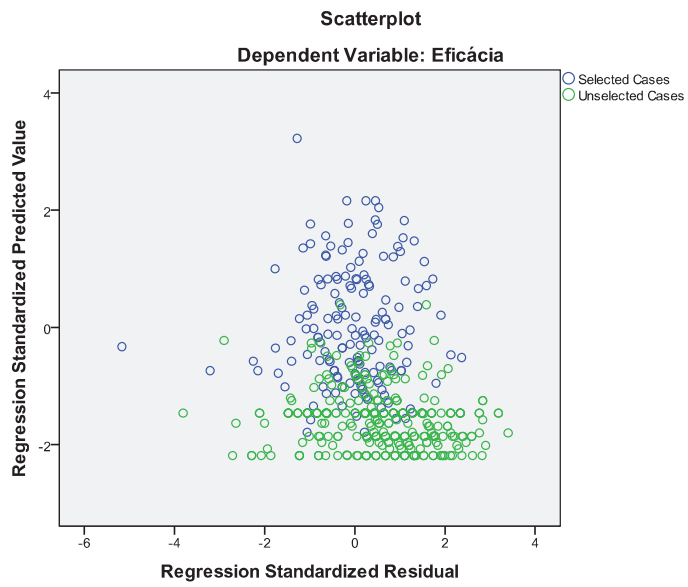
**Gráfico 2:** Diagrama de dispersão variável dependente Eficácia (Modelo 2)  
**Fonte:** SPSS



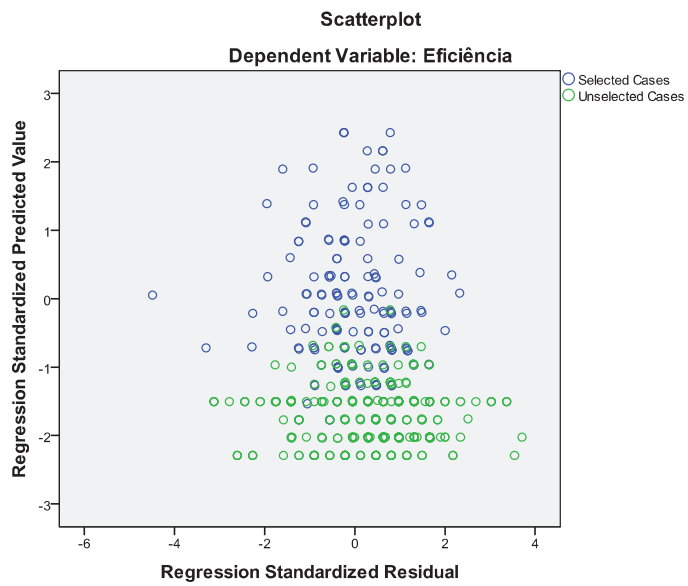
**Gráfico 3:** Diagrama de dispersão variável dependente Eficiência (Modelo 3)  
**Fonte:** SPSS



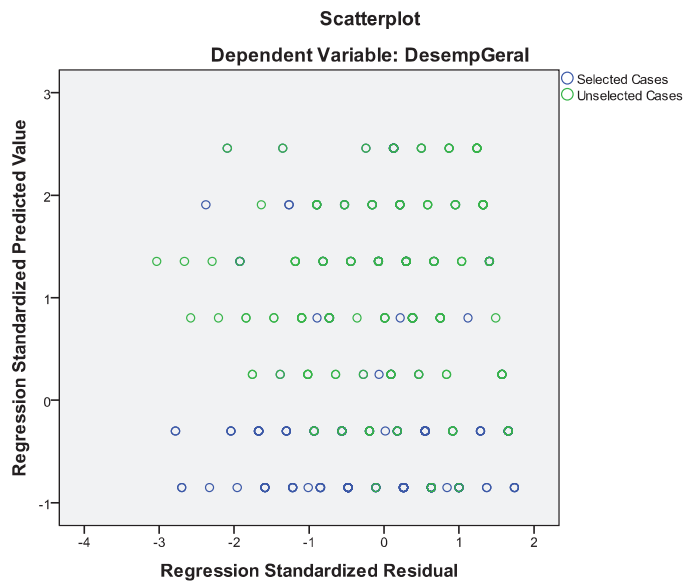
**Gráfico 4:** Diagrama de dispersão variável dependente Adaptabilidade (Modelo 4)  
**Fonte:** SPSS



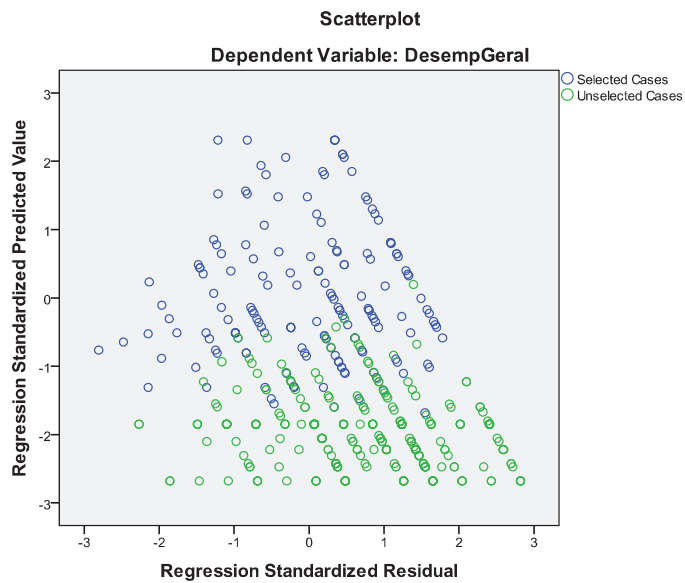
**Gráfico 5:** Diagrama de dispersão variável dependente Eficácia (Modelo 5)  
**Fonte:** SPSS



**Gráfico 6:** Diagrama de dispersão variável dependente Eficiência (Modelo 6)  
**Fonte:** SPSS

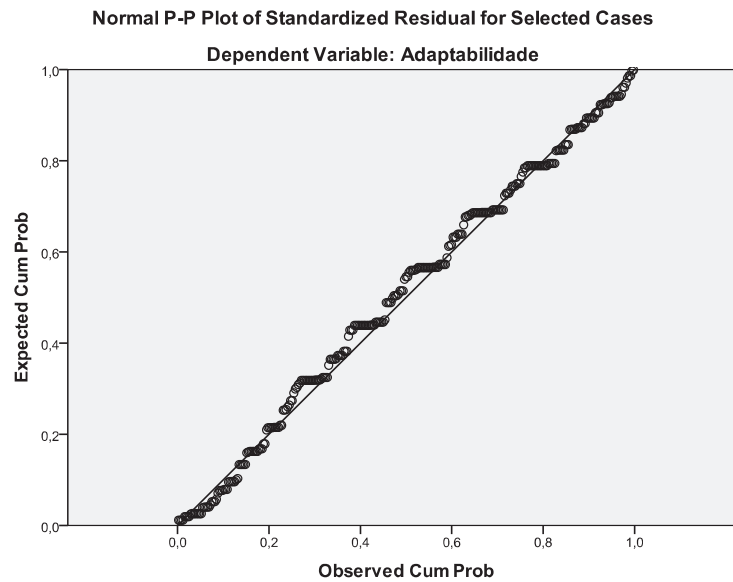


**Gráfico 7:** Diagrama de dispersão variável dependente Desempenho Geral (Modelo 7)  
**Fonte:** SPSS

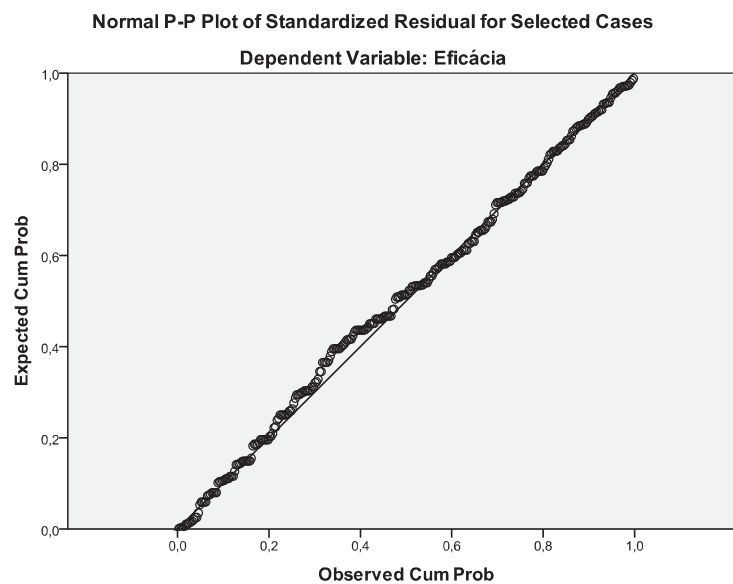


**Gráfico 8:** Diagrama de dispersão variável dependente Desempenho Geral (Modelo 8)  
**Fonte:** SPSS

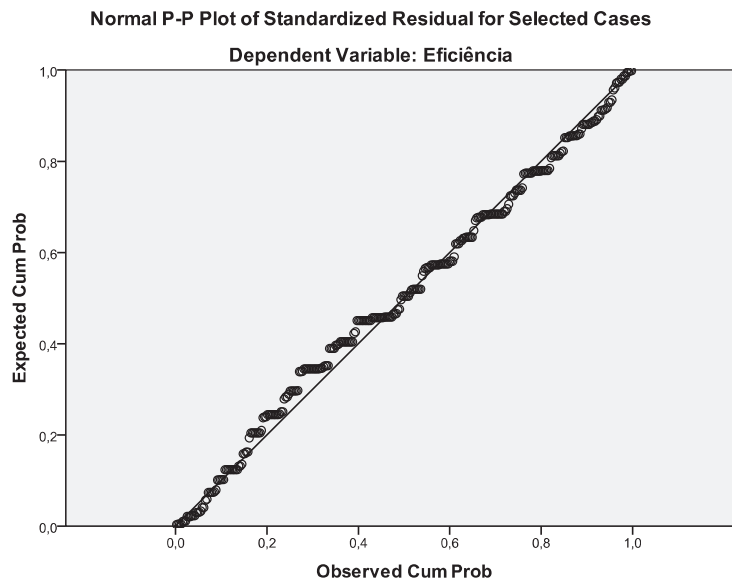
## APÊNDICE H – TESTES DE NORMALIDADE DOS RESÍDUOS



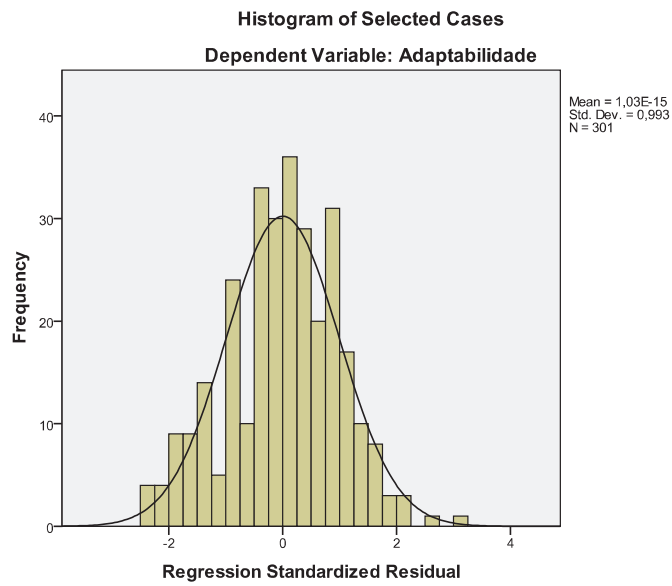
**Gráfico 9:** Gráfico de normalidade dos resíduos da variável dependente Adaptabilidade (Modelo 1)  
**Fonte:** SPSS



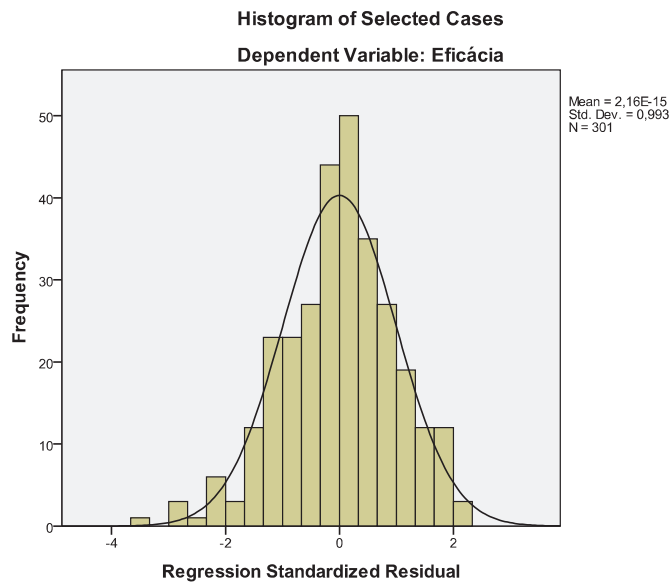
**Gráfico 10:** Gráfico de normalidade dos resíduos da variável dependente Eficácia (Modelo 2)  
**Fonte:** SPSS



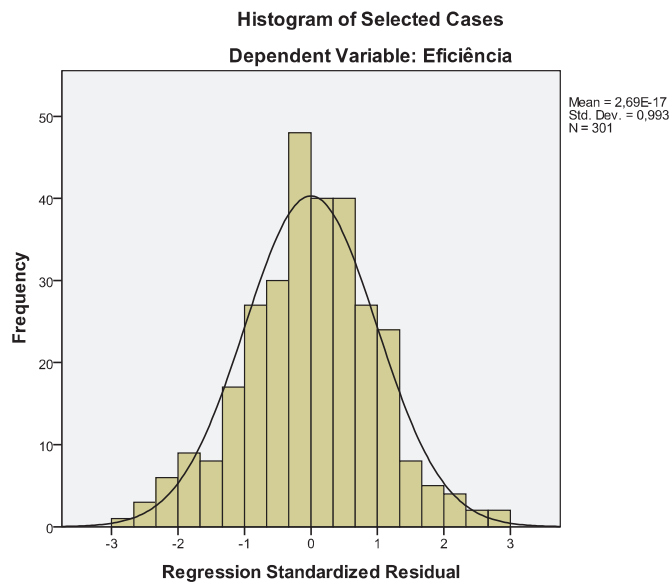
**Gráfico 11:** Gráfico de normalidade dos resíduos da variável dependente Eficiência (Modelo 3)  
**Fonte:** SPSS



**Gráfico 12:** Histograma dos resíduos da variável dependente Adaptabilidade (Modelo 1)  
**Fonte:** SPSS

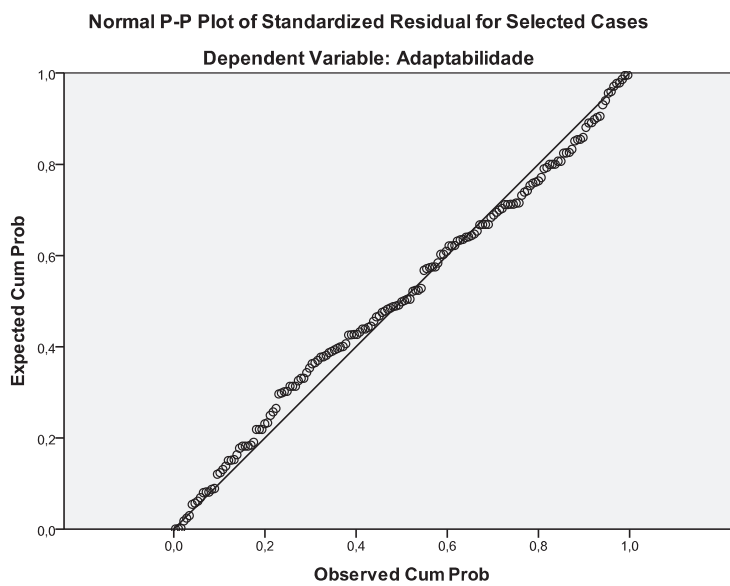


**Gráfico 13:** Histograma dos resíduos da variável dependente Eficácia (Modelo 2)  
**Fonte:** SPSS

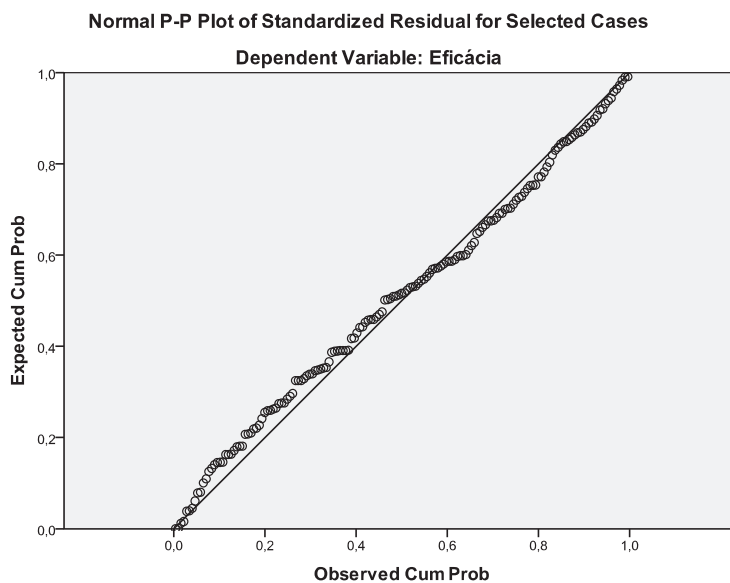


**Gráfico 14:** Histograma dos resíduos da variável dependente Eficiência (Modelo 3)  
**Fonte:** SPSS

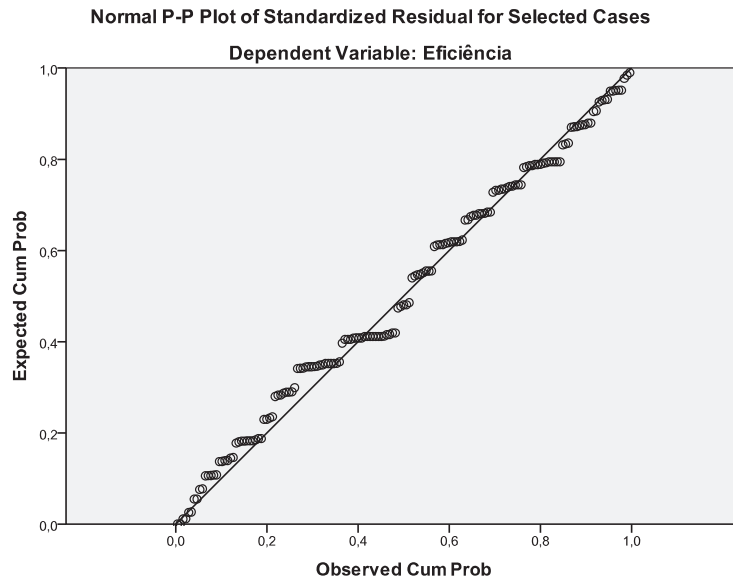




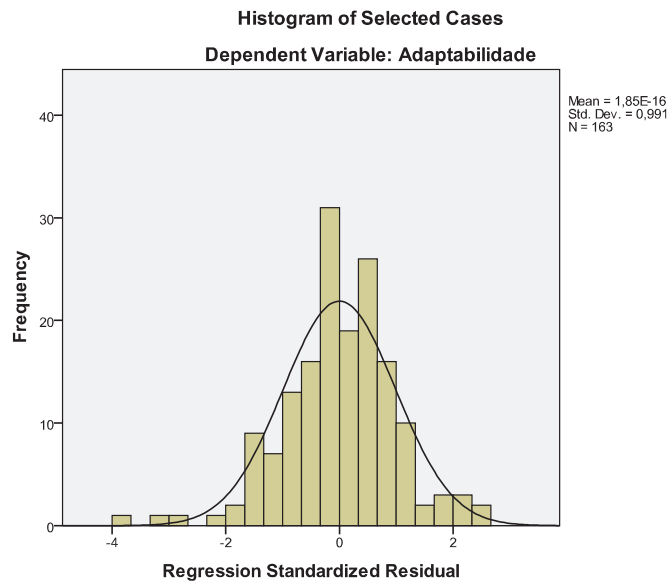
**Gráfico 15:** Gráfico de normalidade dos resíduos da variável dependente Adaptabilidade (Modelo 4)  
**Fonte:** SPSS



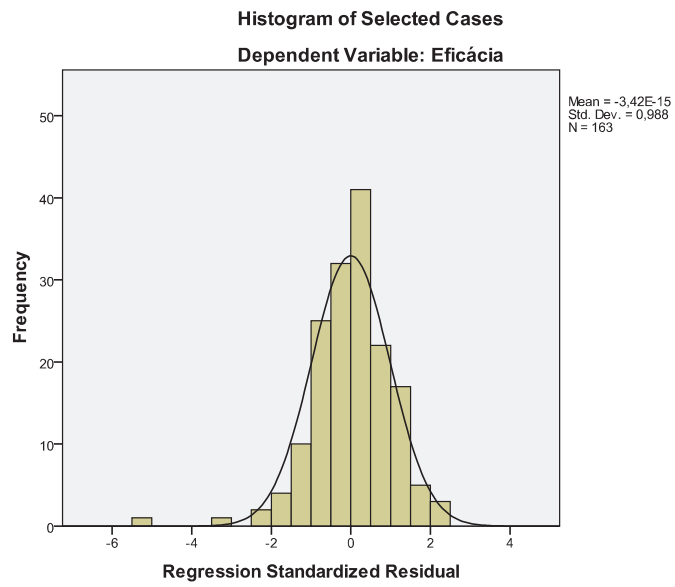
**Gráfico 16:** Gráfico de normalidade dos resíduos da variável dependente Eficácia (Modelo 5)  
**Fonte:** SPSS



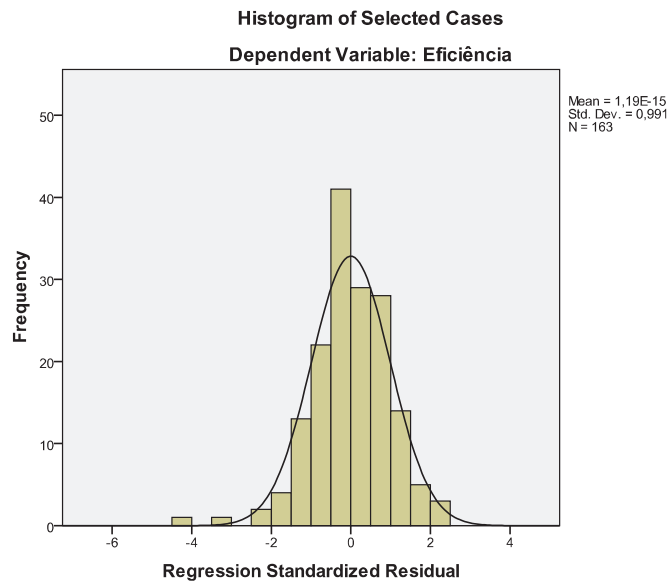
**Gráfico 17:** Gráfico de normalidade dos resíduos da variável dependente Eficiência (Modelo 6)  
**Fonte:** SPSS



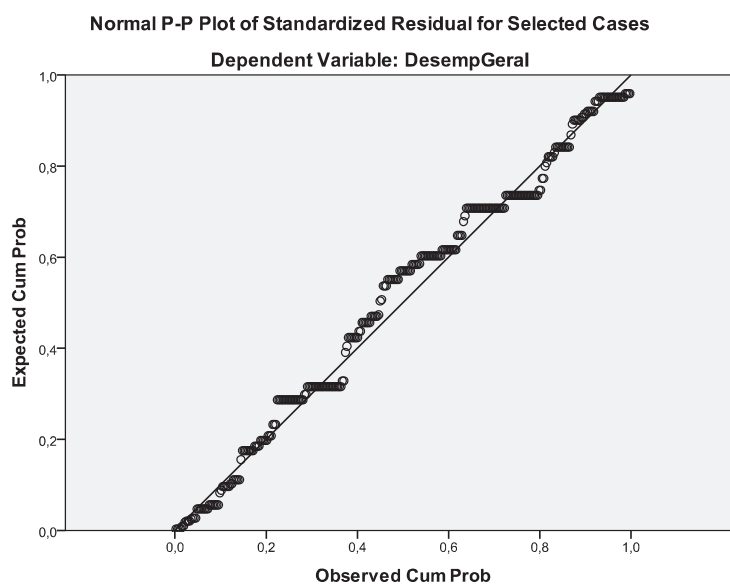
**Gráfico 18:** Histograma dos resíduos da variável dependente Adaptabilidade (Modelo 4)  
**Fonte:** SPSS



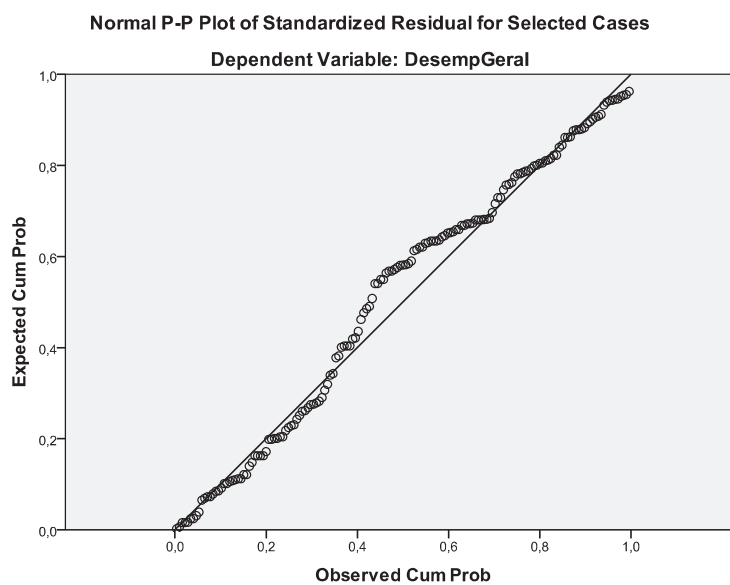
**Gráfico 19:** Histograma dos resíduos da variável dependente Eficácia (Modelo 5)  
**Fonte:** SPSS



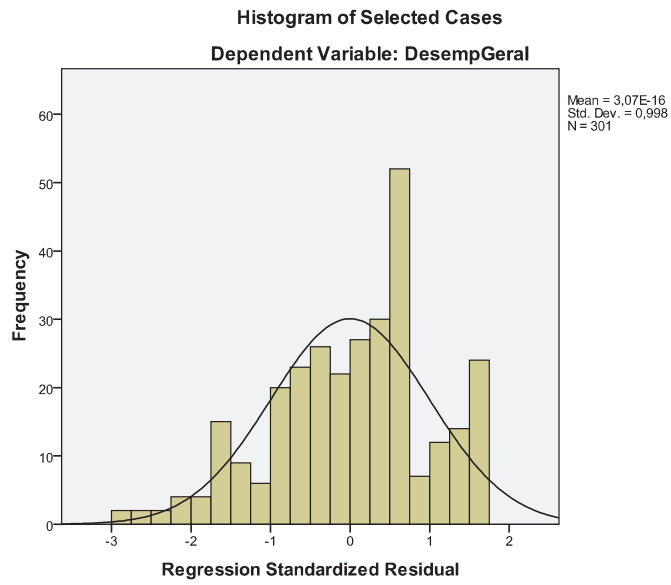
**Gráfico 20:** Histograma dos resíduos da variável dependente Eficiência (Modelo 6)  
**Fonte:** SPSS



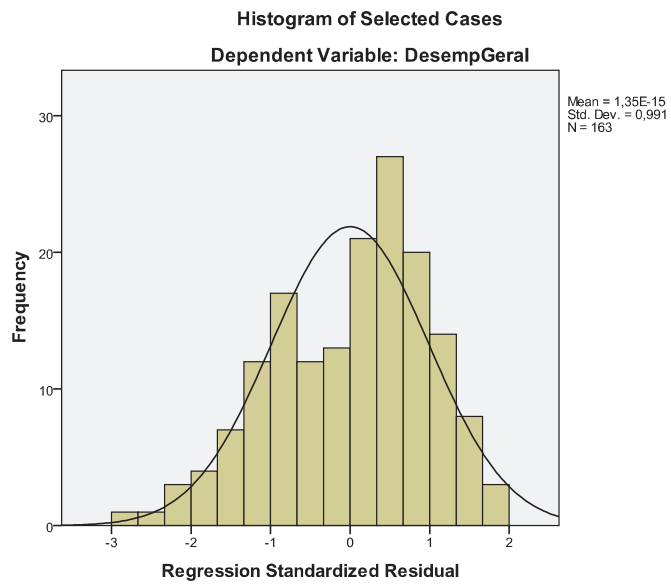
**Gráfico 21:** Gráfico de normalidade dos resíduos da variável dependente Desemp. Geral (Modelo 7)  
**Fonte:** SPSS



**Gráfico 22:** Gráfico de normalidade dos resíduos da variável dependente Desemp. Geral (Modelo 8)



**Gráfico 23:** Histograma dos resíduos da variável dependente Desemp. Geral (Modelo 7)  
**Fonte:** SPSS



**Gráfico 24:** Histograma dos resíduos da variável dependente Desemp. Geral (Modelo 8)  
**Fonte:** SPSS

## APÊNDICE I – MULTICOLINEARIDADE DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES

**Tabela 18:** Teste de FIV e tolerância das variáveis independentes

Variáveis independentes	Menos frequente		Mais frequente	
	Tolerância	FIV	Tolerância	FIV
Q1.1 Elaboração de projetos de marketing	,949	1,054	,918	1,089
Q1.4 Gestão do relacionamento com clientes (programas de relacionamento e redes sociais)	,948	1,055	,899	1,113
Q1.5 Desenvolvimento de programas de satisfação do cliente	,916	1,092	,908	1,101
Q1.6 Implementação de programa de marketing elaborado por representante ou fornecedor	,922	1,085	,874	1,145
Q1.7 Acompanhamento da implementação das estratégias de marketing	,898	1,113	,908	1,101
Q1.8 Planejamento de estratégias de expansão de mercados (abertura de filiais em outras cidades e/ou estados)	,920	1,087	,755	1,325
Q1.9 Planejamento dos serviços relacionados à venda dos produtos (ponto de venda, atendimento ao cliente)	,901	1,110	,701	1,426
Q1.12 Realização de pesquisa de mercado	,960	1,042	,692	1,445
Q1.13 Avaliação da satisfação dos clientes	,940	1,064	,808	1,238
Q1.14 Análise das mudanças nas necessidades e preferências dos clientes	,912	1,097	,814	1,229
Q1.15 Identificação de novas tendências	,897	1,115	,725	1,379
Q1.16 Análise de potencial de novos mercados	,888	1,126	,785	1,274
Q1.17 Design/desenvolvimento de embalagens	,931	1,074	,427	2,339
Q1.18 Contratação de empresas de design para o desenvolvimento de novos produtos	,796	1,256	,566	1,768
Q1.19 Desenvolvimento de novos produtos	,929	1,077	,742	1,347
Q1.20 Pesquisa e desenvolvimento	,957	1,045	,668	1,497
Q1.21 Inovação de produto	,630	1,587	,705	1,419
Q1.22 Definição de estratégia de preços	,949	1,054	,918	1,089

Fonte: SPSS