



## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E MARKETING COMO SUPORTE DE APOIO PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL: O CONTEXTO DA EFICÁCIA DE MARKETING

Leissa Wana Alves de Farias<sup>1</sup>, Elmano Pontes Cavalcanti<sup>2</sup>

### RESUMO

Com as crescentes mudanças e transformações do mundo globalizado, as empresas vêem a necessidade de melhorar e desenvolver seus ativos e competências no mercado. Isso inclui a necessidade de uma orientação para o mercado e maiores níveis de satisfação para os consumidores. Diante disso, a eficácia de marketing surge como um imperativo de suporte na configuração de um posicionamento competitivo. O objetivo deste estudo foi analisar até que ponto o marketing das empresas é eficaz. Para tal foi utilizada uma metodologia exploratória e descritiva. O foco da pesquisa foi às pequenas, média e grandes empresas dos setores de comércio e dos setores de serviço, concretizados através de uma amostra censitária. A técnica de coleta de dados foi à entrevista, com abordagens quantitativas e qualitativas. De maneira geral, a eficácia de marketing apresentou um relacionamento positivo e significativo com sucesso empresarial. Para tanto, apenas o indicador organização integrada de marketing apresentou grau de desempenho médio.

**Palavras-chaves:** marketing, eficácia de marketing, comércio e serviço.

### COMPETITIVE INTELLIGENCE AND MARKETING AS BUSINESS PERFORMANCE SUPPORT: THE COMPETITIVE MARKETING EFFECTIVENESS

#### ABSTRACT

With the growing changes and transformations in the globalized world, companies see the need to improve and develop their assets and skills in the market. This includes the need for guidance to the market and higher levels of satisfaction to consumers. In face it, the effectiveness of marketing is a need for support in setting up a competitive position. This study aimed to examine to what extent the business marketing is effective. For this we used an exploratory and descriptive methodology. The focus of the research was to small, medium and large enterprises in the trade sectors and service sectors, developed through a sample census. The technique of data collection was the interview with quantitative and qualitative approaches. In general, the effectiveness of marketing presented a positive and significant relationship with business success. Thus, only the indicator of integrated marketing organization showed medium level of performance.

**Key-words:** Marketing; Effectiveness of Marketing; Trade and Service.

<sup>1</sup> Aluna de Curso de Administração de Empresas, Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade, UFPG, Campina Grande, PB, E-mail: [wana.leissa@gmail.com](mailto:wana.leissa@gmail.com)

<sup>2</sup> Administrador, Prof. Doutor, Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade, UFPG, Campina Grande, PB, E-mail: [elmanopc@gmail.com](mailto:elmanopc@gmail.com)

# 1. INTRODUÇÃO

O mundo atualmente vive em constante transformação, que às vezes, foge do controle dos indivíduos e organizações. Novidades de mercados, consumos, hábitos, desejos, necessidades e expectativas se apresentam diariamente. Estar atentos as essas mudanças e eventos capacita as organizações a sobreviverem e prosperarem nos turbulentos, competitivos e hostis mercados que enfrentam.

Neste cenário complexo e versátil é preciso que as empresas estejam atentas pela busca da melhoria contínua dos seus produtos e serviços. Vários fatores poderão contribuir para que isso ocorra, entre eles, à identificação das necessidades e desejos de consumidores, bem como suas novas expectativas. Conhecer o comportamento do público-alvo ajuda a melhorar ou lançar produtos e serviços determinar preços, projetar canais, elaborar mensagens e desenvolver outras atividades (KOTLER; KELLER, 2006).

Para isso, faz jus à utilização de ferramentas que ajudem a fomentar desafios e oportunidades de negócio no cenário competitivo. Neste contexto, atividades voltadas para o marketing, acabam por contribuir no desempenho das empresas (GRÖNROOS, 2006).

Advinda da transformação de um mercado que favorecia a oferta para um mercado que beneficiasse sua a demanda, o marketing ganhou espaço no estudo de mercado. Durante o seu estágio de desenvolvimento este mecanismo foi sendo polido pelos modos e idéias de cada época. Naturalmente, ao longo dos anos passou a ser a chave na identificação das necessidades e desejos dos consumidores e assim perdeu o foco no cliente e satisfação dos mesmos.

Para tanto, preocupadas em criar ambientes que promovam harmonia entre a satisfação com o cliente e seus objetivos, as empresa ao longo de décadas faz uso das atividades de marketing e desenvolve competências relevantes na agregação de valor superior ao público-alvo. A idéia é projetar produto (bens, idéias, serviços informações ou qualquer tipo de solução) para ocupar um lugar diferenciado na mente do cliente e com isso distanciar dos concorrentes. (GRÖNROOS, 2006; CZINKOTA, 2001; HOLLER *et al*, 2001; ETZEL *et al*, 2001).

As atividades de marketing são geralmente consideradas fundamentais para proporcionar as corporações competir com êxito no ambiente. A intenção é entender e atender o mercado, construir relacionamentos fortes e fidelizar clientes para que a empresa ofereça uma melhor performance competitiva.

Além disso, o marketing pode vir a ser melhorado com práticas eficazes em suas atividades, isso remete diferencial para organização (WEBSTER, 1995; LEISEN *et al* , 2002). A eficácia é o meio de atingir o objetivo proposto a partir da realização perfeita de determinada tarefa ou função, para produzir o resultado pretendido. Deste modo o marketing eficaz vem se tornando um imperativo de crescimento e rentabilidade no mercado.

Nesta perspectiva, para ser eficaz na concepção do marketing as empresa devem conseguir alcançar e satisfazer as necessidades de seus clientes em longo prazo. Entender, oferecer e comunicar eficazmente o cliente tem criado não apenas retornos de investimentos, mas também fidelidades e experiências.

Isso implica que as organizações gerem eficazmente práticas de marketing a fim de criar condição de desempenho sustentável ajustando seus trabalhos internos ao dinamismo e incertezas do ambiente, de maneira rentável. Nas corporações, a eficácia de marketing é tida como um instrumento empiricamente valioso, devido a sua relação com resultados organizacionais que se associado aos indicadores: crescimento, estabilidade, vantagem competitiva, satisfação com clientes e orientação para o mercado (NORBORN *et al*, 1990; WEBSTER, 1995).

Diante do exposto, parece oportuno fazer o seguinte questionamento: até que ponto o marketing das empresas é eficaz? Assim, o presente estudo teve como objetivo principal avaliar até que ponto o marketing das empresas de pequeno, médio e grande porte dos setores de comercial e dos setores de serviços, da cidade de Campina Grande, é eficaz.

Estudos revelam que o marketing tem se tornado um artifício cada vez mais indispensável para o sucesso dos negócios. Investigações realizadas por Appiah-adu *et al* (2001) indicam que variáveis organizacionais tais como filosofia voltada para o cliente, eficiência operacional, informações adequadas de marketing e organização integrada de marketing são em geral significativamente e positivamente associadas com o desempenho das empresas. Em um contexto mais amplo Sin e Tse (2000) destaca que a eficácia nas atividades de marketing vem colaborando para um empenho extraordinário nas organizações. Portanto, em função dessas constatações, esse trabalho se justifica.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Conceito

O marketing tem sido entendido e compreendido pelas organizações como uma preocupação substancial em compreender as necessidades de clientes e satisfazer os seus desejos.

Segundo Stan Rapp e Tom Collins o marketing envolve o desenvolvimento bem-sucedido de satisfação das necessidades e desejos dos clientes consciente ou inconscientemente. Eles destacam ainda que o marketing deve realizar vendas convertendo o interesse do comprador na sua intenção de compra. Além disso, o marketing deveria também tentar desenvolver uma contínua relação com o cliente após a primeira venda, encorajando compras adicionais e fidelidade permanente (COBRA, 1940).

Para tanto, McCarthy e Perrealt (1997) conceituam o marketing sobre dois enfoques: o micromarketing e macromarketing. Ao passo que, o micromarketing consiste no desenvolvimento de produtos ou serviços partindo das necessidades do consumidor ou cliente. Logo, o macromarketing implica em num processo social de modo a igualar as diferenças entre a oferta e a demanda realizando os objetivos da sociedade.

Segundo a New Communications Review, a mais recente definição de marketing apresentada pela Associação Americana de Marketing (AMA) destaca a ampla aplicação do marketing no ambiente, e identifica que o marketing desempenha um papel importante para a sociedade em geral. Assim, a AMA tem adotado oficialmente a seguinte definição: *"Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral"*.

Na perspectiva de Philip Kotler e Kevin Keller (2006) O marketing inclui a satisfação e identificação das necessidades pessoais e sociais em um processo de criação, oferta e livre troca de bens, serviços e idéias no mercado.

Neste contexto, é plausível afirmar que a essência do marketing é traçada por uma transação ou troca, em sentido amplo, segundo ETZEL *et al* (2001 pg. 4) *"o marketing consiste em atividades desenvolvidas para gerar e facilitar trocas tendo como pretensão satisfazer as necessidades e os desejos humanos"*. Essa busca de realização de troca alicerçada pelo marketing acaba por favorecer a livre comercialização e negociação entre os mercados, através da oferta de produtos e serviços existentes ou novos para atender eficazmente e efetivamente os anseios dos clientes e, sobretudo gerar receitas significantes para a organização.

Diante deste contexto, pode se afirmar que as ferramentas de marketing denominado 4ps do mix de marketing, isso é, produto, preço, praça e promoção, também são elementos decisivo para elevar o performance empresarial e produzir níveis ótimos de desempenho. O composto de preço envolve aspectos como descontos, abatimentos, concessões prazos de pagamento e financiamento. O mix de praça abrange localização, cobertura e ponto de venda além da escolha de canais de distribuição, estocagem e transporte. O composto promocional inclui propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas, vendas pessoais, marketing direto. E finalmente, o mix de produto compreende estratégias que ofereça bens e serviços de qualidade competitivamente atraentes. Esses elementos do composto do marketing são controláveis e ajudam as empresas a desenvolver estratégias competitivas que diferenciam os seus produtos das ofertas concorrentes (ETZEL *et al*, 200; KOTLER e KELLER, 2006; CZINKOTA, 2001; HANSENS *et al*, 2008).

A seguir, a figura 1 sintetiza o conjunto de ferramentas de marketing classificado como os 4Ps do mix de marketing.

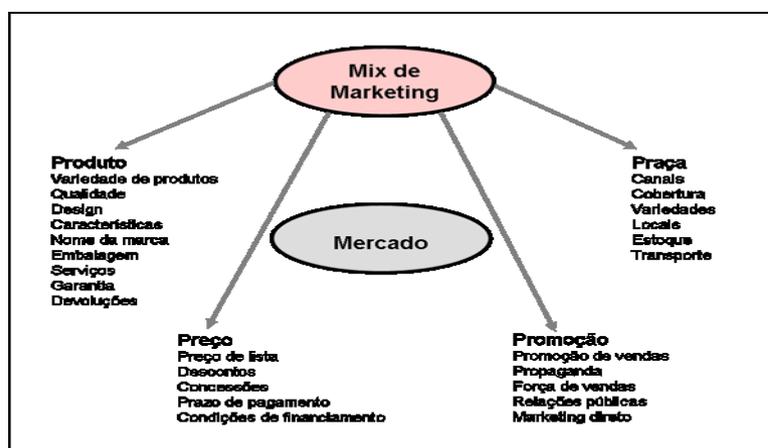


Figura 1: 4Ps do mix de marketing

Fonte: Kotler; Keller (2006)

Assim, durante décadas o marketing incorporou diversas definições no contexto mercadológico e nas estratégias organizacionais, tais circunstâncias decorrem da relevante preocupação com o ambiente e suas contingências. Para tanto é importante destacar a evolução e as práticas do marketing durante a história.

## 2. 2 Orientação mercadológica

As relações comerciais, ao longo dos anos, sofreram profundas mudanças afetadas em sua maioria pela competitividade. Essas transformações tidas como inevitáveis contribuíram para quebra de padrões, oriundas da revolução industrial, impulsionando a evolução dos negócios com o passar das décadas.

Vista a necessidade de se adequar a essas mudanças e de auferir maiores resultados, durante o final do século XIX e início do século XX, as empresas indiretamente construíram alicerces para o desenvolvimento do marketing (CZINKOTA, 2001; HOLLER *et al*, 2001; ETZEL *et al*, 2001).

No contexto histórico o marketing evoluiu e ganhou espaço, segundo Etzel *et al* (2001), em três estágios sucessivos: orientação para produção, para vendas e para o marketing. No entanto, Kotler; Keller, (2006) aponta cinco orientações condizentes as atividades para o mercado, compreendido por:

- Orientação para a produção: que é um dos conceitos mais antigos nas relações comerciais, enfoca alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa. Esse modelo de orientação teve como precursor mais expressivo Henry Ford com o desenvolvimento da produção em linha de montagem o carro Modelo T;
- Orientação para produto: essa orientação sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que oferecem qualidade e desempenho superiores ou que têm características inovadoras;
- Orientação para vendas: parte da filosofia de encontrar clientes para os estoques ainda não vendidos sendo preciso um esforço substancial de vendas, pois, os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente.
- Orientação para o marketing: é caracterizado pela importância colocada na identificação das necessidades e desejos do mercado-alvo para satisfazê-los de maneira mais eficiente que a concorrência.
- Orientação de marketing holístico: baseia na ideia de que no marketing 'tudo é importante' e reconhece o valor do consumidor, dos funcionários, da concorrência e, além disso, a sociedade como um todo.

A ideia de marketing holístico vem sendo moldada em benefício de um todo social. O importante não é apenas criar, entregar, vender e comunicar um produto, mas, além disso, é harmonizar um ambiente saudável entre a oferta, demanda e sociedade.

De acordo com Kotler; Keller (2006) reconhecer contextos éticos, ambiental, legal e social na constituição de programas de marketing adiciona diferencial para a empresa, aumenta a consciência da marca, a lealdade de seus clientes, as vendas e a exposição da mídia. Essas preocupações incorporam uma visão de marketing socialmente responsável de modo que adiciona bem-estar ao consumidor e a sociedade com um todo. Dado a importância dessa nova abordagem, hoje em dia, ela vem sendo utilizada tanto por empresas privadas como públicas e sociais.

Portanto, durante essa evolução o marketing deixou de ser uma atividade acessória, menor e pouco relevante e passou ser essencial para a corporação em geral. Cresceu as interações e o relacionamento com o cliente, que passaram a serem ouvidos, valorizados e atendidos com maior precisão.

Assim, diante da modernidade, as empresas para se manterem competitivas, estão buscando melhores alternativas para entregando valor superior e atender fielmente as expectativas dos clientes. Uma dessas soluções, por exemplo, é a customização que tem como propósito produzir individualmente bens diferenciados e personalizados. Haja vista que os consumidores estão cada vez mais informados e exigentes com a compra produtos e serviços.

## 2. 3 Eficácia de Marketing

A partir do conceito básico de marketing delineado anteriormente, e das mudanças identificadas no contexto em que o marketing ocorreu, decorre a relevância do construto da eficácia de marketing.

Segundo Ferreira (2001), a eficácia significa a capacidade de produzir um resultado desejado. Tradicionalmente, a eficácia compreende fazer algo que atinja totalmente um resultado esperado.

Kahn; Myers (2005) destacam a eficácia como uma das três dimensões fundamentais para avaliar e controlar o desempenho do marketing nas organizações. As outras duas dimensões são adaptabilidade e eficiência, que embora relacionadas, apresentam independentemente características importantes. A adaptabilidade é compreendida a capacidade da organização para responder as mudanças ambientais, a eficiência é a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados e a eficácia é vista como um objetivo realizado.

Em conjunto com estas definições, Kotler; Keller (2006) caracterizam a eficácia de marketing em cinco essenciais dimensões: filosofia voltada para o cliente, organização integrada de marketing, informação adequada de marketing, orientação estratégica e eficiência operacional. Esses indicadores refletem o grau

de desempenho de uma empresa nas atividades condizentes ao marketing (APPIAH-ADU *et al*, 2001; SIN e TSE, 2000; NORBORN *et al*, 1990; WEBSTER, 1995; LEISEN *et al*, 2002).

Neste contexto, é possível ressaltar que a eficácia de marketing poder ser influenciada em maior e menor grau por um conjunto de fatores, tais como: clientes, consumidores, informações, estratégias de marketing, mudanças ambientais, e até mesmo a cultura organizacional. Na realidade, esses elementos estão intimamente relacionados com o desempenho dos negócios (APPIAH-ADU *et al*, 2001; SIN e TSE, 2000; KOTLER; KELLER 2006; NORBORN *et al*, 1990; WEBSTER, 1995).

Diante dessa visão, atividades direcionadas para um marketing eficaz têm atraído a atenção das empresas no que diz respeito a sua performance no mercado. Isto decorre da sua forte relação com resultados organizacionais, associados aos indicadores de crescimento, estabilidade, vantagem competitiva, satisfação com clientes e orientação para o mercado (NORBORN *et al*, 1990; WEBSTER, 1995).

De acordo com Webster (1995), para ser eficaz na concepção do marketing as organizações devem conseguir alcançar e atender as necessidades de seus clientes em longo prazo. Ainda segundo este autor, as empresas que detêm de um elevado grau de eficácia de marketing são aquelas que estão próximas aos clientes, pois apresentavam informações e orientações adequadas sobre o mercado externo.

Atrelado a este contexto Holley *et al* (2001) ressalta que atingir metas organizacionais depende da capacidade de determinar e satisfazer os desejos dos clientes, da maneira mais eficiente e eficaz que os concorrentes. Basicamente, os esforços organizacionais devem estar voltados ao oferecimento de um atendimento primordial aos seus clientes seja em momento de compra ou pós-compra. Isso implica dispor de um tratamento respeitoso para os consumidores, estar atenta aos seus anseios, escuta suas exigências e assim explorar sua força de modo proativo. Porém, ignorar e utilizar políticas contrárias as aspirações dos clientes tende a provocar fortes rejeições aos produtos e serviços de uma empresa (ARIELY, 2007).

## 2.4 As Dimensões da eficácia

Atualmente, executivos e dirigentes das organizações estão crescendo atenções à eficácia do marketing, vista a sua importância como uma arma competitiva no meio empresarial. Essa preocupação tem como consequência tácita a separação entre amadores e jogadores no mundo dos negócios, devido sistematicamente ao caráter emergente que se encontra o mercado. Estudos demonstram que a prática de um marketing eficaz tem contribuído sutilmente para promover o desempenho das empresas e consequentemente à conquista do sucesso competitivo (APPIAH-ADU *et al*, 2001; SIN e TSE, 2000, WEBSTER, 1995).

Neste contexto, segundo Kotler; Keller (2006), a eficácia de marketing de uma empresa está diretamente relacionada ao grau em que ela exibe os cinco atributos na orientação de marketing que inclui: a filosofia voltada para o cliente, a organização integrada de marketing, a informação adequada de marketing, a orientação estratégica e a eficiência operacional.

Esses atributos medem o resultado do desempenho da empresa em relação às atividades de marketing principalmente com a finalidade de criar vantagem competitiva sustentável (KOTLER e KELLER, 2006; APPIAH-ADU *et al*, 2001; SIN e TSE, 2000; NORBORN *et al*, 1990; WEBSTER, 1995; LEISEN *et al*, 2002).

Como primeiro plano, a filosofia voltada para o cliente envolve o reconhecimento da importância de estruturar a empresa para a satisfação das necessidades e dos desejos de mercados escolhidos, o desenvolvimento de diferentes ofertas e planos de marketing para os diferentes segmentos do mercado, e a visualização de sistema integral de marketing (fornecedores, canais, concorrentes, clientes, ambiente) ao planejar os negócios.

O segundo enfoque correspondente à organização integrada de marketing que diz respeito à integração e controle das funções de marketing, e a integração do marketing com os demais departamentos da empresa e a organização no desenvolvimento de novos produtos.

A informação adequada de marketing enfatiza a intensidade de realização de estudos de marketing sobre clientes, influência de compra, canais e concorrentes, o grau de conhecimento do potencial de vendas e a lucratividade dos diferentes segmentos de mercado, clientes, territórios, produtos, canais e tamanho de pedido.

A orientação estratégica compreende extensão do planejamento formal de marketing e o nível de preocupação com eventualidades e um bom planejamento para contingências.

Finalmente, ainda como sugere Kotler; Keller (2006), o último atributo engloba a eficiência operacional abrangendo a comunicação da estratégia entre o pessoal interno, a aplicação com eficácia dos recursos de marketing e a capacidade de reação rápida e eficaz diante de eventos inesperados.

### 3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste estudo, a metodologia empregada foi de caráter exploratório-descritivo. Exploratório porque se tem pouco conhecimento acerca do assunto. Descritivo, pois procura descrever as características do estudo de campo e o relacionamento entre as variáveis. Esta escolha se deu, tendo em vista que o estudo é de natureza relativamente inexplorada e de conhecimento insuficiente sobre o problema. (MATTAR, 1996; GIL, 1987). A unidade de análise envolveu a organização representada pela opinião dos principais executivos e gestores da área de marketing das empresas.

O universo da pesquisa abrangeu as grandes, médias e pequenas empresas do setor de comércio e serviço, localizados na cidade de Campina Grande – PB. Ficou definido um conjunto de 134 organizações para estudo, sendo 110 do setor de comércio e 24 do setor de serviço. No entanto, ao que couberam algumas eventualidades o universo da pesquisa foi reduzida para 104 empresas. Dentre as razões encontradas estão: inexistência de empresas, repetição do CNPJ, processo de fechamento de algumas organizações e recusa de participação da pesquisa. Assim, do universo de 101 empresas, foi conseguida uma amostra de 69 empresas, o que representou 68,3% do universo. Para tanto, ficou delineado como amostra T as 69 empresas pesquisadas. Logo, estas foram subdividas em amostra C, envolvendo as 51 empresas do setor de comércio e amostra S, compreendendo as 18 empresas do setor de serviço.

O instrumento utilizado na pesquisa para efeito de coleta de dados foi desenvolvido através de uma adaptação da proposta de Cavalcanti (2002) a fim de constituir a realidade e foco deste estudo. O roteiro de entrevista está constituído em itens, tais como: alvo da pesquisa, confidencialidade, instruções, questões relativa ao indicador da eficácia de marketing e suas respectivas variáveis, bem como variáveis de sucesso e outras questões relevantes ao estudo.

As variáveis de eficácia envolveram: filosofia voltada para o cliente, organização integrada de marketing, informação adequada de marketing, orientação estratégica e eficiência operacional. O instrumento de pesquisa contou também com uma escala de sete pontos, sendo que o ponto 1 representa pelo nível mínimo e o ponto 7 o nível máximo.

Para efeito de coleta de dados, os procedimentos utilizados compreenderam algumas etapas. Inicialmente, foi estabelecida uma estratégia para se conseguir um primeiro contato com as empresas, que aconteceu da seguinte maneira: ligações para confirmar os dados contidos na lista e informações pertinentes sobre os responsáveis pela área de marketing como, por exemplo, nome, e-mail, fax, função. A partir daí, foram enviadas de modo personalizado e-mail, fax e carta dirigida ao diretor de marketing ou a pessoa responsável pelo marketing explicando a finalidade e a importância do estudo e convidando a participar. Esperado certo período de tempo para que os gerentes pudessem tomar conhecimento sobre a pesquisa, foram realizadas novas ligações a fim de marcar data e hora das entrevistas. Finalmente, a etapa subsequente envolveu a entrevista em profundidade. Assim, para maior compreensão e ensinamento o orientador realizou a entrevista na primeira empresa marcada, dando as devidas instruções e orientações. Vale ressaltar que este estudo não se deteve a realização de um pré-teste, logo o projeto PIBIC 2007/2008 que teve o mesmo foco desta pesquisa já havia realizado esta atividade.

No tratamento dos dados foram utilizados os parâmetros da estatística e processados pelo programa *Statistical package for the Social Sciences* (SPSS). Os dados coletados foram submetidos às análises quantitativas e qualitativas, pretendendo obter dados e descrição dos fatos, pois, uma pesquisa puramente quantitativa perderia parte da riqueza das opiniões pesquisadas (MATTAR, 1996).

Ao que compreenderam os critérios de análise das médias obtidas, ficou definido: índice baixo os valores compreendidos entre 1 a 2,9; índice médio os resultados de 3 a 4,9; e índice alto os valores de 5 a 7. Os dados foram analisados através de análise descritiva e das análises de correlação de Person, Kendall e Spearman.

Na interpretação dos resultados dos testes foi considerado o nível de 0,05 de significância. Nos testes de correlação procurou-se interpretar a força do relacionamento. Isso foi feito através das seguintes faixas para os coeficientes de correlação: 0 a 0,2 muito fraco; 0,21 a 0,4 fraco; 0,41 a 0,6 moderado; 0,61 a 0,8 forte e 0,81 a 1 muito forte.

### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados do presente estudo foram fruto das respostas as entrevistas aplicadas aos gestores e dirigentes responsáveis pela área de marketing, através do qual se procurou buscar elementos que pudessem demonstrar as questões pesquisadas, principalmente no que diz respeito à eficácia de marketing. Para melhor compreensão, os resultados estão organizados em indicadores com suas respectivas variáveis, bem como seus resultados e análises por amostra.

#### 4. 1 Filosofia voltada para o cliente

Este primeiro grupo de indicador, *filosofia voltada para o cliente*, está estruturado nas seguintes variáveis: *satisfação, oferta, sistema de marketing*.

A variável *satisfação* se refere ao reconhecimento da importância de estruturar a empresa para a satisfação das necessidades e dos desejos de mercados escolhidos. Considerando a amostra T essa variável obteve média 5,5, o que demonstra índice alto. Seu desvio padrão foi de 1,4 e variância 2,0, indicando uma relativa dispersão dos resultados ao redor do valor médio. Cerca de 81%, dos entrevistados estão preocupadas em satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes. Esses valores sugerem que as empresas reconhecem que a alta satisfação leva a um alto grau de fidelidade. Essa constatação converge ao que afirma um dos gerentes do ramo de supermercado: "*clientes satisfeitos compram, recomparam e recomendam os nossos produtos e serviços, por isso a empresa e todo o pessoal estão envolvidos em compreender e atender a suas necessidades*". Assim como lembra Czinkota (2001), clientes satisfeitos compram com maior frequência produtos e tem menor possibilidade de serem atraídos pela concorrência.

Resultados encontrados em outras pesquisas parecem sinalizar na mesma direção. Sin e TSE *et al* (2000) concluíram que a organização que reconhece a importância da satisfação dos clientes desenvolve produtos e serviços de valor competitivos superior que a concorrência. Em relação a isto, Vezmar enfatiza que o único caminho para chegar ao sucesso é entender as necessidades dos clientes e satisfazê-los (CAVALVANTI, 2002).

Observando a atuação da variável *satisfação* em uma perspectiva segmentada, a amostra C apresentou média correspondente a 5,4, desvio padrão 1,5 e variância 2,4. Já a amostra S obteve média equivalente a 5,7, desvio padrão 0,8 e variância 0,8. Esses valores constataam que houve apenas uma pequena diferença entre os resultados das amostras C e S. Isso sugere que tanto empresas do setor de comércio quanto as de serviço projetam esforços significativos na satisfação do seu público-alvo, a fim de superar as expectativa dos seus clientes e criar relacionamento forte com os mesmo. Vale salientar que o número de empresas da amostra C é superior ao da amostra S.

A variável *oferta*, representada pelo desenvolvimento de diferentes ofertas e planos de marketing para os diferentes segmentos de mercado apresentou, a partir da amostra T, média equivalente a 5,0, mostrando índice considerado alto, desvio padrão 1,5 e variância 1,5, indicando certo nível de dispersão. Isso pode ser explicado pela distribuição das respostas dos entrevistados. Ao passo que, 4% demonstraram nenhum interesse neste aspecto, 12% opinaram no nível baixo, 17% no nível médio e 67% dos entrevistados opinaram no nível alto. Quanto as amostras C e S obtiveram, respectivamente, médias 5,4 e 5,7, evidenciando um certo equilíbrio entre estes dois setores. De maneira geral, esses dados denotam que mais da metade das empresas em estudo estão preocupadas em ofertar bens e serviços adequados aos seus segmentos de mercados.

As variáveis *satisfação* e *oferta* estão positivamente correlacionadas a um nível de significância de 0,01. A força do relacionamento é considerada moderada para os testes de Pearson, Kendall e Spearman:  $r=0,499$ ;  $\tau_b=0,445$  e  $\rho=0,505$ . Assim, esses testes demonstram que à medida que o nível de oferta aumenta o nível de satisfação também aumenta. Sobre essa perspectiva Kotler; Keller (2006) enfatiza que a probabilidade de satisfação e repetição de comprar dos clientes depende do produto ofertado atender ou não as expectativas de valor.

A variável *sistema de marketing* compreende a visualização de sistema integrado de marketing (fornecedores, canais, concorrentes, clientes, ambiente) no planejamento dos negócios. Os resultados processados, a partir da amostra T, tiveram média geral 5,4, nível de intensidade considerado alto por 74% dos gestores e desvio padrão 1,5 com variância 2,4. Além disso, 4% dos pesquisados não se manifestaram sobre essa variável, 12% opinaram no nível baixo e apenas 10% no nível médio. A amostra C obteve média 5,4, desvio padrão 1,6 e variância 2,5. Para tanto, sem grandes diferenças na média, a amostra S apresentou média 5,1, desvio padrão 1,3 e variância 1,9, indicando uma dispersão menor comparada à amostra C. Isso pode demonstra que as empresas, ao planejar seus negócios, reconhecem a importância sistêmica de marketing. Entretanto, pesquisa realizada por Souza (2008), no setor industrial constatou um desempenho muito baixo dessa variável neste grupo, com média 4,6, ficou concluído que os entrevistados detêm de pouco conhecimento e informações da importância que a cadeia de valor tem para seus negócios. Na verdade, os gestores não têm consciência suficiente dos benefícios que o sistema integrado de marketing pode proporcionar para o sucesso da empresa.

De maneira geral, o indicador *filosofia voltada para o cliente* apresentou média 5,3, índice considerado alto, desvio padrão 1,2 e variância 1,6, com certo índice de dispersão e variação. Esses resultados indicam que os objetivos de longo prazo da organização, sejam eles financeiros ou sociais, poderão ser facilmente alcançados se os clientes estiverem extremamente satisfeito. Os resultados encontrados, a partir das amostras T, C e S, indicaram que o indicador *filosofia voltada para o cliente* está fortemente correlacionado ao nível de significância 0,01 com o atributo *Eficácia de marketing*. Os testes de Pearson, Kendall e Spearman demonstraram força de relacionamento forte, seus valores foram, respectivamente,  $r=0,843$ ,  $\tau_b=$

$b = 0,653$  e  $\rho = 0,807$ . Esses testes demonstram que à medida que o desempenho das organizações cresce a satisfação dos clientes também cresce, ou seja, eles estão diretamente relacionados.

## 4. 2 Organização integrada de marketing

Com relação ao indicador *esforço para a organização integrada de marketing*, apenas uma variável foi mensurada, a variável *integração*. Essa variável considera a existência de integração entre as atividades de marketing e as outras áreas da empresa. Apresentou, na amostra T, média equivalente a 4,9, indicando índice médio, desvio padrão 1,6 e variância igual a 2,5, comprovando uma grande dispersão. Esses resultados indicam que as empresas estão, em média, buscando manter a sinergia entre as diversas áreas da empresa e as atividades de marketing. Estudos de Souza (2008) revelaram algo parecido, a pesquisa constatou média 4,6, isso indica que os entrevistados do setor industrial realizam integração das atividades de marketing e outras áreas da empresa no índice médio. A esse respeito Czinkota (2001) lembra da importância das áreas funcionais de uma organização (a exemplo de marketing e finanças) trabalharem unidas seguindo as mesmas metas e os objetivos estabelecidos, para serem capazes de perseguir com sucesso oportunidades de mercado. Sob uma perspectiva segmentada a variável integração apresentou na amostra C e S médias muito aproximadas, seus valores são respectivamente 4,9 e 5,0. O desvio padrão e variância da amostra C foram: 1,5 e 2,4. Já a amostra S apresentou desvio padrão 1,6 e variância 2,8, constatando que não houve grandes diferenças nos resultados entre as amostras C e S.

Resultados encontrados indicaram que o atributo *Eficácia de marketing* e o indicador *organização integrada de marketing* estão fortemente relacionados ao nível de significância de 0,01. Os valores para os testes de Pearson, Kendall e Spearman apresentaram uma força de relacionamento forte, os resultados foram:  $r = 0,654$ ,  $\tau\text{-}b = 0,489$  e  $\rho = 0,622$ . Logo, à medida que os esforços despendido para integrar as atividades de marketing com outras áreas da empresa aumenta a performance de marketing também se eleva.

## 4. 3 Informação adequada de marketing

O indicador *informação adequada de marketing* compreende as seguintes variáveis: *pesquisa de marketing*, *lucratividade* e *informação adequada de marketing*.

A primeira variável mensurada deste indicador é *pesquisa de marketing*, que se refere à intensidade de realização dos estudos de pesquisa de marketing sobre clientes, influência de compra, canais e concorrentes. Esta variável apresentou, na amostra T, os seguintes resultados: média 4,8, desvio padrão 1,7 e variância 2,9, vale ressaltar que essa foi a maior dispersão de todo o estudo. Desse modo, aproximadamente 64% dos gestores reconhecem a importâncias de pesquisa de marketing para seus negócios, apenas 1% dos gestores demonstrou nenhum interesse sobre esse assunto. Os dados indicam, de maneira geral, que mais da metade dos gestores estão constantemente buscando informações sobre a marca, mercado, concorrentes e parceiros para assim projetar suas atividades futuras. Essa possível interpretação pode ser reforçada com as afirmações de Kotler; Keller (2006, p. 98), quando sugerem que *“descobrir a visão de um consumidor e entender suas implicações no marketing leva ao lançamento bem-sucedido de um produto ou impulsiona o crescimento de uma marca”*.

No meio empresarial, por sua vez, empresas como Procter & Gamble e Fuji Phojo Film identificam a pesquisa de marketing como um importante mecanismo para obtenção de conhecimento sobre o mercado e o consumidor. A esse respeito, o diretor de gestão de categorias e marketing de varejo da Fuji, fez a seguinte consideração: *“se você não contar com pesquisa de mercado para ajudá-lo a descobrir o que está mudando e como será o futuro, ficará para trás”* (KOTLER; KELLER, 2006 p.100). Na verdade a pesquisa de marketing possibilita monitorar e acompanhar o ambiente em geral, e, além disso, visualizar mudanças e oportunidades no mercado.

Em uma visão segmentada, a amostra C apresentou média 4,9, desvio padrão 1,6 e variância 2,6. Quanto à amostra S o seu valor médio foi 4,3, o desvio padrão 1,9 e a variância 3, 6, indicando um alto de dispersão assim como na amostra C.

A segunda variável medida foi *lucratividade*, que compreende o grau de conhecimento do potencial de vendas e a lucratividade dos diferentes segmentos de mercado, clientes, territórios, produtos, canais e tamanhos de pedidos. Considerando as amostras T, C e S, foi possível visualizar respectivamente as seguintes médias: 5,6, 5,6 e 5,5, indicando valores parecidos. Além disso, verificou nas três amostras o desvio padrão e variância com baixa dispersão das respostas. Assim, das empresas entrevistadas 80% alegaram nível de apoio alto. Tais resultados refletem que a maioria das empresas em estudo avalia a rentabilidade de seus produtos, processos e vendas, e assim identificam seus possíveis prejuízos e lucros. Essas informações são condizentes com estudos realizados por Souza (2008), ficou constatando que os gestores detêm de um bom conhecimento da lucratividade com relação aos seus diferentes segmentos. Os resultados encontrados sinalizam que a variável *lucratividade* e o atributo *Eficácia de marketing* estão fortemente correlacionados ao nível de significância 0,01. Os valores encontrados foram: Pearson com  $r =$

0,634, Kendall com  $\tau\text{-}b = 0,490$  e Spearman com  $\rho = 0,612$ , estes testes demonstraram uma força de relacionamento forte. Esses dados revelam que à medida que desempenho das atividades de marketing cresce a lucratividade se eleva. Um estudo realizado Sin e Tse (2000), aplicado a 388 empresa serviços, revelou algo parecido, eles constataram que a rentabilidade da empresa está extremamente relacionada com a eficácia de marketing.

Em última análise do indicador *Informação adequada de marketing*, a variável *despesa de marketing* verifica a intensidade do esforço que é despedido para avaliar e melhorar a relação custo/benefício das diferentes despesas de marketing. Esta variável demonstrou, na amostra T, os seguintes valores: média 5,2, considerada alta, desvio-padrão 1,4 e variância 1,9, indicando uma relativa dispersão. 67% dos gerentes demonstram monitorar as variações dos custos de marketing. Porém, 4% se mantiveram neutros com relação a este aspecto, cerca de 21% opinaram no nível médio e apenas 8% reconheceram que direcionam poucos esforços na análise das despesas de marketing. Quanto às amostras C e S as médias compreenderam os respectivos resultados: 5,0 e 5,7, indicando pequena diferença entre seus valores. Quanto ao desvio padrão e variância, das amostras C e S, constatou valores semelhantes destacando pequena dispersão.

Em um contexto geral, o indicador *Informação adequada de marketing* apresentou, a partir da amostra T, média equivalente a 5,2, mostrando um desempenho alto. O desvio padrão e variância foram respectivamente 1,1 e 1,2. Os resultados encontrados indicam que o indicador *Informação adequada de marketing* está fortemente correlacionado com o atributo *eficácia de marketing* ao nível de significância de 0,01. Os valores para os testes de Pearson, Kendall e Spearman foram, respectivamente,  $r = 0,900$ ;  $\tau\text{-}b = 0,746$  e  $\rho = 0,886$ , mostrando uma força de relacionamento muito forte. Ou seja, à medida que as empresa adquire conhecimento e informações específicas sobre seus mercados o desempenho nas atividades de marketing se eleva. A esse respeito, Kotler; Keller (2006) destacam que cercar de informações sobre os consumidores, fornecedores e a marca possibilitam uma melhor tomada de decisão.

#### 4. 4 Orientação estratégica

O indicador *orientação estratégica* agrupa apenas as variáveis *planejamento* e *eventualidade*.

A primeira variável medida foi *planejamento* consiste na extensão do planejamento formal de marketing. Na amostra T esta variável apresentou os seguintes resultados: média 4,7 e desvio-padrão 1,7 e com uma variação de 2,9 pontos. Vale ressaltar que essa foi a menor média e a maior variação encontrada por todo o estudo. Isso pode ser explicado pela respostas dos gestores, ao passo que, 21% dos pesquisados opinaram no nível baixo, cerca de 16% no nível médio e 3% dos gestores não manifestaram respostas. Logo, 60% demonstraram preocupados em realiza planos lógicos de marketing como forma estratégia de orientação da tomada de decisão. Assim como Czinkota (2001, p.494), ressalta “o planejamento e a previsão estratégica são atividades-chave que influenciam e dirigem o desenvolvimento de estratégias de marketing específicas”. Para Kotler e Keller (2006) o processo de planejamento de marketing compreende: análise de oportunidades de marketing, seleção de mercados-alvo, projeção estratégica de marketing, desenvolvimento de programas de marketing e gerenciamento do esforço de marketing. Com relação à amostra C, a média encontrada foi 4,4, desvio padrão apresentou o valor 1,7 e variância 2,9. Já a mostra S apresentou média mais alta e grau de dispersão menor comparado a amostra C, seus valores foram: média 5,1, desvio padrão 1,4 e variância 2,2.

A variável *eventualidades* pode ser entendida como o nível de preocupação com eventualidades e um bom planejamento para as contingências. Apresentou, na amostra T, C e S, respectivamente, as médias: 5,5, 5,4 e 5,7, foram valores muitos próximos e de índice alto. As três amostras apresentaram baixa dispersão. De acordo com os resultados apenas 7% das respostas encontram no nível baixo, 21% no nível médio e 72% nível alto. Dessa forma, como podemos observar, estes resultados sugerem que as empresas em estudo estão atentas em estruturar planos emergentes, a possíveis incertezas e eventualidades. De acordo com Holler et al (2001), o planejamento para as contingências exige certo grau de previsão no desenvolvimento de planos e estimativas para ações e reações no ambiente competitivo. Sendo assim, as empresas analisadas reconhecem a importância de modelar previamente seus planos para o futuro, e se adaptando as possíveis contingências do meio.

De maneira geral, o indicador *orientação estratégica* apresentou, a partir da amostra T, média 5,3, desvio padrão 1,2 e variância 1,5. Vale ressaltar que este indicador obteve a maior média comparado aos outros indicadores em estudo. Os resultados encontrados indicaram uma forte correlação entre o indicador *orientação estratégica* e o atributo *eficácia de marketing* com nível de significância de 0,01. Os testes de Pearson, Kendall e Spearman mostraram a força de relacionamento muito forte. Os resultados compreenderam  $r = 0,890$ ;  $\tau\text{-}b = 0,753$  e  $\rho = 0,893$ . Isto indica que as atividades de marketing apresentam forte desempenho na realização dos planos e estratégias estabelecidas.

#### 4. 5 Eficiência Operacional

Este indicador *eficiência Operacional* está estruturado nas seguintes variáveis: *comunicação, recursos e reação*.

A variável *comunicação* teve como finalidade mensurar a comunicação da estratégia entre o pessoal interno. Esta variável, a partir da amostra T, apresentou média 5,5, mostrando desempenho alto. Desvio padrão 1,4, indicou relativa dispersão, e variância 2,0. Esses resultados se assemelham aos estudos de Souza (2008). Observando sob uma perspectiva segmentada, as amostras C e S obtiveram, respectivamente, 5,5 e 5,3, indicando equilíbrio nos setores de comércio e serviço. Esses resultados evidenciam que os gestores compartilham informações e as estratégias entre seu pessoal interno. Segundo Holler et al, (2001), a comunicação interna abrange o fornecimento de informações para os funcionários e a entrega de mensagens que apóia a estratégia comercial. Como notado, apoiar programas de comunicação interna facilita o comprometimento dos funcionários com as estratégias da empresa.

Outra variável deste indicador foi *recursos* que representa a aplicação com eficácia dos recursos de marketing. Para a amostra T, média 5,0, indicando desempenho alto, desvio padrão 1,7 e variância 2,9. De maneira geral, esses resultados comprovam que os recursos de marketing das empresas em estudo são adequados e empregados de modo eficiente, pois 72% dos dirigentes opinaram no nível alto. Coincidentemente, os resultados podem ser reforçados com os estudos de O'sullivan Don et al (2009), ao reconhece que alocar adequadamente os recursos de marketing geram positivamente um desempenho firme para a empresa. As amostras C e S apresentaram médias 5,4 e 4,9, indicando uma pequena diferença. Já o desvio padrão e variância da amostra C constituíram os seguintes valores 1,5 e 2,2. Quanto à amostra S, o desvio padrão foi 1,7 e a variância 3,1, indicando resultados maiores comparado à amostra C.

Como última análise, deste indicador, a variável *reação*, que representou a capacidade de reação rápida e eficaz de eventos inesperados. A amostra T obteve os seguintes resultados: média 5,5, considerada alta, desvio padrão 1,3 e variância 1,7, indicando uma relativa dispersão das respostas. Assim, coincidentemente estudos de Souza (2008), demonstraram o mesmo valor médio, ficou concluído que as empresas do setor industrial mostram capacitadas e preparadas para reagir rapidamente a eventos repentinos. Logo, no setor comercial e de serviço de maneira geral, 73% dos gestores comprovam estar altamente estruturados em reagir com rapidez a eventos repentinos do contexto ambiental. Em um foco segmentado, a amostras C apresentou média 5,4, desvio padrão 1,4, já os valores da amostra S foi: média 5,6 e desvio padrão 1,1.

#### 4. 6 Sucesso alcançado pela empresa

O indicador *sucesso* foi estruturado nas seguintes variáveis: *estratégica de conquista e expansão de mercados; estratégia de retenção e manutenção de mercados; atendimento das expectativas dos clientes de maneira geral; desempenho da empresa de maneira geral*.

A variável *estratégica de conquista e expansão de mercados* obteve, a partir da amostra T, média 5,7, indicando índice alto de desempenho, desvio padrão 1,1 e variância 1,4. Cerca de 88% dos gestores opinaram no nível alto. As amostras C e S apresentaram, respectivamente, média 5,9 e 5,2, mostrando um alto índice nos dois setores. Isso indica, na percepção dos executivos, que as estratégias de conquistas e expansão de mercado vêm sendo acionadas com sucesso. Sob esse aspecto, Holler et al (2001) destaca que o caminho para a expansão de mercado se dá em três situações, que compreende novos usuários, novos usos e aumento da frequência de compra.

A variável *estratégia de retenção e manutenção de mercados* apresentou, a partir das amostras T, C e S as seguintes médias: 5,5; 5,6 e 5,4, mostrando um índice alto. Nas três amostras o desvio padrão e a variância indicaram baixa dispersão de respostas. Isso sugere que as estratégias de sustentação, retenção e manutenção de mercado vêm sendo adequadamente alocadas, a fim de garantir o sucesso nos negócios. A esse respeito, Holler et al (2001) afirma que o tipo de esforço necessário para manter e sustentar uma posição de sucesso no mercado dependerá do grau da concorrência encontrada. Nessa linha de análise, Barrie James faz a seguinte colocação: *“as empresas falham no mercado porque suas estratégias são malconcebidas, pobremente preparadas e executadas em relação às ações dos concorrentes”* (HOLLER et al, 2001, p.297). Sobre isso, um dos entrevistados que atua no comércio de motos destacou a importância de está atento aos concorrentes, ao afirmar que *“a maneira mais fácil de driblar o inimigo é conhecê-lo e saber o que está fazendo, para que só assim seja possível aumentar nossos esforços para derrotá-lo”*.

Quanto à variável *atendimento das expectativas dos clientes de maneira geral*, a amostra T obteve média equivalente a 5,5, desvio padrão de 1,0 e variância 1,0. Isso indica um índice alto, pequena dispersão e uma variação de apenas 1 ponto. Dos 69 entrevistados, 88% consideraram os valores no nível alto, 7% reconhecem dentro da média e apenas 5% no nível baixo. Esses resultados indicam que o sucesso alcançado até o momento pelas empresas também foram frutos da preocupação em atender as perspectivas de seus clientes. Sob uma abrangência segmentada, as amostras C e S apresentaram,

respectivamente, os seguintes valores: média 5,6 e 5,5; desvio padrão 1,0 e 0,9; e variância 1,1 e 0,9. Indicando assim índice alto e dispersão baixa.

Finalmente, a variável *desempenho da empresa de maneira geral* obteve, para as amostras T, média 5,7, desvio padrão 1,0 e variância 1,0. Logo, os valores das amostras C e S foram semelhantes da amostras T, indicando índice alto e baixa dispersão. Os resultados foram, para amostra C: média 5,7, desvio padrão 1,1 e variância 1,3. Para amostra S o resultado da média foi 5,5, desvio padrão 0,9 e variância 0,8. Esses valores, nas três amostras, indicam baixa dispersão de respostas e uma pequena variação. Isso pode ser explicado pela concentração das respostas no nível alto, logo cerca de 84% consideram bom desempenho no que diz respeito ao sucesso alcançado pela empresa.

De maneira geral, o grupo de variáveis que mensurou o indicador *sucesso alcançado pela empresa*, obteve média 5,6, desvio padrão 0,9 e variância 0,8. Isso mostra um índice alto de desempenho, uma concentração dos resultados e pequena variação. Cerca de 91% dos entrevistados observam o sucesso alcançado pela sua empresa no nível alto. Neste aspecto Holler et al (2001) destaca algo importante, ao afirmar que aquilo que foi sucesso em uma certa época, em um mercado, não necessariamente será sucesso no futuro no mesmo ou em outros mercados. Neste enfoque, CAVALCANTI (2004) lembra que o mundo vive em constante transformação, onde tudo se modifica rapidamente, por isso, *“é mais provável que o fracasso suceder o sucesso do que o sucesso suceder outro sucesso”*.

Os resultados mostram que o indicador *sucesso alcançado pela empresa* e o atributo *eficácia de marketing* estão positivamente correlacionados ao nível de significância de 0,01. A força de relacionamento é alta aos testes de Pearson, Kendall e Spearman. Seus valores são, respectivamente,  $r= 0,620$ ;  $\tau\text{-}b= 0,429$   $\rho= 0,561$ . Nessa perspectiva Holler et al (2001 p.19) enfatiza, que *“a chave para o sucesso estará na implementação eficaz do conceito de marketing através de estratégias de posicionamento definidas com clareza”*.

#### 4.7 Outras variáveis

As variáveis *eficácia de marketing do corrente e competitividade*, também foram mensura na pesquisa, pois apresentam relação com o estudo da eficácia de marketing.

A variável *eficácia de marketing do concorrente* mostra a percepção dos gestores com relação à capacidade dos seus concorrentes possuírem bom desempenho nas atividades de marketing. Os resultados corresponderam, para as amostras T, C e S foi o mesmo valor médio 4,9. Além disso, nas três amostras o desvio padrão e variância foram basicamente iguais, indicando uma pequena dispersão das respostas. Ou seja, partindo da percepção dos gestores, isso enfatiza que os concorrentes dispõem de eficácia nas atividades de marketing inferiores as suas. Estudos de Souza (2008) revela algo parecido, ficou concluído que os gestores do setor industrial consideram seu desempenho de marketing superior aos de seus concorrentes.

Os princípios e as estratégias ensinadas pelo lendário Mestre Sun Tzu, durante o século IV a.C, sintetiza a importância da análise da concorrência, enfatizando que:

Se você conhece o seu inimigo tão bem como a si mesmo, você não precisa temer o resultado de cem batalhas.

Se você conhece a si mesmo, mas não conhece o inimigo, para cada vitória conquistada você sofrerá uma derrota.

Se você não conhece o inimigo nem a si mesmo, você sucumbirá em todas as batalhas (HOLLER *et al*, 2001, p.130).

Em verdade, esses ensinamentos transmitem, a importância de uma compreensão sobre o concorrente, de seus pontos fortes e fracos. Assim, entender o concorrente e o que ele está fazendo ajuda a ponderar cuidadosamente suas reações mais prováveis e evitar possíveis surpresas.

A variável *competitividade* buscou mensurar a opinião dos gestores com relação ao grau de competitividade no seu mercado de atuação. Obteve um índice de competitividade alto com média equivalente a 5,9. E os valores para o desvio padrão e variância foram 1,1 e 1,2, indicando dispersão nas respostas. Essas constatações sugerem que as empresas estão inseridas em um ambiente amplamente competitivo. É certamente verdade que o meio externo muda exageradamente, diferente do meio interno, e para se conseguir sucesso sustentável a empresa deve ser capaz de mudar rapidamente.

A figura 2 mostra, resumidamente, os valores que compreende os indicadores, variáveis, amostra a escala de resultados:

Indicadores e Variáveis	Amostra T			Médias das Amostras			Amostra T		Escala						
	Inf.	Méd.	Sup.	T	C	S	DP	VAR	1	2	3	4	5	6	7
Reconhecimento da importância da satisfação dos clientes	5	8	56	5,5	5,4	5,7	1,4	2,0							
Desenvolvimento de segmentação de mercado	8	12	46	5,0	5,0	4,8	1,5	2,4							
Planejamento com a visualização integral de marketing	8	7	51	5,4	5,4	5,1	1,5	2,4							
Integração entre marketing e outras atividades	11	6	50	4,9	4,9	5,0	1,6	2,5							
Intensidade de realização de pesquisas de marketing	13	11	44	4,8	4,9	4,3	1,7	2,9							
Grau de conhecimento das variáveis de marketing	2	12	55	5,6	5,6	5,5	1,2	1,4							
Intensidade de esforço p/avaliar despesas de marketing	6	15	46	5,2	5,0	5,6	1,4	1,9							
Extensão do planejamento formal de marketing	15	11	41	4,7	4,4	5,1	1,7	2,9							
Nível de preocupação com plano de contingências	5	14	50	5,5	5,4	5,7	1,5	2,1							
Comunicação da estratégia entre o pessoal	7	10	52	5,5	5,9	5,3	1,4	2,0							
Aplicação com eficácia dos recursos de marketing	12	6	49	5,0	4,9	5,4	1,7	2,9							
Capacidade de reação rápida e eficaz	4	10	55	5,5	5,4	5,6	1,3	1,7							
Sucesso Estratégias de conquista / expansão de mercados	4	4	61	5,7	5,9	5,2	1,2	1,4							
Sucesso Estratégias de retenção / manutenção de mercados	4	5	60	5,6	5,6	5,4	1,1	1,3							
Sucesso Atendimento das expectativas de clientes	3	5	61	5,6	5,6	5,5	1,0	1,0							
Sucesso Desempenho nos negócios de maneira geral	3	5	61	5,7	5,7	5,5	1,0	1,1							
Eficácia de marketing concorrente	7	17	44	5,0	4,9	4,9	1,2	1,6							
Competitividade	2	5	62	5,9	5,9	5,9	1,1	1,2							
Filosofia voltada para o cliente (média)	8	13	48	5,3	5,3	5,2	1,2	1,6							
informações adequada de marketing (média)	5	17	47	5,2	5,1	5,2	1,1	1,2							
orientação estratégica (média)	10	17	42	5,0	4,9	5,4	1,2	1,7							
Eficiência operacional (média)	9	8	52	5,3	5,3	5,5	1,2	1,5							
Eficácia de marketing (média)	8	16	44	5,2	5,2	5,3	1,0	1,1							
Sucesso alcançado pela empresa (média)	4	7	58	5,6	5,7	5,4	0,9	0,8							

Figura 2: Amostras e escala de resultados

Fonte: Pesquisa Direta. Obs.: Inferior (Inf.), Médio (Méd.) e Superior (Sup.), Desvio-Padrão (DP), Variância (VAR).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar até que ponto o marketing das empresas comerciais e de serviço é eficaz. Ao que tudo indica, as atividades de marketing nas empresas pesquisadas se apresentam amplamente eficazes. A incidência desta circunstância esteve presente nas cinco essenciais dimensões que mensura a eficácia de marketing: filosofia voltada para o cliente, organização integrada de marketing, informação adequada de marketing, orientação estratégica e eficiência operacional. Essa boa performance e um alto grau de desempenho é decorrente da necessidade das empresas em adaptar e ajustar as exigências do mercado.

Sob uma visão sistêmica, apenas o indicador *organização integrada de marketing* demonstrou um grau de eficácia de marketing menor comparado aos outros indicadores. Uma possível explicação para este resultado é que as atividades de marketing parece não estar mantendo interações com as outras áreas da empresa. Essa indicação denota que as organizações repensem a maneira com que elas conectam as atividades de marketing as outras áreas da empresa. Holler *et al* (2001) enfatiza que, cada vez mais o marketing está sendo visto como um processo responsável por assegurar a criação de um valor superior para os consumidores a curto e longo prazo. Assim, as estruturas (áreas e departamentos) precisam ser criadas de modo que facilitem a rápida resposta e a flexibilidade em vez de atrapalhar.

Além disso, ficou concluído um positivo relacionamento da eficácia de marketing com o sucesso alcançado pela empresa. Esta constatação pode ter sido decorrente dos altos resultados encontrados no grupo de variáveis que mensurou o indicador de sucesso. Logo, todas essas variáveis apresentaram resultados no nível alto. Assim, é pertinente afirmar que a eficácia de marketing é tida como imperativo na configuração do sucesso nos negócios.

Um aspecto interessante foi encontrado na mensuração dos resultados das variáveis *eficácia de marketing do concorrente e competitividade*. Ficou evidenciado, que os gestores percebem que o ambiente onde atua seus negócios é altamente competitivo, porém compreende que a eficácia de marketing dos concorrentes é inferior. É relativamente intrigante. Uma vez que, no cenário dos negócios da atualidade, caracterizado pelas fortes mudanças e pela crescente competitividade, a empresa que tiver um conhecimento deficiente de seus concorrentes não tem nenhum conhecimento de como atuar no mercado. A razão é que, sem compreender dos pontos fortes e fracos dos concorrentes é quase impossível formula estratégias de marketing.

Portanto, é perceptível que as empresas de comércio e de serviço reconhecem a importância da eficácia de marketing para o sucesso dos seus negócios. Para tal, é inegável afirmar, que tal sucesso é baseado na compreensão das necessidades e desejos de seus consumidores e no fato de desenvolver atividades de marketing eficaz. Assim, futuras pesquisas podem expandir sobre o presente estudo, ao incluir estratégias de posicionamento competitivo na análise de eficácia.

## 6. AGRADECIMENTOS

A Deus pelas suas graças;

A minha família;

Ao CNPq, pela oportunidade criada a partir do Pivic;

À UFCG, pela efetivação desse projeto e por todo o apoio dado;

Ao professor Elmano pela oportunidade de participar de um projeto de pesquisa;

A minha fiel amiga Agerlane Kelly da C. Cândido do Nascimento e Rafael Patrício Lacerda por toda colaboração e apoio na realização desta pesquisa.

## Bibliografia

AIKER, DAVID A. **Administração estratégica de Mercado**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

APPIAH-ADU, K.; FYALL, A.; SINGH, S. Marketing effectiveness and business performance in the financial services industry. **Journal of Services Marketing**. v.5, n.1, p.18-34, 2001.

ARIELY, D. A vingança do cliente. **Harvard Business Review**. v.85, n.12, p.22-26, 2007.

CAVALCANTI, E.P. Inteligência Empresarial e o Sucesso nos Negócios. In XXVIII **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2004, Curitiba, Anais... Curitiba, XXVIII ENANPAD, 2004.

\_\_\_\_\_. **Avaliação das atividades de inteligência nas organizações**. 2002. 373 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

\_\_\_\_\_; SOUZA D. M. D. Inteligência competitiva como um suporte de apoio para o marketing nas organizações: o relacionamento entre inteligência competitiva, sistema de informações de marketing e a eficácia de marketing nas organizações. In. **V Congresso De Iniciação Científica Da Universidade Federal De Campina Grande**, 2008, Campina Grande, PIBIC/CNPq/UFCG.

CLAUSEWITZ, C. **Clausewitz e a estratégia**: conceitos e ensinamentos do general estrategista aplicados aos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COBRA, MARCOS. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1940.

CZANKOTA, MICHAEL R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ETZEL, M. J. WALKER, B. J. STANTON, W. **Marketing**. 11. ed. São Paulo: Makron. 2001.

FERREIRA, A.B.H. **Miniaurélio Século XXI Escolar**: o minidicionário da língua portuguesa – 4. ed. – . Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GRÖNROOS, CHRISTIAN. On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. **Marketing Theory**, Dec 2006; vol. 6: pp. 395 - 417.

\_\_\_\_\_. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da venda**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HANSSSENS, D.M. et al. Marketing em sintonia com o valor do cliente. **Harvard Business Review**. v.86, n.5, p 79-85, 2008.

Kahn K. B.; Myers M. B. Framing marketing effectiveness as a process and outcome. **Marketing Theory**. v. 5, n. 4, p. 457-469, 2005

KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**, 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEISEN BIRGIT; LILLY BRYAN; WINSOR ROBERT D. The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances. **Journal of services marketing**. v 16, n 3, pg 201-222, 2002.

MATTAR, FAUZENAJIB. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MCCARTHY; E. Jerome; PERREAULT Jr., William D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

New Communications Review. **American Marketing Association Releases New Definition for Marketing**. Disponível em: <<http://www.newcommreview.com/?p=1104>>. Acesso em: 20 de janeiro 2009.

Norborn, D., Birley, S., Dunn, M., Payne, A. (1990), "A four nation study of the relationship between marketing effectiveness, corporate culture, corporate values, and market orientation", **Journal of International Business Studies**, Vol. 21 No.third quarter, pp.451-68.

O'SULLIVAN DON; ABELA ANDREW V; HUTCHINSON MARK. **European Journal of Marketing**. V. 43, n. 5/6, p. 843-862, 2009

SOARES, EDVALDO. **Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas**. São Paulo: Atlas, 2003.

SIN, L. Y. M.; TSE, A.C.B. How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firm. **Journal or Services Marketing**. v. 14, n.4, p. 295-309, 2000.

SUN TZU. A arte da guerra. Sao Paulo: Martin Claret, 2006.

WEBSTER CYNTHIA. "Marketing culture and marketing effectiveness in service firms". **Journal of Services Marketing**. v. 9, n. 2, p. 6-21, 1995.