

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO DE *MARKETING***

Um Estudo de Caso em uma Indústria de Bebidas

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Lindiane da Veiga Baisch

Santa Maria, RS, Brasil.
2009

GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO DE *MARKETING*

Um Estudo de Caso em uma Indústria de Bebidas

por

Lindiane da Veiga Baisch

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil.

2009

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO DE *MARKETING***

Um Estudo de Caso em uma Indústria de Bebidas

Elaborada por
Lindiane da Veiga Baisch

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr.
(Presidente/Orientador)

Denis Rasquin Rabenschlan, Dr. (UFSM)

Júlio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UNIFRA)

Santa Maria, 26 de janeiro de 2009.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma maneira colaboraram para a realização deste trabalho.

A minha mãe Biloca e meu irmão Bruno pelo apoio, compreensão, paciência nos momentos de dificuldade, pelos conselhos e momentos de alegria.

A minha filha, Julia Baisch Nogara Becker, por existir e me trazer tantas alegrias.

Ao meu orientar e amigo, Professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, pela orientação e dedicação durante esse caminho. Obrigada pelo seu incentivo, conhecimento e amizade..

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pelos ensinamentos.

À empresa e aos entrevistados, por aceitarem participar da pesquisa e disponibilizarem importantes informações para o trabalho.

RESUMO

Dissertação

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO DE *MARKETING* **Um Estudo de Caso em uma Indústria de Bebidas**

O presente trabalho apresenta um estudo de caso, em uma indústria de bebidas, localizada no município de Santa Maria, RS, que utiliza o Planejamento Estratégico em suas atividades. O objetivo desta pesquisa é identificar as competências gerenciais do Gerente de *Marketing* da empresa em estudo. Para atingir este objetivo, foram estudados os principais Modelos de Gestão Estratégica, os modelos atuais de estrutura do departamento de *Marketing*, analisou-se o Planejamento Estratégico e a Estrutura Organizacional bem como do Departamento de *Marketing* e também as Funções e as Competências, presentes e esperadas do Gerente de *Marketing* da empresa em questão. Para coletar os dados, foi utilizada entrevista estruturada, com auxílio de questões abertas e fechadas, aplicadas junto ao Gerente de *Marketing*, seu superior e seus subordinados. Com essas entrevistas, foi possível identificar como está organizada a estrutura de *marketing* da empresa, como também, fazer a análise das competências gerenciais que esse profissional possui e deveria possuir, para o eficiente desempenho de suas funções e otimização da Gestão Estratégica da empresa.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Competências Gerenciais; Estrutura do Departamento de *Marketing*.

ABSTRACT

Master Dissertation
Post Graduation Program in Engineering of Production
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

STRATEGIC MANAGEMENT AND THE MANAGING COMPETENCES IN THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE MARKETING DEPARTMENT

A Case study in a Beverage Industry

The present work presents a case study, in a beverage industry, in Santa Maria, RS, which uses Strategic Planning in its activities. The goal of this research is to identify the managing competences of the Marketing Manager of the studied company. In order to achieve this goal, the main Strategic Management Models and the current Marketing department structure models were studied, the Strategic Planning, the Organizational Structure and the Marketing Department were analyzed as well as the present and expected Roles and the Competences of the Marketing Manager of the studied company. In order to collect data, a structured interview was used, based on open and close questions, applied to the Marketing Manager, his/her superiors and subordinates. With these interviews, it was possible to identify the way the company's marketing structure is organized, as well as to analyze the managing competences that this professional has and should have, for an efficient performance of his/her functions and the optimization of the company's Strategic Management.

Key words: Strategic Planning; Management Competences; Marketing Department Structure.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de Planejamento Estratégico de Ansoff (1977).....	26
FIGURA 2 – As cinco tarefas da gerência estratégica.....	28
FIGURA 3- Modelo de Planejamento Estratégico de Almeida (2003).....	29
FIGURA 4 - Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2007).....	31
FIGURA 5 – Modelo de Estrutura Organizacional.....	36
FIGURA 6 – Modelo de Estrutura do Departamento de <i>Marketing</i> de Kalb.....	41
FIGURA 7 – Modelo de Estrutura do Departamento de <i>Marketing</i> de Stevens,Loundon, Wrenn e Mansfield.....	41
FIGURA 8 – Círculo vicioso de estratégia, aprendizagem e competência.....	47
FIGURA 9 – Relação entre Competências e Desempenho Organizacional.....	47
FIGURA 10 – Conceito de Competências.....	53
FIGURA 11 – Competência e Agregar Valor.....	54
FIGURA 12 – Organograma da Estrutura Organizacional da Empresa.....	70
FIGURA 13 – Organograma da Estrutura Atual do Departamento de <i>Marketing</i> da Empresa.....	73
FIGURA 14 – Organograma proposto para o Departamento de <i>Marketing</i>	87

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Competências pessoais.....	50
QUADRO 2 – Atuais Competências do CMO.....	57
QUADRO 3 – Funções e Atividades do Gerente de <i>Marketing</i> da empresa.....	73
QUADRO 4 – Funções desempenhadas atualmente pelo Gerente de <i>Marketing</i> da empresa..	76
QUADRO 5 – Conhecimentos que o Gerente de <i>Marketing</i> possui.....	78
QUADRO 6 – Conhecimentos que o Gerente de <i>Marketing</i> deveria possuir.....	79
QUADRO 7 – Habilidades que o Gerente de <i>Marketing</i> possui.....	80
QUADRO 8 – Habilidades que o Gerente de <i>Marketing</i> deveria possuir.....	81
QUADRO 9 – Atitudes que o Gerente de <i>Marketing</i> possui.....	82
QUADRO 10 – Atitudes que o Gerente de <i>Marketing</i> deveria possuir.....	83
QUADRO 11 – Competências do Gerente de <i>Marketing</i> da Empresa Estudada.....	87

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Roteiro de Entrevista Estruturada para o superior do Gerente de <i>Marketing</i>	97
ANEXO B – Roteiro de Entrevista Estruturada para o Gerente de <i>Marketing</i>	103
ANEXO C – Roteiro de Entrevista Estruturada para os subordinados do Gerente de <i>Marketing</i>	109

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa	13
1.2 Objetivos	16
<i>1.2.1 Objetivo Geral</i>	16
<i>1.2.2 Objetivos Específicos</i>	16
1.3 Estrutura do Trabalho	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Gestão Estratégica	18
<i>2.1.1 Competitividade</i>	21
<i>2.1.2 Estratégia</i>	23
<i>2.1.3 Planejamento Estratégico</i>	26
2.1.3.1 Modelo de Ansoff (1977).....	26
2.1.3.2 Modelo de Thompson e Strickland (2003).....	27
2.1.3.3 Modelo de Almeida (2003).....	28
2.1.3.4 Modelo de Estrada (2007).....	30
2.2 Estrutura Organizacional	33
<i>2.2.1 Modelos de Estruturas Organizacionais</i>	36
<i>2.2.2 Estrutura Organizacional do Departamento de Marketing</i>	37
2.3 Competências Gerenciais	42
<i>2.3.1 Competências Organizacionais</i>	46
<i>2.3.2 Competências Individuais</i>	48
2.3.2.1 Elementos que constituem as competências individuais.....	49
<u>2.3.2.1.1 Conhecimento</u>	50
<u>2.3.2.1.2 Habilidade</u>	51
<u>2.3.2.1.3 Atitude</u>	52
<i>2.3.3 Alinhamento entre Competências Individuais, Organizacionais e Resultado</i>	53

<i>2.3.4 Competências do Gerente de Marketing</i>	55
3. METODOLOGIA	58
3.1 Classificação da Pesquisa	59
3.2 Formulação do Problema	60
3.3 Questão de Pesquisa	61
3.4 Coleta de Dados	62
3.5 Definição da população Alvo	64
3.6 Análise de Dados	65
4. COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	66
4.1 Histórico da Empresa	66
4.2 Dados da Empresa	68
4.3 Gestão Estratégica da Empresa	68
4.4 Estrutura Organizacional da Empresa	69
<i>4.4.1 Estrutura do Departamento de Marketing da Empresa</i>	71
4.5 Funções do Gerente de Marketing, levantadas na Empresa	73
<i>4.5.1 Funções do Gerente de Marketing</i>	76
4.5.1.1 Funções que o Gerente de Marketing desempenha atualmente.....	76
4.6 Competências do Gerente de Marketing da Referida Empresa	77
<i>4.6.1 Conhecimentos do Gerente de Marketing</i>	78
4.6.1.1 Conhecimentos que o Gerente de Marketing atualmente possui.....	78
4.6.1.2 Conhecimentos que o Gerente de Marketing deveria possuir.....	79
<i>4.6.2 Habilidades do Gerente de Marketing</i>	80
4.6.2.1 Habilidades que o Gerente de Marketing possui atualmente.....	80
4.6.2.2 Habilidades que o Gerente de Marketing deveria possuir.....	81
<i>4.6.3 Atitudes do Gerente de Marketing</i>	82
4.6.3.1 Atitudes que o Gerente de Marketing possui atualmente.....	82
4.6.3.2 Atitudes que o Gerente de Marketing deveria possuir.....	82
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	84
5.1 Conclusões	84
5.2 Recomendações	89
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXOS	96

1. INTRODUÇÃO

As organizações, em um período de concorrência acirrada, constantes inovações, e onde as mudanças ocorrem de forma acelerada, buscam, constantemente, por novas estratégias e ferramentas, visando diferenciar-se dos concorrentes e atender as necessidades dos clientes, para assim alcançarem os objetivos almejados. Desta forma, a empresa estará aumentando suas chances de se manter no mercado ao qual está inserida, e também, tendo melhores condições de enfrentar seus concorrentes. Isso traduz a intensa necessidade de formular estratégias pró-ativas e de impacto, de modo a impulsionar a empresa, independente do setor de atuação, ao maior êxito possível.

Da mesma forma que as empresas estão enfrentando dificuldades, os indivíduos encontram-se submetidos a mudanças constantes em seu ambiente, em seus objetivos, em sua forma de atuar, em suas expectativas. Por isso, vêm-se obrigados a refletir sobre o caminho a abordar no futuro, sendo compelidos a planejar.

Sendo assim, o Planejamento Estratégico é uma ferramenta que contribui com a organização no sentido, de pensar antecipadamente não apenas as ações que devem ser tomadas, mas a sua missão, a sua visão, os seus objetivos, as estratégias e os programas individuais.

Aliado ao Planejamento Estratégico, estão as pessoas, com a estrutura organizacional, seus diversos departamentos, juntamente com as competências essenciais dos seus gestores que se fazem necessárias para adequarem e sustentarem essa gestão, de acordo com as funções desenvolvidas em cada área, e com isso implementarem essa ferramenta com o maior êxito possível, tornando-se o diferencial competitivo das organizações.

A partir da década de 70, de acordo com Kaplan e Norton (1997), iniciaram-se mudanças, fundamentais, no ambiente organizacional, influenciadas, principalmente, pelos aspectos: processo de globalização; aumento da competitividade; concorrência em escala

global; rápido desenvolvimento tecnológico; processos integrados com fornecedores e clientes; segmentação e foco nos clientes e conhecimento como fator de produção.

Essas mudanças, que permanecem e se tornam mais intensas, nos dias atuais, exigindo das organizações: flexibilidade, por meio da maleabilidade nos processos de trabalho; agilidade, por meio da velocidade nas mudanças; geração de conhecimento, através do processo de aprendizagem organizacional; criação de capital intelectual, por meio do desenvolvimento de capacidades individuais e do comprometimento dos colaboradores e nova forma de pensar a organização, por meio de uma visão sistêmica e não segmentada em suas partes componentes (ULRICH, 2000). Assim, as organizações que estejam inseridas nessa configuração, e praticando essas dimensões, terão maior capacidade para apresentar níveis de excelência de desempenho individual e organizacional e, conseqüentemente, maior vantagem competitiva.

Com isso a complexidade do mercado, aliada à globalização, exige, dos profissionais de *marketing*, cada vez mais, conhecimentos dos ambientes interno e externo da empresa e, ainda, criatividade de adequar-se às novas modalidades de gestão.

Dessa forma, o profissional de *marketing*, que esteja integrado, alinhado e comprometido com os objetivos da empresa, necessita de competências compatíveis a sua área de atuação, ou seja, seus conhecimentos, habilidades e atitudes precisam estar alinhados às funções que desempenha em seu departamento, para gerar resultados satisfatórios, como a otimização da gestão estratégica.

1.1 Justificativa

As mudanças ocorridas no ambiente organizacional estão levando à formação de um novo perfil profissional. Com isso, passa-se a exigir, dos profissionais, conhecimentos e aptidões diferenciadas, para a atuação neste cenário atual dos negócios.

Nesse sentido, as organizações precisam planejar, e este profissional necessita possuir vistas para o futuro, alinhando suas ações e suas práticas a uma força condutora comum, e orientar o presente pelo futuro, não pelo passado. A organização deve permitir uma adequada previsão de investimento e garantia de competitividade, da mesma maneira que as pessoas devem planejar para comunicar ações e objetivos para sua vida.

Para que a organização seja competitiva, o Planejamento Estratégico precisa ser bem

traçado e, principalmente, cumprido. Portanto, é de vital importância a medição dos processos e dos resultados e sua comparação com os objetivos pré-determinados.

A empresa competitiva precisa compreender o elemento humano e desenvolver a educação corporativa, o que trará implicações mais concretas para a organização. Assim, a tarefa de administrar exige, muitas vezes, a flexibilização de conceitos, procedimentos e comportamentos, pois é uma tarefa sempre repleta de conteúdo humano e social.

Segundo Porter (1991), a gestão estratégica preocupa-se com a construção não de modelos, mas de estruturas conceituais, que identificam, claramente, as variáveis relevantes para analisar as questões a serem feitas para perseguir o sucesso.

As organizações competem por insumos, pelos consumidores, e principalmente, por receitas que cubram os custos do processo que escolheram. Se quiserem sobreviver, têm algumas escolhas: estratégicas como a seleção de objetivos; dos produtos e serviços a oferecer; da estratégia competitiva e de um nível adequado de abrangência e diversificação e da estrutura organizacional, dos sistemas administrativos e das políticas usadas para definir e coordenar o trabalho.

A gestão estratégica considera que as escolhas têm influência crítica no sucesso ou fracasso da organização, e que elas devem ser integradas.

Enquanto a abordagem de Porter (1991) situa-se na tradição estrutura - conduz - desempenho, que busca a obtenção de vantagens competitivas pela posição relativa da organização no mercado, portanto com foco externo, Hamel e Prahalad (1990) enfatizam a importância de recursos (ativos) únicos, difíceis de imitar, na geração e sustentação do desempenho, com foco interno, denominada visão baseada nos recursos. Na realidade, essas abordagens se complementam, uma delas focalizando quais vantagens precisam ser criadas e a outra focalizando como criá-las.

Segundo Lambin (1989), a vantagem competitiva será *externa* se estiver baseada em qualidades diferenciais do produto ampliado, que representam valor para o comprador, seja pela diminuição de seus custos, seja pelo aumento do seu desempenho no atendimento da necessidade alvo. Será *interna* se estiver baseada em uma superioridade da empresa em custos de fabricação, administração ou gestão do produto, conferindo-lhe um custo inferior ao do principal concorrente. Explorando com maior profundidade a contribuição dos fatores internos à empresa, para a obtenção de um desempenho superior, vários autores deram forma a um novo modelo, mais adequado a ambientes competitivos dinâmicos. Na verdade, a constatação que deu força a esse novo desenvolvimento é a de que uma empresa não mais

pode sustentar-se com base apenas nos atributos de seu produto/serviço ou marca, mesmo que ele atenda bem as necessidades dos consumidores.

Itami e Roehl (1987) afirmam que os ativos invisíveis são a real fonte de força competitiva e o fator primordial na adaptabilidade organizacional, por serem difíceis de acumular, terem a capacidade de usos múltiplos simultâneos e serem, ao mesmo tempo, *inputs* e *outputs* das atividades do negócio. Segundo o autor, os ativos invisíveis são os recursos baseados na informação, que incluem a confiança do cliente, imagem de marca, controle da distribuição, cultura corporativa e habilidades administrativas, estas são as principais bases para o desenvolvimento de estratégias e para o crescimento da empresa.

De forma mais geral, Hamel e Prahalad (1990) introduziram o conceito de competências essenciais como base da vantagem competitiva, conceituando competências essenciais como conhecimento coletivo de uma organização, para coordenar diversas habilidades produtivas e integrar várias tecnologias. Segundo esses autores, as competências essenciais não diminuem com o uso. Ao contrário dos ativos físicos, que se deterioram com o tempo, as competências são reforçadas de acordo com o seu uso e compartilhamento. Para construir e manter a liderança a longo prazo, a empresa terá que ser vencedora, não só em competências essenciais, mas também em produtos essenciais e produtos finais.

As competências terão que ser desenvolvidas a nível corporativo, evitando as restrições impostas pelas unidades de negócios. Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia. Representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades da empresa, tanto em nível pessoal como organizacional. Portanto, dificilmente estará baseada em um único indivíduo ou em uma pequena equipe. Stalk, Evans e Shulman (1992) ampliaram essa abordagem, introduzindo o conceito de competição em capacidades (*capabilities*). Segundo eles, competências e capacidades representam duas dimensões diferentes, mas complementares do paradigma emergente para a estratégia corporativa.

Ambos os conceitos enfatizam os aspectos comportamentais da estratégia, em contraste com o racional modelo estrutural. Conforme Stalk, Evans e Shulman (1992), enquanto as competências essenciais enfatizam o conhecimento tecnológico e de produção em pontos específicos da cadeia de valor, as capacidades tem uma base mais ampla, envolvendo toda a cadeia de valor. As capacidades são visíveis para o consumidor, enquanto as competências essenciais raramente são.

Segundo esses autores, competição é, hoje, uma guerra de movimentos, onde o sucesso depende da capacidade de antecipar as tendências do mercado e responder,

rapidamente, às mudanças das necessidades e desejos dos consumidores. Para apresentar um melhor desempenho, as empresas têm que se adequarem rapidamente neste ambiente dinâmico. A importância estratégica das capacidades está no seu comprovado potencial de geração de vantagens competitivas sustentáveis e rentabilidade superior.

Sabe-se que muitas empresas, ao implementarem o planejamento estratégico, não atingem os resultados almejados, devido a isso, o presente estudo buscará traçar o perfil ideal do profissional, em face as exigências do mercado globalizado, destacando os principais atributos que este executivo deve apresentar, para otimizar o implementação da gestão estratégica, visando, com isso, obter vantagem competitiva diante dos concorrentes.

Devido a isso, surge a necessidade de um estudo aprofundado a respeito da seguinte questão: quais são as competências necessárias para os gestores da estrutura do departamento de *marketing* que otimizem a gestão estratégica?

1.2 Objetivos

Os objetivos são resultados que se almejam. O objetivo final alcançado dá resposta ao problema. Os objetivos específicos são metas cujo atingimento depende o alcance do objetivo final. (VERGARA, 2004)

1.2.1 Objetivo Geral

Listar e analisar as competências necessárias ao gestor de *marketing* e a estrutura deste departamento, para a otimização da gestão estratégica da organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Estudar os principais Modelos de Gestão Estratégica;
- Estudar os Modelos Atuais de Estrutura do Departamento de *Marketing*;
- Analisar o Planejamento Estratégico, a Estrutura Organizacional e do Departamento de *Marketing* da empresa estudada.

- Identificar as Funções e as Competências, presentes e esperadas do Gerente de *Marketing* da empresa estudada.

1.3 Estrutura do trabalho

O Capítulo 1 apresenta uma visão geral do trabalho, sua importância e objetivos.

O Capítulo 2 contém os referenciais teóricos, abordando os assuntos inerentes à gestão estratégica, tratando de alguns modelos de planejamento estratégico, estrutura organizacional, modelos de estrutura, em específico do departamento de *marketing*, e por fim, as competências do profissional de *marketing*, para maximizar seus resultados na organização.

O Capítulo 3 explica a metodologia utilizada, detalhando o tipo de estudo e os meios empregados para coleta de dados.

O Capítulo 4 apresenta, em um primeiro momento, as informações da empresa, a descrição de seu planejamento estratégico, da estrutura organizacional e, como última parte, a análise dos dados coletados da empresa estudada, referentes à estrutura do departamento de *marketing*, as funções e às competências deste gerente, para a implementação da gestão estratégica organizacional.

O Capítulo 5 compreende as considerações finais, do presente trabalho, e sugestões para estudos futuros, relacionados a desenvolvimento de competências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a revisão de literatura que serviu de base para a pesquisa. As referências teóricas, utilizadas como base para o desenvolvimento do trabalho proposto, relacionam-se aos seguintes assuntos: gestão estratégica, estrutura organizacional do departamento de *marketing* e competências gerenciais deste gestor.

Esses referenciais sustentarão a pesquisa, a fim de que se compreenda que é de suma importância alocar as pessoas, com suas características individuais, nos cargos condizentes com suas competências visando com isso evidenciar que a otimização da gestão estratégica está diretamente relacionada com o alinhamento entre pessoas, funções e competências.

2.1 Gestão Estratégica

A história dos negócios é uma sucessão de novos desafios, problemas e oportunidades. À medida que novos fatos vão surgindo, os administradores mais engenhosos experimentam continuamente novas respostas. Algumas delas fracassam, mas outras são consagradamente bem sucedidas. Estas últimas são conhecidas como boas práticas. Hoje, as empresas não devem, apenas, reposicionar-se, quanto aos negócios, mas devem ser capazes de suportar o impacto cruzado e a interdependência da sociedade mais ampla. A atenção deve deslocar-se do modelo competitivo para o modelo empreendedor, mas este último deve ter objetivos muito mais amplos do que os que teve na história passada. É devido à necessidade dessa reorientação, tão drástica, que a era a surgir foi chamada de “a era da descontinuidade”.

A intensidade média de comportamento das empresas, numa indústria, é determinada basicamente, pela turbulência do ambiente, pelas ameaças, pelas oportunidades, pelo vigor da competição, pelas pressões e exigências dos clientes, pelo público e pelo governo. A

importante técnica inventada para o tratamento desse novo problema empresarial foi o planejamento estratégico. Definir a atitude, ou a posição estratégica da empresa, é um procedimento racional: envolve identificação dos objetivos da empresa e análise da adequação dos seus mercados de produtos, para que tais objetivos sejam atingidos, e, em seguida, a determinação das capacidades da empresa, a busca de impulsos no que diz respeito aos objetivos, como também à capacidade de a empresa tirar vantagem desse potencial. Para Almeida (2001), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe-se na direção pretendida.

O planejamento estratégico, quando aplicado a unidades e indivíduos, possibilita que o pensamento estratégico não fique restrito à organização como um todo, mas desça, de forma integrada, em seus vários níveis, até o profissional, o que torna mais fácil a implementação do Plano Estratégico, inclusive no caso da organização em sua totalidade.

Na prática, é preciso saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultado, pois não se obtém resultado apenas por ser esforçado. As pessoas são eficientes ao desenvolver bem um processo, e eficazes ao alcançar bons resultados. O responsável por uma unidade não pode deixar de ser eficiente, mas tem que contribuir para o melhor resultado de toda a empresa. Ser eficiente é desenvolver bem sua obrigação, mas ser eficaz é o que traz o sucesso para a empresa. O processo de desenvolvimento do Plano Estratégico, descrito por Almeida (2001), tem, inicialmente, quatro atividades, para orientar a realização da estratégia, que são:

- análise dos aspectos internos, onde ocorre a conscientização sobre os pontos fortes e fracos;
- análise do ambiente, onde são indicadas as oportunidades e ameaças, que serão a base para se chegar à eficácia da entidade;
- comparação da missão ou vocação com o campo de atuação, onde é verificada a coerência entre aquilo a que a entidade se propõe e aquilo que realmente a entidade está fazendo (campo de atuação);
- estabelecimento da estratégia vigente, pois é preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida pela entidade, para que não aconteça um prejuízo a ela, em função da falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas.

Para Ansoff (1981), o planejamento estratégico é a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de

compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização, esta, que deveria satisfazer, do melhor modo possível, aos objetivos da empresa.

Lima (2003) conceitua o planejamento estratégico como um processo baseado na missão, visão, princípios e valores da organização, que nada mais são do que as estratégias que a empresa adota, para chegar aos seus objetivos. Dessa forma, o planejamento estratégico ajuda a entidade (organização ou pessoa) a organizar suas idéias, definir as estratégias e objetivos e direcionar suas atividades.

A estratégia definida por uma corporação é um plano mestre, abrangente, que estabelece como a corporação irá alcançar sua missão e seus objetivos. Maximiza a vantagem competitiva e minimiza a desvantagem competitiva. Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades. Esse padrão é mantido a partir da contribuição da decisão estratégica, que é eficiente durante um longo período de tempo, que afeta a companhia de várias maneiras e que enfoca e destina uma porção expressiva de seus recursos para os resultados esperados.

Uma declaração concisa, de estratégia, caracteriza a linha de produtos e os serviços oferecidos ou planejados pela empresa, os mercados e os segmentos de mercado para os quais os produtos e serviços estão sendo formulados, ou serão no futuro, assim como os canais através dos quais esses mercados serão atingidos. Isso significa apurar o que uma empresa poderia fazer em termos de oportunidades ambientais, decidir o que pode fazer em termos de habilidade e poder e juntar essas duas considerações em equilíbrio ideal.

Para Hunger e Wheelen (2002), a implementação de estratégia é o processo pelo qual as estratégias e políticas são colocadas em ação, com base no desenvolvimento de programas, em orçamentos e procedimentos. Esse processo pode envolver mudanças na cultura, na estrutura ou no sistema de gerência de toda a organização. Administradores competitivos e empreendedores, juntamente com sua equipe, são os responsáveis pela implementação do planejamento estratégico e pela conseqüente gestão deste processo contínuo de mudanças.

Gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho, de uma corporação, a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia, implementação da estratégia, avaliação e controle. (HUNGER E WHEELLEN, 2002).

A gestão estratégica evoluiu a ponto de seu principal valor ser ajudar a organização a operar de maneira bem-sucedida, em um ambiente dinâmico e complexo. As corporações estão tendo de se tornar menos burocráticas e mais flexíveis, até mesmo pelo motivo das tecnologias e produtos serem substituídos em um intervalo de tempo menor, fazendo com que as adaptações sejam mais constantes e freqüentes. Pesquisas mostram as organizações, que adotam a gestão estratégica geralmente, apresentaram melhor desempenho do que organizações que não adotam, e as práticas de planejamento adotadas em organizações reais sugerem o verdadeiro valor do planejamento estratégico em poder estar mais na orientação do próprio processo de planejamento para o futuro, e nas competências pessoais, do que em qualquer plano estratégico escrito.

Segundo Hunger e Wheelen (2002), a gestão estratégica consiste em quatro elementos básicos: análise sistemática do ambiente, formulação da estratégia, implementação da estratégia e avaliação e controle. Nesse contexto, o planejamento estratégico é o resultado do processo desta gestão e das mudanças que vêm ocorrendo nas organizações, basicamente em função da necessidade crescente de adaptações e alterações, em virtude do próprio ambiente e do aumento da competitividade.

O processo de implementação de estratégia é o total geral das atividades e escolhas necessárias para a execução de um plano estratégico. É um processo através do qual estratégias e políticas são postas em prática, com o desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos. O processo de implementação é a parte-chave da gestão estratégica, e depende, claramente, dos responsáveis pelo processo.

Conforme a organização estiver estruturada, aqueles que implementam a estratégia provavelmente constituirão um grupo muito mais diverso de pessoas do que aqueles que a formulam. Na maioria das corporações, todos na organização devem ser considerados implementadores da gestão estratégica. Assim, cada gerente operacional, supervisor de linha e funcionário estarão, de alguma maneira, envolvidos na implementação de estratégias corporativas, de negócios e funcionais. Desta forma, a relação com as competências gerenciais é clara no processo de implantação da estratégia na organização.

2.1.1 Competitividade

Manter a competitividade é um desafio permanente para todas as empresas, sendo uma das formas para sustentar essa capacidade é a gestão estratégica.

Em um cenário de economia globalizada, competitividade tornou-se sinônimo de sobrevivência para as empresas. Pois, a idéia de competitividade expressa um clima de conflito e rivalidade entre as organizações, estabelecendo um ambiente de insegurança e apreensão. No entanto, conforme Vieira e Oliveira (1999), a competitividade representa o desempenho, que expressa a posição alcançada pela organização no mercado, em determinado período. Tal posição é resultado da combinação de uma série de fatores, como preço, qualidade, grau de diferenciação dos produtos, entre outros.

A competitividade pode ser definida como eficácia, pois é pela habilidade das organizações, em produzir melhores produtos, que os concorrentes evidenciam a competitividade. É preciso lembrar que a empresa terá que alocar, efetivamente, seus recursos tecnológicos, gerenciais, financeiros e comerciais, para atingir a eficácia e vencer a concorrência.

Em face disso, as organizações desenvolvem técnicas para adquirir competitividade, tendo em vista que a dominação do mercado decorre dela. Assim, se a melhor técnica conduz à competitividade, a prática mais competitiva torna-se a melhor, no conjunto daquelas utilizadas no mercado.

Para Vieira e Oliveira (1999), o desempenho e a eficiência técnica decorrem das experiências acumuladas e das estratégias implantadas, pela organização, ao longo do tempo. Assim sendo, o processo de escolha das estratégias competitivas, atuais, ampara-se na atuação do desempenho passado, sem esquecer que são incertas as expectativas, quanto às futuras variações contextuais. A competitividade, portanto, reflete-se nas estratégias, e está relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado em que está inserida.

Segundo Porter (1997), somente as estratégias podem fazer com que as empresas continuem competindo. A competição tem caráter profundamente dinâmico. A natureza da competição econômica não é o equilíbrio, mas um perpétuo estado de mudanças. Dessa forma, é importante que as empresas se adaptem, às mudanças, de forma permanente.

A competição surgiu com o aparecimento da própria vida. Quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores e mais acirrada a competição. No entanto, os competidores não existem para sempre, eles se eliminam uns aos outros. Esse processo de eliminação dá-se através da formulação das melhores estratégias (HENDERSON, 1998).

A mensuração da competitividade não é tarefa simples, pois envolve diversos fatores. Portanto, para que as empresas tornem-se competitivas, é importante que disponham de vantagens, as quais podem ser obtidas através de formulação e implementação de estratégias.

É necessário lembrar que um fator de competitividade se transforma em uma vantagem competitiva somente quando os clientes reconhecem uma situação diferenciada em relação aos concorrentes. É a partir do juízo de valores dos clientes que se definirá o que vem a ser um diferencial competitivo (ZACARELLI, 1995).

Hamel e Prahalad (1998) afirmam que a competitividade de uma empresa depende de a capacidade da mesma criar produtos que os clientes necessitem, mas ainda não imaginaram.

Uma forma de ganhar a competição, em determinado setor, segundo Day e Reibstein (1999), é através do monitoramento dos concorrentes (analisar o ambiente competitivo), da antecipação das ações e reações dos concorrentes, da formulação de estratégias competitivas dinâmicas e da escolha das melhores.

Os indicadores de competitividade são instrumentos eficazes para a análise e avaliação das empresas, partindo-se do princípio que as empresas precisam estar constantemente revendo seus processos e relações de trabalho, sua estratégia e estrutura organizacional, funcionando como um parâmetro para redefinir suas operações e estratégias empresariais.

Essas constantes mudanças e a competitividade, fazem com que as organizações desenvolvam ferramentas administrativas, para sobreviverem no mercado. O planejamento estratégico é uma importante ferramenta utilizada pelas empresas, para responder de forma eficaz, às transformações do ambiente. Ansoff (1981) considera que o planejamento estratégico analisa as oportunidades oferecidas pelo ambiente, pontos fortes e fracos das empresas, e escolhe estratégias que deva satisfazer, do melhor modo possível, aos objetivos da empresa.

2.1.2 Estratégia

A busca pela competitividade está levando as empresas a se reorganizarem, criando serviços e produtos melhores, dispondo de mais tecnologia, de saber fazer coisas e saber aprender a fazer coisas novas e melhores. Nesse sentido, Drucker (1994) afirma que mais importante do que bem fazer as coisas é fazer coisas certas.

Neste contexto, o aumento da competitividade, a necessidade de sobrevivência e o aumento das exigências dos clientes pela prestação de serviços e/ou produtos melhores, fazem com que as empresas busquem conhecer e analisar a estrutura competitiva do setor e a

identificar a estratégia competitiva que as leve a uma posição favorável dentro do ramo de atividade.

As estratégias eficazes surgem da mistura entre estratégias deliberadas e emergentes, de maneira que reflitam as condições existentes, que tenham capacidade para prever e reagir a eventos inesperados.

Thompson e Strickland (2002) afirmam que estratégias vencedoras são apoiadas em vantagens competitivas sustentáveis. Só terá esta vantagem a empresa que tiver vantagens sobre as rivais, para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas. A estratégia da empresa deve, essencialmente, ter o objetivo de proporcionar aos compradores o que eles percebem como valor superior, que pode ser um bom produto a um preço menor, ou um produto melhor que valha a pena pagar um pouco mais.

Rodrigues (1999) reforça que uma empresa só é competitiva quando pode oferecer produtos e serviços de qualidade melhor, com preços menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais. Em cima desses conceitos, as empresas buscam reduzir, o máximo possível, os custos e/ou agregar valor ao seu produto ou serviço, e, dessa forma, obter vantagem competitiva, fundamental para o sucesso de um empreendimento comercial.

A elaboração de estratégias competitivas é fundamental para competitividade organizacional. Porter (1999) analisa a estratégia competitiva como uma das atividades essenciais para as organizações obterem uma posição lucrativa no mercado na qual estão inseridas. A estratégia é um processo combinatório de diversas abordagens, de diferentes escolas ou linhas do pensamento. Conforme Mintzberg (2000), é através da estratégia que a empresa irá posicionar-se na tomada de decisões, quanto à corporação e a competitividade, ou seja, como fará o direcionamento da organização, a fim de agir diante das ameaças da concorrência.

De acordo com Las Casas (1999), planejamento estratégico é a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir metas e planos de ação que resultem em vantagem frente à concorrência, com base na análise sistemática do ambiente de atuação prevista para um determinado período. O planejamento vem auxiliando pequenas e médias empresas a obterem sucesso em situações de crescimento e a se reestruturarem para superar crises. Entre outros pontos, auxilia as empresas a definirem a estratégia de crescimento, a determinação do preço de venda de seus produtos e/ou serviços, a analisarem a rentabilidade do negócio, além da elaboração de orçamentos e na administração de caixas.

As empresas, em geral, precisam fazer sua parte no que se refere às estratégias e estruturas administrativas, definindo metas realistas, essenciais, implantando modelos estratégicos de vantagens superiores, estruturas organizacionais processuais e profissionalizantes. Para fazer face à nova era digital da competição e criar produtos e serviços, cujo objetivo é oferecer valor para seus clientes/consumidores e acabar com a cultura do lucro a curto prazo.

As vantagens competitivas aplicam-se a fatores que contribuam para que um produto, serviço ou empresa tenha sucesso em relação aos concorrentes. As vantagens competitivas também podem ser entendidas como as razões pelas quais o cliente prefere uma empresa, seu produto ou serviço. Outro benefício é a tomada de decisão sobre as vantagens que a empresa possa ou pretenda oferecer aos consumidores, para distinguir-se dos concorrentes. (MAXIMIANO, 2000).

Os fatores de vantagem competitiva, na visão de Oliveira (1999), são capacidades, comprometimentos, inovações, melhorias, ferramentas como o planejamento estratégico, funções, métodos ou quaisquer outros meios implícitos ou explícitos que adequados a uma estratégia, dispendo de recursos e implementos de acordo com esta estratégia, seu somatório e encaixe possibilite um desempenho superior em relação aos concorrentes no setor.

No entanto, para as empresas vencerem a concorrência é preciso que obtenham vantagens competitivas. Uma das formas de uma empresa conseguir vantagem é através da elaboração e implementação de estratégias. Para um aprimoramento no conhecimento da referida área, deve ser feita uma criteriosa análise ambiental, importando esses conceitos e ferramentas do Planejamento Estratégico. Tem-se, assim, que conhecer o ambiente onde se encontra a organização, mapeando as ameaças e oportunidades que possam ser vislumbradas no mercado, e os pontos fortes e fracos da empresa diante das realidades detectadas, visando, com isso, tornar a empresa diferenciada da concorrência, logo, mais competitiva no mercado.

2.1.3 Planejamento Estratégico

Para Almeida (2001), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento da sua missão e, através dessa

consciência, procurar estabelecer o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

De acordo com Ansoff (1981), e Almeida (2003), o planejamento estratégico é um processo sistemático para tomada de decisões. Não pretende adivinhar o futuro, mas, sim, garantir o sucesso da empresa em seu ambiente, evitando o máximo de surpresas.

Existem, na literatura, diversos modelos de Gestão Estratégica que apresentam características distintas. Neste trabalho serão apresentados o Modelo de Ansoff (1977), o Modelo de Thompson e Strickland (2003), o Modelo Almeida (2003), o qual é referência em estudos de planejamento estratégico na USP – Universidade de São Paulo e o Modelo Estrada (2007), elaborado na UFSM – Universidade Federal de Santa Maria, pelo Núcleo de Gestão Empresarial.

2.1.3.1 Modelo de Ansoff (1977)

O Modelo de Ansoff consta de 10 fases, apresentadas na Figura 1.

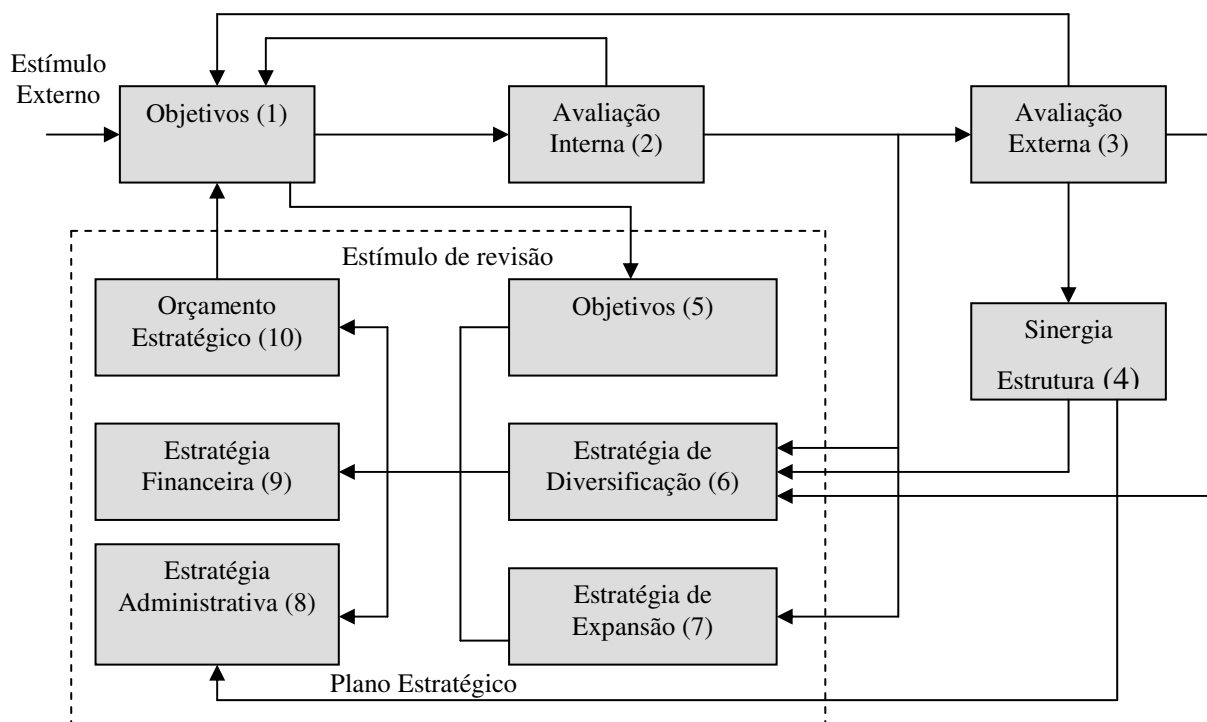


Figura 1 – Modelo de Planejamento Estratégico de Almeida.

Fonte: Adaptado de Ansoff (1977).

A primeira delas corresponde à definição dos objetivos a serem alcançados pela empresa. Os objetivos podem ser econômicos ou não, e dizem respeito ao que a empresa vai fazer no futuro, isto é, crescer, diversificar, aumentar lucro, etc.

A avaliação interna, segunda fase do modelo, visa avaliar a estrutura produtiva e administrativa da empresa, para identificar seus pontos fortes e fracos, em relação à concorrência.

A avaliação externa, terceira fase, é a relação da empresa com o meio ambiente. Através do levantamento de informações sociais, políticas, econômicas, do mercado e da concorrência, a avaliação externa visa identificar oportunidades de novos negócios e ameaças à competitividade da empresa.

A quarta fase, análise da sinergia estrutura, objetiva avaliar os recursos internos apropriados à execução das estratégias propostas. Por fim, todas essas etapas, de análise citadas anteriormente, servem de base para a definição das etapas finais do modelo: elaboração de um plano estratégico, que compreende a revisão dos objetivos iniciais e escolha de uma estratégia de diversificação e/ou expansão; as estratégias financeiras e administrativas, assim como o orçamento estratégico, para implementar as de estratégias de diversificação e expansão.

2.1.3.2 Modelo de Thompson e Strickland (2003)

Para Thompson, a estratégia é traçada pelos gerentes de acordo com as necessidades da organização, baseando-se sempre no meio externo e interno, pois é a estratégia que fornece o rumo que a empresa deverá tomar. No meio interno, o planejamento estratégico envolve diferentes áreas da organização e suas funções, para que as decisões sejam tomadas em um mesmo nível. Os planejadores estratégicos são responsáveis por acumular as informações necessárias e repassá-las aos implementadores da estratégia, elaborando análises, administrando uma revisão estratégica anual, podendo auxiliar os gerentes à preparar suas estratégias e tomar suas decisões de maneira mais eficiente.

Thompson e Strickland (2003) apresentam um modelo de planejamento estratégico em cinco tarefas gerenciais: (a) decidir o negócio da empresa formando uma visão estratégica para onde a mesma será direcionada, traçando suas metas; (b) converter a visão e a missão em objetivos mensuráveis; (c) elaborar a estratégia a fim de atingir os objetivos propostos; (d)

implementar e executar a estratégia escolhida e, (e) avaliar o desempenho revisando e ajustando o planejamento estratégico, conforme a Figura 2.

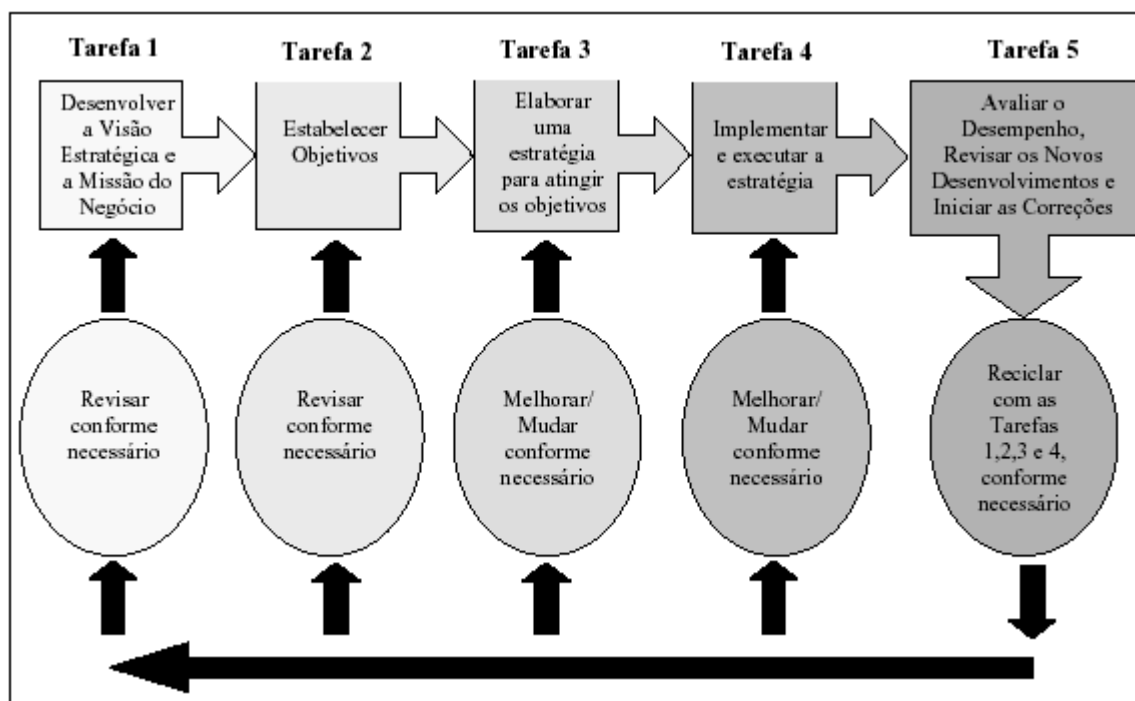


Figura 2 – As cinco tarefas da gerência estratégica

Fonte: Thompson e Strickland (2002, p. 15)

2.1.3.3 Modelo de Almeida (2003)

Almeida (2003) defende que não basta ser eficiente, mas também ser eficaz, ou seja, dirigir os esforços para atingir resultados. Assim, o autor defende que o planejamento procura identificar ações que tragam os resultados esperados para a organização.

Para Almeida (2003, p.13) o planejamento estratégico pode ser definido como “uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir”. Esse modelo apresenta o processo de planejamento estratégico composto por cinco etapas, onde estas podem ser resumidas conforme a Figura 3:

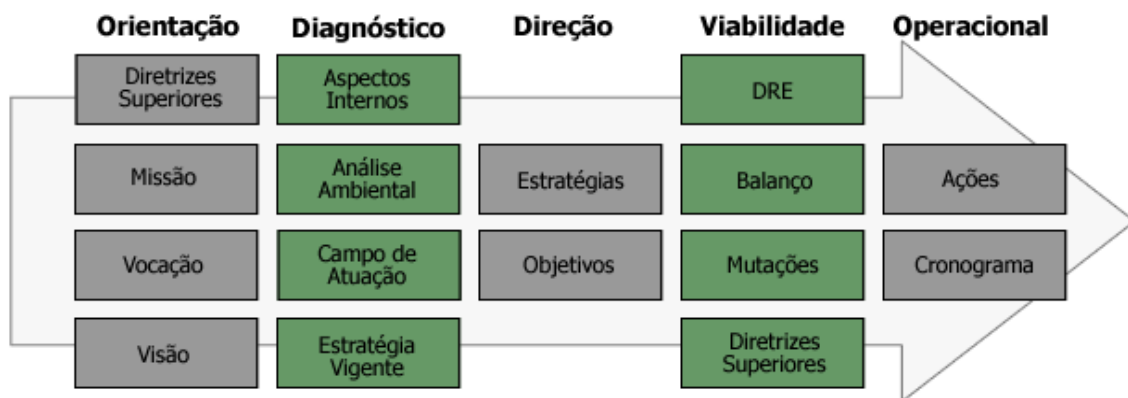


Figura 3 – Modelo de Planejamento Estratégico de Almeida

Fonte: Adaptado de Almeida (2003), p. 42.

De acordo com Almeida (2003), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir, isto é: estratégia. Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

A primeira etapa é chamada Orientação. Nesta etapa é necessário que seja discutido, primeiramente, qual a missão e ou vocação da entidade. A missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações. Dentro do conceito de missão, podem ser acrescentados os valores da organização, que também irão estruturar toda a estratégia da empresa.

Diagnóstico, é a segunda etapa, e neste contexto a visão não é apenas um grande objetivo, mas um desafio que deve também, indicar como atingí-la, pois a visão orienta as ações, sendo esta compartilhada com todos os *Stakeholders* (funcionários, terceirizados, clientes, fornecedores, governo, etc.)

Nesta etapa, realiza-se a análise do ambiente, em relação às ameaças e oportunidades decorrentes das variações e tendências do ambiente. Almeida (2003) identificam os seguintes segmentos ambientais:

1. clima: as decisões do governo com influência na organização;
2. solo: as características da população onde a empresa está inserida;
3. ambiente operacional: representam o conjunto de clientes, intermediários, fornecedores, prestadores de serviço e concorrentes e
4. ambiente interno: os funcionários e acionistas.

A terceira etapa é Direção, e, nesta, deve-se estabelecer os objetivos, o ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas de modo geral. Ressalta-se que a meta é uma segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo tem uma importância maior, ou seja, é mais preciso em valor e em data, pois é mais próximo que o objeto.

A quarta etapa é Viabilidade, onde são elaborados os demonstrativos financeiros, (o processo, até chegar aqui, é predominantemente qualitativo). Nesta etapa são estruturadas idéias para que se defina o caminho que a entidade deverá seguir. Entretanto, esse caminho estabelecido nem sempre é possível, exigindo uma verificação de sua viabilidade, sendo para isso, necessários dados quantitativos. Na empresa, isso pode ser observado no demonstrativo de resultados, balanço, mutações e índices. Salienta-se que essa quantificação é necessária para tornar mensuráveis as informações relacionadas aos objetivos.

A quinta etapa é a Operacional, em que ocorre a coordenação operacional de ações e do cronograma.

2.1.3.4 Modelo de Estrada (2007)

O Modelo Estrada (2007), é composto de quatro etapas – Avaliação, Formulação, Implementação e Aprendizagem – que estão relacionadas e interagem, entre si, através do processo de mudança e pelo monitoramento e retro-alimentação, conforme a Figura 4.

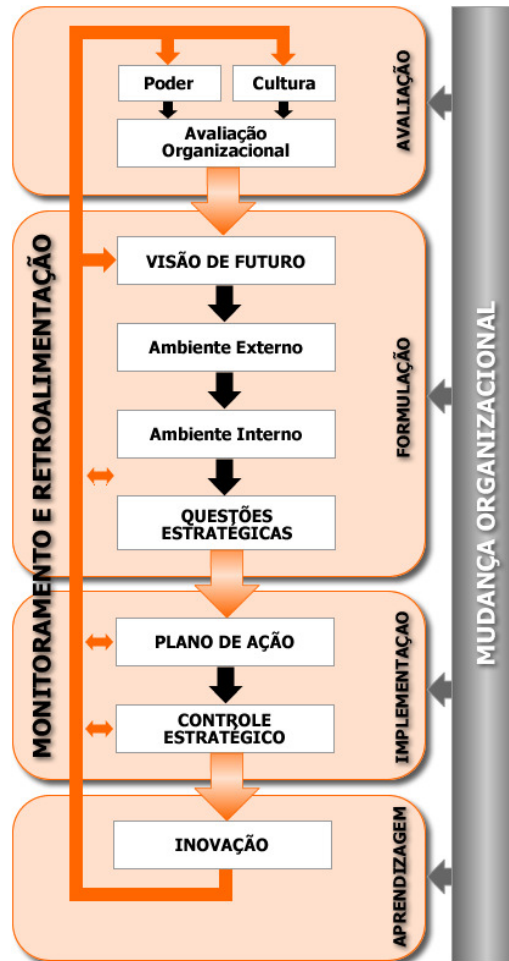


Figura 4 - Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada.

Fonte: Estrada (2007, p.157).

Para a melhor compreensão da organização, o Modelo de Estrada (2007), enfatiza a prévia elaboração, permitindo realizar uma avaliação da personalidade da organização, a sua cultura e suas relações de poder, assim como uma avaliação de posição que contemple os pilares que a sustentem: crescimento lucrativo, mercados, imagem, comunidade e governo, processos internos, pessoas e aprendizado.

O modelo proposto apresenta, em sua fase de avaliação, a etapa pré-operacional, pressupondo que, para a elaboração, implementação e controle do plano estratégico, primeiramente devem ser levantados os aspectos qualitativos e quantitativos da organização, ou seja, a personalidade e a posição da organização, da cultura e poder e da situação em relação aos pilares.

A avaliação é desenvolvida com o objetivo de levantar e definir as possibilidades e as condições de implementação do modelo de gestão estratégica. Esta etapa divide-se em outras

três: análise sobre o poder, análise sobre a cultura e avaliação organizacional. Na etapa da formação estratégica, realiza-se o delineamento da visão de futuro, que a empresa pretenda alcançar, assim como uma avaliação do ambiente externo, por meio de cenários, levantando as oportunidades e ameaças. Também são levantados os pontos fortes e fracos da empresa. Esta etapa inicia pela definição da visão de futuro da empresa, ou seja, a determinação dos propósitos globais permanentes que sirvam como base para a realização do planejamento estratégico.

A visão é inspiração para o futuro almejado. Não é limitada por tempo. Representa propósitos globais permanentes, serve como base para o planejamento estratégico. Um futuro ideal, para a organização, é delineado por uma visão, tanto no que se refere à ação no ambiente externo quanto em relação às condições do ambiente interno. A visão de futuro representa a inspiração de ideal a ser alcançado pela empresa. Essa visão possui três componentes básicos:

- Valores;
- Finalidade e
- Supermetas.

Os Valores são os preceitos essenciais e permanentes de uma organização. São princípios de orientação perenes – valores essenciais não mudam, devem resistir ao tempo e têm importância intrínseca para o pessoal interno da organização. Sendo que apenas alguns são verdadeiramente essenciais.

A Finalidade representa a razão de ser da organização. Reflete as motivações idealistas das pessoas, para impulsionar o funcionamento da empresa. Não se limita a descrever os objetivos da empresa, em termos de produtos e clientes, ela capta a alma da organização.

O terceiro componente básico, da visão, é representado pelas Supermetas. Estas têm a função de focar e unificar os esforços da organização, e atuando como catalisador do espírito de equipe.

Na implementação realiza-se o controle das questões estratégicas, através do plano de ação. Também é realizado o controle estratégico, através do plano orçamentário e indicadores de desempenho, que servirá de orientação para avaliar se a empresa está caminhando para o alcance de sua visão de futuro, ou necessitará correção de rumo.

As questões estratégicas, segundo Estrada (2007), devem ser transformadas em planos de ação, os quais terão um detalhamento minucioso, para controle e monitoramento de seus resultados.

A partir dessa idéia, o plano de ação deverá especificar a questão estratégica a que pertença o plano de ação, a data em que será iniciada e a previsão de sua conclusão, os responsáveis pela execução e gerenciamento dos resultados, no decorrer de sua execução, o grupo de pessoas que estará executando o plano, o orçamento necessário à sua execução e qual o indicador de controle que será monitorado e controlado regularmente, para que se possa determinar os resultados, com modificações, alterações desse plano, ou, ainda, a definição de novas ações estratégicas para garantir o que foi proposto na visão de futuro.

A última fase considerada, a aprendizagem, levará ao processo de inovação, pela absorção do crescimento técnico e comportamental da organização e de seus recursos humanos, ocorridos durante a mudança organizacional. Esta fase é sustentada pelo monitoramento e retro-alimentação de todas as etapas anteriores e, portanto, consiste em uma verificação atenta e minuciosa da regularidade de cada uma das etapas anteriores, para que a empresa possa monitorar todas as atividades estabelecidas no planejamento estratégico, de forma a garantir que estejam sendo realizadas conforme o planejado, e corrigir qualquer desvio importante.

Os modelos e abordagens de planejamento estratégico, apresentados anteriormente, não se excluem. Cada um deles responde a uma faceta particular dos problemas administrativos, e seu desenvolvimento apresenta uma seqüência lógica.

No entanto, implementação de uma gestão estratégica eficiente, e ao mesmo tempo eficaz, depende, diretamente, da estrutura organizacional e das competências dos gestores dentro dessa estrutura. As pessoas precisam estar alinhadas com as metas e objetivos da empresa, tendo competências compatíveis com as funções que desempenham, para o sucesso da gestão estratégica da organização.

2.2 Estrutura Organizacional

Embora alguns autores de teoria administrativa, venham criticando as organizações contemporâneas, quanto ao excesso de formalismo na observância do modelo burocrático e de estruturas rígidas de autoridade, acenando com a possível substituição dessas características nas organizações do futuro, acredita-se que ainda ter-se-á de falar sobre este assunto, por algumas décadas.

Durante muito tempo, um conjunto de formas estruturais foram utilizadas pelos mais variados tipos de organizações. Dentre as inúmeras características dessas estruturas

tradicionais, estão o alto nível de formalização, unidade de comando, especialização, comunicação vertical e uso de formas tradicionais de departamentalização. Os problemas de organização formal devem ser bem entendidos, para que se possa compreender um pouco mais os conceitos emitidos pelos autores ligados à corrente de desenvolvimento organizacional.

Segundo Hall (1984), a estrutura organizacional atende a três funções básicas. As estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais; as estruturas se destinam a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. Impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso e as estruturas são os contextos em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre outras), em que as decisões são tomadas (o fluxo de informação que entra numa decisão é basicamente determinada pela estrutura) e onde são executadas as atividades das organizações. Por outro lado, deve-se ressaltar que a palavra estrutura pode ser apresentada considerando-se:

- As partes físicas da empresa (edifícios, unidades de trabalho) relacionadas com o espaço e equipamento que lhes são pertinentes. Referindo-se à palavra estrutura, considerando-se a localização de estabelecimentos;
- Os elementos de trabalho, as diversas operações do processo de produção, referindo-se a palavra estrutura, ao sistema de organização, à organização do trabalho, ao processo produtivo, à organização da produção.

Antes de definir estrutura organizacional, é necessário conceituar a função da organização, pois esta é o instrumento básico para a concretização do processo organizacional. Segundo Oliveira (2002), organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos. Para a adequada organização de uma empresa, pode-se considerar o desenvolvimento de alguns aspectos, principalmente:

- A estrutura organizacional, representando a organização e
- As rotinas e os procedimentos administrativos, representando os métodos.

Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, propicia, para a organização, alguns aspectos:

- Identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos;
- Organização das funções e responsabilidades;

- Informação, recursos e *feedback* aos empregados;
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e
- Condições motivadoras.

Com isto, pode-se afirmar que estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Segundo Vasconcellos (1972), o delineamento da estrutura é a atividade que tem por objetivo criar uma estrutura para dada empresa, ou, então, aprimorar a existente. Naturalmente, a estrutura organizacional não é estática, o que pode ser deduzido com base em um estudo simples de sua representação gráfica: o organograma. Organograma é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional. Esta é bastante dinâmica, principalmente quando são considerados seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema de funcionamento. A estrutura deve ser delineada, considerando as funções de administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos. Para Hunger e Wheelen (2002), a estrutura organizacional pode ser consequência da própria estratégia organizacional:

Em um estudo clássico de grandes corporações norte-americanas como a DuPont, a General Motors, a Sears e a Standard Oil, Alfred Chandler concluiu que a estrutura é consequente à estratégia, ou seja, mudanças na estratégia corporativa levam a mudanças na estrutura organizacional. Também concluiu que as organizações seguem um padrão de desenvolvimento de um tipo de arranjo estrutural para outro à medida que se expandem. (HUNGER e WHEELLEN, 2002, p. 174).

Considerando suas estratégias, a organização forma a estrutura mais adequada para alcançar seus objetivos. Essa estrutura pode ser demonstrada de diversas maneiras, mas o organograma, geralmente, é o mais utilizado, pois mostra os vários cargos da empresa, quem ocupa cada cargo e as linhas de autoridade que os relacionam. Por meio de organograma, pode-se visualizar as principais características da estrutura de uma organização.

Os modelos de estrutura organizacional são formas de organizar a empresa considerando suas diversas funções e setores. Com base nisso, esta deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa.

Da mesma forma, a estrutura organizacional do departamento de *marketing* possui setores e funções bem definidos para atingir seus objetivos.

2.2.1 Modelos de Estrutura Organizacional

A maioria das organizações de médio e grande porte é estruturada de acordo com suas principais funções: administração, produção, vendas, finanças e *marketing*.

Para Stevens, Loudon, Wrenn e Mansfield (2005), a organização é formada da seguinte estrutura, conforme Figura 5:

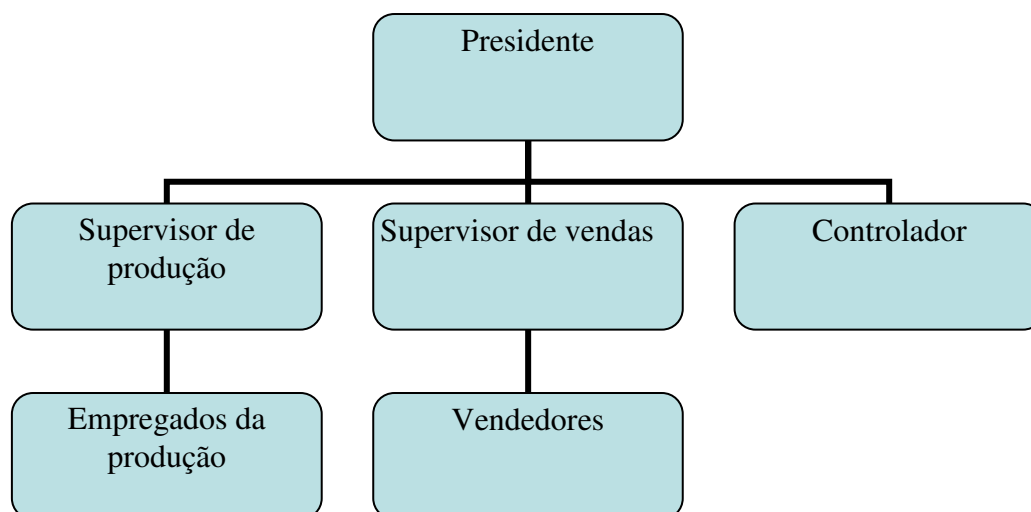


Figura 5 – Modelo de Estrutura Organizacional

Fonte: Robert E. (EDT) Stevens, David L. Loudon, Bruce Wrenn, Phylis Mansfield. *Marketing Planning Guide*. Haworth Press, 2005.

O departamento de *marketing* de uma organização tem como principal objetivo desenvolver estratégias, alocar novos investimentos em *marketing*, lançar novos produtos, planos de publicidade e comunicação, monitorar a execução e satisfação de clientes e consumidores e capacitar da equipe de vendas, visando à consecução dos objetivos comerciais e de *marketing* estabelecidos e o desenvolvimento dos negócios da empresa.

2.2.2 Estrutura Organizacional do Departamento de Marketing

Segundo Stevens, Loudon, Wrenn e Mansfield (2005), a história da estrutura de *marketing*, nas empresas, é recente, e tem sua origem nos Departamentos de Vendas. No auge da revolução, que determinou a produção, em massa, de bens industriais, propiciando o

surgimento da denominada Administração Científica, as empresas passaram a ter estruturas organizacionais definidas, dentro de modelos hierárquicos tradicionais (em linha) com ênfase maior em sua área de produção.

Corresponde à Organização em Linha, uma estrutura organizacional em que a autoridade move-se para baixo "em linha", ou seja: obedecendo apenas as linhas do organograma, a partir do executivo principal. Tipicamente, não existem especialistas ou conselheiros, o executivo principal tem autoridade completa sobre o processo de tomada de decisão. Nesse tipo de estrutura havia um Departamento de Vendas subordinado à área de produção. A grande ênfase das empresas era a produção e a venda.

Conforme Stevens, Loudon, Wrenn e Mansfield (2005), com o fim da explosão da produção industrial, e com a mudança do foco das empresas para as vendas, o Departamento de Vendas passa a ter sua posição hierárquica aumentada, ficando paralela ao Departamento de Produção. Com o *marketing*, já no ambiente mais competitivo e com consumidores mais exigentes, os Departamentos de Vendas passaram a desenvolver algumas funções auxiliares de *marketing*. A seguir vem o tipo de estrutura onde o Departamento de *Marketing* separa-se da área de vendas, passando a conviver em paralelo à mesma, sob uma diretoria de *Marketing* e Vendas.

A estrutura organizacional revela a maneira como a firma organiza suas linhas de autoridade e comunicação, alocando deveres e responsabilidades ao seu pessoal, no sentido de alcançar seus objetivos. O tipo de estrutura adotado tem como condicionantes básicos: a) o tipo e variedade de produtos e mercados trabalhados pela empresa; b) o tipo de estrutura usual no ramo de negócio e c) as crenças e valores compartilhados pelas pessoas que dirigem as organizações. Assim, embora certos tipos de estruturas possam, tecnicamente, ser mais adequados a uma dada empresa, sua forma final dependerá sempre de uma combinação dos três fatores citados anteriormente. (Stevens, Loudon, Wrenn e Mansfield, 2005).

Em um aspecto mais amplo, a estruturação do *marketing* contempla a variedade de mercados e produtos abrangidos pela atuação da empresa. A organização de *marketing* corresponde à estrutura da função de *marketing* dentro da organização. Assim, as duas abordagens mais usadas, para organizar o esforço de *marketing* são: organização baseada em produto e uma organização baseada em mercado. A diversidade e peculiaridades de cada um desses é uma determinante forte na escolha dessa estruturação básica: mercado ou produto.

A organização de *marketing*, baseada em mercado, corresponde à estrutura de *marketing* de uma organização em que especialistas têm responsabilidades por mercados particulares. É uma estrutura mais apropriada, quando as necessidades de cada mercado,

atendido pela firma, difere grandemente, como por exemplo, nas empresas de energia elétrica: consumidores industriais e consumidores residenciais.

A organização de *marketing*, baseada em produto, corresponde à estrutura de uma organização em que especialistas têm responsabilidade por vários produtos da organização. É o tipo de estrutura mais apropriada quando as necessidades do cliente são diferenciadas por produto.

A maior preocupação de uma empresa, realmente voltada para o *marketing*, é fazer seu produto chegar ao consumidor final de modo a garantir a satisfação de suas necessidades e desejos de forma positiva e continuada. Sendo assim, as empresas mais atuantes no mercado organizam e gerenciam Sistemas Verticais de *Marketing*, de modo a ter-se um canal de distribuição organizado, estruturado e unificado, em que produtor e intermediários de *marketing* (representantes de vendas, distribuidores, atacadistas e varejistas) trabalham conjuntamente para facilitar o fluxo de bens e serviços desde o produtor até o consumidor final.

Na organização, o Departamento de *Marketing* é responsável direto pela gestão estratégica da empresa, proporcionando suporte no processo decisório para toda a direção. Também é necessário uma integração com todas as áreas, visando um objetivo comum, em função das necessidades e desejos do cliente externo. E, por fim, orientação para resultados. Planejar e criar meios para saber onde pretende-se chegar e o que se almeja alcançar. Mas, conseguir êxito nos resultados projetados, estimados ou esperados, deve ser uma consequência, e não um objetivo a ser perseguido: formar competências essenciais.

Segundo Kotler (1991), a implementação de *marketing* é o processo que transforma os planos de *marketing* em ações específicas, de modo a realizar os objetivos estabelecidos pelos planos. O processo de implementação do *marketing* depende da qualidade e do cumprimento do programa de ação estabelecido, da competência de seus recursos humanos, de uma adequada cultura organizacional, da estrutura organizacional da empresa e do próprio departamento de *marketing*. Passa-se a analisar as formas de organização deste departamento. Quando uma empresa é pequena poucas pessoas podem fazer o trabalho de *marketing*: pesquisa, venda, propaganda, atendimento ao consumidor e outras atividades. Nas grandes empresas, o departamento de *marketing* precisa contar com uma série de especialistas neste área (KOTLER E ARMSTRONG, 1993).

Para Kotler (1991), os departamentos de *marketing* de cada uma das grandes empresas podem assumir diferentes formas estruturais, análogas aos tipos de departamentalização das estruturas organizacionais.

A organização funcional é a forma mais comum de organização de *marketing*. Nela os especialistas ficam responsáveis por diferentes atividades ou funções de *marketing*, tais como: gerente de pesquisa, gerente de promoção e propaganda, gerente de vendas, gerente de serviços ao consumidor, etc. Fácil de ser administrada esta forma de organização torna-se menos efetiva à medida que os produtos e o mercado da empresa crescem, pois fazer planos para cada produto, ou mercado diferente, não é tarefa simples.

Uma empresa, que venda em várias áreas do país, ou do mundo, pode adotar a organização geográfica, distribuindo conforme a necessidade a sua força de vendas, possibilitando, aos vendedores, conhecerem uma área específica e seus consumidores.

Empresas com muitos produtos, ou marcas, criam uma organização por gerência de produtos. Cada gerente de produtos busca desenvolver e implementar uma estratégia e um programa de *marketing* completo para um produto ou marca específicos. A vantagem é que, tendo um gerente responsável pelo *mix* de *marketing* de cada produto, a capacidade de percepção e reação no âmbito de cada produto é aumentada. A desvantagem é que os gerentes de produto não possuem autoridade suficiente para desempenharem suas atividades com eficácia, tendo, obrigatoriamente, que obter cooperação das gerências de propaganda, vendas, produção e outros.

Além disso, tornam-se especialistas em seus produtos, e não em uma função específica, como propaganda, por exemplo. Outro aspecto negativo é o aumento dos custos com a folha de pagamento, uma vez que a necessidade de pessoal específico, para atuar em cada gerência de produto, gera uma multiplicidade de cargos. A constatação dessas desvantagens têm conduzido a uma série de estudos que oferecem, aos sistemas de gerenciamento por produto uma série de alternativas. (KOTLER, 1991)

Quando mercados diferentes têm necessidades e preferências diferentes, uma opção interessante é a organização por gerência de mercado ou por clientes. A principal vantagem é que a empresa se organiza em torno das necessidades de segmentos de consumidores específicos, tais como empresas governamentais, clientes industriais, etc. Além dos tipos tradicionais de estrutura organizacional, há estruturas inovativas surgidas, a partir do aumento da complexidade do ambiente.

A organização por unidade estratégica de negócio é composta de um produto ou de uma linha de produtos, dotada de independência identificável de outros produtos ou linhas de produtos, e principalmente, formando centros de lucro praticamente autônomos que, reunidos, formam o *portfólio* da empresa. Esse tipo de organização implica na descentralização por ramos de negócio, o que pode representar uma série de vantagens, e igualmente uma série de

desvantagens, variando de caso para caso. As vantagens deste tipo de organização dependem da administração das diversidades das unidades estratégicas de negócio. Após identificado o potencial de cada unidade, esta deve-se dirigi-las com sistemas de estrutura organizacional, de controle, relatório, medição e premiação adequados a sua própria maturidade, posição competitiva, estratégias e perfil de risco.

Outro exemplo de estrutura inovativa é a organização por projetos, a partir da qual são agrupadas pessoas em caráter temporário até o projeto ser finalizado. Os membros de um grupo podem fazer parte simultaneamente de outros grupos ou projetos, imprimindo um caráter dinâmico e específico para cada projeto, através da reunião de determinados especialistas.

Outro tipo de organização de *marketing* é a organização matricial que conjuga duas ou mais formas de estrutura utilizadas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organização. Um aspecto marcante da estrutura matricial é a dupla ou múltipla subordinação.

No caso do departamento de *marketing* podem ser conjugadas a organização por gerência de produto e a organização por gerência de mercado (Kotler, 1991), ou ainda a organização por gerência de produto e a organização geográfica, esta última largamente adotada por empresas multinacionais. A vantagem deste tipo de organização é o acúmulo das vantagens de cada uma das estruturas em seu estado puro. A desvantagem é que a organização matricial gera conflitos no que diz respeito a autoridade final, dado que envolve, pelo menos, dois gerentes.

Há, ainda, a organização celular, que se caracteriza principalmente por organizar-se em torno de tarefas produtivas em caráter permanente, e cuja adoção vem aumentando.

Devido a isso, observa-se, a seguir, algumas possíveis estruturas do departamento de *marketing*, tendo-se em vista que essas estruturas variam de acordo com a empresa. A Figura 6 ilustra o organograma do departamento de *marketing*, de acordo com Kalb, 1995.

Modelo de Estrutura do departamento de *Marketing* de Kalb (1995)

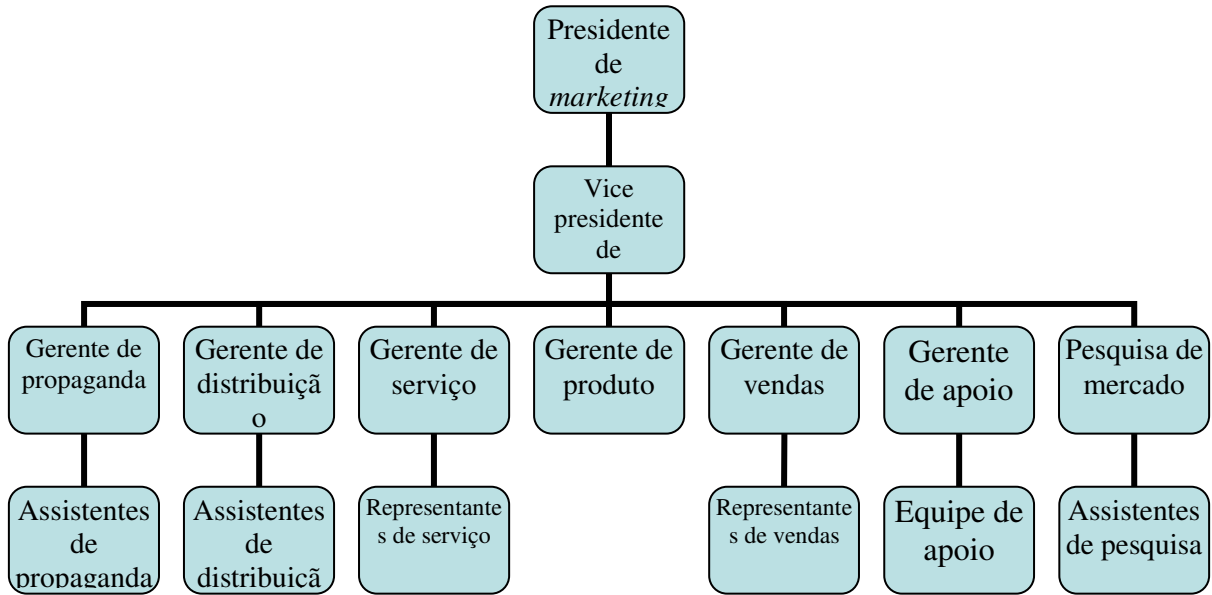


Figura 6 – Modelo de Estrutura do Departamento de *Marketing* de Kalb

Fonte: Kalb, Ira S. *Nuts and Bolts Marketing*. K&a Press, 1995.

OBS: Em algumas empresas, organizadas por linha de produto, o Gerente de Produto tem seus próprios gerentes de propaganda, de distribuição, de serviço, de pesquisa de mercado e de equipes de apoio que se dirigem diretamente a ele.

Modelo de Estrutura do departamento de *Marketing* de Stevens, Loudon, Wrenn e Mansfield (2005)

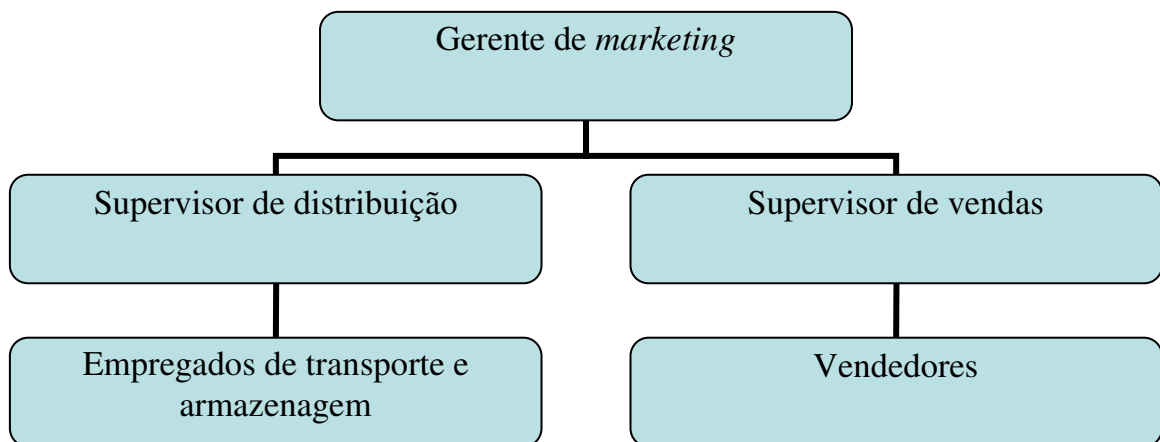


Figura 7 – Modelo de Estrutura do Departamento de *Marketing* de Stevens, Loudon, Wrenn e Mansfield.

Fonte: Robert E. (EDT) Stevens, David L. Loudon, Bruce Wrenn, Phylis Mansfield. *Marketing Planning Guide*. Haworth Press, 2005.

Um aspecto fundamental, segundo Peters e Waterman (1982), é que as pessoas contam mais que as organizações. Mais que isso, a estrutura dos 7 S da *McKinsey*, mostra que, para funcionar bem, uma empresa, assim como um computador, deve incluir *hardware* (estratégia e estrutura) e *software* (estilo, sistemas, equipe, habilidades e valores comuns).

De acordo com o modelo 7 S, desenvolvido pela *McKinsey Company*, companhias que são excelentemente administradas têm sete elementos em comum: estratégia, estrutura e sistemas e estilo, habilidades, pessoal e valores compartilhados. Observa-se que não é apenas a presença isolada desses elementos que determina o sucesso, mas sua articulação em alto nível. Assim, uma estratégia bem concebida, para ser bem implementada, necessita de uma estrutura organizacional que corresponda às suas necessidades, bem como de sistemas funcionais adequados. Um estilo gerencial adequado, um pessoal devidamente qualificado com competências adequadas para as funções a serem exercidas e um sistema de valores consistente, e compartilhado por todos, deve permear o conjunto da organização.

Este modelo de gestão desenvolvido pela *McKinsey* enfatiza a idéia de que a eficácia da gestão é determinada pela estratégia e pela estrutura da organização, e que estas estão relacionadas entre si através de uma rede complexa desses sete fatores, ou forças, característicos da organização. (PETERS E WATERMAN, 1982).

2.3 Competências Gerenciais

O mercado atual vem sofrendo diversas turbulências e modificações. Juntamente à revolução tecnológica, a intensificação dos processos de globalização, a competitividade e as profundas transformações nas estruturas dos mercados provocaram fortes pressões nas organizações. A concorrência se tornou uma característica comum do mercado obrigando as empresas reverem seus modelos e instrumentos de gestão, principalmente os direcionados ao gerenciamento de pessoas.

A competitividade atual faz com que as competências essenciais empresariais e humanas sejam prioritárias. Competências, estas, que podem ser adquiridas através da educação e treinamento, contanto, é claro, com o talento individual da pessoa. Pessoas competentes são as que satisfazem os requisitos atuais, envolvendo habilidades técnicas, política e comportamentais, conseguem resultados, compartilham valores, planejam, lideram, organizam e controlam suas atividades. Na busca da eficácia operacional, muitas empresas privadas têm focado nas pessoas como a chave do sucesso.

Os conceitos de competência são muito úteis, em assegurar que os funcionários estejam fazendo as coisas certas, e ajudam os dirigentes das organizações a alinharem os comportamentos e as habilidades com a direção estratégica da empresa. Grandes desafios exigem um grande trabalho em equipe, e a qualidade mais necessária entre os membros de uma organização é o aprimoramento de suas competências e um trabalho com colaboração. Cooperação é trabalhar em conjunto e em comum acordo, com dinamismo, onde as pessoas vão além de simplesmente trabalhar uns com os outros. Cada pessoa traz algo para a discussão, dando valor ao relacionamento e sinergia à equipe.

Para Maxwell (2004), as principais características das pessoas participantes de uma equipe vencedora são as capacidades de adaptabilidade, de colaborar com o conjunto todo, de estar comprometido com a equipe e seus resultados, de ser comunicativo, competente, confiável, disciplinado, expansivo, entusiástico, intencional, tornando cada ação importante, de estar consciente da sua missão, estar preparado para fazer a diferença, aperfeiçoar e ver a equipe como um todo, sempre persistente para as soluções que possam ser encontradas. Muito se tem falado sobre as Competências Organizacionais e o papel importante de se definir as competências imprescindíveis para o sucesso dos cargos dentro das corporações.

O processo de gestão estratégica de competências visa aproximar os objetivos organizacionais e os pessoais (profissionais). A partir dessa premissa, fica mais fácil de compreender os dois principais níveis de competências: organizacional e pessoal. No primeiro nível incluem-se as *core competences*, ou as competências essenciais da organização, que são responsáveis pela atuação da empresa no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo, baseado na(s) especialidade(s) e especificidade(s) de cada organização. No segundo nível, as competências das pessoas, observa-se a necessidade crescente em formar e valorizar o profissional que possa oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa, que tenha uma postura aberta à inovação, baseado num perfil criativo e flexível, que esteja preparado para trabalhar e estimular o desenvolvimento das outras pessoas com quem trabalha (HAMEL E PRAHALAD, 1994).

O fato de a empresa estabelecer ações estratégicas em função das competências converte essa prática em fator chave da gestão organizacional. A estratégia está diretamente vinculada ao diagnóstico das competências da empresa, tendo desdobramentos na gestão de processos internos. Na medida que a tecnologia, a aprendizagem e as experiências são peculiares de cada empresa, a estratégia também se vê condicionada pela dependência de trajetória. Otimizando recursos, e depurando aprendizagens, a empresa predispõe a identificar oportunidades estratégicas futuras.

As competências da empresa, usualmente denominadas *core competences*, são as competências essenciais. Segundo Hamel e Prahalad (1994), as competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que existem em uma empresa, para proporcionar um benefício particular para os clientes, mais do que uma habilidade ou tecnologia. Os autores se referem à competência essencial como a raiz da competitividade, em mercados inexistentes e futuros.

A oportunidade de a empresa identificar as suas competências oferece-lhe condições para realizar investimentos e alocar recursos em focos estratégicos. De acordo Fleury e Fleury (2000), o termo competências organizacional, é essencial e está mais apropriado a empresas que criam e lideram um espaço de competição, o que não parece adequado no mercado empresarial brasileiro.

As competências organizacionais provêm da especificidade de cada empresa para identificar seus recursos e transformá-los em vantagem competitiva. É apropriado destacar que, muitas vezes, os processos de conversão de recursos em competências organizacionais não são planejados e desenhados, mas ocorrem no cenário competitivo e movem a dinâmica organizacional. A estratégia surge vinculada às competências da empresa, enquanto o desdobramento em competências individuais ou coletivas atravessa níveis hierárquicos e equipes de trabalho. A efetividade da organização resulta da capacidade de articular o direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e as competências individuais.

Geralmente associa-se competência a desempenho, sugerindo uma qualidade para a resolução de problemas, uma melhor atuação profissional ou um destaque em resultados. Para Spencer e Spencer (1993, p.9), “serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho e, representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em uma tarefa específica”.

Dutra (2001) destaca que a competência pode ser medida conforme padrões estabelecidos e aperfeiçoada através de treinamento e desenvolvimento. Nessa concepção, identifica-se uma necessidade de quantificar os avanços obtidos, em termos de níveis de competências. Porém, o padrão referencial parece restringir-se a uma escala em que se avalia cada indivíduo frente a competências esperadas. A competência aparece também vinculada a resultados de objetivos estratégicos organizacionais. Empresas que se orientam por metas a serem atingidas, em termos de negócio, transferem essa mesma abordagem para as equipes e para os indivíduos. Nessa associação, as competências organizacionais começam a ser relacionadas às competências coletivas e individuais.

Outros enfoques aproximam o conceito de competência à aprendizagem e mudança. Atividades que primam pela previsibilidade e repetição dificilmente promovem o desenvolvimento de competências. A competência sugere conseguir lidar com eventos inesperados (ZARIFIAN, 2001). Conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvidos em circunstâncias anteriores, constituem a base de competências para oferecer soluções diante de situações não rotineiras e imprevisíveis. Recursos individuais e coletivos passam a ser colocados em ação, buscando similaridades entre vivências anteriores e atuais. Mudanças externas e internas ao indivíduo mobilizam ativos para alcançar um resultado, como resolver problemas em circunstâncias inéditas. Se o elenco de competências adquiridas consegue resolver a situação inesperada, promove-se mais uma instância de aprendizagem.

Analisando esse tema sob outra ótica, verifica-se que a aprendizagem da iniciativa ocorre por meio da intersecção de três elementos, considerados formadores das competências: 1) saber: relacionado ao conhecimento; 2) saber fazer: corresponde às habilidades e 3) saber agir: vinculado a atitudes (RABAGLIO, 2001). Os conhecimentos, habilidade e atitudes complementam-se e se articulam de forma sistêmica. Uma prática organizacional, que priorize apenas um desses níveis, subestima o efeito dos demais. O desenvolvimento de competências procura o equilíbrio entre o saber, o saber-fazer e o saber-agir. Essa visão descreve o processo de aprendizagem no cruzamento entre o que o indivíduo conhece, o que pratica e como se comporta no cenário organizacional.

Os elementos que se destacam no desenvolvimento de competências podem ser sintetizados por meio da verificação dos seguintes fatores: as competências estão associadas ao desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes, demandam capacitação e se traduzem na capacidade de mobilizar recursos em práticas de trabalho. Sendo assim, implica-se em articular recursos e servem de base para a busca de melhores desempenhos individuais, o que acarreta em um melhor resultado para a organização como um todo.

Com isso, observa-se que determinadas práticas organizacionais podem incentivar o desenvolvimento de competências. O fato de a organização estar imersa em uma lógica por competências sugere que: missão, visão, valores e cultura são dinâmicos e refletem um posicionamento da empresa no mercado. A competitividade da organização depende do potencial de desenvolvimento de processos e pessoas. Os conhecimentos, habilidades e capacidades constituem-se requisitos para que a empresa tenha a sua vantagem competitiva. E, por fim, a aprendizagem coletiva e organizacional alavanca os processos de mudança.

Portanto, estabelecer o direcionamento estratégico, alinhando a competências organizacionais e desdobrando em competências, tanto coletivas como individuais, implica em refletir sobre a cultura organizacional e o modelo de gestão.

2.3.1 Competências Organizacionais

Dentre as teorias que abordam a competitividade das organizações, duas linhas assumem destaque a partir da década de 90. Uma delas tem sua origem nos estudos realizados por Porter (1989). Segundo este autor, a fonte da vantagem competitiva da organização está centrada na sua capacidade de inovar e evoluir. Esta capacidade deve ser desenvolvida como uma resposta às pressões e desafios enfrentados na relação empresa e ambiente. Neste sentido, o autor direciona a sua linha de pensamento para o ambiente como o elemento que exerce influência fundamental na determinação das fontes de vantagem competitiva. Portanto, o ambiente impele à busca por inovação, estimulando as empresas a procurarem respostas internas para fazerem frente às novas demandas.

A segunda linha está centrada nos estudos de Hamel e Prahalad (1995). Os autores utilizam o termo competência para identificarem as capacidades organizacionais que qualificam as empresas para obterem vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Atualmente, pode-se relacionar o termo competência com uma dimensão estratégica. A dimensão estratégica está fortemente relacionada ao fato de os autores centrarem a análise das competências coletivas. A perspectiva é de que as empresas, ao conseguirem identificar e desenvolver competências necessárias, terão obtido o passaporte para o sucesso. A competência vista como estoque de recurso disponível na organização, e a forma como são mobilizados na relação da organização com o mercado são, na essência, as variáveis que constituem o conceito de competência organizacional.

Fleury e Fleury (2001) entendem que, para que essas competências realmente assumam as características de “competências essenciais”, propiciando vantagem competitiva ao longo do tempo, tem que estar associadas a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos. A Figura 8, ilustra a relação entre as competências e a aprendizagem organizacional.

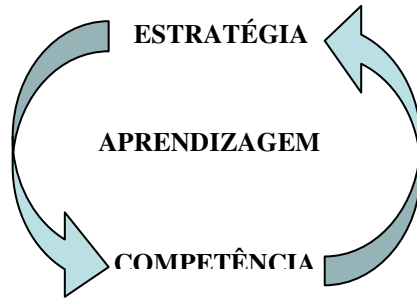


FIGURA 8 - Círculo vicioso de estratégia, aprendizagem e competência.

Fonte: Fleury e Fleury, 2001 p. 17

Competência Organizacional, para Fernandes, Fleury e Mills, (2006), pode ser definida como um conjunto de recursos coordenados que agregam valor à organização, são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator chave ao seu sucesso.

A Figura 9 ilustra a relação entre as competências e o desempenho organizacional.

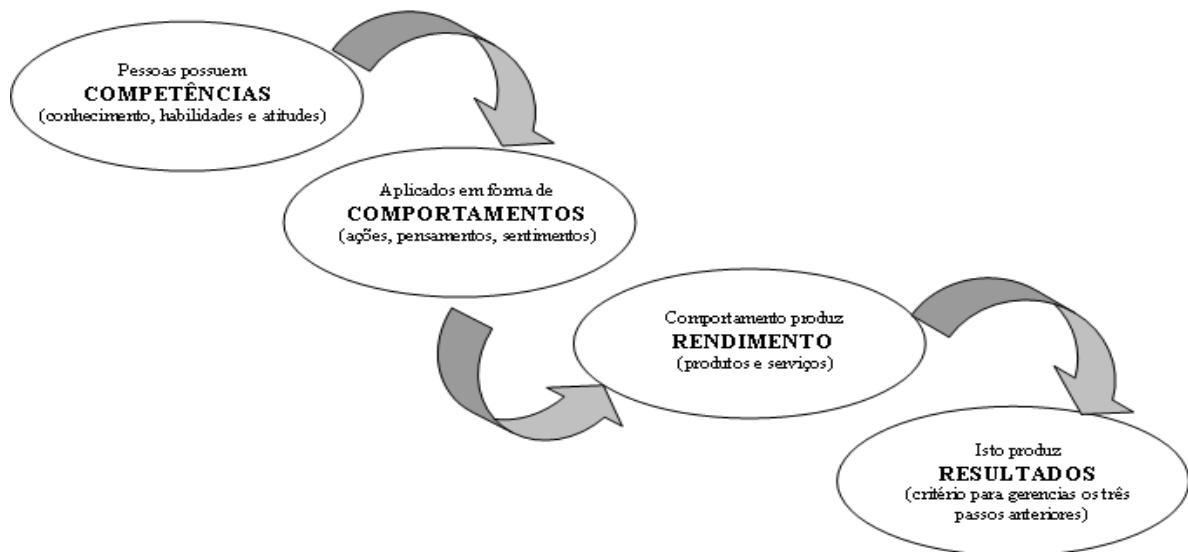


Figura 9 – Relação entre Competências e Desempenho Organizacional.

Fonte: Parry (1996, p.52)

Assim como a adoção da abordagem das competências essenciais pode levar as organizações a um posicionamento competitivo nunca alcançado, também a perspectiva das competências pode ser apropriada pelas organizações, para que reformulem suas políticas de gestão de pessoas. A coordenação de recursos que a empresa disponibiliza, considerando

conhecimento, pessoas, estrutura e estratégias, resulta no desempenho organizacional como chave de sucesso.

2.3.2 Competências Individuais

Partindo da idéia de Rabaglio (2001), competência significa o conjunto de qualificações que permite que uma pessoa apresente performance superior em um trabalho ou uma situação. Essas competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações necessárias para que a pessoa possa atingir o nível de performance desejado para maximizar os resultados da empresa.

Nessa linha, Parry (1996) desenvolveu o conceito de competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

O significado mais comum, dado ao termo competência, está centrado na idéia de que se enfatize as características que os profissionais devem possuir para atingirem seus resultados pessoais e profissionais.

Há diferença entre competência e ser competente:

“Ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que este desempenho será bom sempre. Foi competente por causalidade. Ter competências significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis, com o desempenho de uma atividade e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário (RABAGLIO, 2001, p. 2).”

Para Parry (1996), competência é um conglomerado de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afeta a maior parte do trabalho de um indivíduo, que se correlaciona com desempenho no trabalho, que pode ser medida com padrões, e que pode ser melhorado via treinamento e desenvolvimento. Pode-se definir, então, competência, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que faz com que a pessoa desempenhe com eficácia suas atividades em qualquer situação imposta.

De acordo com Lucia e Lepsinger (1999), um modelo de competência descreve uma combinação particular de conhecimento, habilidades e características necessárias para desempenhar, eficazmente, um papel em uma organização, e é usado como uma ferramenta de recursos humanos para seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e planejamento de carreira. Mas, de todos os componentes envolvidos, as características de uma pessoa são provavelmente as mais complexas e as menos prontamente mensuráveis. Uma característica pessoal pode ser uma atitude, um talento inato, ou uma inclinação que sugere um potencial para adquirir ou usar um tipo particular de habilidade ou conhecimento.

Mesmo existindo muitos conceitos diferentes, competência pode ser definida, de forma simplificada, como o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas, que fazem com que a pessoa desempenhe, com eficácia, suas atividades, em qualquer situação imposta. Essas competências, além de serem o diferencial competitivo das organizações, também podem ser caracterizadas como um importante instrumento para processos de seleção de pessoal.

2.3.2.1 Elementos que Constituem as Competências Individuais

No atual mercado, o comportamento é um diferencial competitivo para qualquer profissional que tenha objetivos de ascender sua carreira dentro de uma empresa. Por isso, Rabaglio (2001) divide o perfil de competências pessoais em competências técnicas e comportamentais.

As competências técnicas são basicamente pré-requisitos vinculados ao cargo ocupado pela pessoa. Têm-se, portanto, conhecimentos e habilidades específicas para a realização de suas atividades e funções específicas. O grande diferencial e desafio para os próprios indivíduos, e para a empresa, está em desenvolver competências comportamentais, como flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo. As competências comportamentais, conforme Quadro 1, estão relacionadas a atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas.

Rabaglio (2001) cita como, principais exemplos de competências comportamentais, iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança, negociação, empreendedorismo, espírito de equipe, bom humor, entusiasmo, espírito de servir, humildade, extroversão, persuasão, atenção a detalhes, participação,

cooperação, facilidade de trabalhar com metas, foco em resultados, flexibilidade, empatia, agilidade, entre outros.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
C	H	A
Saber	Saber fazer	Querer fazer
Conhecimentos técnicos, específicos, escolaridade, cursos, especializações.	Experiência prática, domínio nos conhecimentos técnicos. Implica ter praticado o conhecimento.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a serem adquiridos.

Quadro 1 – Competências pessoais

Fonte: Rabaglio (2001, p.6)

Os elementos que constituem as competências individuais são apresentados de diversas formas, podendo mostrar variações, dependendo do autor. Entretanto, há uma predominância em torno dos seguintes elementos que constituem a competência: conhecimentos, habilidades e atitudes. Dependendo da perspectiva de cada autor, cada um dos elementos poderá assumir um grau de importância maior em relação aos demais.

2.3.2.1 1 Conhecimento

Conhecimento trata da faculdade de conhecer, noção, informação, experiência, domínio teórico e/ou prático de determinada área. Uma das classificações, que vem sendo difundida pela literatura, divide o conhecimento em duas categorias: conhecimento explícito e conhecimento tácito. (Rabaglio, 2001)

- **Conhecimento Explícito (abstrato):** O conhecimento explícito supõe o conhecimento objetivo e racional, que as pessoas possuem. Este tipo de conhecimento é adquirido, principalmente, através da informação, via de regra pela educação formal. Esta categoria de conhecimento está codificada e estruturada e, geralmente, pode ser transferida entre as pessoas de maneira formal e relativamente fácil. Portanto, a formalização, a codificação e a

sistematização, deste tipo de conhecimento, por parte das organizações e das escolas, tornam rápida a sua transmissão (a um custo relativamente baixo) para um grande grupo de pessoas.

- **Conhecimento Tácito (experimental):** é uma categoria de conhecimento pessoal, incorporado pela experiência, e envolve os chamados fatores intangíveis, como crenças pessoais e sistema de valores. É um tipo de conhecimento específico, portanto, difícil de ser formalizado e comunicado. Envolve saberes cognitivos e conhecimentos técnicos. Os conhecimentos cognitivos referem-se aos modelos mentais, envolvendo a forma como percebe-se e defini-se a realidade. Os elementos técnicos abarcam as capacidades concretas.

A principal característica, deste tipo de conhecimento, está na dificuldade que as pessoas têm de poderem articular tudo o que conhecem. O conhecimento tácito pode articular-se, entretanto é difícil de ser codificado, inclusive para o próprio indivíduo. A transmissão para outras pessoas é complexa, e sua reprodução em, outro contexto, é lenta, exigindo presença física, observação direta e supervisão permanente, por parte de quem pretende transmitir o conhecimento.

2.3.2.1.2 Habilidades

Habilidade é a qualidade de quem é hábil, aptidão, capacidade, talento, engenho. Habilidade implica saber como fazer, ou seja, envolve a capacidade prática, física e mental, e é adquirida, principalmente, através de treinamento e da experiência adquirida. Envolve, sobretudo, o conhecimento de regras sobre procedimentos e habilidades de comunicação.

O conhecimento que suporta as habilidades não consegue transmiti-la com facilidade através da linguagem, considerando-se que, para aprendê-la, é necessário praticá-la. Uma das características da habilidade é que, uma vez aprendidas, são desenvolvidas automaticamente. Algumas vezes o termo aptidão é utilizado no lugar de habilidade. Talvez porque a idéia de aptidão também possa estar associada à capacidade inata da pessoa, ao passo que a idéia de habilidade está mais relacionada a uma qualidade ou destreza, adquirida com a prática e com o exercício. De qualquer forma, a aptidão também é um componente da competência. Dentre as diferentes habilidades necessárias, aos profissionais, pode-se classificá-las em três grandes grupos:

- **Habilidades Técnicas:** é baseada em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas. Esta habilidade é obtida através da instrução e/ou experiência.
- **Habilidade Humana:** consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz.
- **Habilidade Conceitual:** refere-se a compreender a complexidade da organização global e o ajustamento do comportamento das pessoas dentro da organização.

A habilidade permite que o administrador se comporte de acordo com os objetivos da organização total, e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo. De acordo com Levy-Leboyer (1994), o desenvolvimento de habilidades está fortemente relacionado à experiência. A experiência é uma forma de aquisição dos conhecimentos, principalmente tácitos, oriundos das vivências pessoais. Diferente dos conhecimentos explícitos que, pelo menos no plano conceitual, são independentes dos indivíduos, os conhecimentos acumulados pela experiência são inerentes à pessoa. Neste sentido, a experiência em si mesma não pode ser transmitida aos outros.

2.3.2.1.3 Atitudes

Existem outros elementos que também integram a competência:

- **Juízos de valor:** são as percepções que as pessoas têm acerca da realidade ou suas crenças. Atuam como filtros, conscientes ou não, no processo de valoração de cada um;
- **Relacionamento social:** consiste na relação que as pessoas estabelecem com as outras;
- **Características da personalidade:** as características de personalidade das pessoas devem estar adequadas ao trabalho desenvolvido. É um elemento fundamental que pode facilitar, ou dificultar, no desenvolvimento de atitudes que contribuam para o desenvolvimento das competências individuais.

Percebe-se haver uma tendência, no meio acadêmico, de denominar os elementos anteriormente citados (juízos de valor, relacionamento social e traços de personalidade) como atitude, que envolveria, basicamente, a identidade e a determinação de querer fazer. Assim sendo, atitudes estão relacionadas à postura, jeito, forma de agir, procedimento. (RABAGLIO, 2001).

2.3.3 Alinhamento entre Competências Individuais, Organizacionais e Resultados

Segundo Leme (2005), competências é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com seu desempenho no trabalho.

Nesse sentido, as pessoas vinculadas à empresa precisam trazer os resultados que a organização necessite e espere, mas, por sua vez, a organização também precisa dar condições de crescimento profissional, ao indivíduo, para que ele alcance seus objetivos. Esse alinhamento fica evidenciado na Figura 10:



Figura 10 - Conceito de Competências.

Fonte: Estrada (2007).

Sendo assim, as pessoas adquirem conhecimentos, por meio de estudos acadêmicos, cursos técnicos; transformam esses conhecimentos em habilidades, através da prática e treinamento, e devem possuir postura e comportamento compatíveis com as atividades que desempenhem, podendo ser demonstrados por valores, crenças e princípios no ambiente de trabalho, para, com isso, alcançarem os resultados almejados.

O conceito de competência ainda é empregado de diferentes formas. Entretanto, em termos gerais, há convergência em torno da idéia que associa o termo competência à

mobilização de recursos individuais (conhecimentos, aptidão, experiência e traços de personalidade) que, uma vez colocados em prática, possam produzir um resultado esperado. As competências constituem um elo entre as missões a serem realizadas e os comportamentos postos em prática para fazê-las, por uma parte, e as qualidades individuais necessárias para comportar-se de maneira satisfatória, por outra (LEVY-LEBOYER, 1997).

Nesse sentido, as competências são a conjugação entre as características individuais e as qualidades requeridas para que uma atividade profissional seja bem executada. Segundo Fleury e Fleury (2001), competência deve agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Para os mesmos autores, competência significa saber agir de forma responsável, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades.

Além dessas competências, a capacidade de gerar resultados é de extrema importância. Analisando-se essas associações de idéias, fica fácil perceber a necessidade de interação entre competências individuais e organizacionais, para a eficácia organizacional. O desenvolvimento de competências pessoais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva, compatível à estratégia competitiva da empresa. Nesse sentido, a questão de atitudes mais apropriadas à nova realidade proposta é chave para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o envolvimento de todas as pessoas da organização. Essa interação torna-se evidente na Figura 11.

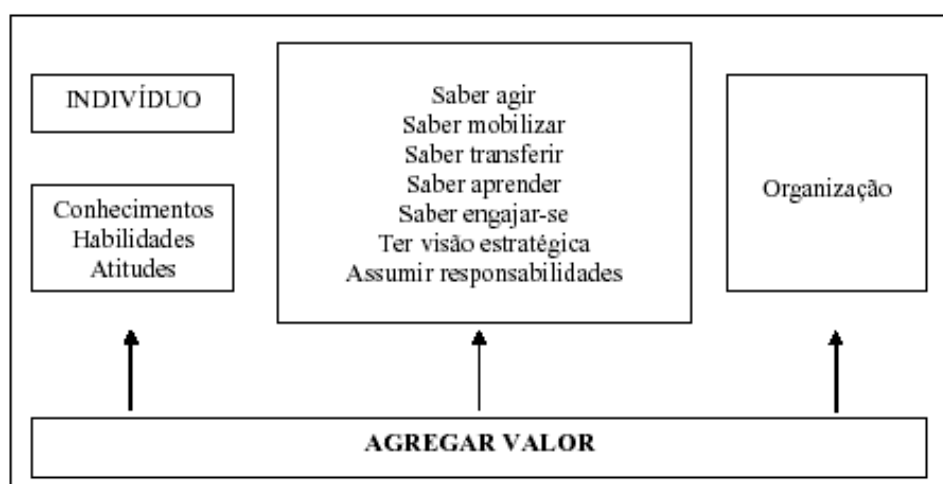


Figura 11 – Competência e Agregar valor.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.21).

2.3.4 Competências do Gerente de Marketing

No entanto, as competências são primordiais para que a relação entre indivíduo e organização gere resultados satisfatórios para a empresa, e também para o indivíduo. Além de interagir com as estratégias da organização, o profissional precisa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com as funções que desempenha. Ou seja, o perfil do profissional precisa estar alinhado ao perfil que a organização procura para o desempenho de funções específicas. O profissional de *Marketing*, também conhecido como *Chief Marketing Officer* (CMO), segundo SEBRAE (2006), é o profissional cuja atividade compreenda, com caráter preponderante, a participação permanente e/ou ou poder de decisão em áreas estratégicas de *marketing*, assim consideradas a criação e desenvolvimento de estratégias de preço, distribuição, comunicação e promoção de quaisquer produtos ou serviços.

Dessa forma, as competências do gerente de *marketing*, precisam estar alinhadas às funções que desempenha na organização. De acordo com Sebrae (2006), a atividade do profissional de *marketing* consiste em entender e modificar as atitudes e comportamentos dos consumidores, de forma a torná-las favoráveis aos objetivos da organização. Isso só é possível dentro de certos limites devido às diferentes características individuais do consumidor. Os responsáveis pelo *marketing* das organizações devem esforçar-se para verem os consumidores como eles são, de fato, e não como gostariam que fossem. Conforme a enciclopédia virtual Wikipedia (2006), as principais funções do CMO são:

- Desenvolvimento e execução de estratégias de *marketing*;
- Gerenciamento de vendas;
- Desenvolvimento de produtos;
- Relações públicas;
- Determinação do preço;
- Gerenciamento dos canais de distribuição;
- Pesquisa de mercado;
- Serviço ao cliente e
- Comunicação de *marketing*;

De acordo com Bechara (2002), ser CMO significa estabelecer relações de gestão e monitoramento de variáveis, acrescidas da atuação em três funções específicas, porém correlacionados:

1. O CMO deve gerenciar as variáveis controláveis, identificando os pontos fortes e pontos fracos de cada variável. Essas variáveis são produzidas dentro da organização, a fim de interagir no mercado. Isto é, essas variáveis são produzidas “para o mercado” e “pelo mercado” – é uma relação dialética. Essas variáveis controláveis, também identificadas como composto de mercado, composto mercadológico, ou ainda Teoria dos 4 P’s, representam: Produto – Preço – Praça (Ponto de venda / logística / Distribuição) – Promoção (comunicação e relacionamento);

2. O CMO deve monitorar, em tempo real, as variáveis não controláveis, a fim de identificar quais as ameaças e quais as oportunidades de cada variável do macro ou microambiente.

3. No mercado, a atuação do CMO, em qualquer setor econômico, deverá:

- identificar possíveis clientes, a fim de iniciar um futuro relacionamento de compra ou prestação de serviço;
- pessoas com perspectivas de comprar o produto/ serviço oferecido e transformá-los em clientes e
- pessoas que efetivamente compraram o produto/serviço, que devem receber atenção especial de manutenção do encantamento, produzido na venda.

A partir dessas funções, pode-se perceber que a posição do CMO demanda um alto grau de competência técnica e comportamental. Isso significa, segundo Bechara(2002), ter conhecimentos em Administração, Comunicação Social ou Publicidade e Propaganda, Tecnologia (CRM, ERP), Técnicas de Negociação e Vendas, Planejamento Estratégico, qualidade do produto - traduzir as impressões do cliente sobre o produto em requisitos de projeto.

De acordo com Russell Reynolds Associates (2006), o CMO deve ter habilidades em geração de resultados e retorno sobre investimentos, desenvolver estratégias a partir da análise de clientes, comunicação, visão financeira e de negócios, venda focada no cliente a fim de demonstrar uma habilidade consistente em encontrar e superar as expectativas dos clientes, desenvolvimento de produtos, planejamento estratégico – desenvolvendo o alinhamento

estratégico entre os objetivos da organização e as capacidades e oportunidades do mercado. E atitudes, como: liderança, empreendedorismo, perspectiva estratégica, adaptabilidade, flexibilidade, determinação, carisma, empatia e persuasão.

Considerando-se essas informações, pode-se separar os conhecimentos, habilidades e atitudes do CMO, de acordo com o conceito de competência, de Rabaglio (2001) e Gramigna (2002). Com isso, o Quadro 2, relaciona as principais competências que o CMO deve possuir, atualmente.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Saber	Saber Fazer	Querer Fazer
*Graduação em Administração ou Comunicação Social; *Pós-graduação em <i>Marketing</i> *Programas de computador:(<i>Excel, Acrobat, Photoshop, ...</i>) *Perfil generalista *Conhecimentos de negócios nacionais e internacionais *Idiomas *Tecnologia de informação *Cultura de outros países (vivência internacional) *Experiência profissional na área comercialização e <i>marketing</i> *Técnicas de negociação e vendas *Conhecimento em publicidade e propaganda	*Capacidade analítica; *Capacidade de lidar com incertezas; *Articulação/orientação para o cliente; *Administração do tempo *Coordenação de trabalhos em equipe *Capacidade para tratar com culturas diversas *Habilidades de negociação *Planejamento estratégico (estrategista) *Capacidade de delegação *Capacidade de decisão *Habilidade interpessoal *Foco em resultados *Administrador de conflitos *Desenvolver de pessoas *Capacidade de viabilizar /implementar idéias	*Agilidade/Dinamismo voltados para resultado; *Pró-ação, gestão de mudanças; *Criatividade; *Auto-desenvolvimento; *Iniciativa e flexibilidade; *Negociação *Predisposição para correr riscos *Motivação *Resistência à frustração *Empreendedorismo *Comportamento ético *Autoconfiança *Abertura a novas idéias *Integridade *Persuasão *Assertividade *Empatia *Liderança

Quadro 2 – Atuais Competências do CMO.

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2001); Gramigna (2002).

Sendo assim, o gerente do departamento de *marketing* de uma organização, que apresente o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, especificadas anteriormente, ou a maioria deles, está norteado para os resultados esperados por sua atuação. Resultados, esses, que, normalmente, são traçados no planejamento estratégico da empresa.

A seguir, apresenta-se o Capítulo de Metodologia de Pesquisa, demonstrando-se as ferramentas de coleta, análise e interpretação de dados.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia que orientou o presente trabalho. Tem como função elaborar e desenvolver o projeto de pesquisa utilizando o processo formal e sistemático do método científico, sendo que o objetivo primordial é buscar respostas para problemas empregando procedimentos científicos. (GIL, 1999).

Método é o caminho percorrido em uma investigação, para se chegar ao conhecimento. Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

Os trabalhos de pesquisa são orientados pelo método científico e, de acordo com Lakatos e Marconi (1998), é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. Aliado a esse conceito, Cervo e Bervian (2006) afirmam que o método científico quer descobrir a realidade dos fatos e esses, ao serem descobertos, devem, por sua vez, guiar o uso do método.

Descreve-se, assim, a metodologia empregada no desenvolvimento do trabalho, demonstrando os passos, os métodos utilizados, as técnicas e abordagens, para que se alcance o objetivo desejado que, é analisar as competências necessárias dos gestores na estrutura de *marketing* para a otimização da gestão estratégica da organização em uma indústria do setor de bebidas.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Conforme Martins (2002), existe vários modelos para a formulação de uma pesquisa científica, sendo que esses modelos não existem com a intenção de dispor etapas sistemáticas na intenção de despertar, motivar e orientar para que as pessoas conheçam e compreendam, por meio de método científico, os fenômenos da realidade. Sendo assim, a maioria dos autores classifica as pesquisas quanto à natureza, quanto aos objetivos e quanto ao procedimento técnico, para realizá-las.

De acordo com a natureza, uma pesquisa social pode ser classificada em quantitativa ou qualitativa. Os métodos qualitativos trazem, como contribuição ao trabalho de pesquisa, uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivos, capazes de contribuir para uma melhor compreensão dos fenômenos. A pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão e interpretação dos fenômenos, utilizando instrumentos de coletas de dados semi-estruturados, que fornecem análises comportamentais mais profundas.

Desta forma, pode-se classificar este trabalho, quanto à natureza, como uma pesquisa qualitativa, pois busca a compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em uma indústria do setor de bebidas, localizada na região central do Rio Grande do Sul, onde o pesquisador atuou diretamente no seu ambiente, observando processos de trabalho, estudando documentos, entrevistando os envolvidos e participando da rotina da organização. Houve uma maior preocupação com a forma como foi estruturada a empresa, ou seja, como estavam organizados os diretores, gerentes e seus subordinados do departamento de *marketing* desta indústria. Também foi observada a relação entre as competências do gerente de *marketing* e a otimização da gestão estratégica na estrutura organizacional do referido departamento.

Uma pesquisa social pode ser classificada, quanto aos objetivos, em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa. A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo intangível em tangível, justificar-lhes os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois tem como objetivo a descrição das características da referida indústria do setor de bebidas, descrevendo sua estrutura organizacional e do departamento de *marketing*, como também, o planejamento estratégico utilizado para alcance dos seus objetivos e, por fim, as principais competências que o gerente de *marketing* possui e/ou deveria possuir para o sucesso na implementação desse planejamento. Sendo assim considerou-se, por meio de uma visão subjetiva, os aspectos dos ambientes interno e externo, possibilitando a análise das competências e estrutura do departamento de *marketing*, para a implementação da gestão estratégica da empresa. Isto faz-se por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados, para estudar as características deste determinado grupo.

Do ponto de vista técnico, uma pesquisa pode ser classificada como: bibliográfica, documental, experimental, levantamentos, estudo de caso e *ex-post facto*, além de pesquisa-ação e pesquisa participante.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um questionamento empírico que investiga o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Com isso, consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Sendo assim, a pesquisa é classificada, exclusivamente, como um estudo de caso, pois faz uma análise detalhada de uma indústria do setor de bebidas e deve seguir os seguintes passos:

- Formulação do problema;
- Definição da unidade-caso;
- Determinação do número de casos;
- Coleta de dados;
- Avaliação e análise dos dados.

3.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Gil (1987), toda a pesquisa científica deve iniciar com a formulação de um problema, tendo por objetivo a busca de uma solução para o problema formulado. Entretanto,

a formulação do problema deve conter clareza, concisão e objetividade, visando orientar o pesquisador na busca pela solução da questão posta à análise.

Marinho (1980) defende que o problema, antes de ser considerado apropriado, deve ser analisado sob o aspecto de sua valoração, ou seja, deve possuir relevância, constituir-se em uma novidade, ser exequível e representar uma oportunidade. Com isso, a caracterização do problema define e identifica o assunto em estudo, e, quando bem delimitado, simplifica e facilita a maneira de conduzir a investigação.

Dessa forma, o problema da referida pesquisa remete-se aos seguintes termos: **As dificuldades da gestão estratégica, no departamento de *marketing*, estão em seus modelos e ferramentas ou na sua implementação?** Baseado nisso, de que maneira as competências do gerente de *marketing* influenciam na implementação da gestão estratégica na estrutura organizacional?

A seguir, apresenta-se a definição da unidade-caso, o número de casos e as questões de pesquisa que nortearam o trabalho.

3.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Para Gil (2002), uma unidade-caso é um indivíduo em um contexto definido, em seguida, esse conceito foi ampliado a ponto de poder ser entendido como uma família ou qualquer outro grupo social, como um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, uma comunidade, ou até mesmo um processo social.

Devido a isso, a indústria do setor de bebidas foi utilizada como unidade-caso do estudo de um caso específico, base para a pesquisa em questão, possibilitando a verificação e análise de sua estrutura organizacional e estrutura do departamento de *marketing*, da gestão estratégica e as competências do gerente de *marketing*, dentro dessa estrutura, para implementação e sucesso dessa gestão estratégica.

Portanto, foram levantadas algumas questões de pesquisa, para direcionar e delimitar o trabalho, possibilitando o correto delineamento e a adequada resposta ao problema. Essas questões servem para nortear e orientar o pesquisador, representando o que ele pretende esclarecer. Com isso, para a presente pesquisa, as questões que direcionam o estudo está delimitada em:

- Qual o modelo de gestão estratégica utilizado pela empresa estudada?

- Qual a estrutura mais adequada, do departamento de *marketing*, para a implementação da gestão estratégica da organização?
- Quais as funções e competências presentes e esperadas ao Gerente de *Marketing*, para a otimização da gestão estratégica organizacional?

Seguindo-se a questão de pesquisa, definiu-se as etapas do trabalho e os procedimentos de coleta de dados.

3.4 COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados, no estudo de caso, necessita de mais de uma técnica para a obtenção dos mesmos. Nesse sentido, Gil (2002) enfatiza que obter dados, mediante procedimentos diversos, é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos, e esses resultados devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos.

A partir dessas informações a presente pesquisa iniciou com uma revisão bibliográfica em livros, artigos científicos, dissertações, teses e *Internet*, abordando assuntos relacionados à gestão estratégica, modelos de estrutura organizacional, estrutura do departamento de *marketing* e as competências que o gerente de *marketing* deve possuir em uma organização para formular uma teoria preliminar relacionada ao tópico em estudo.

Yin (2001) argumenta que a compreensão da teoria está diretamente vinculada à relevância dos contatos de campo, uma vez que, além de representar uma ajuda na definição do projeto de pesquisa e na coleta de dados adequados, também torna-se o veículo principal para a generalização dos resultados do estudo de caso.

Posteriormente, foram levantadas as informações sobre a indústria do setor de bebidas: seu histórico, seu planejamento estratégico e a estrutura organizacional e do departamento de *marketing* por meio de entrevistas com os diretores, com o gerente de *marketing* e seus subordinados; houve observação, pesquisa documental, e, ainda, as funções e competências desempenhadas e/ou que deveriam ser desempenhadas pelo gerente de *marketing* informações, essas, obtidas por meio de entrevistas.

De acordo com Gil (2002), a elaboração de uma entrevista consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Com isso, a entrevista caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Esta pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. Na entrevista aberta, as

respostas livres são dadas pelos respondentes; na fechada, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas. A entrevista também pode ser semi-aberta, ou seja, com características de fechado, mas com possibilidade de justificativa ou colocações do respondente. No entanto, o questionário deve ser formulado com questões claras, concretas e precisas, adequado à obtenção da resposta ao problema que se busca, mas que não canse o respondente.

Com base nesses conceitos, foram aplicadas entrevistas estruturadas semi-abertas na referida empresa, nos três níveis hierárquicos (avaliação 360°) relacionados à gerência de *marketing*, ou seja, com os subordinados do gerente de *marketing*, com o diretor de operações e com o gerente de *marketing*, visando coletar dados de todos os colaboradores desse departamento da empresa relacionados à estrutura de *marketing*, e às competências que o gerente de *marketing* possui e deveria possuir para o desempenho de suas funções. Deixando espaço para ilustração da estrutura de *marketing* para os respondentes, e colocações sobre funções e competências do gerente de *marketing* que podem não ter sido citadas na entrevista. As entrevistas utilizadas na pesquisa estão apresentadas nos Anexos A, B e C, e tendo as entrevistas coletadas, será feita uma análise das respostas como conclusão do trabalho.

Este processo de avaliação pressupõe que o desempenho de uma organização dependa do desempenho de cada pessoa e da atuação da mesma na equipe, ou no grupo de trabalho. A avaliação de desempenho deve avaliar o passado, corrigir desvios no presente e definir ações para o futuro. O objetivo final da avaliação do desempenho é contribuir com o desenvolvimento das pessoas na organização e com o sucesso da mesma.

A avaliação 360 graus é conhecida como um processo que expande a avaliação de performance individual do antigo modelo um-a-um a um modelo multi-fontes, pois uma das características é a quantidade de envolvidos no processo. É um processo de *feedback* que pode motivar a criação de um ambiente favorável aos relacionamentos, à troca de experiências e, principalmente, ao desenvolvimento organizacional.

Portanto, a avaliação 360° representa uma avaliação onde o profissional será avaliado por um grupo de profissionais e, inclusive, sua auto-avaliação.

3.5 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO

Os objetivos da pesquisa e o escopo do estudo são essenciais na definição da população alvo que será estudada. A população alvo é o grupo completo de objetos, ou elementos relevantes, para o projeto de pesquisa. Os elementos ou objetos disponíveis, para seleção, durante o processo de amostragem, são conhecidos como unidades de amostragem. As unidades de amostragem podem ser: pessoas, economias domésticas, partes do censo, empresas ou qualquer unidade lógica relevante para o objetivo do estudo.

A seleção do método de amostragem, a ser empregado em um estudo, depende de uma série de questões teóricas e práticas relacionadas. Estas incluem a consideração da natureza do estudo, seus objetivos e o tempo e orçamento disponíveis. As amostragens podem ser classificadas como probabilísticas e não-probabilísticas.

Na amostragem não-probabilística, a seleção dos elementos para a amostra, não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população. Ao contrário, o pesquisador usa métodos subjetivos, tais como sua experiência pessoal, conveniência, conhecimento especializado, etc., para selecionar os elementos da amostra.

A amostragem por conveniência envolve a seleção de elementos de amostras que estejam mais disponíveis para tomarem parte no estudo, e que podem oferecer as informações necessárias. Esta pesquisa foi realizada com uma empresa localizada em Santa Maria, no Estado do Rio Grande do Sul. Sua escolha foi por conveniência, por ser uma organização que pode oferecer as informações que ajudem a responder à questão de pesquisa. A empresa, é do setor produtivo de refrigerantes, já possui mais de 30 anos de atuação no mercado e é destaque como um sucesso de vendas de seus produtos no Estado.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Gil (2002), o mais importante, na análise e interpretação dos dados, no estudo de caso, é a prevenção da totalidade da unidade social, pois são utilizados diferentes procedimentos de coleta de dados. Com base nisso, a natureza da análise dos dados é predominantemente qualitativa.

Dessa forma, o presente trabalho faz a análise dos dados coletados, por meio de entrevistas aplicadas, e pesquisa documental, referente à estrutura do departamento de *marketing* de uma indústria de bebidas, às funções desempenhadas nessa estrutura e as

competências gerenciais que o gerente de *marketing* possui e deveria possuir, para a implementação da gestão estratégica.

Diante do exposto, têm-se a descrição da metodologia de pesquisa utilizada, reforçando-se a relevância desta etapa, para a continuidade do estudo e inicia-se a discussão e análise dos dados.

4 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, quanto ao histórico da empresa estudada, seu planejamento estratégico, a estrutura organizacional do departamento de *marketing*, juntamente com a análise das competências do gerente deste departamento, visando a otimização da gestão estratégica da empresa.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

O Grupo CVI, hoje formado pelas empresas CVI Refrigerantes LTDA, franqueada Coca-Cola e Kaiser, Parceria Agropecuária da Fonte e produtora da água mineral Fonte Ijuí, tem o princípio de sua trajetória nos anos 40. Porém, as raízes de sua força e coragem encontram-se na família Vontobel, arraigada no estado do Rio Grande do Sul há mais de 100 anos.

Esta história de empreendedorismo e sucesso começam com a vinda do primeiro membro da família Vontobel, para o Brasil, por volta de 1890, o suíço Jacob Vontobel. Foi seu primogênito, João Vontobel, o responsável pela descoberta de uma fonte de água mineral existente no município de Ijuí, em 1926. Décadas depois, em 1966, os filhos de João Vontobel adquiriram a propriedade, que o pai havia descoberto quarenta anos antes. Hoje, a Fonte Ijuí, Empresa Mineradora Ijuí Ltda., é uma das empresas pertencentes ao Grupo CVI. Líder das águas minerais no Rio Grande do Sul.

Em 1948 são iniciadas as atividades de distribuição de bebidas. O refrigerante Marabá é o primeiro produto que a empresa passa a distribuir, no bairro Menino Deus em Porto Alegre- RS. Em seguida, a empresa deixa de distribuir o refrigerante Marabá, em troca do refrigerante Laranjinha, produzido por uma pequena fábrica no interior de Arroio do Meio.

Distribuição de bebidas ganha força entre os anos 40 e 50. Impulsionados pelo sucesso da Laranjinha, os Vontobel e os Kirst constituíram uma sociedade, instalando a Indústria de Refrigerantes do Sul Ltda, em Porto Alegre. A abertura de uma filial, em Santo Ângelo, deu início ao Grupo Vontobel, em 1949.

A Coca-Cola entra, definitivamente, nos negócios da família, na década de 60. A empresa já estava organizada, com membros da família responsáveis por setores diferentes. O comportamento pragmático de João Jacob, a pessoa da família que tratava do relacionamento político, estratégico e de negociação com empresas fornecedoras e parceiras, foi decisivo para se tornarem fabricantes da Coca-Cola. O sucesso dos negócios teve a participação decisiva de Elmer Walter e Ottomar, que nunca mediram esforços na condução das empresas e na busca constante de atingirem os objetivos, sem abrirem mão, da assessoria de profissionais sérios e bem qualificados.

O processo de negociações com a franqueadora da Coca-Cola durou três anos. Ser distribuidor da bebida credenciou a empresa Refrigerantes Vontobel Ltda., em 1963, a ser uma de suas fabricantes no Brasil.

Em 1966, o grupo passa a atuar em Santa Maria, no centro do Estado, com a instalação do depósito regional da Coca-Cola, sob a gerência de Olavo Luiz Londero. A cidade foi escolhida, para ser incluída nos negócios do Grupo, por uma questão estratégica: sua posição geográfica privilegiada, a construção da primeira Universidade do interior do Brasil e o grande número de pessoas, que já formavam sua população, faziam do município um ponto importante para a expansão do Grupo.

Santa Maria ganha uma fábrica no Distrito Industrial, inaugurada no dia cinco de dezembro de 1977. No mesmo ano são instalados dois novos depósitos: um em Santa Cruz do Sul e outro em Passo Fundo. Nesse período, o Grupo também mantinha distribuidores de Coca-Cola em pontos estratégicos do Estado, o que garantia a inserção de seus produtos em vários municípios.

Em 1985 as empresas são divididas com a preocupação da futura sucessão nos negócios. São criados os grupos Vonpar - Vontobel Participações e a Indústrias Vontobel S.A., que mais tarde transforma-se em CVI - Companhia Vontobel de Investimentos. As fábricas de Santo Ângelo, Pelotas e Nova Iguaçu ficaram com o Grupo Vonpar, e as fábricas de Santa Maria, Passo fundo e da Fonte Ijuí ficaram com a Indústria Vontobel S.A.

Com a cisão, João Jacob Vontobel ficou como diretor presidente do Grupo Vonpar, e Ottomar Vontobel das Indústrias Vontobel S.A., hoje Grupo CVI. Somente em 1993 a

Indústrias Vontobel S.A. começa a ser denominada CVI - Companhia Vontobel de Investimentos.

Durante os anos 90, bem colocados no mercado, a CVI começou a diversificar as suas atividades. Em 1998 é instalada a PAF - Parceria Agropecuária da Fonte, um confinamento bovino. Em toda a sua trajetória, a CVI teve muitas experiências, sempre levando os negócios com seriedade e otimismo, o que faz dos resultados uma idéia de consequência do que se faz na prática.

Este trabalho estará concentrado em dados da empresa CVI-Refrigerantes Ltda.

4.2 DADOS DA EMPRESA

A fábrica de Santa Maria possui 10.000 m² área construída e 60.000 m² de área total, duas linhas de produção de embalagens descartáveis e embalagens retornáveis, com capacidade de produção de 53.000 caixas de refrigerantes por dia, e os produtos que não são produzidos pelo grupo são adquiridos de Gravataí-RS e Ponta Grossa-PR (cervejaria Kaiser) e de Porto Alegre da Vonpar (refrigerante Lata).

Atualmente, com 440 funcionários, a CVI-Refrigerantes atende toda a região central, fronteira oeste e planalto médio do Rio Grande do Sul. Isso equivale a 25,3% da população do estado, em uma área de 94.892 km² (o que corresponde a 44,9% da área do Rio Grande do Sul), sendo 189 cidades, 8.330 clientes diretos, 16.530 pontos de vendas e 2.580.000 consumidores.

4.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA

A empresa em questão definiu seu planejamento estratégico baseado no modelo Estrada (2007).

Na fase de **formulação estratégica** realizou-se o delineamento da **visão de futuro** que a empresa pretende alcançar, assim como se realiza uma avaliação do **ambiente externo**, através de cenários, levantando as oportunidades e ameaças. Também é realizada uma avaliação dos pontos fortes e fracos, **ambiente interno**. A partir dessas informações, são levantadas as questões consideradas indispensáveis e estratégicas, para a realização da visão de futuro.

Sendo assim, para que haja o comprometimento das pessoas com a visão, é necessário que a visão organizacional esteja alinhada com a visão pessoal dos envolvidos, bem como, tenha clareza, seja coerente, convincente, compartilhada e tenha entusiasmo para gerar comprometimento das pessoas. Baseado nisso a CVI-Refrigerantes Ltda redefiniu sua visão como:

“Seremos reconhecidos como a melhor opção de bebidas, em qualquer lugar, a qualquer hora, na área de atuação valorizando a SIMPLICIDADE, disseminando a TRANSPARÊNCIA e estimulando o compromisso com a INOVAÇÃO, CRIATIVIDADE e LIDERANÇA DE RESULTADOS. Duplicaremos o VPL até 2.010, equilibrando interesses da CCIL, Kaiser e dos Acionistas da CVI”.

Para fins deste trabalho, a análise do ambiente interno e externo, as questões estratégicas, e o plano de ação serão apresentados apenas conceitualmente, para preservar as estratégias da empresa.

O levantamento das questões estratégicas, e a execução do plano de ação, trazem a necessidade de analisar se as competências do gerente de *marketing* estão alinhadas às funções desempenhadas neste departamento da empresa, e se a organização, dessa estrutura, está adequada para o desempenho dessas funções. Com base nisso, faz-se necessário a definição da estrutura organizacional da empresa, juntamente com a estrutura do seu departamento de *marketing*.

4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

Pode-se observar, na Figura 12, que o organograma da empresa está delineado, com uma estrutura dividida em departamentos bem definidos, cada um responsável por determinada função.

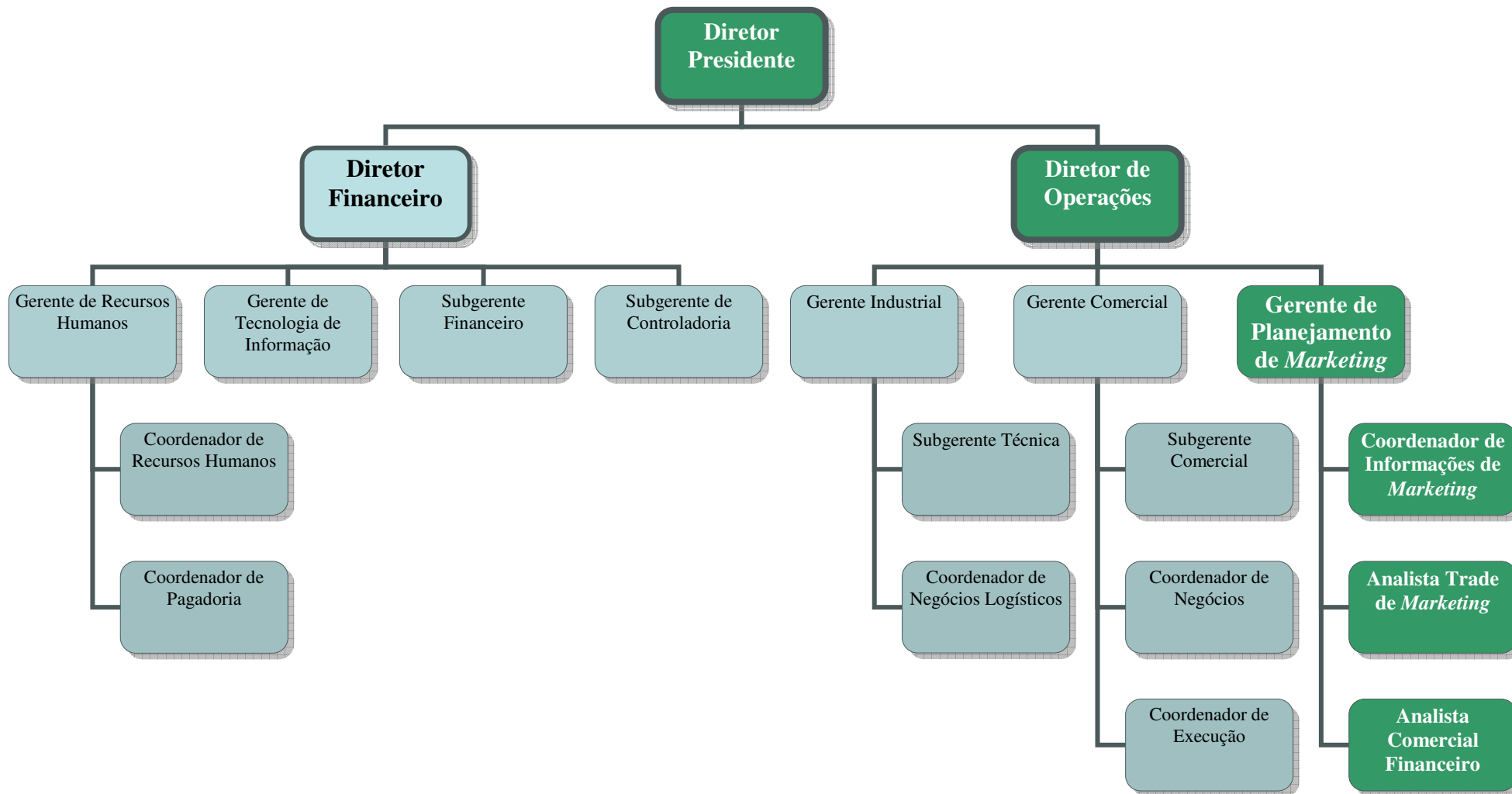


Figura 12 – Organograma da Estrutura Organizacional da Empresa

A empresa apresenta, no topo da estrutura organizacional, o diretor presidente responsável pela empresa. Em seguida, diretamente ligado ao diretor presidente, está o diretor de operações e o diretor financeiro. O primeiro responsabiliza-se por administrar a área de Operações, envolvendo: planejamento, produção, venda e distribuição, baseando-se nas metas e objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico, acompanhando o desempenho das áreas sob sua responsabilidade e da organização, definindo políticas para garantir a superação dos resultados previstos. Já o diretor financeiro é responsável por planejar e dirigir a área administrativa e financeira, através do desenvolvimento, recomendação e implementação de políticas e estratégias alinhadas ao planejamento estratégico, objetivos e metas estabelecidos pela organização, assegurando o controle efetivo dos ativos/passivos da empresa e o retorno do capital investido ($ROE = \text{Margem} \times \text{giro} \times \text{alavancagem}$).

Subordinados ao Diretor de Operações estão o Gerente Industrial, o Gerente de Planejamento de *Marketing* e o Gerente Comercial. Subordinados ao Gerente de *Marketing* estão os Analistas *Trade* de *Marketing*, o Coordenador de Informações de *Marketing* e o Analista Comercial Financeiro, funções, essas, evidenciadas a seguir.

4.4.1 Estrutura do Departamento de Marketing da Empresa

A empresa em questão, segundo informações internas, possui um Gerente de *Marketing*, que é responsável por gerenciar a área de Planejamento de *Marketing*, desenvolvendo as estratégias, alocação de novos investimentos em *marketing*, lançamento de novos produtos, planos de publicidade e comunicação, monitoramento da execução e satisfação de clientes e consumidores, capacitação da equipe comercial, entre outros, visando a consecução dos objetivos comerciais/*marketing* estabelecidos e o desenvolvimento dos negócios da empresa, alinhados com as diretrizes da Coca Cola Indústria Ltda.

Subordinado a ele, estão os analistas *Trades* de *Marketing*, o Coordenador de Informações de *Marketing* e o Analista Comercial Financeiro, que desempenham as funções relacionadas a área de *marketing*, fornecendo informações, dados e suporte para que o gerente de *marketing* possa desempenhar suas atividades.

Especificamente, o *Trade* de *Marketing* é responsável por desenvolver, acompanhar e monitorar as atividades de *marketing*, referentes a refrigerantes ou cervejas ou novos produtos, planejando e acompanhando os planos de ação e interagindo com as demais áreas

da empresa, visando a eficácia nos resultados das estratégias planejadas para os focos do negócio.

O Assistente *Trade de Marketing* tem como função principal dar suporte ao *Trade Marketing*, apoiando na elaboração e acompanhamento dos planos de ação de cada área. Também cabe manter os arquivos das logomarcas aprovadas, para orientação de uso por fornecedores, clientes e colaboradores. Contatar, periodicamente, os meios de comunicação, a fim de manter a publicidade das marcas atualizadas nas mídias mais utilizadas. Criar materiais para propaganda, como cartazes, *banners* e faixas para atividades e eventos realizados ou patrocinados pela empresa. Desenvolver e realizar atividades de *marketing*, como degustações, coletando informações do mercado, contatando fornecedores, fazer o planejamento financeiro das atividades e enviar para a aprovação da gerência de *marketing*, elaboração do material necessário, contratando e treinando, acompanhando as atividades, apurando resultados como: pessoas impactadas, quantidade de produto degustado e comparando volume de vendas no período da atividade com período anterior e ano anterior.

O Analista Comercial Financeiro é responsável por analisar e sugerir ações corretivas para problemas de preço final dos produtos em cada canal foco, verificando as práticas de mercado e/ou observações dos profissionais envolvidos na venda, custo dos produtos, margens, frete, impostos, margens praticadas, entre outras informações que subsidiam para uma possível redefinição de preços praticados.

O Coordenador de Informações de *Marketing* responsabiliza-se por planejar a demanda dos produtos comercializados pela empresa; elaborar o orçamento anual e investimentos de longo prazo, por meio de análises do histórico de vendas, variáveis econômico-sociais e ambiente do mercado de atuação e monitorar a execução de mercado, visando garantir a melhoria contínua e atingir os resultados das estratégias foco de *marketing* e comercial.

Por fim, o Analista de Informações de *Marketing* realiza estudos estatísticos, pesquisando, analisando, fazendo comparativos, elaborando gráficos, planilhas, relatórios e outros, visando a previsão de demanda. Também monitora e atualiza indicadores de desempenho para a força de vendas da empresa, elaborando relatórios de acompanhamento periódicos, a fim de verificar e informar o desempenho da equipe de vendas.

E o Assistente de Informações de *Marketing* atualiza, diariamente, os sistemas de informação utilizados pelo setor de planejamento de *marketing*, garantindo a confiabilidade dos dados e rapidez na disponibilização das informações mais atualizadas.

Segundo informações dos responsáveis pela empresa, segue abaixo, o organograma atual do departamento de *marketing* da mesma, conforme Figura 13.

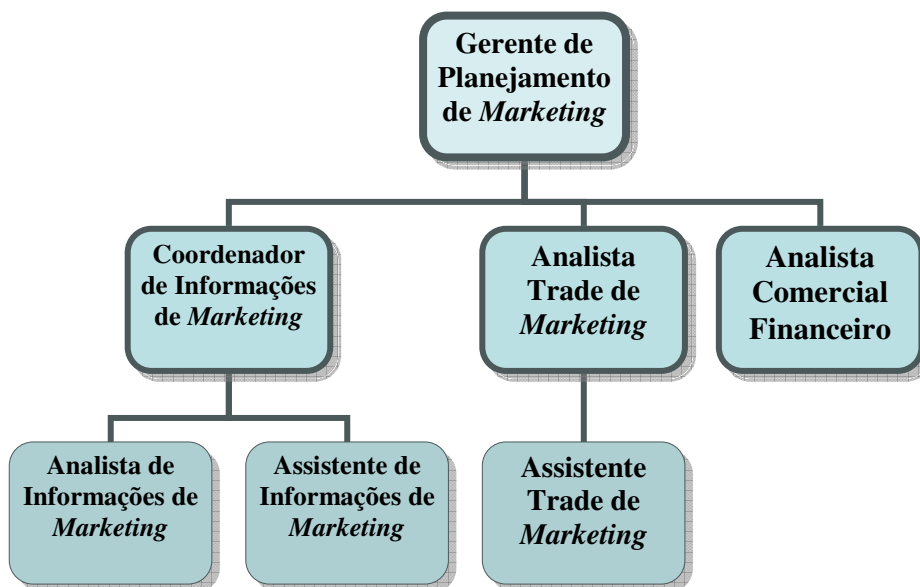


Figura 13 – Organograma da Estrutura Atual do Departamento de *Marketing* da Empresa.

Deve-se ressaltar que a estrutura atual, do Departamento de *Marketing*, está enxuta e é evidente, para os colaboradores da empresa, haver uma grande concentração de tarefas para um número restrito de funcionários. Uma oportunidade, neste caso, seria a criação de novos cargos e, conseqüentemente, a contratação de novos funcionários, para atender, satisfatoriamente e com maiores resultados, a demanda de serviços.

4.5 FUNÇÕES DO GERENTE DE *MARKETING* LEVANTADAS NA EMPRESA

Sendo o foco do trabalho o departamento de *marketing*, a seguir no Quadro 3, estão as funções e atividades do gerente de *marketing*, conforme informações dos responsáveis pela empresa:

Função	Atividades
Gerenciar a área de Planejamento de <i>Marketing</i>	Desenvolver e acompanhar os planos de prospecção de mercado, as tendências do mercado e o comportamento da concorrência e consumidor, identificando novas áreas de atuação ou segmentos de mercado, apresentando sugestões

	<p>e monitorando os resultados dos projetos executados, a fim de atingir os índices esperados e corrigir os possíveis desvios do rumo estabelecido, bem como aumentar o volume de vendas e a participação de mercado e identificar formas de melhor atender aos objetivos da empresa, ao cliente e ao consumidor e superar a concorrência, visando adicionar valor ao negócio e assegurar a boa imagem da empresa.</p>
<p>Conhecer e manter atualizadas as variáveis que impactam as microrregiões, que constituem a base econômica da área de abrangência da CVI Refrigerantes.</p>	<p>Compreender os fenômenos de ordem, climáticas, demográficas, legais, agropecuárias e culturais, que interferem, ou possam vir a interferir, no desempenho da economia das mesmas, elaborando análises estratégicas de custos, análises de variáveis críticas e de sensibilidade, simulações econômico-financeiras, estudos de viabilidade e impacto econômicos, bem como de orçamentos, projetos de investimentos no negócio e em novos.</p>
<p>Racionalizar o <i>portfólio</i> de produtos da empresa.</p>	<p>Analisar a posição da empresa dentro de seu grupo estratégico, reduzindo negócios não lucrativos e incrementando negócios lucrativos.</p>
<p>Montar cenários mercadológico do negócio.</p>	<p>Incluir nível geral de demanda, níveis de preço e volume de vendas, por concorrente, a fim de estabelecer metas de rentabilidade por produto e atingir o "<i>market share</i>" desejado.</p>
<p>Supervisionar o lançamento de novos produtos.</p>	<p>Promover a sua divulgação, junto ao mercado, visando contribuir para incrementar as vendas e a rentabilidade.</p>
<p>Controlar a verba destinada às ações de <i>marketing</i>.</p>	<p>Visar obter o melhor retorno possível, dentro das disponibilidades estabelecidas.</p>
<p>Estabelecer e proporcionar treinamento para a área comercial.</p>	<p>Manter os padrões de execução/<i>merchandising</i>, estratégias, posicionamento do produto, entre outros, assegurando que as ações sejam executadas utilizando a mesma linguagem e foco por todos os profissionais.</p>
<p>Desenvolver e monitorar indicadores gerenciais da área de planejamento de <i>marketing</i>.</p>	<p>Apresentar, mensalmente, e analisar eventuais distorções, bem como acompanhar e controlar, sistematicamente, o desempenho e a eficácia das estratégias, ações e atividades,</p>

	através da análise desses indicadores, propondo os planos e ações necessários, visando assegurar o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.
Gerenciar pessoas.	Admitir, acompanhar, avaliar o desempenho e oferecer “ <i>feedback</i> ”, planejar e controlar férias, reajustes salariais e horas extras, aplicar medidas disciplinares, demitir, orientar, treinar e zelar pelo desenvolvimento dos profissionais, visando contribuir com a evolução da organização.
Definir e supervisionar a elaboração de pesquisas.	Verificar a satisfação de clientes e consumidores e de nível de execução das estratégias e de estudos na área de <i>marketing</i> , envolvendo preferências dos clientes, ação da concorrência, oportunidades de mercado, visando subsidiar decisões na área operacional ou relacionadas com a expansão dos negócios.
Implementar as estratégias e planos de <i>marketing</i> da CVI – Refrigerantes.	Visar atender os objetivos da empresa
Criar, planejar e coordenar a realização de eventos.	Objetiva divulgar a imagem da empresa e incrementar os negócios.
Administrar a comunicação externa e interna da empresa.	Aprovar e acompanhar os planos de comunicação, visando assegurar a imagem das marcas resguardadas nos padrões.
Planejar e supervisionar a elaboração e execução de campanhas publicitárias.	Em parceria com agência de publicidade, definir os veículos de comunicação, bem como o “ <i>timing</i> ” adequado e o público-alvo, visando obter o retorno e/ou projeção desejada dos produtos ou imagem da empresa.
Planejar e supervisionar os trabalhos que envolvam comunicação visual.	Visar a obtenção do melhor retorno possível, em termos de divulgação e fixação da imagem da empresa.
Supervisionar a preparação dos jornais interno e externo da empresa	Selecionar assuntos prioritários, visando a transmissão eficaz de mensagens específicas ao público externo e interno.
Orçar e controlar os investimentos e despesas da área	Controlar o orçado com o realizado, fazendo os ajustes necessários, visando atingir dos objetivos propostos.
Participar do planejamento	Contribuir com a identificação de ações, para atendimento das

estratégico.	diretrizes estabelecidas pela diretoria, desenvolvendo planos, avaliando situações anteriores e atuais, definindo foco, prazos e responsabilidades, priorizando ações, levantando necessidades de investimento e encaminhando para aprovação da diretoria.
Realizar atividades adicionais ao estabelecido pelo cargo.	Conforme solicitação de seu superior imediato.

Quadro 3 – Funções e atividades do Gerente de *Marketing* da empresa

4.5.1 Funções do Gerente de *Marketing*

No organograma da estrutura do departamento de *Marketing* da empresa, pode-se observar que essa área é responsável por diversas e importantes funções. Com isso, segue, abaixo, as funções que o gerente de *marketing* desempenha, atualmente, e as funções que ele deveria desempenhar, sob o ponto de vista dos entrevistados.

4.5.1.1 Funções que o Gerente de *Marketing* desempenha atualmente

O Quadro 4 relaciona as principais funções que o Gerente de *Marketing* desempenha, em ordem crescente de importância, segundo informações do próprio Gerente de *Marketing* e do Diretor de Operações. No Quadro 4, pode-se verificar que o Gerente de *Marketing* desempenha as principais funções relacionadas com sua área de atuação, no entanto cada entrevistado possui uma opinião diferente sobre a relação de importância.

Funções que o Gerente de <i>Marketing</i> desempenha atualmente	
Superior do Gerente de <i>Marketing</i>	Gerente de <i>Marketing</i>
Diretor de Operações	
Implementar estratégias e planos de <i>marketing</i> da empresa.	Implementar estratégias e planos de <i>marketing</i> da empresa.
Análise e entendimento de novas oportunidades de	Coordenação de equipes.

negócios.	
Implementação de novas ferramentas <i>Go To Market</i> .	Análise de indicadores desempenho e pesquisas.
Orçar e controlar investimentos e despesas da Área de <i>Marketing</i> .	Análise de mercado e concorrentes.
Planejar campanhas publicitárias.	Orçar e controlar investimentos e despesas da Área de <i>Marketing</i> .
Emissão e confecção de relatórios.	Planejar campanhas publicitárias.
Coordenação de equipes.	Criar, planejar e coordenar eventos.
Compras de materiais de <i>merchandising</i> .	Emissão e confecção de relatórios.
Criar, planejar e coordenar eventos.	Entrevistas de candidatos para emprego.
Entrevistas de candidatos para emprego.	Compras de materiais de <i>merchandising</i> .

Quadro 4 – Funções Desempenhadas atualmente pelo Gerente de *Marketing* da Empresa.

Com base nas funções do Gerente de *Marketing*, foi questionado se este deveria desempenhar outras funções, além das já existentes. De acordo com o Diretor de Operações não deveria desempenhar nenhuma outra função, contudo para o Gerente, ele deveria conhecer as possibilidades de produção e ter um relacionamento com diversos públicos ligados a esta área como por exemplo: fornecedores, imprensa, franqueadores.

Neste mesmo sentido, perguntou-se se este profissional não deveria realizar uma função das já exercidas e para o Diretor de Operação e também para o Gerente de *Marketing* as funções estão adequadas ao cargo.

A seguir, serão apresentadas as principais competências do Gerente de *Marketing*, para otimizar o desempenho de suas funções.

4.6 COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE *MARKETING* DA REFERIDA EMPRESA

O Gerente de *Marketing*, da empresa, possui competências essenciais para o desempenho de suas funções. Sendo o foco da pesquisa as competências, deste Gerente, relacionadas ao Departamento de *Marketing*. Abaixo, a descrição e análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes que ele possui, deveria possuir e não possui mas deveria possuir, nessa área de atuação. Para isso, considerou-se o seu ponto de vista, o ponto de vista do Diretor de Operações e dos seus Subordinados.

4.6.1 Conhecimentos do Gerente de Marketing

O Gerente de *Marketing* possui conhecimentos importantes para o desempenho de suas funções, na área que atua. A seguir, serão analisados os conhecimentos que este gerente possui, e os que deveria possuir, para a eficiência no desempenho de suas funções, de acordo com os entrevistados.

4.6.1.1 Conhecimentos que o Gerente de *Marketing* atualmente possui

Os conhecimentos que o Gerente de *Marketing* possui, em ordem crescente de importância, estão relacionados no Quadro 5:

Conhecimentos que o Gerente de <i>Marketing</i> atualmente possui		
Diretor de Operações	Gerente de <i>Marketing</i>	Subordinados do Gerente
<i>Marketing</i> e Comunicação.	Gestão de Pessoas.	<i>Marketing</i> e Comunicação.
Planejamento Estratégico.	<i>Marketing</i> e Comunicação.	Planejamento Estratégico.
Administração de Empresas.	Gestão Estratégica.	Administração de Empresas.
Gestão Estratégica.	Administração de Empresas.	Gestão de Pessoas.
Gestão de Pessoas.	Técnicas de negociação.	Gestão Estratégica.
Técnicas de Negociação.	Planejamento Estratégico.	Técnicas de Negociação.
Técnicas de Liderança.	Técnicas de Liderança.	Técnicas de Liderança.
Contabilidade Gerencial.	Língua Inglesa.	Contabilidade Gerencial.
Língua Inglesa.	Contabilidade Gerencial.	Língua Inglesa.
Sistemas de Informação.	Sistemas de Informação.	Sistemas de Informação.

Quadro 5 – Conhecimentos que o Gerente de *Marketing* possui.

Analisando o Quadro, acima, foi possível verificar que o Gerente de *Marketing* possui conhecimentos necessários para o eficiente desempenho de suas funções. No entanto, cabe ressaltar o alinhamento entre o Diretor de Operação e os subordinados do Gerente de *Marketing* sobre o grau de importância dos conhecimentos que este Gerente possui.

4.6.1.2 Conhecimentos que o Gerente de *Marketing* deveria possuir

O Quadro 6 relaciona os principais conhecimentos, que o Gerente de *Marketing* da empresa, deveria possuir, para o desempenho de suas funções, citados pelos entrevistados:

Conhecimentos que o Gerente de <i>Marketing</i> deveria possuir		
Diretor de Operações	Gerente de <i>Marketing</i>	Subordinados do Gerente
<i>Marketing</i> e Comunicação	<i>Marketing</i> e Comunicação	<i>Marketing</i> e Comunicação
Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas	Técnicas de negociação
Planejamento Estratégico	Planejamento Estratégico	Gestão Estratégica
Gestão Estratégica	Gestão Estratégica	Gestão de Pessoas
Técnicas de Negociação	Administração de Empresas	Planejamento Estratégico
Administração de Empresas	Técnicas de negociação	Administração de Empresas
Técnicas de Liderança	Técnicas de Liderança	Legislação Tributária
Economia	Sistemas de Informação	Economia
Legislação Tributária	Legislação Tributária	Técnicas de Liderança
Sistemas de Informação	Economia	Sistemas de Informação

Quadro 6 – Conhecimentos que o Gerente de *Marketing* deveria possuir.

Nesse aspecto, já é evidente o alinhamento entre o Gerente de *Marketing* e seu superior, sobre os conhecimentos que este cargo exige, ressaltando que o conhecimento em Legislação Tributária e em Economia foi citado, pela maioria dos entrevistados, como sendo um conhecimento que este gerente deveria possuir, mas, atualmente, não possui. Fato, este, que deve ser levado em consideração para aprimorar, ainda mais, os conhecimentos para exercer esta função.

4.6.2 *Habilidades do Gerente de Marketing*

Além de possuir conhecimentos relacionados a sua área de atuação, o Gerente de *Marketing* precisa ter habilidade na execução das suas tarefas. Nesse sentido, segue, abaixo, análise das habilidades que o Gerente de *Marketing* possui, atualmente, e as que este deveria possuir.

4.6.2.1 Habilidades que o Gerente de *Marketing* possui atualmente

O Gerente de *Marketing* da empresa possui importantes habilidades, para o eficiente desempenho de suas funções. Sendo assim, o Quadro 7 relaciona as dez principais habilidades deste Gerente, em ordem crescente de importância, para os entrevistados:

Habilidades que o Gerente de <i>Marketing</i> possui		
Diretor de Operações	Gerente de <i>Marketing</i>	Subordinados do Gerente
Visão Sistêmica.	Relacionamento Interpessoal.	Visão de Mercado e Negócio.
Visão de Mercado e Negócio.	Flexibilidade.	Relacionamento Interpessoal.
Relacionamento Interpessoal.	Liderança.	Gestão de Conflitos.
Flexibilidade.	Implementação de novas idéias	Incentivo e Pró-atividade.
Liderança.	Gestão de Conflitos.	Flexibilidade.
Implementação de novas idéias	Persuasão.	Liderança.
Persuasão.	Incentivo e Pró-atividade.	Visão Sistêmica.
Incentivo e Pró-atividade.	Trabalhar sob pressão.	Persuasão.
Gestão de Conflitos.	Visão de Mercado e Negócio.	Trabalhar sob pressão.
Trabalhar sob pressão.	Visão Sistêmica.	Implementação de novas idéias.

Quadro 7 – Habilidades que o Gerente de *Marketing* possui.

Analisando o quadro acima, foi possível verificar que o Gerente de *Marketing* possui importantes habilidades, para o eficiente desempenho de suas funções. No entanto, cada entrevistado possui diferentes opiniões sobre o grau de importância das mesmas.

4.6.2.2 Habilidades que o Gerente de *Marketing* deveria possuir

As dez principais habilidades, que o Gerente de *Marketing* deveria possuir, em ordem crescente de importância, estão relacionadas no Quadro 8, segundo respostas, dos entrevistados:

Habilidades que o Gerente de <i>Marketing</i> deveria possuir		
Diretor de Operações	Gerente de <i>Marketing</i>	Subordinados do Gerente
Visão Sistêmica	Visão Sistêmica	Flexibilidade
Persuasão	Flexibilidade	Tomada de decisão
Incentivo e Pró-atividade	Liderança	Trabalhar sob pressão
Flexibilidade	Implementação de novas idéias	Incentivo e Pró-atividade
Língua Estrangeira	Gestão de Conflitos	Negociação
Gestão de Conflitos	Persuasão	Língua Estrangeira
Trabalhar sob pressão	Incentivo e Pró-atividade	Visão Sistêmica
Finanças	Relacionamento Interpessoal	Finanças
Negociação	Finanças	Gestão de Conflitos
Tomada de decisão	Língua Estrangeira	Persuasão

Quadro 8 – Habilidades que o Gerente de *Marketing* deveria possuir.

Observa-se que segundo o Diretor de Operações, e também a maioria dos subordinados do Gerente de *Marketing*, citam que as habilidades em Língua Estrangeira, Finanças, Negociação e Tomada de decisão são relevantes para o desempenho desta função, aspectos estes que não foram citados pelos entrevistados como sendo habilidades que o Gerente possui. Sendo assim, ressalta-se a importância em dominar esses pontos, para com isso desempenhar ainda melhor, suas atividades. Para o Gerente de *Marketing*, além das habilidades que ele já possui, apenas Finanças e Língua Estrangeira devem ser aprimoradas.

4.6.3 Atitudes do Gerente de *Marketing*

Além de possuir conhecimentos e habilidades, relacionados à sua área de atuação, o Gerente de *Marketing* precisa ter atitudes compatíveis com suas atividades. Nesse sentido, segue, abaixo, a análise das atitudes que o Gerente de *Marketing*, possui, atualmente, e que deveria possuir.

4.6.3.1 Atitudes que o Gerente de *Marketing* possui atualmente

O Gerente de *Marketing*, da empresa, possui importantes atitudes, que fazem a diferença no desempenho de suas funções. Com isso, o Quadro 9 relaciona as dez principais, deste gerente:

Atitudes que o Gerente de <i>Marketing</i> possui		
Diretor de Operações	Gerente de <i>Marketing</i>	Subordinados do Gerente
Senso de responsabilidade	Senso de responsabilidade	Senso de responsabilidade
Comunicação	Trabalhar em equipe	Noção de Prioridades
Flexibilidade	Flexibilidade	Comunicação
Trabalhar em equipe	Análise	Trabalhar em equipe
Noção de Prioridades	Dinamismo	Organização
Análise	Noção de Prioridades	Análise
Organização	Comunicação	Dinamismo
Dinamismo	Organização	Flexibilidade
Autocontrole	Autocontrole	Autocontrole
Paciência	Paciência	Paciência

Quadro 9 – Atitudes que o Gerente de *Marketing* possui.

Foi possível verificar que o Gerente de *Marketing* possui importantes atitudes para o eficiente desempenho de suas funções. Embora cada entrevistado possua uma opinião diferente sobre o grau de importância das mesmas, é interessante ressaltar que houve unanimidade no primeiro aspecto citado, que foi o senso de responsabilidade, e os dois últimos que foram autocontrole e paciência, mostrando, assim, que o atual gerente de *marketing* é devidamente responsável nas suas atribuições, mas também cabe a oportunidade de exercitar sua paciência e autocontrole no ambiente de trabalho.

4.6.3.2 Atitudes que o Gerente de *Marketing* deveria possuir

O Quadro 10 relaciona as principais atitudes que o Gerente de *Marketing* deveria possuir, em ordem crescente de importância, segundo respostas dos entrevistados:

Atitudes que o Gerente de <i>Marketing</i> deveria possuir		
Diretor de Operações	Gerente de <i>Marketing</i>	Subordinados do Gerente
Senso de responsabilidade	Senso de responsabilidade	Senso de responsabilidade
Autocontrole	Trabalhar em equipe	Paciência
Flexibilidade	Flexibilidade	Trabalhar em equipe
Paciência	Organização	Autocontrole
Comunicação	Dinamismo	Noção de Prioridades
Trabalhar em equipe	Noção de Prioridades	Organização
Organização	Comunicação	Dinamismo
Dinamismo	Análise	Flexibilidade
Noção de Prioridades	Autocontrole	Análise
Análise	Paciência	Comunicação

Quadro 10 – Atitudes que o Gerente de *Marketing* deveria possuir.

Através do quadro acima, foi possível verificar as atitudes que o Gerente de *Marketing* da empresa deveria possuir, variando de prioridade de um entrevistado para outro, mas cabe relevar que ambos, superior e subordinados, deste gerente, julgam autocontrole e paciência entre as principais atitudes para este profissional. Este fator não foi mencionado entre as principais atitudes pelo gerente, fato que deve ser observado por este profissional, já que as demais pessoas que trabalham com ele, avaliam como um importante aspecto.

A seguir, serão apresentadas as conclusões da pesquisa e as recomendações para estudos posteriores, com base na análise das informações do Capítulo 5.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões e as recomendações sobre o estudo de caso, em uma indústria do setor de bebidas, em Santa Maria - RS.

5.1 Conclusões

As pessoas atuam diretamente na execução das atividades e dos processos e são responsáveis pela implementação da Gestão Estratégica Organizacional. A empresa, incentivando e auxiliando no desenvolvimento de competências de seus gestores e profissionais, estará caminhando para a otimização de sua Gestão Estratégica e, conseqüentemente, para a eficácia organizacional.

O profissional que possua as competências compatíveis com sua área de atuação, juntamente com as estratégias bem definidas pela organização, no seu Planejamento Estratégico, provavelmente alcançará os objetivos e resultados esperados pela empresa, bem como, o seu crescimento profissional. No entanto, se suas competências não estiverem totalmente alinhadas à sua área de atuação, a empresa pode desenvolver treinamentos e adequações da estrutura, possibilitando que as funções dos diversos setores sejam desempenhadas de maneira eficiente e eficaz, trazendo realização organizacional e pessoal.

Dessa forma, fica fácil perceber que o desenvolvimento de competências pessoais é muito importante para a organização. Pessoas capacitadas, qualificadas e dotadas de conhecimentos e comportamentos compatíveis com suas funções são o diferencial competitivo de qualquer empresa e a chave para seu sucesso.

Devido a isso, o presente estudo de caso teve a seguinte resposta aos objetivos específicos:

Através da revisão bibliográfica foi possível estudar os principais modelos de gestão estratégica encontrados na literatura, como também os atuais modelos de estrutura para o departamento de *marketing* de uma organização, baseada em diversos autores nestas linhas de pesquisa, verificou-se, assim, a importância dessas ferramentas para o alcance das metas e objetivos das organizações.

Como resposta ao terceiro objetivo específico da pesquisa que foi identificar o Planejamento Estratégico e a Estrutura Organizacional e do Departamento de *Marketing* utilizados na empresa estudada constatou-se que é utilizado o modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2007), para alcançar os objetivos almejados;

A Estrutura Geral da empresa e do Departamento de *Marketing* são organizadas com setores bem definidos, suportando as atividades desenvolvidas e também deixando espaços para possíveis contratações de profissionais, principalmente na área de *marketing*, pois foi identificado, pelo gerente desta área, que a estrutural atual poderia ser ampliada com diferentes profissionais, desempenhando papéis fundamentais para que a organização alcance os objetivos propostos e sua gestão seja otimizada.

Como resposta ao último objetivo específico, e foco da pesquisa, buscou-se identificar as funções e as competências, presentes e esperadas, do Gerente de *Marketing*, da empresa estudada, para o desempenho de suas atividades.

Pôde-se verificar que o Gerente de *Marketing* desempenha as principais funções relacionadas com sua área de atuação, no entanto houve divergência com relação a ordem de importância pelo ponto de vista do gerente e de seu superior. Com base nas funções do Gerente de *Marketing*, foi questionado se este deveria desempenhar outras funções além das já existentes, e de acordo com o Diretor de Operações não deveria desempenhar nenhuma outra função, e para o próprio Gerente deveria conhecer as possibilidades de produção e ter um relacionamento com diversos públicos ligados a esta área, como por exemplo: fornecedores, imprensa, franqueadores. Houve consenso quanto ao questionamento se este profissional não deveria realizar uma função das já exercidas e para o Diretor de Operação, e também para o Gerente de *Marketing*, as funções estão adequadas ao cargo.

Analisando os conhecimentos do Gerente de *Marketing*, foi possível verificar que o mesmo possui conhecimentos necessários para o eficiente desempenho de suas funções. No entanto, cabe ressaltar o alinhamento entre o Diretor de Operação e os subordinados do Gerente de *Marketing*, sobre o grau de importância dos conhecimentos, que este gerente possui. Neste mesmo aspecto, é evidente o alinhamento entre o Gerente de *Marketing*, e seu superior, sobre os conhecimentos que este cargo exige, ressaltando que o conhecimento em

Legislação Tributária e em Economia, que foram citados pela maioria dos entrevistados como sendo conhecimentos que este gerente deveria possuir, mas atualmente não possui. Fato, este, que deve ser levado em consideração para aprimorar, ainda mais, os conhecimentos para exercer esta função.

Com relação às habilidades, foi possível verificar que o Gerente de *Marketing* possui importantes habilidades, para o eficiente desempenho de suas funções. No entanto, cada entrevistado possui diferentes opiniões sobre o grau de importância das mesmas. Observa-se que, segundo o Diretor de Operações, e a maioria dos subordinados do Gerente de *Marketing*, as habilidades em Língua Estrangeira, Finanças, Negociação e Tomada de decisão são relevantes para o desempenho desta função. Aspectos, estes, que não foram citados pelos entrevistados como sendo habilidades que o Gerente possui, sendo assim, evidencia-se a importância em dominar esses pontos para com isso desempenhar, ainda melhor, suas atividades. Para o Gerente de *Marketing*, além das habilidades que ele já possui, apenas Finanças e Língua Estrangeira devem ser aprimoradas.

Foi possível verificar que o Gerente de *Marketing* possui importantes atitudes para o eficiente desempenho de suas funções. Embora cada entrevistado possua uma opinião diferente sobre o grau de importância das mesmas, é interessante ressaltar que houve unanimidade no primeiro aspecto citado, que foi o senso de responsabilidade e os dois últimos que foram autocontrole e paciência, mostrando, assim, que o atual Gerente de *Marketing* é devidamente responsável nas suas atribuições, mas também cabe a oportunidade de exercitar sua paciência e autocontrole no ambiente de trabalho. Estes fatores não foram mencionados entre as principais atitudes pelo gerente, fato que deve ser observado por este profissional, já que as demais pessoas, que trabalham com ele, avaliam como um importante aspecto.

Logo, concluiu-se que o Gerente de *Marketing* deveria possuir as competências, relacionadas no Quadro 11, no Departamento de *Marketing* da Empresa em questão:

Competências do Gerente de <i>Marketing</i>		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<i>Marketing</i> e Comunicação	Visão Sistêmica	Senso de responsabilidade
Planejamento Estratégico	Visão de Mercado e Negócio	Comunicação
Administração de Empresas	Relacionamento Interpessoal	Flexibilidade
Gestão Estratégica	Flexibilidade	Trabalhar em equipe
Gestão de Pessoas	Liderança	Noção de Prioridades
Técnicas de Negociação	Implementação de novas idéias	Análise
Técnicas de Liderança	Persuasão	Organização
Contabilidade Gerencial	Incentivo e Pró-atividade	Dinamismo
Língua Inglesa	Gestão de Conflitos	Autocontrole
Sistemas de Informação	Trabalhar sob pressão	Paciência
Legislação Tributária	Língua Estrangeira	
Economia	Finanças	
	Negociação	
	Tomada de decisão	

Quadro 11 – Competências do Gerente de *Marketing* da Empresa Estudada

Por fim, foi constatado que o organograma do departamento de *marketing* deveria ser representado conforme a Figura 14, para que a organização atinja, com êxito, aos seus objetivos e otimize sua gestão.

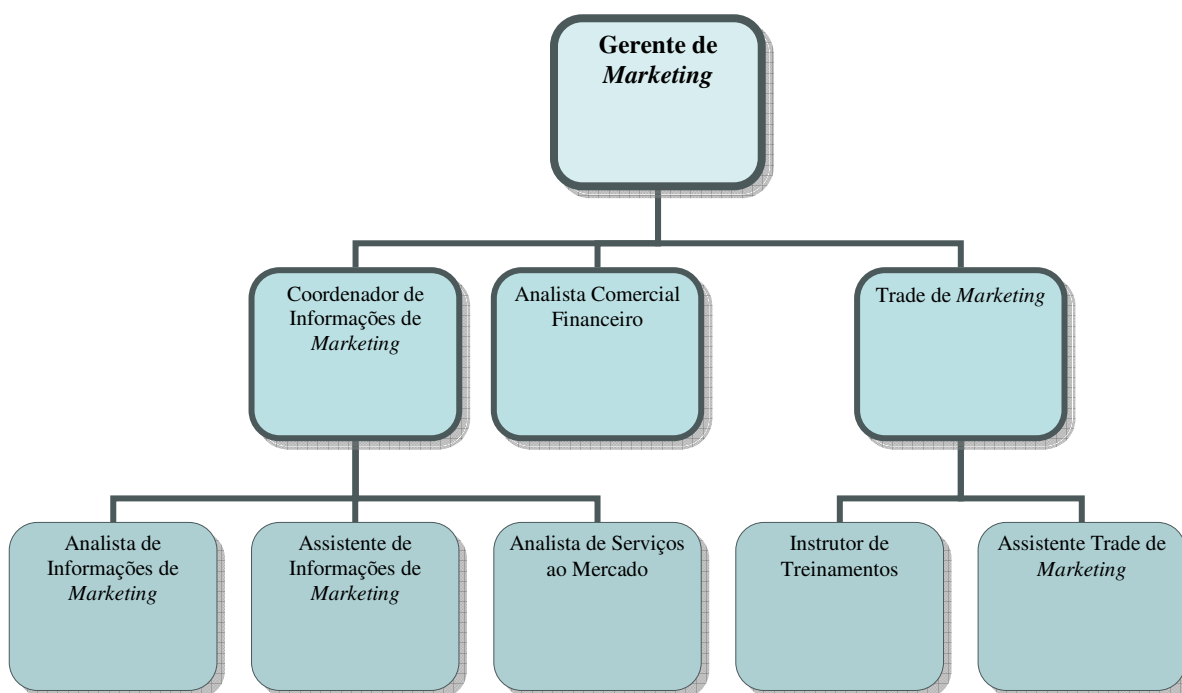


Figura 14 – Organograma proposto para o Departamento de *Marketing*

Um cargo extremamente necessário é o de Instrutor de Treinamentos, já que capacitar a Equipe Comercial é uma das principais atividades do Departamento de *Marketing*, observa-se que este profissional tem relevância ao realizar treinamentos junto às equipes de vendas da empresa e dos distribuidores autorizados, orientando-os, de acordo com as estratégias comerciais do negócio, bem como acompanhar e treinar a força de vendas da empresa, utilizando situações do dia-a-dia como exemplos e oportunidades de melhoria na execução das estratégias, para assim desenvolver e manter atualizadas políticas e procedimentos de treinamentos, objetivando a padronização e a otimização das técnicas de vendas utilizadas pelos profissionais de cada área.

Outro cargo importante seria o de Analista de Serviços ao Mercado, que teria como função aplicar pesquisas de satisfação do cliente, de mercado e de execução nos clientes, utilizando as ferramentas disponibilizadas pela empresa e, de acordo com os critérios e estratégias estabelecidas, colaborando de forma construtiva para a melhoria dos instrumentos de coleta, tabulação e controle de pesquisas. Sendo estas também funções do Departamento de *Marketing* que, atualmente, não há profissional específico para desenvolver esta atividade.

Estes diferentes profissionais, ligados a Gerência de *Marketing*, desempenham papel fundamental para que a organização alcance os objetivos propostos. Cada um, portanto apresenta funções específicas que farão com que o Gerente de *Marketing* trabalhe com mais eficácia.

Com isso, o objetivo geral do trabalho, que foi analisar as competências necessárias ao Gerente de *Marketing*, e a estrutura deste departamento, para a otimização da gestão estratégica da organização, foram alcançados, já que o levantamento das competências esperadas do Gerente de *Marketing* pode auxiliar nas decisões sobre o desenvolvimento de competências gerenciais compatíveis com esta área da empresa e, conseqüentemente, para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Também pôde-se evidenciar que a organização é essencial para o desenvolvimento das competências gerenciais, pois identifica os conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias para que as pessoas, que são fundamentais no processo de planejamento estratégico, sejam envolvidas e desenvolvam suas competências, a fim de otimizar o processo de gestão estratégica na empresa.

Sendo assim, o referido trabalho teve sua relevância, tanto para a Empresa, como para o Gerente de *Marketing*, pois possibilitou a identificação de competências essenciais nesta área, para o desenvolvimento da empresa de uma forma geral e, principalmente, o desenvolvimento e crescimento profissional do Gerente de *Marketing*.

5.2 Recomendações

Seguem, abaixo, algumas recomendações, considerando-se os resultados do estudo, pois não se tem interesse em esgotar o tema trabalhado. Essas recomendações não seguem ordem de importância e nem de prioridade, são algumas sugestões para estudos futuros.

- Analisar os demais Diretores e Gerentes da empresa, a fim de identificar as competências gerenciais desses profissionais, de acordo com suas funções;
- Avaliar os resultados da implantação de um sistema de desenvolvimento das principais competências gerenciais, identificadas nesse estudo;
- Estudar a implementação de planos de desenvolvimento de competências gerenciais e Gestão por Competência;
- Estudar a possibilidade de realizar, novamente, este trabalho, em um número maior de empresas, possibilitando uma análise estatística dos resultados coletados, a fim de apresentar novos pareceres sobre o assunto e
- Incentivar a busca da melhoria, nas condições de treinamento e desenvolvimento pessoal, inicialmente dos Diretores, Gerentes e, posteriormente, dos demais profissionais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho I. R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, M. de. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, I.H. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

ANSOFF, Igor H.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

BECHARA, Marco. O maior engano do Profissional de Marketing. Disponível em: <http://www.widebiz.com.br/gente/bechara/enganodoprofissionaldemarketing.html>. 2002.

CERVO, Amado L.;BERVIAN, Pedro. Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários.4. ed. São Paulo: Makron Books, 2006.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. A dinâmica da estratégia competitiva: quem são seus concorrentes. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter. The age of social transformation. New York: Atlantic, 1994.

DUTRA, Joel Souza (Org.). Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

ESTRADA, R. J. S..A. Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. In: Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, set-dez, 2007.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional. In: Revista de Administração de Empresas - RAE. São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, out-dez, 2006.

FLEURY, M. FLEURY, A. Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo: Atlas. 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. As Estratégias Empresariais e Formação de Competências. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1987.

GIL, A.C Métodos e Técnicas de Pesquisa social. 2.ed.São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C. Como elaborar um projeto de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, M.R. O Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.

HALL, R. H. Organizações. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. The Core Competence of the Corporation. HBR (May-June), 1990.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for future. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HUNGER, D.J.; WHEELLEN, T.L. Gestão estratégica: princípios e práticas. 2.ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

ITAMI, Hiroyuki; ROEHL, Thomas W. Mobilizing Invisible Assets. London: Harvard University Press, 1987

KALB, Ira S.Nuts and Bolts Marketing. K&a Press, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em ação – Balanced Scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation & Control. 7. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 3ª edição verificada e ampliada. São Paulo: Atlas, 1998.

LAMBIN, Jean Jacques. Le Marketing Strategique. Paris: Mc Graw Hill, 1989.

LAS CASAS, A. L. Plano de marketing para micro e pequena empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEVY-LEBOYER, Claude. A crise das motivações. São Paulo: Atlas, 1994.

LEVY-LEBOYER, C. L. Gestión de las competencias. Barcelona: Adiciones Gestión 2000, 1997.

LIMA, M. (Coord.). Gestão de marketing. Série Gestão Empresarial. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LUCIA, A. D.; LEPSINGER, R. Modelos de competência: apontando fatores críticos de sucesso nas organizações. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.

MARINHO, Pedro. A Pesquisa em Ciências Humanas. [S.l]: Vozes. 1980

MARTINS, G.A. Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da escala científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000

MAXWEL, J. P. Competências Pessoais que as Empresas Procuram. São Paulo: Mundo Cristão, 2004.

MINTZBERG, H. Criando organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. Excelência na administração estratégica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PARRY, S. B. The quest for competencies. In: Training, p. 48-56, July, 1996.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H. In Search of Excellence. New York: Harper & Row, 1982.

PORTER, Michael E. (Orgs.). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. A hora da estratégia. Revista HSM Management, São Paulo, v.1, n.5, p.7-10, nov./dez. 1997.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, Gary. A competência essencial da organização. In MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, Michael E. (Orgs.). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por competências. 5ªed. São Paulo: Educator, 2001.

RODRIGUES, S. B. et al. Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES. The Successful CMO, 2006.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/conhecaomercado_803.asp. Acesso 10 set. 2006.

STALK, George; EVANS Phillip; SHULMAN Lawrence E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review. (March-April), 1992.

STEVENS, E. Robert; LOUDON, L. David; WRENN, Bruce; MANSFIELD, Phylis. Marketing Planning Guide. Haworth Press, 2005.

SPENCER, L.; SPENCER, S. Competence at work. New York: John Wiley & Sons, 1993.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

ULRICH, D. Recursos humanos estratégicos. Traduzido por Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Editora Futura, 2000.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & Cia. Ltda, 1972.

VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. B. Administração contemporânea. São Paulo: Atlas, 1999.

ZACCARELLI, Sergio Baptista. A nova ideologia da competição. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.1, p.14-21, Jan./Fev.1995.

ZAFIRIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

WIKIPEDIA. Chief Marketing Officer. Disponível em: www.wikipedia.org 2006.

YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

**ANEXO A - Roteiro de Entrevista Estruturada para o Superior do Gerente de
*Marketing***

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: __/__/____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: _____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Analisando as principais atividades e funções atribuídas ao Gerente de *Marketing*, enumere as **funções** que este **atualmente desempenha** em seu cargo, classificando-a da mais realizada (01) até a atividade menos freqüente (último número), deixando em branco as que, por ventura, não são realizadas:

- Coordenação de Equipes
- Entrevista de Candidatos para emprego
- Emissão e confecção de relatórios
- Compra de materiais de merchandising
- Criar, planejar e coordenar eventos
- Planejar campanhas publicitárias
- Orçar e controlar investimentos e despesas da Área de *Marketing*
- Implementar estratégias e planos de *marketing* da empresa
- Outra. Qual? _____

2. Além das funções citadas acima, você acredita que o Gerente de *Marketing* **deveria desempenhar** outras funções?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

3. Ainda analisando as atividades do Gerente de *Marketing*, você julga que **não deveria realizar** alguma das funções atuais?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

4. Tendo como base a sua convivência com seu Gerente de *Marketing* enumere, em ordem crescente de importância, os **Conhecimentos** que julgas que ele **atualmente possui** para desempenhar suas funções como Gerente de *Marketing*. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira

- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de *Marketing* e Comunicação
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Outro. Qual? _____

5. Na sua concepção, analisando os **Conhecimentos** sobre outra ótica, enumere-os de forma crescente de importância os que o Gerente de *Marketing* **deveria possuir** para que ele desempenhasse suas funções da melhor maneira possível (sendo 01 como o principal, numerando os demais de acordo com a importância, deixando em branco algum que julgues desnecessário).

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de *Marketing* e Comunicação
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Outro. Qual? _____

6. Tendo como base a sua convivência com seu Gerente de *Marketing* enumere, em ordem crescente de importância, as **Habilidades** que julgas que ele *atualmente possui* no decorrer de suas funções como Gerente de *Marketing*. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Vender idéias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____
- Outra. Qual? _____

7. No seu ponto de vista, enumere de forma crescente as **Habilidades** que o Gerente de *Marketing* *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal habilidade, numerando as demais de acordo com a importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças

- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Vender idéias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

8. Enumere em forma crescente de importância as principais **Atitudes** que *julgas* que o seu Gerente de *Marketing possui* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que identifica como a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprimento de ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalho em Equipe
- Noção de Prioridades

Paciência

Outra. Qual? _____

9. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Gerente de *Marketing* **deveria possuir** para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, porventura, julgares desnecessária).

Senso de Responsabilidade

Autocontrole

Análise

Cumprimento de ordens e determinações

Decisão

Liderança

Negociação

Organização

Dinamismo

Facilidade de comunicação

Flexibilidade

Trabalho em Equipe

Noção de Prioridades

Paciência

Outra. Qual? _____

ANEXO B - Roteiro de Entrevista Estruturada para o Gerente de *Marketing*

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: __/__/____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: ____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Em suas atividades diárias, enumere as *funções* que *atualmente desempenha* em seu cargo, classificando-a da mais realizada (01) até a atividade menos freqüente (último número), deixando em branco as que, por ventura, não realiza:

() Coordenação de Equipes

() Entrevista de Candidatos para emprego

- Emissão e confecção de relatórios
- Compra de materiais de merchandising
- Criar, planejar e coordenar eventos
- Planejar campanhas publicitárias
- Orçar e controlar investimentos e despesas da Área de *Marketing*
- Implementar estratégias e planos de *marketing* da empresa
- Outra. Qual? _____

2. Além das funções citadas acima, você acredita que o Gerente de *Marketing* **deveria desempenhar** outras funções?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

3. Ainda analisando as atividades do Gerente de *Marketing*, você julga que **não** deveria realizar alguma das funções atuais?

- Não.
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____
- Sim. Qual? _____

4. Analisando os conhecimentos apresentados, classifique quais os **Conhecimentos** que **atualmente possui** para desempenhar suas funções como Gerente de *Marketing*. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa

- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de *Marketing* e Comunicação
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Outro. Qual? _____

5. Analisando os **Conhecimentos** sobre outra ótica, enumere-os de forma crescente de importância, os que o Gerente de *Marketing* **deveria possuir** para que ele desempenhe suas funções da melhor maneira possível. (sendo 01 como o principal, numerando os demais de forma crescente de importância, e novamente, deixando em branco algum que julgues desnecessário)

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de *Marketing* e Comunicação
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Outro. Qual? _____

6. Numere, em ordem crescente de importância, quais são as **Habilidades** que *julgas possuir* no decorrer de suas funções como Gerente de *Marketing*. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Vender idéias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

7. No seu ponto de vista, enumere de forma crescente as **Habilidades** que o Gerente de *Marketing* *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal habilidade, numerando as demais de forma decrescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias

- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Vender idéias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

8. Enumere em forma crescente de importância as principais **Atitudes** que *julgas possuir* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprir ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalhar em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

9. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Gerente de *Marketing* **deveria possuir** para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, porventura, julgares desnecessária).

Senso de Responsabilidade

Autocontrole

Análise

Cumprir ordens e determinações

Decisão

Liderança

Negociação

Organização

Dinamismo

Facilidade de comunicação

Flexibilidade

Trabalhar em Equipe

Noção de Prioridades

Paciência

Outra. Qual? _____

**ANEXO C - Roteiro de Entrevista Estruturada para os Subordinados do Gerente de
*Marketing***

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: ___/___/_____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____

Quantidade de Subordinados: ____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

1. Tendo como base a sua convivência com seu Gerente de *Marketing* enumere, em ordem crescente de importância, os **Conhecimentos** que julgas que ele **atualmente possui** para desempenhar suas funções como Gerente de *Marketing*. Numere do conhecimento que julga o

mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Domínio dos Conceitos de *Marketing* e Comunicação
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Outro. Qual? _____

2. Na sua concepção, analisando os **Conhecimentos** sobre outra ótica, enumere-os de forma crescente de importância os que o Gerente de *Marketing* **deveria possuir** para que ele desempenhasse suas funções da melhor maneira possível (sendo 01 como o principal, numerando os demais de forma crescente de importância, e novamente, deixando em branco algum que julgues desnecessário).

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária

- Domínio dos Conceitos de *Marketing* e Comunicação
- Domínio dos Conceitos de Planejamento Estratégico
- Domínio dos Conceitos de Gestão de Pessoas
- Conhecimento de Técnicas de Negociação.
- Outro. Qual? _____

3. Tendo como base a sua convivência com seu Gerente de *Marketing* enumere, em ordem crescente de importância, as **Habilidades** que julgas que ele **atualmente possui** no decorrer de suas funções como Gerente de *Marketing*. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, porventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Vender idéias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

4. No seu ponto de vista, enumere de forma crescente as **Habilidades** que o Gerente de *Marketing* **deveria possuir** para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo

01 como a principal habilidade, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, porventura, julgares desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Pró-atividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Visão de Mercado e Negócio
- Capacidade de Resolução de Problemas
- Capacidade para Tomada de decisões
- Negociação
- Vender idéias – Persuasão
- Visão sistêmica
- Outra. Qual? _____

5. Enumere em forma crescente de importância as principais **Atitudes** que *julgas* que o seu Gerente de *Marketing possui* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que identifica como a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, porventura, não se enquadram em sua análise.

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprir ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização

- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalhar em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____

6. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Gerente de *Marketing* **deveria possuir** para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma crescente de importância, deixando em branco a(s) que, porventura, julgares desnecessária).

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Análise
- Cumprir ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalhar em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____