

**Eixo temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO  
DEPARTAMENTO DE *MARKETING*: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
INDÚSTRIA DE BEBIDAS**

**STRATEGIC MANAGEMENT AND THE MANAGING COMPETENCES IN THE  
MARKETING DEPARTMENT: A CASE STUDY IN A BEVERAGE INDUSTRY**

Lindiane da Veiga Baisch, Rolando Juan Soliz Estrada, Flavia Luciane Scherer, Ivanete Schneider  
Hahn, Bruno da Veiga Thurner

**RESUMO**

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, analisou-se o Planejamento Estratégico e também 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 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:** Gestão Estratégica; Planejamento Estratégico; Competências Gerenciais.

**ABSTRACT**

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, 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 analyze the managing competences that this professional has and should have, for and efficient perform of his/her functions and the optimization of the company's Strategic Management.

**Keywords:** Strategic Management, Strategic Planning; Management Competences.

## 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, 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.

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.

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.

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. 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 no departamento de *marketing* que otimizem a gestão estratégica?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

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

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Estudar os principais Modelos de Gestão Estratégica;
- Analisar o Planejamento Estratégico e identificar as Competências, presentes e esperadas do Gerente de *Marketing* da empresa estudada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 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”.

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 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.

## **2.2 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 será apresentado o Modelo de Estrada (2007), elaborado na UFSM – Universidade Federal de Santa Maria, pelo Núcleo de Gestão Empresarial.

### **2.2.1 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 1.

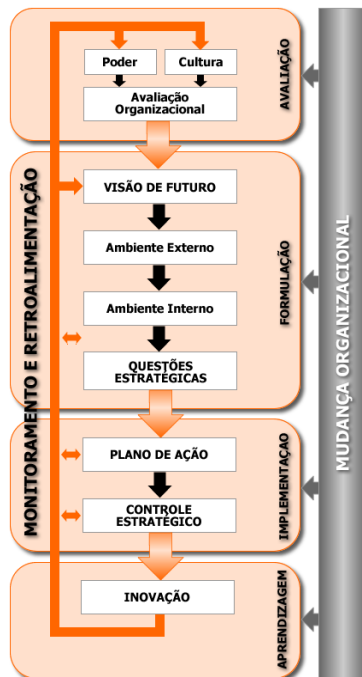


Figura 1 - Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada.

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.

### **2.3 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.

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).

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 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.

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.

### **2.3.1.1 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.

| <b>Conhecimentos</b>  | <b>Habilidades</b>   | <b>Atitudes</b>   |
|---|--|---|
| <b>C</b>  | <b>H</b>   | <b>A</b>  |
| 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.

### **2.4 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 necessita 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 2:





Figura 2 - 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.

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.

## 2.5 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.

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

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 observação com relação as competências do gerente de *marketing* e a otimização da gestão estratégica na estrutura organizacional do referido departamento.

**Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois tem como objetivo a descrição das características da referida indústria do setor de bebidas, descrevendo o planejamento estratégico utilizado para alcance dos seus objetivos e as principais competências que o gerente de *marketing* possui e/ou deveria possuir para o sucesso na implementação desse planejamento.**

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.

**Sendo assim, a pesquisa é classificada, exclusivamente, como um estudo de caso, pois faz uma análise detalhada de uma indústria do setor de bebidas.**

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.

## 4 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

### 4.1 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 empresa 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”*.

O levantamento das questões estratégicas trazem a necessidade de analisar se as competências do gerente de *marketing*.

## 4.2 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.

### 4.2.1 Conhecimentos que o Gerente de *Marketing* atualmente possui

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. Os conhecimentos que o Gerente de *Marketing* possui, em ordem crescente de importância, estão relacionados no Quadro 3:

| 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 3 – 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.

### 4.2.2 Conhecimentos que o Gerente de *Marketing* deveria possuir

O Quadro 4 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 4 – 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.

#### 4.2.3 Habilidades que o Gerente de Marketing possui atualmente

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. O Gerente de *Marketing* da empresa possui importantes habilidades, para o eficiente desempenho de suas funções. Sendo assim, o Quadro 5 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 5 – 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.

#### 4.2.4 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 6, 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 6 – 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.



#### 4.2.5 Atitudes que o Gerente de *Marketing* possui atualmente

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. Gerente de *Marketing*, da empresa, possui importantes atitudes, que fazem a diferença no desempenho de suas funções. Com isso, o Quadro 7 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 7 – 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.

#### 4.2.6 Atitudes que o Gerente de *Marketing* deveria possuir

O Quadro 8 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 8 – 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

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 adequadas, a empresa pode desenvolver treinamentos, possibilitando que as funções 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.

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 9, no Departamento de *Marketing* da Empresa em questão:

| Competências do Gerente de <i>Marketing</i> |             |          |
|---|-------------|----------|
| Conhecimentos                               | Habilidades | Atitudes |

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

Quadro 9 – Competências do Gerente de *Marketing* da Empresa Estudada

Com isso, o objetivo geral do trabalho, que foi analisar as competências necessárias ao Gerente de *Marketing* 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*.

### 5.1 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, Igor H.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Do planejamento estratégico

- à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.
- 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.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. As Estratégias Empresariais e Formação de Competências. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAMIGNA, M.R. O Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.
- 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.
- PARRY, S. B. The quest for competencies. In: Training, p. 48-56, July, 1996.
- PORTER, M. E. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por competências. 5ªed. São Paulo: Educator, 2001.
- RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES. The Sucessfull CMO, 2006.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. [http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/conhecaomercado\\_803.asp](http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/conhecaomercado_803.asp). Acesso 10 set. 2006.
- ULRICH, D. Recursos humanos estratégicos. Traduzido por Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Editora Futura, 2000.