



...DA DE ORIENTAÇÃO
...TESTADA EM
...INDUSTRIAS GAÚCHAS

**MARKOR: UMA MEDIDA DE ORIENTAÇÃO
PARA O MERCADO TESTADA EM
EMPRESAS INDUSTRIAIS GAÚCHAS.**

Liliane Antunes Rohde

Porto Alegre, 1997.

UFRGS
Escola de Administração
BIBLIOTECA
R. Washington Luiz, 855
Fone: (51) 316-2840 - Fax: (51) 316-3991
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

**MARKOR: UMA MEDIDA DE ORIENTAÇÃO
PARA O MERCADO TESTADA EM
EMPRESAS INDUSTRIAIS GAÚCHAS.**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi

Porto Alegre, 1997

INTRODUÇÃO

de uma orientação...

...a partir da teoria e prática...

...a partir da teoria e prática...

PARTE I

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Por mais de três décadas o conceito de orientação para o mercado vem ocupando, de uma forma ou de outra, o centro da teoria e prática, tanto do marketing quanto da administração estratégica (Day,1990, Slater & Narver 1994, Greenley,1995). Embora, somente recentemente, este conceito sendo objeto de estudos teóricos e empíricos mais intensivamente.

Nos últimos anos vem novamente crescendo o interesse pelo conceito de orientação para mercado, tanto entre profissionais quanto acadêmicos de marketing, como demonstram os trabalhos de Day (1990), Deshpande & Webster (1989), Kohli & Jaworski (1990) e Narver & Slater (1990).

Este ressurgimento não é surpreendente, visto que a orientação para o mercado tem como um de seus fundamentos a busca da satisfação do cliente, um dos temas mais discutidos no marketing moderno (Day 1990, Mckenna, 1990, Kotler 1991, Whiteley 1992, Reichheld, 1993).

Confirmando esta posição, Day (1990) defende que no coração de uma organização voltada para o mercado existe um profundo e duradouro compromisso com uma filosofia pela qual o cliente vem em primeiro lugar, incorporando a máxima de Drucker de que a finalidade de uma empresa é atrair e satisfazer clientes em troca de um lucro.

Ser orientado para o cliente é uma condição necessária, mas não suficiente, continua Day (1990), visto que ela sozinha não assegura um desempenho superior que provém da superação dos concorrentes. Segundo este autor, uma organização voltada para o mercado tem:

- um compromisso com um conjunto de processos, crenças e valores que permeiam os seus aspectos e suas atividades, que são voltados para uma compreensão profunda e consensual das necessidades e comportamentos dos clientes e das capacidades e intenções dos concorrentes, com o objetivo de alcançar um desempenho superior através de satisfazer os clientes melhor que a concorrência.

Estas idéias demonstram a importância de se orientar para o cliente e mais do que isto, orientar-se para o mercado. Porém, como saber se uma organização é ou não orientada para o mercado?

Kohli & Jaworski (1990) defendem que este conceito é um contínuo e que todas as empresas apresentam algum grau de orientação para o mercado. Portanto, é imperativo desenvolver-se uma escala que mensure este grau de orientação.

Os itens descritos acima assumem um caráter ainda mais incipiente quando se fala de Brasil e, mais ainda, se for analisado em termos do Rio Grande do Sul. A escassez de trabalhos que explorem a orientação para o mercado no Brasil é quase total, prejudicando o desenvolvimento e a implantação do "marketing concept".

Assim sendo, será de muita importância um trabalho que revele o momento atual da indústria gaúcha no que diz respeito ao seu grau de orientação para o mercado. Esta medida nos dará um panorama do estágio atual de evolução da implementação do conceito de orientação para o mercado e, conseqüentemente, do "marketing concept".

Este projeto tem como objetivo exatamente traçar um panorama do estágio atual da orientação para o mercado de empresas do setor industrial gaúcho. Para tanto, será usada a escala de medição desenvolvida por Kohli, Jaworski & Kumar (1993) denominada MARKOR.

Além disto, tem-se como objetivo traçar comparações entre o comportamento apresentado pelas pequenas, médias e grandes empresas industriais gaúchas.

Também, secundariamente, pretende-se verificar a aplicabilidade deste instrumento no contexto brasileiro, mais especificamente no setor industrial do Rio Grande do Sul.

2. JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, muita ênfase tem sido dada em entregar produtos e serviços de qualidade superior aos clientes (Day & Wensley, 1988; Day 1990 e Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Tendo em vista que as necessidades e expectativas dos clientes mudam ao longo do tempo, um acompanhamento contínuo e sistemático se faz necessário. Para tanto, é importante, um diagnóstico da situação atual a fim de pautar ações futuras.

Slater & Narver (1995) argumentam que a orientação para o mercado é atualmente muito valorizada por dois motivos principais: a contínua coleta de informações sobre as necessidades de clientes específicos e capacidades dos competidores e o fato de utilizar esta informação para criar continuamente valor superior para os clientes.

Além destes fatores, a orientação para o mercado é freqüentemente colocada como fator de crescimento da performance da empresa (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990) e o principal argumento apresentado é que a organização orientada para o mercado conhece mais e melhor seus clientes, podendo, assim, entregar-lhes um valor superior, isto é, desenvolver uma vantagem competitiva sustentável.

Eccles (1991) defende que estas novas estratégias competitivas devem levar à definição de novos sistemas de mensuração de performance da empresa. E mais, há necessidade de mudar a base de mensuração de

performance das empresas da simples estatística financeira para algo mais complexo que seja contínuo, envolva processos e mostre a realidade da empresa no momento e a longo prazo.

Assim sendo, mensurar a orientação para o mercado pode ser um destes novos processos que levem não só a uma radiografia da empresa, mas apontem caminhos futuros.

O desenvolvimento de uma escala de medida da orientação para o mercado é particularmente importante, pois, além de estabelecer o nível de orientação em que determinada unidade de negócio se encontra, este escore pode ser usado para traçar comparativos após a implantação de políticas e ações voltadas para aprimorarem a orientação para o mercado.

Também, segundo Kohli, Jaworski & Kumar (1993), este escore pode ser utilizado para pautar ações pontuais, como por exemplo: se uma empresa apresentar um escore baixo em algum item do constructo, este pode ser trabalhado através de ações específicas e, após algum tempo ser novamente mensurado, podendo se notar claramente os efeitos destas ações.

No caso do presente estudo, sua relevância fica ressaltada pelos próprios autores da escala MARKOR. Kohli, Jaworski & Kumar (1993) defendem que é preciso considerar se os itens que compõem esta escala "fazem sentido" em países de língua não inglesa e se os resultados obtidos serão similares. Além disto, estes autores colocam muito claramente a necessidade de se desenvolver novos estudos de aplicação e validação desta escala em economias turbulentas e em desenvolvimento.

Assim sendo, este estudo apresenta uma aplicação da escala MARKOR no Rio Grande do Sul, que apresenta todos os requisitos acima citados, utiliza o português e está inserida num economia turbulenta e em desenvolvimento.

Pode-se analisar a importância do assunto, ainda, de uma outra perspectiva. Nos últimos tempos muito tem se falado, escrito e aplicado em qualidade total. Entretanto, qual o papel do marketing neste contexto?

No início da década de oitenta iniciou-se nos Estados Unidos o chamado "movimento da qualidade" tratava-se de uma coleção de estratégias que perseguiram uma maior competitividade (Whiteley, 1992). Contudo, defende este autor, este movimento se concentrava na busca da perfeição técnica, solucionando os problemas considerados importantes para a própria empresa, porém isto não é mais suficiente para se alcançar a excelência. Whiteley (1992) argumenta que a definição importante de qualidade não é a determinada internamente, mas sim, a dada pelo cliente.

Somente companhias empenhadas em escutar e servir os clientes podem produzir sistematicamente clientes empolgados. É somente com estes clientes que se consegue gerar lucros sólidos e crescentes. Assim, é fácil ver porque mesmo produzindo com métodos modernos de busca de qualidade, a existência das empresas que não agradam seus clientes está seriamente ameaçada (Whiteley, 1992).

Estudos recentes (Chang & Chen 1994, Ramesan & Kelley 1994) estão traçando ligações entre a qualidade total, a lucratividade e a orientação para o mercado.

Chang & Chen (1994) argumentam que se uma organização é mais orientada para o mercado, menor é o "gap" entre a administração desta organização e as aspirações de seus clientes. E vão mais adiante, defendendo que quanto maior a qualidade total oferecida pela organização, maior é a orientação para o mercado.

Assim sendo, também por esta visão de qualidade total, a determinação do grau de orientação para o mercado é bastante importante, visto que este pode ser um ótimo instrumento para o crescimento e capacitação destas para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Ao se pensar nos motivos que levaram a se eleger o setor industrial gaúcho, pode-se ressaltar que o estudo que originou a escala a ser utilizada foi realizado junto a indústrias americanas. Além disto pode-se considerar que vários estudos deste tipo - Narver & Slater (1990), Diamantopoulos & Hart (1993) - foram, também, realizados neste setor.

ORIENTAÇÃO PARTE I

F MENSURAÇÃO

PARTE II

REVISÃO DA LITERATURA

3. REFERENCIAL TEÓRICO: ORIENTAÇÃO PARA MERCADO CONCEITUAÇÃO E MENSURAÇÃO

3.1. CONCEITUAÇÃO

Inicialmente torna-se importante conhecer o desenvolvimento da conceituação de orientação para mercado, já que é este conceito que se deseja mensurar neste estudo.

Introduzido no início dos anos 50, o "marketing concept" - a fundamentação filosófica da orientação para o mercado - representa a "pedra fundamental" do pensamento de marketing (Borch 1957, McKitterick 1957). Entretanto, apesar de sua importância, pouca pesquisa tem focalizado este assunto e somente um pequeno conjunto de artigos tem oferecido alternativas de como se implementa este conceito (Jaworski & Kohli, 1993).

Webster (1988) diz que apesar de ter mais de três décadas o "marketing concept" foi abandonado pelas empresas americanas anos setenta e que só foi retomado no fim dos anos oitenta, quando estas perderam suas posições privilegiadas no mercado mundial.

No caminho de definir orientação para o mercado, o primeiro obstáculo a ser transposto é a especificação de forma clara e inequívoca do seu campo

de atuação, tendo em vista sua multiplicidade de definições. Além disto, este conceito muitas vezes se funde com outros, como "marketing concept" ou "market-driven".

Qualquer breve revisão da literatura revela esta diversidade de definições tanto para orientação para o mercado quanto para "marketing concept".

Felton (1959) define o "marketing concept" como um estado da mente que sustenta a integração e a coordenação de todas as funções de marketing e das outras funções da corporação com o objetivo de maximizar a lucratividade a longo prazo.

Em contrapartida, McNamara (1972) define "marketing concept" como sendo uma filosofia de administração do negócio, baseada na larga aceitação pela empresa da necessidade da orientação para os clientes e para a lucratividade.

Variações das idéias apresentadas acima são colocadas, também, por Levitt (1969), Konopa & Calabro (1971), Bell & Emory (1971) e Stampfl (1978).

Já, Day (1990) defende que cada parte da organização deve ser guiada pelo mercado, pelo trabalho consciente para colocar o cliente em primeiro lugar, entregando-lhe um valor superior e, ao mesmo tempo, mantendo-se a frente da concorrência.

Mckenna (1991) endossa a idéia do foco no cliente quando coloca que a empresa deve estar envolvida com o cliente, e mais, o papel do marketing deve ser de integrador, interna e externamente, trazendo o cliente para dentro da

organização como participante do projeto e desenvolvimento dos produtos/serviços.

Um exame rápido destas definições pode-se notar que implícito nas várias expressões está a visão que há dois níveis no "marketing concept", um nível filosófico e outro operacional. De um lado, a necessidade de orientar a organização para os clientes leva a um comprometimento atitudinal. De outro lado, esta orientação reflete nos processos operacionais da organização. Segundo Day (1992) esta dicotomia entre orientação para mercado como sendo um conjunto de valores organizacionais ou um conjunto específico de comportamentos organizacionais ainda não está claramente definida.

Vale ressaltar que apesar da existência deste dois níveis de definições, nota-se uma tendência a valorizar-se mais as questões filosóficas em detrimento das operacionais.

Assim sendo, Kohli & Jaworski (1990) buscaram uma definição mais centrada em comportamentos organizacionais do que em valores e culturas. Tendo em vista que, segundo estes autores, o estudo do marketing necessita de definições mais operacionais para o "marketing concept".

Foi no sentido de encontrar uma definição mais operacional que Kohli & Jaworski (1990) desenvolveram sua definição de orientação para o mercado.

Resumindo as definições "ad hoc" do "marketing concept", Kohli & Jaworski (1990) relatam que três pilares são claramente identificáveis:

- o foco no cliente,

- marketing coordenado,
- a lucratividade.

Entretanto, segundo estes autores cada um dos três pilares tem "per se" um limitado valor prático e que são raramente transladados para formas operacionais e colocados em prática nas organizações.

Numa tentativa de minimizar estas limitações, Kohli & Jaworski (1990) confrontaram estes pilares com as opiniões de executivos de marketing a fim de aprimorar um conceito mais operacional para a orientação para o mercado.

Assim sendo, foram entrevistados 62 executivos de 47 organizações em quatro cidades diferentes dos Estados Unidos. Cada um destes princípios foram detalhadamente analisados e, para cada um deles, demonstrou-se algumas limitações.

Primeiro, parece ter ficado claro na pesquisa realizada por Kohli & Jaworski (1990) que o foco no cliente sozinho não é suficiente. É necessário, também, desenvolver um conceito mais amplo que envolva, além das opiniões do cliente, os fatores externos de mercado que possam afetar as necessidades e preferências destes clientes e, também, as necessidades futuras destes clientes. Este conceito foi denominado pelos autores de inteligência de mercado.

Kohli & Jaworski (1990) colocam que, em suas entrevistas de campo, o marketing coordenado aparece como sendo importante porque facilita a operacionalização do constructo, mas parece não ser tão fundamental. Neste caso, os autores concluem que o que seria imprescindível, é a disseminação

disseminar da inteligência de mercado por toda a organização, facilitando, assim, a resposta da organização a esta inteligência.

Quanto à lucratividade, contrariando a literatura especializada, as entrevistas não a indicaram como parte da orientação para o mercado. Os executivos enfatizaram que a lucratividade seria uma consequência da orientação para o mercado e não parte deste conceito (Kohli & Jaworski, 1990).

O estudo de Narver & Slater (1990) vem ratificar esta posição quando comprova uma relação positiva entre orientação para o mercado e lucratividade, indicando um relacionamento de causa e efeito. Além disto, estes autores afirmam que apesar da lucratividade estar intimamente ligada ao conceito de orientação para o mercado, ela não faz parte dele.

Finalmente, levando todos estes fatores em consideração, Kohli & Jaworski (1990) propõem a seguinte definição para orientação para mercado:

“a orientação para o mercado é a geração de uma inteligência de mercado que permite determinar as necessidades correntes e futuras dos clientes, a disseminação desta inteligência por todos os departamentos e a resposta da organização como um todo a esta inteligência “ (Kohli & Jaworski, 1990,p 6).

Esta definição, argumentam estes autores, tem um forte enfoque organizacional e não filosófico com o objetivo de facilitar sua operacionalização e posteriormente sua mensuração.

Concomitantemente com a apresentação deste conceito por Kohli & Jaworski (1990), Narver & Slater (1990) apresentaram uma outra conceituação para a orientação para o mercado.

Estes autores propõem que a orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais.

- Orientação para o cliente - o entendimento de uma faixa de compradores para estar hábil a criar para eles e de forma contínua valores superiores.
- Orientação para os competidores - o entendimento a curto prazo das forças e fraquezas e a longo prazo as capacidades dos competidores atuais e potenciais.
- Coordenação interfuncional - a utilização coordenada de todos os recursos da empresa para criar um valor superior para os clientes.

Kohli, Jaworski & Kumar (1993) argumentam que apesar de apresentar muitos pontos positivos, a conceituação de Narver & Slater (1990) contém três grandes limitações: adota um foco nos clientes e competidores em detrimento de outros focos, tais como, acionistas, financiadores e fatores adicionais que dirigem as necessidades e expectativas dos clientes (tecnologia, regulamentação governamentais); não trata da velocidade com que as informações são geradas e disseminadas nas organizações e inclui um grande número de itens que não dizem respeito diretamente a atividades e comportamentos específicos da orientação para o mercado.

Estes autores defendem, também, que a sua definição apresenta propriedades psicométricas que facilitam a mensuração do constructo. Além

disto, a definição proposta por Kohli & Jaworski (1990) traz consigo uma idéia de um contínuo, isto é, pode-se conceituar mais adequadamente a orientação para o mercado das organizações em diferentes graus do que pela simples presença e ausência deste conceito.

Num artigo recente, Slater & Narver (1995) reforçam a importância da escala desenvolvida por Kohli, Jaworski & Kumar (1993) por um outro ângulo de visão. Slater & Narver (1995) defendem que estes autores abriram novos caminhos para pesquisas interligando "learning organization" e orientação para o mercado, quando desenvolveram uma medida eficaz para a aquisição da informação, disseminação da inteligência de mercado e o estágio em que a organização se encontra na resposta a esta inteligência.

A definição de orientação para o mercado escolhida para embasar todo este trabalho é a proposta por Kohli & Jaworski (1990).

3.2. MODELO TEÓRICO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Assim sendo, para melhor se entender o constructo que esta sendo delimitado, é necessário definir de forma clara cada um dos três itens básicos propostos por Kohli & Jaworski (1990): geração da inteligência de mercado, disseminação desta inteligência e a resposta da organização a esta inteligência.

Geração da Inteligência de Mercado

A maioria da literatura atual de marketing ressalta a importância de se estar voltado para o cliente (Day, 1990, Kotler, 1990, Makenna, 1990), mas somente isto seria suficiente? No entendimento de Kohli & Jaworski (1990) somente ouvir o cliente não é suficiente, seria necessário mais, o desenvolvimento de um complexo sistema de informações chamado de inteligência de mercado.

Esta inteligência de mercado é definida por Kohli & Jaworski (1990) como sendo a coleta e a disponibilização das necessidades e preferências dos clientes, assim como a análise de todos os fatores exógenos que influenciam e refinam estas necessidades e preferências, tais como regulamentações governamentais, tecnologias, forças ambientais e a concorrência.

A idéia conhecer a também a concorrência, além dos clientes, é reforçada por Day (1990) quando diz que para se obter uma vantagem competitiva sustentável é necessário fazer mais e melhor que a concorrência.

Outro item relevante contido neste conceito é que uma inteligência de mercado eficiente permite não somente conhecer as preferências atuais dos clientes, mas, também, as necessidades futuras. Nesta mesma linha de raciocínio, Houston (1986) afirma que é necessário antecipar as necessidades dos clientes e tomar as providências para satisfazê-las. Ainda mais, tendo em vista que mudanças de comportamento dos clientes podem vir tornar obsoleto um produto ou quem sabe uma linha inteira de produtos, podendo representar meses ou anos de trabalho árduo (Kohli & Jaworski, 1990).

Vale ressaltar que é imprescindível para a geração de uma boa inteligência de mercado, não se limitar à obtenção das opiniões presentes e futuras dos clientes e conhecer a concorrência, mas incluir uma cuidadosa análise das forças que influem nestas necessidades e preferências destes clientes. E esta é uma análise bastante complexa, pois inclui, além dos fatores de mercado (concorrência, políticas promocionais, propaganda), hábitos de consumo e fatores psicológicos e sociais formadores da opinião dos clientes.

Não se pode esquecer de determinar de forma clara o que significa a palavra cliente para a organização. Uma vez que pode significar o usuário final, o cliente interno ou cliente imediato da organização. Kohli & Jaworski (1990) ressaltam a importância de se conhecer as preferências e necessidades tanto dos usuários finais quando dos distribuidores e varejistas. Whiteley (1992) vai um pouco além disto quando defende existem três tipos de clientes: os internos, os intermediários e os usuários finais. Este autor argumenta que a empresa deve satisfazer da melhor forma todos estes três tipos de clientes. Contudo em se tratando de orientação para mercado convencionou-se tratar principalmente os clientes externos.

No caso deste projeto a definição do que seja cliente torna-se bastante importante. Uma vez que se propõe a analisar empresas do setor industrial que, possivelmente, possuam clientes que não sejam os usuários finais do produto.

A inteligência de mercado pode ser gerada através de vários mecanismos, formais e informais. Kohli & Jaworski (1990) destacam que discussões com clientes e com distribuidores, análises de relatórios de vendas,

análises de "database" de clientes atuais e potências e pesquisas de marketing são os meios mais utilizados neste processo.

O importante na geração da inteligência de mercado é que ela não é uma tarefa exclusiva da área de marketing, mas deve ser gerada coletivamente pelos indivíduos e departamentos em toda a organização, porque cada um tem uma visão diferenciada do mercado (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993). Por exemplo, quando os engenheiros pesquisa e desenvolvimento obtém informações sobre novos produtos em conferências científicas, eles devem reportá-las em jornais, murais ou palestras internas.

A idéia de que a inteligência de mercado deve ser gerada em toda organização obtém um eco muito forte em Mckenna (1990) quando este defende que tudo que é realizado por uma organização diz respeito ao marketing.

Finalizando, Kohli & Jaworski (1990) ressaltam novamente que é relevante que a geração da inteligência de mercado não se restrinja a obter as opiniões dos clientes, mas também envolva uma análise e interpretação das forças que levam os clientes a escolherem estas necessidades e preferências.

Disseminação da Inteligência de Mercado

Glazer (1991) defende que a efetiva disseminação, ou compartilhamento da informação, incrementa seu valor quando cada parte desta informação pode ser vista num contexto mais amplo por todos os agentes da organização, os

que a utilizam, os que podem ser afetados por ela e os que estão aptos a dar "feedback", amplia-la ou modifica-la.

Assim sendo, para oferecer maior valor e efetividade, a inteligência de mercado deve ser disseminada. No dizer de Kohli & Jaworski (1990), para uma organização adaptar-se às necessidades dos clientes, a inteligência de mercado deve ser comunicada, disseminada e de alguma forma "vendida" para todos os departamentos da organização.

Neste sentido McNamara (1972) defende que para a adoção do "marketing concept" é essencial o desenvolvimento de um completo programa de educação e comunicação interna. Como, no dizer de Kohli & Jaworski (1990) orientar-se para o mercado é implementar o "marketing concept", mais uma vez fica evidenciada a importância da disseminação das informações do mercado.

Vale destacar, porém, que o fluxo desta disseminação não ocorre necessariamente só no sentido do marketing para outros departamentos, podendo ocorrer, inclusive, no sentido inverso. Saliencia-se que este tipo de comunicação pode ser vista como comunicação horizontal, que segundo Megginson () é uma forma de comunicação que resultou da especialização organizacional e apresenta uma natureza essencialmente coordenadora.

Assim sendo, pode-se ver implícita dentro deste conceito de disseminação da inteligência a idéia de marketing coordenado, usualmente colocada na definição de orientação para mercado (Kotler, 1990, Narver & Slater, 1990).

Kohli, Jaworski & Kumar (1993) ressaltam que sendo o foco da disseminação da inteligência de mercado a organização inteira, as atenções devem ser balanceadas entre a informação horizontal e vertical.

Vale destacar que Kohli & Jaworski (1990) observam, que a disseminação da inteligência de mercado pode se dar de duas maneiras: através da comunicação formal e através da comunicação informal.

A comunicação formal é representada por relatórios de progresso e desempenho, comunicações internas e requisições de materiais e recursos, isto é, todo e qualquer fluxo de informação sistematizada e escrita. Kohli & Jaworski (1990) lembram que este tipo de comunicação é muito importante, mas as maneiras informais de comunicação, mesmo que algumas vezes negligenciadas, são externamente poderosas, sendo inclusive muito mencionadas nas entrevistas de campo realizadas por estes autores.

Os dois tipos de disseminação devem ser considerados e avaliados, além de incentivados para efetivamente espalhar a inteligência de mercado por toda a organização.

Kohli & Jaworski (1990) salientam que a efetiva disseminação da inteligência de mercado é importante porque cria uma base para ações concretas em qualquer departamento da organização, desenvolvendo, assim, um ambiente propício para a resposta a esta inteligência.

Resposta à Inteligência de Mercado

O terceiro elemento da orientação para o mercado é a resposta à inteligência de mercado (Kohli & Jaworski, 1990). Uma organização pode gerar e disseminar esta inteligência internamente. Entretanto, se ela não responder a estas necessidades, pouco estará sendo feito na direção de implementar a orientação para o mercado.

Kohli & Jaworski (1990) argumenta que este terceiro item engloba toda a ação tomada em resposta a inteligência que foi gerada e disseminada.

Exemplificando, a resposta à inteligência de mercado se materializa quando: quando se seleciona "targets" de mercado, projeta e oferece novos produtos/serviços, produz, distribui e promove os produtos/serviços de maneira a torná-los atraentes aos consumidores.

Neste caso, fica claro que a resposta a inteligência de mercado deve estar presente em todas as ações de marketing e em quase todas as ações tomadas pela organização. Assim sendo é responsabilidade de todos os departamentos da organização, não se restringindo a área de marketing.

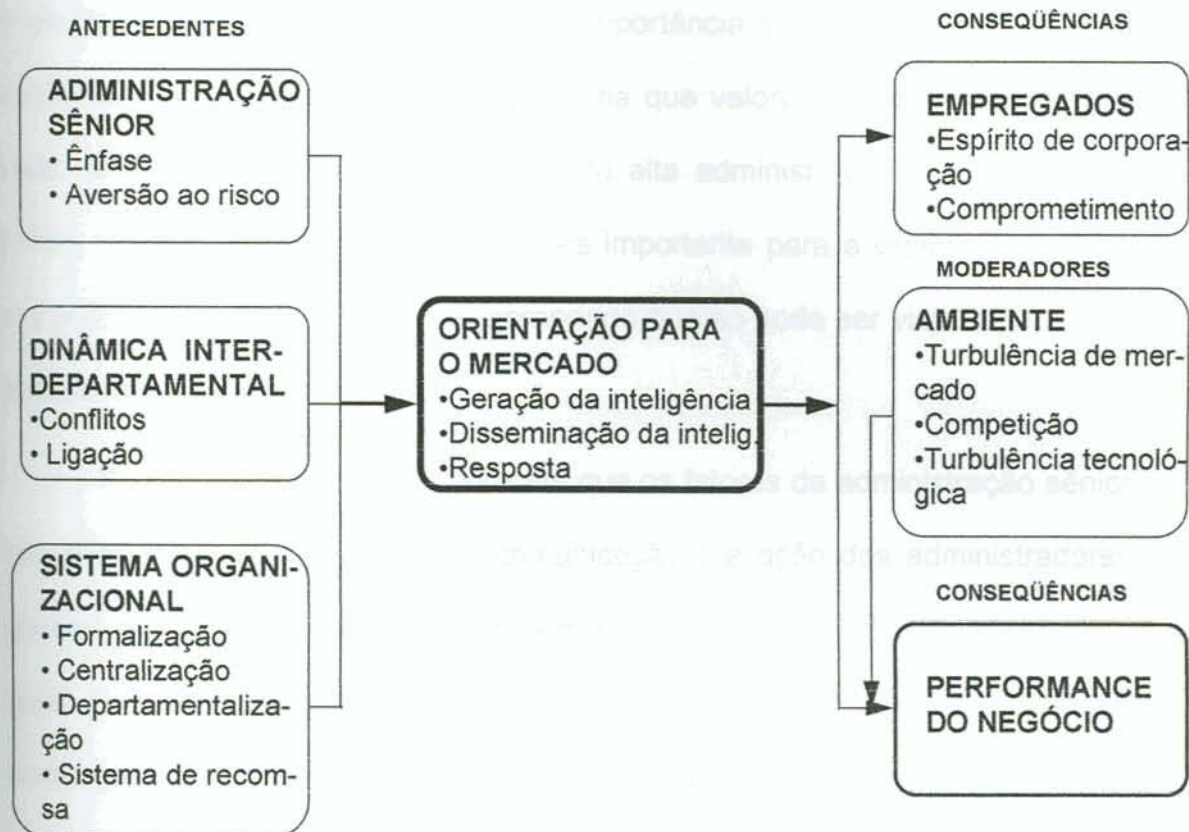
Além da definição do constructo propriamente dito, Kohli & Jaworski (1990) definiram um modelo conceitual mais abrangente para a orientação para o mercado. Este modelo é composto de quatro conjuntos de fatores:

- Condições antecedentes que impulsionam ou desencorajam a orientação para o mercado;

- O constructo de orientação para o mercado propriamente dito;
- As conseqüências desta orientação;
- Variáveis moderadoras que enfraquecem ou fortalecem a relação entre orientação para o mercado e performance da empresa.

Apesar do objeto principal deste estudo ser o constructo de orientação para o mercado, a fim de melhor contextualiza-lo, serão apresentados de forma breve cada um dos outros três conjuntos de fatores. Antes disto, uma visão geral deste modelo conceitual pode ser visualizada na figura 1 a seguir.

Figura 1 - Orientação para o mercado, antecedentes e conseqüências.



* FONTE: JAWORSKI & KOLHI (1993).

Antecedentes da orientação para o mercado

Os antecedentes da orientação para o mercado são definidos por Kohli & Jaworski (1990) como sendo os fatores organizacionais que estimulam ou impedem a implementação da filosofia de negócios conhecida como "marketing concept". Os autores denominaram estes fatores de: fatores da administração sênior, dinâmica interdepartamental e sistemas organizacionais.

A) Fatores da Administração Sênior

Os fatores da administração sênior, no entender de Kohli & Jaworski (1990) representam o comprometimento da alta administração com a

implantação do "marketing concept". A importância deste comprometimento é confirmado por Webster (1988) que afirma que valores e crenças orientados para os clientes são responsabilidade da alta administração. Mais que isto, Felton (1959) diz que o ingrediente mais importante para a orientação para o mercado é um "estado da mente" apropriado que só pode ser visto a partir dos executivos e das altas chefias.

Kohli & Jaworski (1990) colocam que os fatores da administração sênior são compostos de: "gap" entre a comunicação e a ação dos administradores sênior, a aversão a riscos da alta administração, a mobilidade para cima, o nível de escolaridade da alta administração, a atitude desta em relação a mudanças e a habilidade dos executivos de marketing em obter a confiança dos outros executivos da organização.

B) Dinâmica Interdepartamental

A dinâmica interdepartamental representa as interações formais e informais entre os departamentos da organização.

Kohli & Jaworski (1990) salientam que os principais componentes desta dinâmica são: conflitos interdepartamentais, ligações interdepartamentais e o interesse de cada departamento por idéias de outros departamentos.

C) Sistema Organizacional

O terceiro conjunto de antecedentes da orientação para o mercado diz respeito as características da organização como um todo, relacionadas com sua forma estrutural de organização.

Levitt (1969) discute a departamentalização e a especialização como barreiras para a comunicação, logo estas seriam, também, barreiras a disseminação da inteligência de mercado e, conseqüentemente, para a implementação da orientação para o mercado.

Adicionalmente, Stamfl (1978) argumenta que a centralização e a formalização torna as organizações menos adaptativas as mudanças de mercado e do ambiente.

Assim sendo, pode-se dizer que as características estruturais da organização podem influenciar a sua orientação para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990).

Kohli & Jaworski (1990) defendem que os principais itens formadores do sistema organizacional são: departamentalização, formalização, centralização, aceitação das políticas comportamentais e o sistemas de recompensas.

Conseqüências da Orientação para o mercado

A primeira conseqüência, a mais discutida e proclamada, é que a orientação para o mercado incrementa a performance do negócio. A mais de três décadas que os teóricos do marketing proclamam esta ligação (Narver & Slater, 1990).

Apesar de muitos esforços e alguns estudos empíricos (Narver & Slater 1990, Chang & Chen, 1994), se está muito longe de demonstrar clara e inequivocamente esta relação.

Além disto, Kohli & Jaworski (1990) apontam que uma segunda conseqüência seria o aumento da satisfação dos empregados, isto é, o incremento de seus benefícios sociais e psicológicos. Estes autores defendem a idéia de que quanto maior a orientação para o mercado, maior a satisfação dos funcionários e maior o comprometimento destes com a organização.

A terceira conseqüência diz respeito ao comportamento do cliente. Kohli & Jaworski (1990) defendem a idéia de que a orientação para o mercado leva a um aumento da confiança dos clientes na organização, incrementando a possibilidade de se estabelecer um relacionamento duradouro.

Estabelecer e manter uma relação duradoura com clientes parece ser uma das funções fundamentais do marketing (Anderson, 1982, Mckenna 1990). Reichheld (1993) vai mais além, defendendo que a lealdade dos clientes pode ser o maior diferencial de lucratividade que as empresas podem alcançar. Portanto, as empresas devem ser gerenciadas no sentido de administrar da melhor forma possível o desenvolvimento desta lealdade.

Moderadores Ambientais

Apesar da literatura levar a crer que o "marketing concept" é um conceito único e universal, a pesquisa de campo realizada por Kohli & Jaworski (1990) sugeriu que certas contingências incrementam ou dificultam o estreito relacionamento entre orientação para o mercado e a performance do negócio. De uma outra forma, o estudo de Narver & Slater (1990), também considera que as condições ambientais podem influir nesta ligação.

Kohli & Jaworski (1990) destacam como os principais moderadores: turbulência de mercado, turbulência tecnológica, a estrutura da competição e a situação geral da economia.

Todavia, um estudo empírico recente de Slater & Narver (1994) minimiza a influência dos moderadores ambientais, principalmente a estrutura da competição e a turbulência tecnológica.

Estes autores concluem que, por estarem focalizadas "para fora" e comprometidas com as inovações, as empresas orientadas para o mercado estão melhores preparadas para alcançarem e manterem uma vantagem competitiva em qualquer situação ambiental. Na verdade, as empresas mais orientadas para o mercado podem aproveitar melhor as oportunidades criadas pelo ambiente que as empresas menos orientadas (Slater & Narver 1994).

Nesta linha de raciocínio, outro estudo empírico de Gordon (1995) ao questionar se as diferentes formas de orientação para o mercado estão associadas a ambientes diferentes de mercado, conclui que esta associação não pode ser comprovada. Mais uma vez atenuando a importância de moderadores externos na orientação para o mercado.

Uma vez definido o constructo a ser estudado, o modelo no qual este constructo está inserido, cabe descrever o instrumento a ser utilizado para medir este constructo.

3.3. ESCALA MARKOR

Este instrumento foi desenvolvido e testado por Kohli, Jaworski & Kumar (1993) a partir do modelo teórico desenvolvido por Kohli & Jaworski (1990), já apresentado.

Um estudo empírico bem abrangente e rigoroso foi realizado por estes autores no sentido de validar e refinar esta escala. Primeiro, foram realizadas entrevistas em profundidade com o objetivo de gerar os itens constantes na escala.

Após esta etapa foram realizados três pré-testes a fim de assegurar a qualidade de medida da escala. Finalmente, foi realizada uma pesquisa quantitativa em duas etapas, a primeira com uma amostra de executivos de marketing e a segunda com executivos de marketing e executivos de outras áreas.

Após este estudo, os autores chegaram a escala MARKOR que consta de 32 itens, sendo 10 que dizem respeito a geração da inteligência, 8 que pertencem a disseminação desta inteligência e 14 pertencentes a resposta da organização a esta inteligência. Cada um dos itens é avaliado através de uma escala de Likert de 5 pontos, desde "discordo plenamente" até "concordo plenamente".

Segundo seus autores os atributos chaves da escala MARKOR são: o foco no cliente e nas forças que direcionam suas necessidades e preferências, itens baseados em atividades e não em filosofias e a demarcação de um fator

geral de orientação para o mercado associado aos fatores que o compõe, isto é, a geração da inteligência de mercado, disseminação desta inteligência e a resposta da organização a este inteligência.

Mais que isto, Kohli, Jaworski & Kumar (1993) defendem que a escala MARKOR avalia principalmente:

- em que grau uma unidade de negócio está engajada nas atividades de geração da inteligência de mercado;
- em que medida a unidade de negócio dissemina esta inteligência vertical e horizontalmente por canais formais e/ou informais;
- em que grau a unidade de negócio desenvolve e implementa programas de marketing baseados nesta inteligência.

Assim sendo, tendo em vista as qualidades apresentada pela escala e os objetivos deste trabalho este instrumento será utilizado para este estudo traçar um perfil da orientação para mercado no setor industrial gaúcho.

A escala completa proposta por Kohli, Jaworski & Kumar (1993) será apresentada a seguir.

ESCALA MARKOR (Kohli, Jaworski & Kumar (1993) , p. 476).

1. *Nesta unidade de negócio, nos encontramos com os clientes no mínimo uma vez por ano para saber que produtos/serviços eles necessitarão no futuro.*
2. *Pessoas do nosso departamento de produção interagem diretamente com os clientes para aprenderem como melhor servi-los.*
3. *Nesta unidade de negócio, nós fazemos muita pesquisa de mercado internamente.*
4. *Nós somos lentos em detectar mudanças nas preferências de nossos clientes.*

5. Nós pesquisamos os usuários finais no mínimo uma vez por ano para verificar a qualidade de nossos produtos/serviços.
6. Nós pesquisamos freqüentemente quem pode influenciar a compra de nossos usuários finais (por exemplo, distribuidores e varejistas).
7. Nós coletamos informações sobre a indústria de forma informal (por exemplo, almoços com amigos industriais, conversas com parceiros de negócios).
8. Nesta unidade de negócio, inteligência sobre nossos competidores é gerada, independentemente, por vários departamentos.
9. Nós somos lentos para detectar mudanças no ambiente industrial, tais como, na competição, na tecnologia ou em regulamentações.
10. Nós avaliamos periodicamente os prováveis efeitos de mudanças ambientais no nosso cliente.
11. Existe muita conversa informal na nossa unidade de negócio no que diz respeito a táticas e estratégias dos nossos competidores.
12. Nós temos encontros interdepartamentais no mínimo uma vez por trimestre para discutir tendência de mercado e desenvolvimento.
13. O pessoal de marketing da nossa unidade de negócio despende tempo discutindo as necessidades futuras dos nossos clientes com outros departamentos.
14. Nossa unidade de negócio faz circular periodicamente documentos (relatórios, informes de mercado) que provêm informações sobre nossos clientes.
15. Quando alguma coisa acontece com nosso maior cliente toda a nossa unidade de negócio sabe num período curto de tempo.
16. Dados sobre a satisfação dos nossos clientes são disseminadas em todos os níveis de forma regular em nossa unidade de negócio.
17. Existe uma comunicação mínima entre o departamento de marketing e o de produção no que diz respeito ao desenvolvimento de mercados.
18. Quando algum departamento encontra alguma coisa importante sobre a concorrência, ele é lento em alertar os outros departamentos.
19. Nós tomamos sempre a decisão de como responder a mudanças de preços praticadas pelos concorrentes.
20. Os princípios de segmentação de mercado direcionam sempre os esforços de desenvolvimento de novos produtos nesta unidade de negócio.

21. *Por uma ou outra razão nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos/serviços.*
22. *Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para assegurar que eles estejam alinhados com os desejos dos nossos clientes.*
23. *Nosso planejamento de negócios é mais dirigido à tecnologia mais avançada do que à pesquisa em marketing.*
24. *Muitos departamentos em conjunto planejam periodicamente as respostas às mudanças que ocorrem no ambiente do nosso negócio.*
25. *A linha de produtos que nós vendemos depende mais de políticas internas do que da real necessidade do mercado.*
26. *Se nosso maior competidor lançar uma campanha dirigida aos nossos clientes, nós podemos implementar a resposta imediatamente.*
27. *As atividades dos diferentes departamentos da nossa unidade de negócio são bem coordenadas.*
28. *As reclamações dos clientes caem "em ouvidos surdos" na nossa unidade de negócio.*
29. *Quando chega um grande plano de marketing, nós provavelmente não estamos aptos a implementá-lo a tempo.*
30. *Nós somos rápidos em responder a mudanças significativas na estrutura de preços ocorrida nos nossos competidores.*
31. *Quando nós descobrimos que nossos clientes estão infelizes com nossos serviços, nós tomamos as ações corretivas imediatamente.*
32. *Quando nos descobrimos que os clientes gostariam de modificar um serviço que oferecemos, o departamento envolvido faz todos os esforços para realizar isto.*

Uma vez definido o constructo que se quer medir, apresentado o instrumento para medi-lo, é importante delimitar o ambiente em que este estudo será realizado.

3.4. AMBIENTE DO ESTUDO

Este estudo foi realizado entre os executivos do setor industrial gaúcho por uma série de razões. A primeira delas, a existência de um banco de dados do setor organizado e com informações confiáveis.

Também, considerou-se que o setor industrial tem fama de ser mais conservador nas suas práticas de marketing, apesar de todas as inovações sofridas nos últimos anos nas técnicas de produção. Mais que isto, Assael (1990) argumenta que as empresas industriais tendem a estarem mais orientadas para produtos que a uma real identificação para o mercado. Logo, o desafio estava coloca, tentar investigar a orientação para o mercado num setor que teoricamente está mais voltado para a produção.

A CAEZ 1997

1.1. DEFINIÇÃO DO

O trabalho desenvolvido no âmbito do projeto de investigação, em termos de metodologia, desenvolveu-se em três fases de trabalho: a primeira fase consistiu na elaboração de um questionário de avaliação da percepção dos docentes acerca da sua prática pedagógica, tendo em vista a identificação de pontos fortes e pontos fracos da prática pedagógica dos docentes.

Após a análise dos dados recolhidos, foi possível identificar os pontos fortes e pontos fracos da prática pedagógica dos docentes, bem como os pontos de partida para a melhoria da prática pedagógica. A segunda fase consistiu na elaboração de um plano de intervenção pedagógica, tendo em vista a melhoria da prática pedagógica dos docentes. A terceira fase consistiu na implementação do plano de intervenção pedagógica, tendo em vista a melhoria da prática pedagógica dos docentes. O presente trabalho apresenta os resultados da primeira fase do trabalho, a saber, a avaliação da percepção dos docentes acerca da sua prática pedagógica.

As conclusões do presente trabalho são as seguintes: a prática pedagógica dos docentes é caracterizada por ser centrada no aluno, tendo em vista a melhoria da aprendizagem dos alunos. No entanto, a prática pedagógica dos docentes é caracterizada por ser pouco inovadora, tendo em vista a melhoria da prática pedagógica dos docentes. A presente investigação contribui para a melhoria da prática pedagógica dos docentes, tendo em vista a melhoria da aprendizagem dos alunos.

PARTE III

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A presente investigação desenvolveu-se por meio da aplicação de um questionário de avaliação da percepção dos docentes acerca da sua prática pedagógica. O questionário foi aplicado a 100 docentes, tendo em vista a melhoria da prática pedagógica dos docentes. Os resultados do questionário são apresentados no presente trabalho.

4. CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS

4.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O "marketing concept" vem sendo um tópico muito popular em publicações, seminários, conferências e discussões acadêmicas, mas pouco tem sido feito no sentido de desenvolver métodos para implementá-lo, argumenta Mcnamara (1972).

Apesar de pautar as discussões de marketing desde os anos cinqüenta, os executivos não dispõem de um modelo válido para implementar o "marketing concept" (Narver & Slater, 1990). Conseqüentemente, quando os administradores tentam implementar o "marketing concept", a falta deste modelo faz com que não haja uniformidade de procedimentos, levando a um estado de confusão em que seus benefícios não podem ser facilmente identificados.

Ao se analisar o contexto brasileiro, pode-se dizer que esta conceitualização ainda é mais incipiente, visto que pouco é pesquisado e escrito pelos acadêmicos da disciplina. Mais do que isto, a prática vem sendo feita de maneira instintiva e intuitiva, com pouca fundamentação teórica.

A definição de orientação para o mercado aqui utilizada é a desenvolvida por Kohli & Jaworski (1990), isto é, orientação para o mercado é a geração de uma inteligência de mercado para determinação das necessidades

presentes e futuras dos clientes, a disseminação desta informação e a resposta da organização como um todo a esta inteligência.

O objetivo deste projeto é avaliar o nível de orientação para o mercado em que as empresas gaúchas se encontram, utilizando para isto, desenvolvida por Kohli, Jaworski & Kumar (1993) denominada Escala MARKOR. Além disto se pretende traçar comparações entre os escores apresentados nos diversos itens de orientação para o mercado e o porte da empresa.

Também, de forma indireta, se pretende verificar a aplicabilidade da escala desenvolvida por Kohli, Jaworski & Kumar (1993) no contexto brasileiro, mais especificamente no setor industrial gaúcho.

As considerações expressas acima sintetizam o problema central da pesquisa proposta, isto é, tentar verificar o nível de orientação para o mercado de empresas industriais gaúchas, através da escala desenvolvida por Kohli, Jaworski & Kumar (1993) e traçar comparações entre o grau de orientação para o mercado apresentado pelas indústrias gaúchas pequenas, médias e grandes.

4.2. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

OBJETIVO GERAL

Investigar o estágio em que o conceito de orientação para o mercado encontra-se nas empresas do setor industrial gaúcho atualmente, a partir da aplicação da escala MARKOR desenvolvida por Kohli, Jaworski & Kumar (1993).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Verificar quais os itens da orientação para o mercado que são considerados mais relevantes para as empresas investigadas.
- b) Verificar como as indústrias gaúchas se relacionam com as dimensões da orientação para o mercado.
- c) Traçar comparações entre o porte da empresa pesquisada e sua orientação para o mercado.
- d) Verificar se os executivos de marketing e de outras áreas tem visões semelhantes quanto a orientação para o mercado.

4.3. PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Conforme já mencionado, a metodologia que norteia este estudo visa testar o instrumento desenvolvido por Kohli, Jaworski & Kumar (1993) para o setor industrial do Rio Grande do Sul.

A fim de se atingir os objetivos propostos e tendo em vista a natureza das informações que se deseja obter, optou-se por uma pesquisa quantitativa através da aplicação de um instrumento estruturado de coleta de dados.

A opção por um levantamento através de um questionário tem por base a objetividade da coleta de dados, pois tal instrumento permite uniformidade

nas avaliações em função de sua natureza impessoal (Lakatos & Marconi, 1990) Além disto, é importante para este estudo testar o comportamento da escala MARKOR na realidade gaúcha e esta escala foi desenvolvida através de questionários.

O questionário tentou reproduzir da forma mais fiel possível a escala MARKOR criada por Kohli, Jaworski & Kumar (1993). Portanto, tal como ela, constitui-se de uma escala de 5 postos desde "concordo plenamente" até "discordo plenamente".

A população-alvo deste estudo são as empresas gaúchas do ramo industrial. Com o objetivo de se obter uma amostra aleatória probabilística, resolveu-se tomar como base de dados, o cadastro industrial do Rio Grande do Sul da FIERGS - CIERGS, edição 94/95 que contém 5.450 indústrias cadastradas, sendo este o banco de dados do setor industrial mais completo disponível no estado.

Como Kohli, Jaworski & Kumar (1993), o presente estudo utilizou-se de questionários auto-administrados, coletados entre os executivos das empresas gaúchas do ramo industrial. O procedimento de coleta adotado foi de envio pelo correio, com a anexação de envelopes pré-selados para a resposta. Foram enviados igual número de questionários para empresas de grande, médio e pequeno porte.

4.1. PROCESSO DE PRÉ-TESTE

Levando em consideração que esta escala foi desenvolvida e refinada nos Estados Unidos e objetivando a validação de conteúdo e possíveis melhorias em termos da linguagem empregada, um teste piloto foi realizado. Sellitz (1974) reforça esta idéia quando diz que o teste piloto é um recurso para a identificação e solução de problemas não previstos na aplicação do questionário.

Desta forma, inicialmente o questionário foi aplicado em uma amostra piloto, contendo 23 respondentes, não incluídos na amostragem final, entre profissionais de indústrias de pequeno, médio e grande porte.

Esta amostra piloto ficou assim configurada: 12 profissionais da área de marketing entre gerentes e diretores e 11 profissionais de outras áreas. Quanto ao porte da empresa, ouviu-se 4 profissionais de empresas pequenas, 10 profissionais de empresas média e 9 de empresas grandes. Vale ressaltar que o critério de porte de empresa utilizado foi o adotado pela FIERGS, isto é, empresas com até 99 funcionários são consideradas pequenas, de 100 até 500 são consideradas médias e + de 500 são consideradas grandes.

Durante a aplicação do pré-teste, ficou-se alerta para as reações e comentários das que respondiam. Após, realizou-se entrevista individual com o respondente, na busca de conhecer as dificuldades enfrentadas.

Assim sendo, algumas considerações tornaram-se relevantes. Realizar o estudo a nível de unidade de negócio ficou prejudicado devido a caracterização do mercado-alvo deste estudo. Houve dificuldades de entendimento do conceito de unidade de negócios, além disto muitas empresas componentes da amostra não aplicam de nenhuma forma este conceito. Assim sendo, modificou-se a unidade de análise para o nível da empresa como um todo. Gordon (1995), também, realizou esta mesma adaptação ao utilizar-se da escala de orientação para o mercado desenvolvida por Narver & Slater (1990).

Além disto, houveram mudanças na maneira de expressão de algumas frases para melhorar seu entendimento, contudo estas mudanças não alteraram o sentido das mesmas.

Após terem sido feitas estas modificações, o questionário foi submetido a mais 7 profissionais da área industrial, que o consideraram adequado e não adicionaram nenhuma observação significativa.

Após a realização deste pré-teste, passou-se a mais uma fase da pesquisa com o encaminhamento do questionários aos componentes da amostra selecionada.

4.2. COLETA DE DADOS

Foram escolhidas de forma aleatória, dentro do cadastro da FIERGS-CIERGS 94-95, as empresas para as quais seriam enviados os questionários, dividindo-se equitativamente entre empresas pequenas, médias e grandes.

Depois desta escolha feita, foram enviadas 1000 cartas de pré-notificação a fim de avisar e sensibilizar as pessoas para a importância da sua colaboração para o desenvolvimento do trabalho em questão.

Finalmente, foram enviados os questionários, identificados por um número, a fim de ser possível efetuar-se "follow-ups" dos questionários não devolvidos.

4.3. PLANO AMOSTRAL

O universo pesquisado constitui-se de todas as empresas do setor industrial do Rio Grande do Sul cadastradas na FIERGS. Destas foram sorteadas aleatoriamente 1000 delas, a estas foram enviadas as cartas de pré-notificação e, posteriormente, o questionário.

4.4. PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS

O tratamento estatístico dos dados coletados na amostra realizada foi obtido através da utilização do programa estatístico SPSS - Statistical Package for Social Science, além de programas específicos visando efetuar-se a análise e apresentação dos resultados.

Antes de passar para a análise dos dados propriamente dita, procurou-se avaliar o grau de confiabilidade do instrumento utilizado. Para tanto, escolheu-se utilizar o coeficiente alpha de Cronbach, uma vez que este seria a medida recomendada para verificar a consistência interna de um conjunto de itens que foram medidos através de uma escala (Churchill, 1979).

Os valores que este coeficiente pode assumir posiciona-se entre 0 e 1, quanto mais se aproximar da unidade, maior a consistência interna da medida, porém, considera-se aceitável em Ciências Sociais coeficientes superiores a 0,6. Churchill (1979) argumenta que um baixo coeficiente alpha indica que o conjunto de itens captura de forma pobre o conceito que se tenta mensurar, enquanto um alto índice indica que este conjunto de itens está bem relacionado com o verdadeiro conceito a ser medido.

Vale destacar, contudo, que o coeficiente alpha é um procedimento estatístico para medir a confiabilidade baseada na consistência interna do instrumento, não capturando adequadamente os erros causados por fatores externos, tais como as diferentes situações e diferentes respondentes no decorrer do tempo.

A seguir a Tabela 1 apresenta o resultado da análise de confiabilidade da escala utilizada.

TABELA 1 - CONFIABILIDADE DA ESCALA

Itens da escala	Correlação do item com o total	Alpha se o item for deletado
Alpha geral = 0,678		
V1	0,269	0,679
V2	0,398	0,669
V3	0,410	0,668
V4	-0,293	0,717
V5	0,444	0,664
V6	0,412	0,667
V7	0,293	0,679
V8	0,202	0,684
V9	-0,276	0,715
V10	0,437	0,667
V11	0,139	0,668

V12	0,490	0,660
V13	0,480	0,662
V14	0,483	0,660
V15	0,294	0,677
V16	0,425	0,668
V17	0,322	0,675
V18	-0,392	0,723
V19	0,354	0,674
V20	0,393	0,671
V21	-0,324	0,719
V22	0,485	0,667
V23	-0,025	0,700
V24	0,491	0,663
V25	-0,242	0,715
V26	0,352	0,673
V27	0,497	0,664
V28	0,358	0,716
V29	-0,332	0,719
V30	0,311	0,677
V31	0,379	0,674
V32	0,357	0,676

Observa-se que o alpha geral obtido de 0,678 está um pouco acima do nível mínimo normalmente aceitável para pesquisas na área comportamental de 0,6, portanto pode-se levar adiante as análises estatísticas a serem realizadas.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS RESPONDENTES

Tendo em vista os objetivos propostos, as variáveis de identificação utilizadas neste estudo foram o porte da empresa e a função que desempenha nesta empresa. Para determinar o porte utilizou-se o critério adotado pela FIERGS, isto é, o número de funcionários.

Já, que o estudo realizado por Kohli, Jaworski & Kumar (1993), que servir de base para este, fazia a distinção entre os executivos da área de marketing e os que não pertenciam a esta área. No presente caso, utilizou-se a função desempenhada na empresa para montar dois grandes grupos de respondentes, os profissionais da área comercial e os da área não comercial, possibilitando assim, aproximar-se um pouco mais do estudo original.

Quanto ao porte da empresa a amostra ficou configurada conforme o Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Configuração da amostra por porte da empresa

Porte da empresa	Número absoluto	Frequência - %
------------------	-----------------	----------------

Até 99 funcionários	52	25,121
De 100 à 500	67	32,367
+ de 500	88	42,512
Total	207	100,000

Apesar de ter sido enviado o mesmo número de questionários para os três tipos de empresas, observa-se que as empresas maiores tiveram uma taxa de retorno mais significativo do que as médias e pequenas.

Neste caso, pode-se inferir que as empresas com maior número de funcionários parecem estar mais preocupadas o desenvolvimento de técnicas mais modernas de aperfeiçoamento gerencial e portanto, estariam mais dispostas em participar de pesquisas e estudos acadêmicos.

Para a função desempenhada pelo respondente na empresa, verifica-se que houve uma gama bem variada de cargos e funções. Este resultado está demonstrado a seguir na Tabela 3.

Tabela 3 - Configuração da amostra por função

Função que ocupa	Número Absoluto	Frequência - %
Diretor Comercial	17	8,213
Diretor de Marketing	2	0,966
Diretor Administrativo	20	9,662
Diretor Financeiro	6	2,899
Diretor de Produção	12	5,797
Gerente de Marketing	15	7,246
Gerente de Produção	17	8,213
Gerente de P&D	3	1,449
Gerente de Vendas	18	8,696
Outras	96	46,377
Não respondentes	1	0,483
Total	207	100,00

Com o intuito de formar os dois grandes grupos de respondentes, já mencionados, dividiu-se a amostra em duas partes através do tipo de função exercida pelo respondente. O primeiro grupo foi formado pelos profissionais ligados a área comercial e de marketing e o segundo grupo formado por profissionais de outras áreas. O primeiro grupo foi denominado de "Área Comercial" e o segundo de "Área Não Comercial".

Assim sendo, a Tabela 4 apresenta a configuração da amostra após este agrupamento.

Tabela 4 - Área Comercial X Área Não Comercial

Área	Número Absoluto	Frequência - %
Comercial	64	30,978
Não Comercial	142	68,599
Não respondentes	1	0,483
Total	207	100,00

Observa-se que apesar de ter sido enviado o mesmo número de questionários para profissionais destas duas áreas, verificou-se que os profissionais da área não comercial formaram a maioria da amostra., contrariando a expectativa de que os profissionais ligados à área mercadológica teriam mais interesse pelo tema que os demais,

Pode-se considerar que quando se trata de empresas pequenas e médias há sobreposição de funções, podendo isto, ter influenciado na distribuição desigual da amostra.

Esta divisão foi realizada com o objetivo de verificar se as opiniões dos profissionais da área comercial diferiram significativamente das opiniões dos profissionais da área não comercial no que tangem as ações voltadas para a orientação para o mercado.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos para cada uma das variáveis analisadas.

5.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS ESTUDADAS

Foram investigadas as 32 (trinta e dois) variáveis originais geradas Kohli, Jaworski & Kumar (1993). Esta investigação foi realizada, através da avaliação do seu nível de concordância, utilizando-se uma escala de 5 postos, deste "discordo totalmente" até "concordo totalmente".

A primeira variável investiga hábito de se encontrar com os clientes regularmente. Neste caso, observa-se que a maioria dos entrevistados (62,319%) concordam ou concordam totalmente com a afirmativa "encontro os clientes no mínimo uma vez ao ano para saber que produtos eles necessitarão no futuro".

Este índice de concordância, embora majoritário, parece indicar que a preocupação com o conhecimento maior e mais íntimo dos clientes ainda tem um caminho a percorrer nas empresas entrevistadas. Uma vez que o encontro com os clientes de forma periódica é um dos principais pontos da orientação para o mercado conforme foi definida por Kohli & Jaworski (1990).

A seguir a Tabela 5 apresenta o resultado completo do nível de concordância com esta variável.

Tabela 5 - Concordância com V1 - Encontro com os clientes no mínimo uma vez ao ano para saber que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	11,111
2 = discordo	10,628
3 = indiferente	14,976
4 = concordo	14,010
5 = concordo plenamente	48,309
Não respondentes	0,966
Total	100,00
Média	3,785
Desvio Padrão	1,429

Vale destacar que 21,739% dos entrevistados discordam ou discordam totalmente da afirmativa. Esta dado é significativo, uma vez que conhecer os clientes é fundamental para se construir uma empresa voltada para o mercado e encontros periódicos pode ser um bom começo para este conhecimento.

A próxima variável diz respeito a interação entre o departamento de produção e os clientes. Neste caso, pode-se dizer que houve uma tendência a concordância uma vez que 50,242% dos entrevistados indicaram "concordo" ou "concordo totalmente" nesta afirmativa. Este nível de concordância parece demonstrar que a implementação de uma filosofia de orientação para o mercado ainda sofre entraves, um deles é os departamentos de produção interagirem com os clientes, a fim de ouvi-los, conhecer seus desejos e necessidades, podendo adequar os produtos a estas necessidades.

A Tabela 6 a seguir mostra o resultado completo do nível de concordância com V2 - "as pessoas do nosso departamento de produção interagem diretamente com os clientes para aprenderem como melhor servi-los.

Tabela 6 - Concordância com V2 - As pessoas do nosso departamento de produção interagem diretamente com os clientes para aprenderem como melhor servi-los.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	6,763
2 = discordo	19,324
3 = indiferente	23,671
4 = concordo	19,324
5 = concordo plenamente	30,918
Total	100,00
Média	3,483
Desvio Padrão	1,292

Ressalta-se que 26,087% dos pesquisados discorda ou discorda totalmente desta afirmativa e 23,671% deles indicou "indiferente", estes resultados parecem apontar para uma distância entre a produção e os clientes, e este "gap" pode ser responsável por lançamentos de produtos fracassados ou inadequados.

A próxima variável investiga a realização de pesquisa de mercado pelas empresas ouvidas. Neste caso, pode-se dizer que há uma tendência para a posição central da escala, considerando que a soma de "concordo" e "concordo

totalmente" é 39,11% , a soma de "discordo" e "discordo totalmente" é 28,986% e o índice de "indiferente" é de 29,952.

Este baixo índice de concordância pode ser explicado pela falta de cultura de pesquisas de mercado nas empresas industriais estudadas, além da falta de valorização deste instrumento como ferramenta imprescindível para a tomada de decisões. Soma-se a isto a ausência de estrutura e de profissionais dos departamentos de marketing das empresas industriais gaúchas de um forma geral.

O panorama geral da concordância com esta variável é apresentado na Tabela 7 a seguir.

Tabela 7 - V3 - Fazemos internamente muita pesquisa de mercado.

Nível de concordância	Freqüência - %
1 = discordo plenamente	8,213
2 = discordo	20,773
3 = indiferente	29,952
4 = concordo	22,705
5 = concordo plenamente	16,425
Não respondentes	1,932
Total	100,00
Média	3,187
Desvio Padrão	1,192

Observa-se que há 16,425% dos pesquisados que concordaram plenamente com esta afirmativa, indicando que pelo menos para parte das empresas fazer pesquisa de mercado faz parte da sua realidade quotidiana.

A questão seguinte tenta investigar a velocidade com que as empresas respondem as mudanças nas preferências de seus clientes. A afirmação é "somos lentos em detectar mudanças nas preferências de nossos clientes", neste caso observa-se que 54,589% dos executivos ouvidos discorda ou discorda totalmente dela.

Por ser uma variável negativa, isto é, sua afirmação é contrária aos princípios que estão sendo investigados, esperava-se um alto índice de discordância. Mesmo que o índice obtido seja majoritários, não pode ser considerado alto, tendo em vista que os respondentes são executivos das empresas, soma-se a isto ser lento a responder a mudanças nas preferências dos clientes pode comprometer não só o sucesso da empresa como sua sobrevivência a longo prazo.

Assim sendo, a Tabela 8 apresenta, a seguir, o quadro completo do grau de concordância com esta variável.

Tabela 8 - V4 - Somos lentos em detectar mudanças nas preferências dos
nossos clientes

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	23,671
2 = discordo	30,918
3 = indiferente	21,256
4 = concordo	19,324
5 = concordo plenamente	4,831
Total	100,00
Média	2,507
Desvio Padrão	1,186

Vale destacar que 21,256% dos executivos ouvidos indicou "indiferente" nesta questão, reforçando a idéia de que há uma certa lentidão nas empresas em acompanhar a evolução das necessidades dos clientes.

Uma vez que este trabalho está centrado no setor industrial, pode-se dizer que este ainda não apresenta muita mobilidade e flexibilidade para acompanhar as mudanças nos clientes, apesar de todas as novas técnicas de gestão da produção que privilegiam estes conceitos.

A próxima variável investigada é: "pesquisamos os usuários finais pelo menos uma vez ao ano. Neste caso, detecta-se que 56,522% dos executivos ouvidos concordam ou concordam totalmente com esta afirmativa. Apesar de ser um bom índice de concordância, principalmente tratando-se do setor industrial, pode-se avaliar que ainda falta muito para o preocupação total com o cliente. Uma vez que pesquisá-lo é o primeiro passo para melhor conhecer este

cliente, pode-se constatar que 25,604% de discordância com esta afirmativa é um número bastante significativo.

A tabela 9 a seguir apresenta o resultado geral do nível de concordância com esta afirmativa.

Tabela 9 -V5 - Pesquisamos os usuários finais no mínimo uma vez ao ano para verificar a qualidade de nossos produtos/serviços.

Nível de concordância	Freqüência - %
1 = discordo plenamente	12,077
2 = discordo	13,527
3 = indiferente	17,874
4 = concordo	22,222
5 = concordo plenamente	34,300
Total	100,00
Média	3,531
Desvio Padrão	1,393

Observa-se que 17,874% dos executivos ouvidos indicaram "indiferente" nesta avaliação, parecendo indicar, se não um desconhecimento do assunto (pesquisa), ao menos um certo desinteresse por ele.

Para o caso da variável, "pesquisamos freqüentemente quem pode influenciar a compra de nossos usuários finais", verifica-se que 52,174% dos executivos investigados concordam ou concordam totalmente com esta frase.

Cabe salientar que o nível de concordância com esta afirmativa é menor do que a anterior, que tratava de pesquisar os usuários finais. Este fato parece apontar que a atenção das empresas pesquisadas está mais voltadas para conhecer os clientes finais do que os intermediários, os membros do canal de distribuição que podem influenciar fortemente o comportamento dos consumidores finais.

A seguir Tabela 10 apresenta o panorama geral da concordância com a variável que está sendo analisada.

Tabela 10 -V6 - Pesquisamos freqüentemente quem pode influenciar a compra de nossos usuários finais.

Nível de concordância	Freqüência - %
1 = discordo plenamente	10,628
2 = discordo	18,841
3 = indiferente	18,357
4 = concordo	25,604
5 = concordo plenamente	26,570
Total	100,00
Média	3,386
Desvio Padrão	1,339

A variável seguinte é "coletamos informações sobre a indústria de forma informal". Neste caso verifica-se que a maioria dos executivos ouvidos (60,87%) concorda ou concorda totalmente com ela. Este índice de

concordância parece indicar que maneiras informais de coletar informações sobre o ambiente industrial são práticas usadas nas empresas pesquisadas.

Se este resultado for comparado com dois resultados anteriores que tratavam de pesquisa, portanto maneiras formais de coletar informações, pode-se observar que a maneira informal parece ter maior adesão.

A Tabela 11 a seguir apresenta o resultado completo do nível de concordância com esta variável.

Tabela 11 - V7 - Coletamos informações sobre a indústria de forma informal

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	1,932
2 = discordo	8,696
3 = indiferente	21,256
4 = concordo	28,502
5 = concordo plenamente	39,614
Total	100,00
Média	3,952
Desvio Padrão	1,065

Salienta-se que 21,256% dos pesquisados indicaram a opção "indiferente" o que pode levar a crer que a algum descaso quanto a importância de coletar informações sobre a estrutura do setor do qual a empresa faz parte.

A variável seguinte é "informações sobre nossos competidores são geradas independentemente por vários departamentos". Neste caso, pode-se dizer que houve uma tendência maior a concordância, uma vez que 46,86%

concordaram ou concordaram totalmente com ela, enquanto que 32,85% discordaram ou discordaram totalmente dela.

A teoria da orientação para o mercado defende que toda a organização deve estar embuída desta filosofia, isto é, qualquer setor ou departamento deve ter a preocupação em gerar e transmitir informações sobre clientes e concorrentes (Kohli & Jaworski, 1990). Assim sendo, este resultado parece apontar para uma tímida orientação para o mercado, uma vez que o índice de concordância obtido nesta variável não foi muito alto.

A seguir na Tabela 12 será apresentada uma visão geral do nível de concordância com a variável V8.

Tabela 12 - V8 - Informações sobre nossos competidores são geradas independentemente por vários departamentos.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	10,628
2 = discordo	22,222

3 = indiferente	19,807
4 = concordo	26,087
5 = concordo plenamente	20,773
Não respondentes	0,483
Total	100,00
Média	3,243
Desvio Padrão	1,303

Cabe ressaltar que 19,807% indicou a posição intermediária, o que pode estar indicando um pequeno interesse pelo tema, ou seja, delegar a segundo plano a geração de informações sobre os concorrentes. Entretanto Day (1990) quanto define uma empresa voltada para o mercado, diz que para tanto é necessário fazer mais e melhor que a concorrência.

Para a variável, "somos lentos em detectar mudanças no ambiente industrial, tais como, mudanças na competição, na tecnologia ou em regulamentação", constata-se que a maioria dos pesquisados (68,616%) discordam ou discordam totalmente dela.

Ressalta-se que, como este estudo foi feito num ambiente onde a presença externa, principalmente governamental é muito importante, a demora em detectar e responder a estas mudanças pode ser decisivo para o futuro da empresa, logo seria de se esperar um alto índice de discordância. Porém, não foi exatamente isto que se observou, considerando que 16,425% dos

pesquisados indicaram "indiferente" e 15,459% indicaram "concordo" ou "concordo totalmente".

Uma visão global do grau de concordância com esta variável é apresentado a seguir na Tabela 13.

Tabela 13 - V9 - Somos lentos em detectar mudanças no ambiente industrial, tais como, mudanças na competição, na tecnologia ou em regulamentações.

Nível de concordância	Freqüência - %
1 = discordo plenamente	40,097
2 = discordo	28,019
3 = indiferente	16,425
4 = concordo	12,560
5 = concordo plenamente	2,899
Total	100,00
Média	2,101
Desvio Padrão	1,151

Vale destacar que 12,56% dos executivos ouvidos reconhece que sua empresa é lenta para detectar as mudanças na indústria, o que pode ser preocupante uma vez que no momento atual as mudanças ambientais, além de muito importantes, são muito rápidas.

A variável seguinte estudada foi "avaliamos prováveis efeitos de mudanças ambientais". Neste caso, verifica-se que os entrevistados estão divididos, apesar de uma leve tendência a concordância, considerando que

30,435% deles indicaram “discordo” ou “discordo totalmente”, enquanto que 45,854% indicaram “concordo” ou “concordo totalmente”.

Este resultado parece demonstrar uma baixa preocupação com os efeitos das mudanças ambientais nos clientes. Se for comparado com o resultado anterior, pode-se dizer que houve uma tendência a um maior interesse nos efeitos das mudanças ambientais na concorrência e no setor do que nos clientes.

A seguir na Tabela 14 pode ser visualizado o quadro geral do grau de concordância com esta variável.

Tabela 14 - V10 - Avaliamos periodicamente prováveis efeitos de mudanças ambientais nos nossos clientes.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	10,628
2 = discordo	19,807
3 = indiferente	23,671

4 = concordo	31,884
5 = concordo plenamente	14,010
Total	100,00
Média	3,188
Desvio Padrão	1,214

Ressalta-se que 23,671% dos executivos pesquisados disseram estar indiferentes, o ^{que} reforça a idéia de pouca preocupação com os efeitos que as mudanças ambientais podem gerar nos clientes.

Para a variável "existe conversa informal a respeito de táticas e estratégias dos nossos competidores", pode-se dizer que houve uma tendência maior a concordância, uma vez que 57,971% dos executivos ouvidos concordaram ou concordaram totalmente com ela.

Apesar de ser deste índice de concordância ser majoritário, pode-se ainda considerá-lo baixo, uma vez que conversas informais sobre a concorrência parece ser básico para a geração de informações sobre a concorrência. Sendo que conhecer a concorrência aparece em todas as definições de orientação para o mercado, e mais do que isto, é uma requisito básico para a formulação de estratégias a fim obter vantagens competitivas sustentáveis (Day & Wensley, 1988).

A seguir na Tabela 15 será apresentado o painel completo do resultado do nível de concordância com esta variável.

Tabela 15 - V11 - Existe conversa informal a respeito de táticas e estratégias dos nossos competidores

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	4,348
2 = discordo	9,662
3 = indiferente	28,019
4 = concordo	30,435
5 = concordo plenamente	27,536
Total	100,00
Média	3,671
Desvio Padrão	1,110

Vale ressaltar que 28,019% dos pesquisados indicou a alternativa "indiferente" neste item, reforçando a idéia de que não seria muito importante conversar sobre a estratégia de concorrência, uma vez que quase 30% dos entrevistado não tem posição firme sobre isto.

No que diz respeito a variável - "temos encontros interdepartamentais no mínimo uma vez por trimestre, para discutir tendências de mercado e desenvolvimento", observou-se uma clara tendência a concordância, pois 59,421% dos pesquisados concordaram ou concordaram totalmente com esta afirmação.

Este índice pode estar mostrando que, apesar da integração interdepartamental ser considerada um ponto básico da orientação para o mercado, isto ainda não é uma realidade para uma parte considerável das indústrias pesquisadas, pois 23,702% dos pesquisados discordam ou discordam totalmente desta afirmação.

Cabe ressaltar, também, que o público estudado são os executivos das empresas, logo, pelo menos neste nível, era esperado uma integração maior entre todos os departamentos da empresa.

O resultado completo do grau de concordância com esta variável será apresentado a seguir na Tabela 16.

Tabela 16 - V12 - Temos encontros interdepartamentais, no mínimo uma vez por trimestre, para discutir tendências de mercados e desenvolvimento

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	10,145
2 = discordo	13,527
3 = indiferente	16,908

4 = concordo	19,807
5 = concordo plenamente	39,614
Total	100,00
Média	3,652
Desvio Padrão	1,381

Para a variável “o pessoal de marketing despende tempo discutindo necessidades futuras dos clientes com outros departamentos”, pode-se dizer que, apesar das opiniões estarem divididas, houve uma tendência maior a concordância. Considerando que 46,376% dos pesquisados concordam ou concordam totalmente com ela, enquanto que 28,984% discordam ou discordam totalmente.

Este resultado parece apontar que o departamento de marketing não toma a iniciativa de provocar a reflexão e a discussão com outros departamentos sobre os clientes. Este quadro fica mais acentuado, quando se observa que a geração de informações sobre os clientes por outros departamentos, também não obteve um alto índice de aprovação. Este fato demonstra que além dos departamentos não buscaram informações sobre os clientes, o marketing, também, não se interessa em passar estas informações para outros departamentos.

O quadro geral do nível de concordância com esta variável pode ser visualizado a seguir na Tabela 17.

Tabela 17 - V13 - Pessoal de marketing despende tempo discutindo necessidades futuras dos clientes com outros departamentos.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	11,111
2 = discordo	17,874
3 = indiferente	23,671
4 = concordo	28,019
5 = concordo plenamente	18,357
Não respondentes	0,966
Total	100,00
Média	3,249
Desvio Padrão	1,265

O índice significativo de respostas no item "indiferente" (23,671%), também pode indicar o desinteresse por parte do departamento de marketing em se preocupar com este fato, isto é, dividir informações sobre os clientes com outros departamentos.

No caso da variável - "nossa empresa faz circular periodicamente documentos que provém informações sobre os nossos clientes", pode-se dizer que apesar de um certo equilíbrio, houve uma tendência a concordância, uma vez que 49,309% dos executivos ouvidos concordam ou concordam totalmente com ela, enquanto que 33,816% discordam ou discordam totalmente.

Esta variável tem o objetivo de medir a maneira forma de fazer circular informações sobre os clientes, logo esperaria-se uma alto índice de concordância, tendo em vista que a disseminação das informações sobre os clientes é básico para uma empresa ser orientada para o mercado. Neste caso não foi se observou, pois além dos 33,816% de discordam ou discordam totalmente, 19,807% estão indiferentes em relação a questão.

A seguir na Tabela 18 será apresentado o resultado completo da concordância com a variável V14.

Tabela 18 - V14 - Nossa empresa faz circular periodicamente documentos que provem informações sobre os nossos clientes.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	16,425
2 = discordo	17,391
3 = indiferente	17,874
4 = concordo	19,807
5 = concordo plenamente	28,502
Total	100,00
Média	3,266
Desvio Padrão	1,452

Quanto a variável “quando alguma coisa acontece com nosso maior cliente, toda a empresa sabe num período curto de tempo”, observa-se que a grande maioria dos pesquisados (71,981%) concorda ou concorda plenamente com esta afirmativa.

Observa-se que este índice de concordância foi o mais alto, obtido até agora, o que parece um ponto positivo, considerando que ser lento em divulgar informações sobre o maior cliente, não só demonstraria um desinteresse mas também, poderia significar a chave para a sobrevivência da empresa.

Mesmo assim, ainda, verificou-se uma parcela de 14,01% dos pesquisados que discorda ou discorda totalmente desta variável, indicando que admite que sua empresa é lenta em disseminar uma informação importante, quase vital.

A seguir a Tabela 19 mostra o panorama geral do nível de concordância com esta variável.

Tabela 19 - V15 - Quando alguma coisa acontece com nosso maior cliente toda a nossa empresa sabe num período curto de tempo.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	4,831
2 = discordo	9,179
3 = indiferente	14,010
4 = concordo	25,121

5 = concordo plenamente	46,860
Total	100,00
Média	4,00
Desvio Padrão	1,191

Observa-se que 14,010% permaneceu indiferente em relação a questão, fazendo crer que não considera importante toda empresa saber rapidamente se alguma coisa acontece com seu maior cliente.

A próxima variável analisada foi - "dados sobre as satisfação dos clientes são disseminados em todos os níveis de forma regular". Neste caso, verifica-se uma tendência a concordância, uma vez que 49,275% dos executivos investigados concordam ou concordam totalmente com ela, enquanto que 25,504% discordam ou discordam totalmente.

Este resultado parece dizer que as informações sobre os clientes não estão sendo disseminadas em todos os níveis de forma periódica e metódica, Ao se comparar este resultado com anterior, infere-se que as informações mais importantes espalham-se rapidamente de maneira informal, pois parece não existirem mecanismos institucionalizados para isto.

O panorama geral do nível concordância com esta variável é mostrado a seguir na Tabela 20.

Tabela 20 - V16 - Dados sobre satisfação dos clientes são disseminados em todos os níveis de forma regular.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	10,145
2 = discordo	15,459
3 = indiferente	24,638
4 = concordo	32,367
5 = concordo plenamente	16,908
Não respondentes	0,483
Total	100,00
Média	3,306
Desvio Padrão	1,217

Ressalta-se que 24,638% dos pesquisados se consideram indiferentes em relação a questão, o que pode ser interpretado como um descaso em relação a disseminação das informações sobre os clientes.

No caso da variável - "existe comunicação mínima entre o departamento de marketing e o de produção no que diz respeito a desenvolvimento de mercados" - observou-se que 61,352% dos executivos ouvidos concordam ou concordam plenamente com ela.

Apesar do índice de concordância obtido ser majoritário, pode-se observar que deveriam ser ainda mais elevado, pois com todas as modernas técnicas de produção e a preocupação com a qualidade, a comunicação entre a produção e o marketing é completamente imprescindível.

O resultado geral do nível de concordância com esta variável pode ser visualizado na Tabela 21 a seguir.

Tabela 21 - V17 - Existe comunicação mínima entre o departamento de marketing e o de produção no que diz respeito a desenvolvimento de mercados.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	8,696
2 = discordo	10,145
3 = indiferente	19,807
4 = concordo	33,333
5 = concordo plenamente	28,019
Total	100,00
Média	3,618
Desvio Padrão	1,236

Verifica-se que 19,807% dos pesquisados colocou-se como indiferente em relação esta variável, índice bastante preocupante, pois nenhuma teoria moderna de administração funciona se não há uma preocupação mínima com o diálogo entre a produção e o marketing.

Para a variável - quando algum departamento encontra alguma coisa sobre a concorrência, ele é lento em alertar os outros departamentos - verifica-se que 62,843% dos pesquisados discorda ou discorda plenamente com ela.

Por se tratar se uma variável negativa e formulada de forma direta, era esperado um alto índice de discordância, porém pode-se dizer que observou-se um índice apenas razoável. Uma vez que as informações sobre a concorrência

são vitais para a formulação de estratégias e a rapidez com que elas fluem vão ditar a velocidade com que a empresa poderá responder a estas ações.

Observa-se que quando se trata de disseminar informações sobre cliente parece que estas fluem melhor e mais rapidamente, considerando que na variável anterior observou-se um índice mais alto.

A Tabela 22 a seguir apresenta o quadro geral do nível de concordância com esta variável.

Tabela 22 - V18 - Quando algum departamento encontra alguma coisa sobre a concorrência, ele é lento em alertar os outros departamentos.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	27,053
2 = discordo	35,749
3 = indiferente	18,841
4 = concordo	12,560
5 = concordo plenamente	5,796

Total	100,00
Média	2,343
Desvio Padrão	1,171

Pode-se salientar que 12,560% dos executivos pesquisados concorda que uns departamentos são lentos em avisar os outros sobre mudanças na concorrência, o que até pode ser considerado significativo, pois as ações implementadas pela concorrência podem ser vitais para o sucesso da empresa.

A variável seguinte é “tomamos decisão de como responder as mudanças de preços praticadas pelos concorrentes”. Neste caso, observa-se que 64,734% dos executivos pesquisados concordam ou concordam totalmente.

Apesar do bom índice de concordância obtido, observa-se que a indefinição nas tomadas de decisão no que diz respeito a responder a mudanças de preços realizadas pela concorrência, pode custar muito caro a empresa, inclusive com perda de vendas, de participação de mercado e etc. Assim sendo, obter-se 12,561% de discordância (soma das indicações de discordo e discordo plenamente) pode ser significativo, ainda mais se considerarmos que 22,222% dos pesquisados colocou-se como indiferente em relação a esta questão.

O nível de concordância com esta variável pode ser visto de forma completa na Tabela 23, a seguir.

Tabela 23 - V19 - Tomamos decisão de como responder as mudanças de preços praticadas pelos concorrentes

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	3,382
2 = discordo	9,179
3 = indiferente	22,222
4 = concordo	36,232
5 = concordo plenamente	28,502
Não respondentes	0,483
Total	100,00
Média	3,777
Desvio Padrão	1,068

Observa-se que pela primeira vez apareceram não respondentes na questão.

No caso da variável - "princípios de segmentação de mercados direcionam sempre os esforços de desenvolvimento de novos produtos"- verifica-se que 64,251% dos pesquisados concordam ou concordam plenamente com ela.

Este resultado parece indicar uma preocupação das empresas pesquisadas em utilizarem técnicas de marketing para o desenvolvimento de novos produtos e certamente é uma ponto positivo, principalmente se tratando da área industrial que aparentemente seria mais conservadora.

O resultado geral do grau de concordância com V20 é apresentado a seguir na Tabela 24.

Tabela 24 -V20 - Princípios de segmentação de mercados direcionam sempre os esforços de desenvolvimento de novos produtos.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	4,831
2 = discordo	9,179
3 = indiferente	20,773
4 = concordo	36,232
5 = concordo plenamente	28,019
Não respondentes	0,966
Total	100,00
Média	3,741
Desvio Padrão	1,114

Salienta-se que 20,773% dos pesquisados colocaram-se como indiferente em relação a esta questão, podendo indicar um desconhecimento do conceito de segmentação de mercado.

A variável seguinte: por uma ou outra razão, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades dos clientes. Neste caso observa-se que a grande maioria 72,464% dos executivos ouvidos discordam ou discordam plenamente desta afirmativa.

Em se tratando de uma variável negativa, era esperado uma alto grau de discordância. O que se observou não foi diferente, uma vez uma mudança na

necessidades dos clientes pode levar a obsolescência de um produto ou mesmo de uma setor inteiro, logo as conhecer estas necessidades parece ser de vital importância.

A Tabela 21 a seguir apresenta o panorama global do nível de concordância com esta variável.

Tabela 25 - V21 - Por uma ou outra razão, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	45,894
2 = discordo	26,570
3 = indiferente	10,145
4 = concordo	14,493
5 = concordo plenamente	2,899
Total	100,00
Média	2,019
Desvio Padrão	1,186

Cabe destacar que 17,392% dos pesquisados concordam ou concordam totalmente com esta afirmação, levando a crer que não estão preocupados com as possíveis modificações nos desejos dos clientes, o que pode ser considerado um índice significativo.

Para a variável - "revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos produtos para assegurar que eles estejam alinhados

com os desejos de nossos clientes"- constata-se que 78,261% dos executivos pesquisados concordam ou concordam plenamente com ela.

Ressalta-se que este foi o maior índice de concordância obtido até o momento. Este resultado parece indicar a importância de lançar produtos afinados com as necessidades e anseios dos clientes.

A seguir, na Tabela 32, será apresentado o quadro geral da concordância com V 22.

Tabela 26 - V22 - Revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos produtos para assegurar que eles estejam alinhados com os desejos dos nossos clientes.

Nível de concordância	Freqüência - %
1 = discordo plenamente	0,966
2 = discordo	11,111
3 = indiferente	9,662
4 = concordo	38,164

5 = concordo plenamente	40,097
Total	100,00
Média	4,053
Desvio Padrão	1,015

Observa-se que 40,097% dos pesquisados concordam plenamente com esta afirmativa, ressaltando sua importância, uma vez que não estratégia de lançamento de produto que seja vitorioso se este não estiver afinado com as necessidades do público a que se destina.

Para a variável seguinte, “nosso planejamento é mais dirigido a tecnologia mais avançada que a pesquisa em marketing”, observa-se que houve uma tendência a concordância, uma vez que 42,029% dos executivos ouvidos concordam ou concordam plenamente com ela.

Numa empresa realmente voltada para o mercado, todo planejamento é baseado principalmente nas informações de mercado. Logo, este resultado de baixo índice de concordância parece demonstrar que as empresas investigadas ainda estão muito preocupadas com a atualização tecnológica. Por se tratar de empresas da área industrial, isto parece fazer sentido, uma vez que há na indústria uma “cultura tecnológica”.

O resultado geral do nível de concordância com esta variável pode ser visualizado a seguir na Tabela 27.

Tabela 27 - V23 - Nosso planejamento é mais dirigido a tecnologia mais avançada que a pesquisa em marketing.

Nível de concordância	Frequência - %
-----------------------	----------------

1 = discordo plenamente	10,145
2 = discordo	15,942
3 = indiferente	30,435
4 = concordo	28,019
5 = concordo plenamente	14,010
Não respondentes	1,449
Total	100,00
Média	3,201
Desvio Padrão	1,180

Vale destacar que 30,435% dos pesquisados posicionaram-se como indiferentes, o que pode ser explicado por dois motivos distintos, desinformação quanto a técnica de pesquisa em marketing ou simplesmente fazer planejamentos baseados em outras premissas que não sejam a tecnológica ou a de marketing.

No caso da variável - "muitos de departamentos em conjunto planejam as respostas às mudanças no ambiente do nosso negócio" - verifica-se que houve uma tendência a concordância, considerando que 43,962% dos executivos investigados concordam ou concordam plenamente com ela, enquanto que 27,536% discordam ou discordam totalmente dela.

Este resultado parece indicar que a mobilização de mais de um departamento para responder a mudanças ambientais não é uma prática universalmente aceita. Ao se comparar com resultados anteriores, vimos informações sobre o mercado não são normalmente geradas por vários

departamentos, logo parece lógico que a implementação da resposta não envolva estes departamentos.

A Tabela 28 a seguir apresenta o panorama geral do grau de concordância com esta variável.

Tabela 28 - V24 - Muitos departamentos em conjunto planejam as respostas às mudanças que ocorrem no ambiente do nosso negócio.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	9,179
2 = discordo	18,357
3 = indiferente	27,053
4 = concordo	29,469
5 = concordo plenamente	14,493
Não respondentes	1,449
Total	100,00

Média	3,221
Desvio Padrão	1,185

Observa-se que 27,053% dos pesquisados indicou o item "indiferente", reforçando a idéia de pouca preocupação com a coordenação de todos os departamentos para alcançar a filosofia da orientação para o mercado.

Para a variável seguinte - "os produtos que vendemos dependem muito mais de políticas internas do que a real necessidade de mercado"- constata-se que a maioria dos pesquisados (72,947%) discordam ou discordam plenamente com ela.

Este resultado parece demonstrar que os executivos ouvidos tem consciência de que a venda esta intimamente ligada com saciar as necessidades do mercado e não, em decisões internas do fabricante.

Contudo, se for analisado, as respostas práticas a desenvolver um real conhecimento do mercado, observa-se uma quadro diferenciado. Talvez porque uma coisa é estar consciente da realidade de mercado outra é instrumentalizar-se para que o mercado direcione os produtos a serem vendidos.

A seguir, na Tabela 29, é apresentado o quadro geral do nível de concordância com esta variável.

Tabela 29 - V 25 - Produtos que vendemos dependem muito mais de políticas internas do que a real necessidade de mercado.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	50,725

2 = discordo	22,222
3 = indiferente	12,077
4 = concordo	9,662
5 = concordo plenamente	5,314
Total	100,00
Média	1,966
Desvio Padrão	1,224

Destaca-se que, ainda 9,662% dos pesquisados concordam com esta afirmativa, reconhecendo que lançam produtos baseados em políticas internas e não pensando nas necessidades do mercado.

A próxima variável a ser analisada é: "se nosso maior competidor lançar uma campanha dirigida aos nossos clientes, nós podemos implementar a resposta imediata". Neste caso, verifica-se que 55,073% dos executivos ouvidos concordam ou concordam totalmente com esta afirmação.

Apesar de ser majoritário, este índice de concordância não pode ser considerado alto, uma vez que o potencial de contra-atacar rapidamente é vital neste momento de acirramento da concorrência com a globalização a economia.

Este resultado pode estar refletindo que mesmo com todas as novas técnicas produtivas as empresas do setor industriais ainda tendem a ser pouco rápidas e flexíveis.

O panorama geral de nível de concordância com a variável V27 pode ser visto a seguir na Tabela 30.

Tabela 30 - V26 - Se nosso maior competidor lançar uma campanha dirigida aos nossos clientes, nós podemos implementar a resposta imediata.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	8,213
2 = discordo	15,942
3 = indiferente	20,290
4 = concordo	26,087
5 = concordo plenamente	28,986
Não respondentes	0,483
Total	100,00
Média	3,519
Desvio Padrão	1,224

Ressalta-se que 20,290% dos executivos investigados colocou-se como indiferente a esta questão, fazendo crer que não há uma grande preocupação em contra-atacar caso a concorrência ataque nossos clientes.

No caso da variável - "as atividades dos diferentes departamentos são bem coordenadas" - observa-se que 57,488% dos pesquisados concordam ou concordam plenamente com ela.

Este resultado, apesar de majoritário, revela uma certa fragilidade na coordenação entre departamentos, pois 18,352% dos pesquisados discorda ou discorda plenamente desta afirmação.

A Tabela 31 a seguir apresenta o resultado completo do nível de concordância com a variável V26.

Tabela 31 - V 27 - As atividades dos diferentes departamentos são bem coordenadas.

Nível de concordância	Freqüência - %
1 = discordo plenamente	4,831
2 = discordo	13,521
3 = indiferente	24,155
4 = concordo	36,715
5 = concordo plenamente	20,773
Total	100,00
Média	3,551
Desvio Padrão	1,109

Cabe salientar que 24,155% dos executivos ouvidos posicionaram-se como indiferentes em relação a esta variável, mais uma vez podendo estar indicando uma falta de preocupação com a intercoordenação entre departamentos.

Para a variável - as reclamações dos clientes caem em "ouvidos surdos" na nossa empresa, observa-se que 78,744% dos executivos investigados discordam ou discordam plenamente dela.

Ressalta-se que este é o maior índice de discordância obtido até o momento. Pode-se dizer que este resultado nos revela a preocupação em atender as reclamações dos clientes, e mais do que isto, a crença dos executivos ouvidos em que estas reclamações não ficam sem solução nas suas empresas.

Na Tabela 32 a seguir pode ser visualizado o resultado global do nível de concordância com esta variável.

Tabela 32 - V28 - As reclamações dos clientes caem em "ouvidos surdos" na nossa empresa.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	53,623
2 = discordo	25,121
3 = indiferente	13,043
4 = concordo	5,797
5 = concordo plenamente	1,932
Não respondentes	0,483

Total	100,00
Média	1,767
Desvio Padrão	1,014

Observa-se que 7,729% dos pesquisados admite que as reclamações dos clientes não são ouvidas por suas empresas, o que apesar do baixo índice, não deixa de ser preocupante, pois deixar clientes sem respostas é uma demonstração de descaso para com este cliente, podendo deixar a empresa numa posição delicada.

No que diz respeito a concordância com "quando chega um plano de marketing, não estamos aptos a implementá-lo a tempo", verifica-se que houve uma tendência a discordância, uma vez que 49,758% dos pesquisados discordam ou discordam plenamente desta variável.

Este resultado nos revela a lentidão em implementar os planejamentos de marketing. Talvez indicando uma pouca valorização dos planejamentos de marketing, colocando-os num plano secundário, idéia esta reforçada pelo significativo índice de 26,087% de indicações no item "indiferente".

A seguir na Tabela 33 será apresentado o panorama geral da concordância com esta variável.

Tabela 33 - V 29 - Quando chega um plano de marketing, não estamos aptos a implementá-lo a tempo.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	17,874
2 = discordo	31,884

3 = indiferente	26,087
4 = concordo	16,425
5 = concordo plenamente	7,729
Total	100,00
Média	2,643
Desvio Padrão	1,177

Quanto a concordância com a variável - "somos rápidos em responder às mudanças significativas de preços ocorrida nos competidores", constatou-se que 65,218% dos executivos ouvidos concordam ou concordam plenamente com ela.

Pode-se dizer que este índice, apesar de majoritário, não pode ser considerado alto, tendo em vista que se está analisando a velocidade de resposta a políticas de preços.

No momento atual, em que acirra-se a concorrência, estabiliza-se a moeda, o fator preço torna-se cada mais preponderante. Logo ser lento em responder a estratégias de preços empregadas pela concorrência pode ser inclusive fatal para o futuro da empresa.

O quadro geral do nível de concordância com esta variável é apresentado a seguir na Tabela 34.

Tabela 34 - V30 - Somos rápidos em responder às mudanças significativas na estrutura de preços ocorrida nos competidores.

Nível de concordância	Freqüência - %
1 = discordo plenamente	2,899
2 = discordo	10,145
3 = indiferente	21,256
4 = concordo	35,749
5 = concordo plenamente	29,469
Não respondentes	0,483
Total	100,00
Média	3,791
Desvio Padrão	1,068

Verifica-se que ainda 21,256% dos pesquisados posicionou-se como indiferente em relação esta variável, parecendo indicar que há uma despreocupação com as políticas de preços implementadas pelos concorrentes.

A variável seguinte diz respeito a tomar ações corretivas quando os clientes estão infelizes, neste caso observa-se que 77,778% dos executivos ouvidos concordam ou concordam plenamente com ela. Cabe salientar que este é o maior índice de concordância entre todas as variáveis investigadas até o momento.

Este resultado revela que quando se trata tentar manter os clientes satisfeitos todos os esforços são realizados. Contudo nesta afirmação esta embutida uma posição reativa, isto é, todos os esforços são feitos para resolver os problemas ocorridos com os clientes. Talvez, uma postura realmente voltada

para o mercado requeira uma posição mais pró-ativa, no sentido de evitar que os clientes cheguem ao ponto de ficarem infelizes.

A seguir na Tabela 35 pode ser visualizado o resultado completo do nível de concordância com esta variável.

Tabela 35 - V31 - Quando os clientes estão infelizes com nossos produtos e/ou serviços, tomamos ações corretivas imediatamente.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	1,932
2 = discordo	5,797
3 = indiferente	14,493
4 = concordo	36,232
5 = concordo plenamente	41,546
Total	100,00
Média	4,097
Desvio Padrão	0,981

Observa-se que 14,493% dos pesquisados colocaram-se como indiferentes a esta variável, não preocupando-se em tomar as ações corretivas quando descobrem que os clientes estão infelizes.

No caso da variável "quando nós descobrimos que os clientes gostariam de modificar um serviço que oferecemos, o departamento envolvido faz todos os esforços para realizar isto", verifica-se, também, um alto índice de concordância, uma vez que 76,807% dos pesquisados concorda ou concorda plenamente com esta frase.

Verifica-se que esta é mais uma variável que diz respeito a atender uma solicitação do cliente, demonstrando mais uma vez que satisfazer os clientes é realmente uma grande preocupação dos executivos ouvidos. Todavia, esta posição também traz consigo uma postura reativa, isto é, todos os esforços são feitos caso seja descoberto algo que desagrade aos clientes.

O quadro geral da concordância com esta variável será apresentado a seguir na Tabela 36.

Tabela 36 - V32 - Quando nós descobrimos que os clientes gostariam de modificar um serviço que oferecemos, o departamento envolvidos faz todos os esforços para realizar isto.

Nível de concordância	Frequência - %
1 = discordo plenamente	0,966
2 = discordo	5,797
3 = indiferente	16,425
4 = concordo	32,367
5 = concordo plenamente	44,444
Total	100,00
Média	4,153

Desvio Padrão	0,956
---------------	-------

Observa-se que esta variável obteve a maior média entre todas as pesquisadas e o maior número de indicações de concordo totalmente.

Após esta apresentação do nível de concordância com cada uma das afirmações investigadas, algumas considerações a mais devem ser traçadas.

Observa-se que os maiores índices de concordância foram obtidos pelas variáveis V32 - quando nós descobrimos que os clientes gostariam de modificar um serviço que oferecemos, o departamento envolvidos faz todos os esforços para realizar isto - e V31 - quando os clientes estão infelizes com nossos produtos e/ou serviços, tomamos ações corretivas imediatamente - sendo que ambas dizem respeito buscar a satisfação dos atuais clientes.

Outras variáveis que alcançaram alto índice de concordância foram V22 - revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos produtos para assegurar que eles estejam alinhados com os desejos dos nossos clientes - e V15 - quando alguma coisa acontece com nosso maior cliente toda a nossa empresa sabe num período curto de tempo - que também estão ligadas a satisfação e ao conhecimento dos clientes.

Estes resultados parecem indicar que as empresas industriais ouvidas estão preocupadas em satisfazer os clientes da melhor forma possível, pelos menos na fala de seus executivos. Cabe salientar que, na opinião deles, os itens relacionados com a satisfação dos clientes estão mais presentes em suas empresas do que os outros itens da orientação para o mercado investigados.

Contudo, vale ressaltar que as variáveis citadas demonstram que a maior preocupação nas empresas investigadas, é mais no sentido de não gerar insatisfação no cliente, do que conhecer profundamente seus comportamentos de compra e suas necessidades a fim de mantê-los por um longo período de tempo.

Os maiores índices de discordância foram obtidos pelas variáveis V25 - os produtos que vendemos dependem muito mais de políticas internas que a real necessidade de mercado - V28 - as reclamações dos clientes caem em "ouvidos surdos" na nossa empresa e V21 - por uma ou outra razão, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades dos clientes. Destas variáveis, era realmente esperado um alto índice de discordância, uma vez que elas são contrárias ao conceito de orientação para o mercado, conforme este foi definido neste trabalho.

Vale observar que, mais uma vez, fica clara a importância dada, nas empresas investigadas, para o atendimento das necessidades dos clientes. Parece que os executivos pesquisados têm consciência que o mercado é ditado pelas regras, porém nem sempre são implementadas práticas no sentido de realmente conhecer estas regras e os fatores que influenciam mudanças nelas.

O próximo item deste trabalho analisará o cruzamento destas variáveis por porte da empresa.

5.3 ANÁLISE COMPARATIVA DAS VARIÁVEIS POR PORTE DA EMPRESA

Para investigar se o nível de concordância de cada das variáveis anteriormente descritas é independente do porte da empresa, utilizou-se o teste do Qui-quadrado. Este foi escolhido porque é recomendado para determinar se dada distribuição é independente de certa causa (Evrard, 1993), neste caso o porte da empresa.

Assim sendo, pode-se dizer os itens que variaram significativamente por porte da empresa foram: V5 - "pesquisamos usuários finais no mínimo uma vez ao ano para verificar a qualidade de nossos produtos", V6 - "pesquisamos quem pode influenciar a compra de nossos clientes", V9 - "somos lentos em detectar mudanças no ambiente industrial", V12 - "temos encontros interdepartamentais para discutir tendências de mercado", V13 - "O pessoal de marketing despense muito tempo discutindo necessidades futuras dos clientes com outros departamentos", V14 - "Nossa empresa faz circular periodicamente documentos com informações sobre clientes", V 23 - "o planejamento é mais dirigido a tecnologia mais avançada que a pesquisa em marketing", V24- "muito departamentos em conjunto planejam as respostas às mudanças que ocorrem no ambiente", V 25 - "os produtos que vendemos dependem mais de políticas internas do que a real necessidade do mercado", V26 - " se nosso maior competidor lançar uma campanha, nós podemos implementar a resposta

imediatamente” V27 - “as atividades dos departamentos são bem coordenadas”.

A Tabela 36, a seguir, apresenta o resultado do teste do Qui-quadrado para estas variáveis.

Tabela 36 - Teste Qui-quadrado para porte da empresa

Variável	Qui-quadrado	Significância*
V5	11,300	0,003
V6	8,85	0,012
V9	10,538	0,005
V12	6,065	0,048
V13	11,30	0,003
V14	14,43	0,001
V23	6,37	0,041
V24	18,416	0,000
V25	8,889	0,012
V26	9,12	0,011
V 27	6,625	0,036

* Para um nível de significância do teste de 5%.

A seguir serão apresentados e comentados os cruzamentos do nível de concordância com as variáveis acima mencionadas por porte da empresa.

As duas primeiras variáveis a serem analisadas dizem respeito a utilização da ferramenta pesquisa de mercado.

Para a variável, “pesquisamos os usuários finais no mínimo uma vez por ano”, observa-se que as empresas de grande porte apresentaram uma tendência bem maior a concordância que as demais.

Este resultado pode ser explicado pelo fato de que empresas maiores possuem uma cultura maior de marketing criando uma consciência da utilidade desta ferramenta, além de dispor de orçamentos de marketing maiores que podem viabilizar a realização destas pesquisas.

A Tabela 37, a seguir, apresenta o resultado completo do nível de concordância desta variável por porte da empresa.

Tabela 37 - Concordância com V5 por porte da empresa

Nível de concordância	Até 99 funcionários	De 100 à 500 funcionários	+ de 500 funcionários
Discordo plenamente	13,78	14,93	9,09
Discordo	21,57	14,53	7,95
Indiferente	19,61	25,35	11,36
Concordo	13,73	20,90	27,27
Concordo plenamente	31,37	23,88	44,32
Total	100,00	100,00	100,00

Para a variável seguinte V9 - "Pesquisamos quem pode influenciar a compra de nossos usuários", também constata-se que as empresas maiores tenderam mais a concordância do que as demais.

Como também se trata de uma variável ligada a utilização de pesquisa de mercado a tendência era manter uma comportamento semelhante ao da anterior, até delas mesma razões já mencionadas anteriormente.

A seguir a Tabela 38 apresenta o quadro completo da concordância com V6 por porte da empresa.

Tabela 38 - Concordância com V6 por porte da empresa

Nível de concordância	Até 99 funcionários	De 100 à 500 funcionários	+ de 500 funcionários
Discordo plenamente	11,76	13,43	7,95
Discordo	29,41	17,91	12,50
Indiferente	21,57	20,90	14,77
Concordo	13,73	28,36	30,68
Concordo plenamente	23,53	19,40	34,09
Total	100,00	100,00	100,00

Para a variável "somos lentos em detectar mudanças no ambiente industrial", verifica-se que as grandes empresas tenderam a discordar mais

desta afirmativa que as pequenas, que por sua vez tenderam mais a discordância que as médias.

Este resultado parece indicar que as médias empresas são mais lentas em detectar mudanças ambientais.

A Tabela 39 a seguir apresenta o resultado geral do comparativo do grau de concordância com V9 por porte da empresa.

Tabela 39 - Concordância com V9 por porte da empresa

Nível de concordância	Até 99 funcionários	De 100 à 500 funcionários	+ de 500 funcionários
Discordo plenamente	31,37	32,84	50,00
Discordo	33,33	22,39	29,55
Indiferente	19,61	19,40	12,50
Concordo	11,76	23,88	4,55
Concordo plenamente	3,92	1,49	3,41
Total	100,00	100,00	100,00

Ressalta-se que 79,55% dos pesquisados pertencentes a empresas de porte grande discordam ou discordam totalmente desta afirmativa, levando a crer que estas empresas seriam ágeis em descobrir as mudanças no ambiente, talvez por terem mais acesso a informações privilegiadas, uma vez que seus executivos costumam trafegar nos círculos do poder.

Quanto a variável "temos encontros departamentais para discutir tendências", constata-se que as empresas de maior porte apresentaram a tendência a concordar mais fortemente com esta afirmativa que as médias empresas que concordaram mais que as pequenas.

Este resultado parece demonstrar que as empresas maiores tendem mais a buscar a coordenação entre todos os departamentos que as demais. Vale destacar que no caso das pequenas pode ser que esta variável não faça muito sentido, uma vez que por seu porte, não exista departamentos diferenciados para as várias funções.

O quadro comparativo do nível de concordância por porte da empresa pode ser visto a seguir na Tabela 40.

Tabela 40 - Concordância com V12 por porte da empresa

Nível de concordância	Até 99 funcionários	De 100 à 500 funcionários	+ de 500 funcionários
Discordo plenamente	17,65	7,46	7,95
Discordo	11,76	17,91	11,36
Indiferente	21,57	16,42	13,64
Concordo	21,57	19,40	19,32
Concordo plenamente	27,45	38,81	47,73
Total	100,00	100,00	100,00

Para a variável V13 - o pessoal de marketing despende muito tempo discutindo as necessidades futuras - observa-se que as empresas de grande porte tenderam a concordar mais fortemente com esta afirmativa e as médias e pequenas apresentaram um comportamento semelhante.

Mais uma vez fica claro que as empresas grandes estão buscando mais a integração entre os departamentos e o marketing faz esforços neste sentido, passando informações sobre os clientes para os demais departamentos. Este comportamento parece ser menos comum nas médias e pequenas empresas.

A Tabela 41 a seguir apresenta o resultado do nível deste nível de concordância por porte da empresa.

Tabela 41 - Concordância com V13 por porte da empresa

Nível de concordância	Até 99 funcionários	De 100 à 500 funcionários	+ de 500 funcionários
Discordo plenamente	19,61	14,93	3,41
Discordo	17,65	17,91	18,18
Indiferente	27,45	29,85	17,05
Concordo	23,53	20,90	35,23
Concordo plenamente	11,76	16,42	23,86
Total	100,00	100,00	100,00

No que diz respeito a concordância com a variável V14 - "nossa empresa faz circular periodicamente documentos sobre os clientes", observa-se que, novamente, grandes empresas tenderam a concordar mais fortemente com ela que as demais.

Este resultado aponta para o fato de que as empresas grandes estão bem mais preocupadas em disseminar as informações sobre os clientes de maneira formal e regular.

Comparando este resultado com os anteriores, mais uma vez, observa-se que as grandes empresas tem posturas mais voltadas para o orientação para o mercado que as médias e pequenas.

A Tabela 42 a seguir apresenta um panorama geral do nível de concordância com esta afirmação por porte da empresa.

Tabela 42 - Concordância com V14 por porte da empresa

Nível de concordância	Até 99 funcionários	De 100 à 500 funcionários	+ de 500 funcionários
Discordo plenamente	29,41	19,40	6,82
Discordo	21,57	17,91	14,77
Indiferente	19,61	19,40	15,91
Concordo	7,84	17,91	28,41
Concordo plenamente	21,57	25,37	34,09
Total	100,00	100,00	100,00

Salienta-se que entre as empresas de pequeno porte observou-se uma tendência a discordância, uma vez que 50,98% dos executivos destas empresas ouvidos discordam ou discordam totalmente dela.

Para a variável V23 - "o planejamento é mais dirigido a tecnologia que a pesquisa em marketing", verifica-se que as médias empresas apresentaram uma tendência maior a concordância que as demais.

Este fato parece indicar que as médias empresas estão mais preocupadas em acompanhar o desenvolvimento tecnológico do que o do mercado. Observa-se nas grandes empresas um comportamento semelhante. Já, nas pequenas empresas há uma tendência a planejar mais de acordo com o mercado, até porque estas, na sua maioria, não são detentoras de novas tecnologias.

A seguir na Tabela 43 será apresentado o resultado completo da comparação do nível de concordância V23 por porte da empresa.

Tabela 43 - Concordância com V23 por porte da empresa

Nível de	Até 99	De 100 à 500	+ de 500
----------	--------	--------------	----------

concordância	funcionários	funcionários	funcionários
Discordo plenamente	16,33	10,45	6,90
Discordo	20,41	10,45	18,39
Indiferente	34,69	29,36	29,88
Concordo	20,41	35,82	27,58
Concordo plenamente	8,16	14,93	17,29
Total	100,00	100,00	100,00

Observa-se que 34,69% dos entrevistados das pequenas empresas indicaram "indiferente, podendo indicar que não costumam desenvolver um planejamento dirigido a tecnologia nem a pesquisa em marketing.

Para a variável V24 - "Todos os departamentos planejam as respostas as mudanças que ocorrem no ambiente", verifica-se que as empresas de maior porte tenderam a concordar mais fortemente com esta afirmativa que as demais.

Este resultado novamente aponta para que nas grandes empresas os departamentos estejam mais envolvidos nas respostas as mudanças ambientais. Isto é, exista uma preocupação maior com a integração de todos para responder a estas mudanças ambientais.

Na Tabela 44 a seguir será apresentado o quadro completo da comparação do nível de concordância com V24 por porte da empresa.

Tabela 44 - Concordância com V24 por porte da empresa

Nível de concordância	Até 99 funcionários	De 100 à 500 funcionários	+ de 500 funcionários
Discordo plenamente	22,45	8,96	2,30
Discordo	22,45	17,91	17,24
Indiferente	30,61	32,84	21,84
Concordo	14,28	32,84	36,78
Concordo plenamente	10,20	7,46	21,83
Total	100,00	100,00	100,00

Ressalta-se que as empresas de pequeno porte apresentaram uma tendência de discordância com esta afirmativa, levando a crer que os departamentos da empresa não conseguem planejar respostas as mudanças ambientais.

Para a variável V25 - "Os produtos que vendemos depende mais de políticas internas do que a real necessidade de mercado", constata-se que as empresas de grande porte tenderam a discordar mais enfaticamente que as demais.

Este resultado parece demonstrar que as grandes empresas sabem que as necessidades do mercado devem nortear a escolha dos produtos a serem vendidos. Contudo nas pequenas empresas esta conscientização é menor, uma vez que 27,45% dos seus executivos concordam ou concordam plenamente com esta variável.

O quadro geral do comparativo do nível de concordância com V25 por porte da empresa pode ser visualizado a seguir na Tabela 45.

Tabela 45 - Concordância com V25 por porte da empresa

Nível de concordância	Até 99 funcionários	De 100 à 500 funcionários	+ de 500 funcionários
Discordo plenamente	43,14	44,78	60,23
Discordo	19,61	22,39	23,86
Indiferente	9,80	16,42	9,09
Concordo	19,61	8,96	4,55
Concordo plenamente	7,84	7,46	2,27
Total	100,00	100,00	100,00

No caso da variável V26 - "podemos implementar uma resposta imediata a campanha do concorrente", verifica-se que as empresas de médio porte tenderam a concordar mais fortemente com esta afirmativa que as pequeno e grande porte.

Pode-se dizer que as empresas médias parecem ser mais rápidas em contra-atacar a concorrência

A Tabela 46 a seguir apresenta o quadro geral do nível de concordância da V26 por porte da empresa.

Tabela 46 - Concordância com V26 por Porte da empresa

Nível de concordância	Até 99 funcionários	De 100 à 500 funcionários	+ de 500 funcionários
Discordo	16,33	10,45	6,90

plenamente			
Discordo	20,41	10,45	18,39
Indiferente	34,69	29,36	29,88
Concordo	20,41	35,82	27,58
Concordo plenamente	8,16	14,93	17,29
Total	100,00	100,00	100,00

Salienta-se que, para os três portes de empresas, houve uma alto índice de indicações "indiferente", podendo indicar uma certo descaso com relação as ações requeridas para contra-atacar a concorrência.

No caso da variável V27 - "as atividades dos diferentes departamentos são bem coordenadas", observa-se que as empresa grandes tenderam a ter um nível de concordância maior que as demais.

O resultado geral deste nível de concordância é apresentado a seguir na Tabela 47.

Tabela 47 - Concordância com V27 por Porte da empresa

Nível de concordância	Até 99 funcionários	De 100 à 500 funcionários	+ de 500 funcionários
Discordo	7,89	8,96	0,0

plenamente			
Discordo	13,73	16,42	11,36
Indiferente	27,45	28,36	19,32
Concordo	29,41	26,87	47,73
Concordo plenamente	21,57	19,40	21,59
Total	100,00	100,00	100,00

Após esta análise, observa-se que pode-se agrupar estas variáveis em quatro grupos distintos.

O primeiro deles diz respeito a comunicação e coordenação entre os departamentos. Cabe salientar das onze variáveis tiveram diferenças significativas por porte da empresa, estudo da empresa, seis (06) delas, V12, V14, V13, V24, V26 e V27 fazem parte deste grupo. Este resultado vai ao encontro dos resultados obtidos por Fischer & Reuber (1995) ao pesquisarem a orientação para o mercado em empresas canadenses emergentes, estas autoras verificaram que dois indicadores da comunicação interdepartamental foram significativamente e positivamente associados a medidas de performance destas empresas emergentes. Isto significa dizer que, variáveis de comunicação e coordenação interdepartamental parecem ser um bom discriminante do porte das empresas.

O segundo grupo de variáveis engloba V5 e V6 e está relacionado com a utilização de pesquisa tanto de clientes finais quanto de quem pode influenciar estes clientes. Destaca-se as grandes empresas utilizam-se mais desta ferramenta, até por estarem melhor aparelhadas para fazê-lo.

O terceiro grupo que pode ser montado, inclui V23 e V25, estando relacionado com planejamento de novos produtos e de vendas.

O último grupo de variáveis inclui somente V9 e diz respeito a respostas a mudanças ambientais.

5.4. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE ÁREA COMERCIAL E NÃO-COMERCIAL.

A fim de analisar se os executivos da área comercial e os de outras áreas tem a mesma visão da orientação para mercado, foi realizado o teste do Qui-quadrado.

Destaca-se que o fato de pertencer a área comercial ou não pertencer não foi determinante para a imensa maioria das variáveis estudadas. Uma vez que, após a realização deste teste, pode-se concluir que apenas a variável V 21 - "por uma ou outra razão tendemos a ignorar as necessidades futuras de nossos clientes - apresentou variação significativa.

Neste caso observa-se que os profissionais da área comercial apresentaram uma tendência maior a discordância do que os profissionais que não são da área comercial. Este resultado parece indicar que os profissionais da área comercial parecem estar convencidos que devem ser empregados com mais eficiência as ferramentas de marketing a fim de conhecer melhor os clientes. Já, os profissionais das áreas não comerciais não estarem tão preocupados com o conhecimento sobre os clientes.

A Tabela 48 a seguir mostra o cruzamento de V21 pela área de atuação.

Tabela 48 - Cruzamento de V21 por área de atuação

Nível de concordância	Área Comercial - %	Área Não Comercial - %
Discordo plenamente	6,35	4,26

Discordo	15,87	6,38
Indiferente	19,05	21,99
Concordo	31,75	38,30
Concordo plenamente	26,98	29,08
Total	100,00	100,00

Destaca-se que está foi a única variável em que houve variação significativa por área de atuação.

5.5. NA DIREÇÃO DA CONSTRUÇÃO DE UM ÍNDICE DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Nesta etapa do trabalho buscar-se-á avaliar os fatores básicos que podem exprimir com maior clareza e economia de variáveis o conceito que está sendo mensurado, isto é, orientação para o mercado.

Para tanto, empregou-se a técnica estatística multivariada de Análise Fatorial que segundo Fachel (1976), é uma técnica que trata das relações internas de um conjunto de variáveis, substituindo um conjunto inicial de variáveis correlacionadas por um conjunto menos de fatores (ou variáveis hipotéticas) que podem ou não serem correlacionados e que explicam a maior parte da variância do conjunto original dos dados.

Esta técnica, segundo a autora, é útil quando há interesse em estruturar e simplificar os dados de maneira a conservar o máximo da informação inicial. Sendo muito utilizada, também, na construção de índices, visto que os fatores são combinações lineares das variáveis observadas.

A Análise Fatorial geralmente constitui-se de três etapas distintas, a saber (Waiselfisz, 1981, p.14):

- preparação de uma matriz de correlação de todas as variáveis;
- extração de fatores iniciais para explorar a possibilidade de redução;
- rotação dos eixos para tornar os fatores mais simples e interpretáveis.

Tendo sido colocados alguns conceitos operacionais básicos, esta técnica foi aplicada no questionário em estudo com o objetivo de se construir um índice de orientação para o mercado.

Antes da análise fatorial, propriamente dita foi realizado o teste de Keiser-Meyer-Olkin para verificar a adequação da amostra, como indica Fachel (1994). O resultado deste teste foi K-M-O= 0,856 que é considerado "bom".

Assim sendo, a partir da matriz de dados 207 X 32, obtiveram-se sete (07) fatores ligados às raízes características maiores que a unidade, que segundo Nie (1975) é um dos critérios mais freqüentemente citados na literatura. Este critério, diz Fachel (1996), é conhecido como critério de Kaiser e tem um apelo intuitivo no sentido de se tomar apenas os fatores que explicam no mínimo uma parcela da variância igual a de uma variável.

Para a obtenção dos fatores, utilizou-se o método de rotação VARIMAX, selecionado por dar uma melhor interpretação dos componentes (Fachel, 1994). A matriz fatorial rotada VARIMAX foi obtida a seguir e, a partir das cargas fatoriais (correlação entre as variáveis iniciais e os novos fatores), obteve-se a composição dos principais fatores.

A tabela 49 mostra os fatores obtidos, suas raízes características, variância explicada e cargas fatoriais de cada variável.

Variáveis	Cargas Fatoriais							Comunalidade
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	
V1	0,03161	-0,0549	- 0,00882	0,21388	0,29314	0,16038	0,00050	0,3908
V2	0,18491	0,11007	0,02289	0,16663	0,11179	0,08876	-0,01545	0,99900
V3	0,15331	0,34391	0,12555	0,16026	0,15959	0,12476	0,07008	0,48260
V4	-0,14366	-0,26170	- 0,15066	-0,15505	-0,05306	-0,55565	0,20624	0,62144
V5	0,08299	0,06192	0,07157	0,07941	0,18960	0,00169	-0,01819	0,99939
V6	0,12724	0,42658	0,09367	-0,02572	0,18764	0,26888	-0,11481	0,59173
V7	-0,04686	0,00664	0,13464	0,09177	0,23924	0,43218	-0,11254	0,45014
V8	-0,02486	0,05685	0,10023	0,09005	0,10609	0,52127	0,05616	0,45016
V9	-0,09142	-0,34711	- 0,18260	-0,26886	-0,07860	-0,24882	0,06165	0,48659
V10	0,16601	0,42421	0,19376	0,02526	0,28264	0,27859	0,01711	0,54900
V11	-0,2677	-0,09777	0,07478	-0,18068	0,14116	0,24238	0,20174	0,33374
V12	0,21546	0,01364	0,16780	-0,4071	0,69836	0,23618	-0,00744	0,69115
V13	-0,1303	0,25602	0,03368	0,26099	0,77591 3	0,05143	-0,08377	0,76824
V14	0,27640	0,25044	0,21677	0,16113	0,40286	0,04397	-0,18386	0,46408
V15	0,59661	0,03354	0,10553	0,22823	0,03828	0,04152	-0,04501	0,50982
V16	0,75251	0,22944	0,10420	0,18310	0,17757	0,01174	-0,12122	0,76309
V17	0,23708	0,20390	0,09126	0,10578	0,28614	-0,04250	0,02752	0,41591
V18	-0,30270	-0,32244	- 0,18031	-0,29487	-0,26941	-0,16647	-0,07972	0,51757
V19	0,16987	0,14945	0,41943	0,08544	0,05649	0,14294	0,01949	0,38899
V20	0,21805	0,46988	0,12574	0,07539	0,27087	0,08566	-0,22953	0,58552
V21	-0,14471	-0,41252	- 0,08665	-0,34576	-0,03702	-0,38283	0,22971	0,61979
V22	0,36406	0,49999	0,15081	0,24163	0,25500	0,03297	-0,16425	0,65729
V23	-0,06045	0,2170	- 0,00109	-0,09150	0,00769	0,02933	0,00364	0,99939
V24	0,12991	0,36065	0,13779	0,05113	0,48030	0,04603	-0,00580	0,55465
V25	-0,11310	-0,10909	- 0,08299	-0,14901	-0,07860	-0,09076	0,93017	0,93503
V26	0,22934	0,26409	0,43121	0,03059	0,08112	0,26424	-0,20494	0,51603
V27	0,18253	0,49104	0,38306	0,18613	0,27742	-0,08006	0,01929	0,67522
V28	-0,17825	-0,24435	- 0,08435	-0,55516	-0,17704	-0,00547	0,17882	0,59998
V29	0,03124	-0,51143	- 0,21979	-0,23392	-0,07741	-0,08344	0,12543	0,54915
V30	0,5314	0,11356	0,74003	0,20298	0,14013	0,10878	-0,06453	0,68331
V31	0,31841	0,00274	0,25219	0,71749	0,14669	0,05046	-0,08488	0,74452
V32	0,13778	0,21550	0,07641	0,67998	0,05389	0,20415	-0,06831	0,70591
Raiz característica	4,82351	2,65877	2,07549	1,58406	1,25568	1,18899	1,05349	
% Variância total explicada pelo fator	15,1	8,3	6,5	5,0	3,9	3,7	3,3	
% variância explicada acumulada	15,1	23,4	29,9	34,9	38,8	42,5	45,8	

Para o fator 1, duas variáveis apresentaram cargas fatoriais significativas: V15 - "quando alguma coisa acontece com nosso maior cliente,

toda a nossa empresa sabe num período curto de tempo” e V16 - “dados sobre a satisfação dos clientes são disseminados em todos os níveis de forma regular”. Pode-se dizer que esta fator está bastante relacionado com a transmissão das informações sobre principais clientes pela empresa e a velocidade com que ela se espalham, sendo denominado de “Disseminação das informações dos clientes”.

Diz respeito, também, ao conhecimento e satisfação dos principais clientes, fundamentais para o conceito de orientação para o mercado. Este é o fator que apresenta-se mais significativo, sendo responsável por 15,1% da variância total.

Já o fator 2, responsável por 8,3% da variância total, é explicado pelas seguintes variáveis: V20 - “os princípios de segmentação de mercado direcionam o desenvolvimento de novos produtos”, V22 - “revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos produtos”, V27 - as atividades dos departamentos são bem coordenadas, V29 - quando chega um novo plano de marketing não estamos aptos a implementá-lo. Em função da natureza das variáveis, pode-se denominar de “Resposta geral a inteligência de marketing”.

Uma vez que a resposta a inteligência de marketing, na definição Kohli & Jaworski (1990), toma forma na maneira como a empresa segmenta mercados, projeta novos produtos/serviços, distribui e promove estes produtos. Mais que isto, argumentam estes autores, idealmente todos os departamentos deveriam estar envolvidos nestas atividades, não somente os profissionais de marketing.

No fator 3, respondendo por 6,5% da variância total explicada, verificam-se contribuições significativas deste conjunto de variáveis: V19 - “tomamos a decisão de como responder a mudanças nos preços dos concorrentes”, V26 - “se nosso maior competidor, lançar uma campanha dirigida aos nossos clientes, nós podemos implementar a resposta imediata”, e V30 - “somos rápidos em responder às mudanças significativas na estrutura de preços ocorrida nos competidores”. Constata-se existir como elo comum entre estas variáveis a

idéia da "Resposta a ações da concorrência", sendo assim denominado este fator.

O fator 4 aparece mais significativamente correlacionado com as variáveis V28 - "reclamações de clientes caem em "ouvidos surdos" na nossa empresa, V31 - "quando os clientes estão infelizes com nossos produtos/serviços, tomamos ações corretivas imediatamente e V32 - "quando nós descobrimos que os clientes gostariam de modificar em um produto/serviço que oferecemos, o departamento envolvido faz todos os esforços para realizar isto", explicando 5,0% da variância total. A partir de tal resultado, pode-se concluir que este fator está fortemente associado a "Atendimento ao cliente", sendo assim denominado.

O fator 5, que responde por 3,9% da variância total explicada, está mais fortemente associado às seguintes variáveis: V12 - "temos encontros interdepartamentais, no mínimo uma vez por trimestre, para discutir tendência de mercado e desenvolvimento", V13 - "o pessoal de marketing despense muito tempo discutindo necessidades futuras dos clientes com outros departamentos", V14 - "nossa empresa faz circular periodicamente documentos que provém informações sobre nossos clientes", V24 - muitos departamentos em conjunto planejam as respostas às mudanças que ocorrem no ambiente do nosso negócio". Observa-se que estas variáveis apresentam como idéia comum, o relacionamento e a coordenação do marketing com os demais departamentos, sendo denominado "Marketing Coordenado".

Vale destacar que este fator parece estar relacionado com um dos três itens do tripé da orientação para o mercado definido por Narver & Slater (1990), isto é, coordenação interfuncional, que é definida como sendo a utilização coordenada dos recursos da empresa para criar um valor superior aos clientes.

Observa-se, também, que os componentes deste fator variaram significativamente por porte da empresa, podendo levar a crer que o "Marketing coordenado" é sentido de forma diferente pelas grandes, médias e pequenas indústrias pesquisadas.

As variáveis V4 - "somos lentos em detectar mudanças nas preferências dos clientes", V7 - "coletamos informações sobre a indústria de forma informal" e V8 - "informações sobre os competidores são coletadas por vários departamentos", constituem um sexto fator, respondendo por 3,7% da variância total explicada, que foi denominado "Geração de inteligência de marketing". Uma vez que diz respeito a obtenção de informações sobre clientes, concorrentes e indústria de forma geral.

Por último, o fator 7 é composto pelas V25 - os produtos que vendemos dependem mais de políticas internas do que razões de mercado" e V21 - "por uma ou outra razão, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades dos clientes" e explica 3,3% da variância total. Observa-se que considerou-se a variável V21, apesar da baixa carga fatorial, tendo em vista sua interferência decisiva neste fator.

Assim sendo, este fator parece estar relacionado a adequação dos produtos oferecidos às necessidades do mercado e foi denominado "Adequação ao mercado".

Cabe salientar que o fator 7 parece ser inversamente proporcional ao conceito de orientação para o mercado, uma vez que suas duas variáveis são negativas em relação a este conceito e apresentam-se com cargas fatoriais positivas.

O Quadro 1, na página seguinte, sumariza a análise, indicando os fatores básicos formadores do conceito de orientação para o mercado obtidos pela técnica estatística utilizada e as variáveis medidas que os constituem.

Quadro 1 - Principais fatores da orientação para o mercado

Fator	Denominação	Variáveis determinantes
1	Disseminação das informações dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Quando alguma coisa acontece com nosso maior cliente, todos sabem rapidamente. • Dados sobre a satisfação dos clientes são disseminados em todos os níveis de forma regular.
2	Resposta geral a inteligência de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Os princípios de segmentação de mercado direcionam o desenvolvimento de novos produtos. • Revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos produtos. • A atividades dos departamentos são bem coordenadas. • Quando chega um novo plano de marketing, não estamos aptos a implementá-lo a tempo.
3	Resposta a ações da concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Tomamos a decisão de como responder a mudanças nos preços dos concorrentes. • Se nosso maior competidor lançar uma campanha dirigida aos nossos clientes, nós podemos implementar uma resposta imediata. • Somos rápidos em responder às mudanças significativas na estrutura de preços ocorrida nos competidores.
4	Atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> • As reclamações dos clientes caem em "ouvidos surdos" na nossa empresa. • Quando os clientes estão infelizes com nossos produtos e/ou serviços, tomamos ações corretivas imediatamente. • Quando descobrimos que os clientes gostariam de mudar um serviço que oferecemos, o departamento envolvido faz todos os esforços para realizar isto.
5	Marketing Coordenado	<ul style="list-style-type: none"> • Temos encontros interdepartamentais, no mínimo uma vez por trimestre, para discutir tendências de mercados e desenvolvimento. • O pessoal de marketing despende tempo discutindo necessidades futuras dos clientes com outros departamentos. • Nossa empresa faz circular periodicamente documentos que provém informações sobre nossos clientes.
6	Geração da inteligência de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Somos lentos em detectar mudanças nas preferências dos nossos clientes.. • Coletamos informações sobre a indústria de forma informal. • Informações sobre nossos competidores é gerada independentemente por vários departamentos.
7	Adequação ao mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Os produtos que vendemos dependem muito mais de políticas internas do que a real necessidade de mercado. • Por uma ou outra razão, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades dos clientes

FONTE: Dados elaborados pelo autor baseado em pesquisa de campo

Resumindo, pode-se dizer que, baseado nos resultados observados, se fosse ser desenvolvido um índice de orientação para o mercado ele teria os componentes descritos no quadro a acima e a participação de cada variável neste índice seria proporcional a carga fatorial obtida.

Após a apresentação dos resultados obtidos e da análise estatísticas dos dados, serão apresentadas, a seguir, as principais conclusões obtidas no estudo.

PARTE IV

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

6. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Nesta última parte deste trabalho, serão apresentadas as principais conclusões e implicações levantadas a partir dos resultados obtidos na pesquisa de campo realizada entre empresas industriais gaúchas. Para tanto, partiu-se do referencial teórico já apresentado, o qual se constitui o suporte para a análise e interpretação dos resultados investigados através de todas as técnicas utilizadas.

Cabe salientar que, a própria apresentação dos resultados já contém achados importantes sobre o tema, trazendo elementos para a ampliação do conhecimento do processo de orientação para mercado dentro das empresas investigadas.

Entre os mais significativos aspectos extraídos dos estudo, destaca-se a forte ligação entre orientação para o mercado e a preocupação com clientes, uma vez que as variáveis ligadas ao conhecimento e satisfação das necessidades dos clientes foram as que obtiveram o maior índice de concordância. Além disto, dos fatores obtidos, dois deles estão diretamente ligados aos clientes, sendo um deles relacionado com a disseminação das informações sobre estes clientes por toda a empresa e o outro relacionado com o atendimento ao cliente.

Ressalta-se que este resultado torna-se mais significativo, ao se considerar que as empresas pesquisadas pertencem ao setor industrial, pois há

até muito pouco tempo atrás as empresa industriais ainda pareciam estar mais voltadas para o produção que para as necessidades de mercado.

Outro ponto importante, é que o instrumento desenvolvido por Kohli, Jaworski & Kumar (1993) no presente caso, não parece ter mensurado o conceito de orientação para o mercado tal como foi concebido por estes autores. Uma vez que, para o estudo de uma só amostra, estes chegaram a um modelo que a orientação para o mercado seria composto de um fator geral e três fatores componentes da orientação para o mercado correlacionados, sendo eles, geração da inteligência de marketing, disseminação desta inteligência e reposta à esta inteligência.

No caso do presente estudo, chegou-se a sete fatores componentes da orientação para o mercado, sendo que um deles ligado a disseminação das informações sobre o os clientes, dois deles a resposta a inteligência de marketing, um relacionado com a geração desta inteligência, outro claramente vinculado ao atendimento ao cliente, restando um último fator relacionado com a adequação dos produtos ao mercado.

Este resultado demonstrou a importância dada, principalmente a disseminação das informações sobre os clientes e as ações de marketing requeridas para responder as necessidades deste clientes. Este fato parece ficar mais importante, quando se analisa que este estudo foi feito na indústria, setor que parece estar menos centrado nos clientes que outros, tais como varejo e serviços em geral. Haja vista o grande número de trabalhos sobre satisfação dos consumidores em varejos e de serviços em geral.

Contudo, a colocação da geração das informações sobre o mercado num segundo plano, apesar de indicar uma preocupação em adequar-se aos clientes, parece existir, porém, uma despreocupação com o real conhecimento das necessidades destes clientes através de instrumentos sistemáticos. Esta ideia é reforçada pela baixa performance das variáveis ligadas a metodologia para conhecer os clientes e a concorrência, estas não obtiveram um índice de concordância alto.

Cabe destacar aqui que duas variáveis relacionadas com pesquisa de clientes e de intermediários, sofreram variações significativas por porte da empresa, estando mais fortemente presentes nas empresa de grande porte.

Outra consideração que deve ser feita é que o fator "Marketing coordenado" parece discriminante em relação ao porte da empresa, uma vez que todas suas variáveis formadoras obtiveram variação significativa por porte da empresa. Isto pode ser explicado pelo fato de que tamanho da organização, neste caso seu número de funcionários, é muito determinante para as relações interpessoais e conseqüentemente o relacionamento entre os departamentos também é muito afetado pelo tamanho da organização.

Infere-se que o fato do respondente pertencer ou não a área comercial não foi relevante nas posições sobre orientação para mercado. Fato este que, também, vai de encontro com os resultados obtidos por Kohli, Jaworski & Kumar (1993) que chegaram a encontrar dois modelos diferentes, uma só para profissionais de marketing e outro para os dois públicos juntos.

6.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A orientação para o mercado ainda é um tema polêmico na disciplina de marketing, logo, qualquer estudo nesta área está sujeito a restrições e críticas. Além disto constitui-se em um processo dinâmico, recebendo influências de diversos fatores, fatores estes que não foram investigados.

Jaworski & Kohli (1993) defendem que as condições ambientais externas, tais como: turbulências de mercado, intensidade da concorrência e condições da economia influenciam fortemente na orientação para o mercado.

A partir deste fato, pode-se indicar um fator limitador deste estudo, uma vez que nele os fatores ambientais não serão investigados. Contudo, esta limitação pode ser atenuada por dois motivos distintos. O primeiro é que o objetivo principal deste trabalho é verificar a aplicabilidade da escala MARKOR à realidade empresarial gaúcha e esta escala não contempla estes fatores ambientais.

O segundo motivo é que em um estudo empírico Narver & Slater (1994) minimizam a influência das variáveis ambientais na orientação para o mercado.

Outra limitação que pode ser levantada, é que a orientação para o mercado envolve, naturalmente, um componente de responsabilidade social (Kotler, 1991). Este componente de marketing societal não será objeto deste estudo, pois o tornaria muito vasto e complexo, desviando-se de seus objetivos deste estudo e da escala MARKOR.

Cabe salientar não é possível a generalização dos resultados da pesquisa a outros tipos de organizações que não empresas industriais gaúchas, tendo-se em vista o caráter exploratório deste trabalho.

Finalizando, o uso de questionários para a investigação de percepções e opiniões dos entrevistados, de uso comum em pesquisas comportamentais, representa outro ponto limitante. A elaboração de questões fechadas levam a uma escolha mais restrita de respostas, que nem sempre englobam todas as alternativas possíveis. Esta limitação ocorre mesmo que sejam dispensados cuidados especiais na construção de tais instrumentos.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, Paul, "Marketing, Strategic Planning, and Theory of the Firm",
Journal of Marketing, Vol 46 (Spring), 15-26 , 1982.
- ASSAEL, Henry, **Marketing: principles & strategy**, 1st Edition, The Dryden
Press, Orlando, 1990.
- CHANG, Tung-Zong & Su-Jane Chen, Working Paper, **American Marketing
Association**, Winter, 1994.
- CHUICHILL, Gilbert A Jr. , "A Paradigm for Developing Better Measures of
Marketing Construct", **Journal of Marketing Research**, Vol.16 (February),
64-73, 1979.
- DAY, George S. & Robin Wensley, "Assessing Advantage: A Framework for
Diagnosing Competitive Superiority", **Journal of Marketing**, Vol 52 (April),
1-20 1988.
- _____, **Estratégia Voltada Para o Mercado: processos para
criação de valor dirigidos ao cliente**, Editora Record, Rio de Janeiro,
1990.
- _____, "Marketing's Contribution to Strategy Dialogue", **Journal of
the Academy of Marketing Science**, Vol 20 (Fall), 323-39, 1992.

DIAMANOUPoulos, Adamantios & Susan Hart, "Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework", **Journal of Strategic Marketing**, Vol 1, 93-121, 1993.

EVARD, Yves. Seminário sobre metodologia de pesquisa. Programa de Pós-Graduação em Administração - UFRGS. Porto Alegre, de agosto a setembro 1993. (notas de aula)

FACHEL, Jandira M. Guimarães, "Análise Fatorial", São Paulo, IME/USP, 10976. (Dissertação de Mestrado).

_____, Seminário de Métodos Estatísticos, Programa de Pós-Graduação em Administração - UFRGS. Porto Alegre de agosto a novembro de 1994
Notas de aula.

FELTON, "Making the Marketing Concept Work", **Harvard Business Review**, Vol 37 (July-August), 55-65, 1959.

FISCHER, Eileen & A Rebecca Reuber, "The importance of marketing orientation for emergents firms", **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1995 Edition.

GLAZER, Rashi, "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset", **Journal of Marketing**, Vol 55 (October), 1-19, 1991.

GORDON, E. Greenley, "Forms of market orientation in UK companies", **Journal of Management Studies**, vol 32, January, 47-66, 1995.

- JAWORSKI, Bernard J. & Ajay K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", **Journal of Marketing**, Vol 57 (July), 53-70, 1990.
- KOHLI, Ajay K. & Bernard J. Jaworski , " Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, Vol 54 (April), 1-18, 1990.
- _____ & Ajith Kumar (1993), "MARKOR: A measure of Market Orientation", **Journal of Marketing Research**, Vol XXX (November), 467-77.
- KOTLER, Philip, **Administração de Marketing: administração, planejamento, implementação e controle**. Editora Atlas, São Paulo, 1991.
- KOTLER, Robert G., "The performance manifesto", **Harvard Business Review**, January-February, 131-37, 1991.
- LAKATOS, Eva & Marina de A. Marconi, **Fundamentos de Investigação Científica**, 2 ed. São Paulo Atlas, 1990.
- MCNAMARA, Carlton P. (1972), "The Present Status of the Marketing Concept", **Journal of Marketing**, Vol 36 (January), 50-57.
- NARVER, John C. & Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing**, Vol 54 (October), 20-35, 1990.
- NIE, Norman. **SPSS: Statistical Package for Social Science**. New York: McGraw-Hill. 1975.

PARASURAMAN, A., Valerie A. Zeithaml & Leonard Berry , "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", **Journal of Marketing**, Vol. 49 (Fall), 41-50, 1985.

RAMESAN, Jayendra & Eugene J. Kelley, "Total Quality Management (TQM) and The Marketing Concept: An Integrative Framework for Service Develepment", Working Paper, **American Marketing Association**, Winter, 1994.

REICHHED, Frederick F. , "Loyaty-based Management", **Harvard Business Review**, March-April, 64-73, 1993.

SLATER, F. Stanley & John C. Narver, "Does Competitive Enviroment Modarate the Market Orientation- Performance Relationship?", **Journal of Marketing**, vol 58 (January), 48-55, 1994.

_____, "Market Orientation and Learning Organization", **Journal of Marketing**, vol 59 (July), 63-74, 1995.

SELLTIZ, E et alli. **Método de Pesquisa nas Relações Sociais**, São Paulo: Herder-USP, 1974.

WEBSTER, Frederick E. Jr., "The Rediscovery of the Marketing Concept", **Business Horizons**, May-June,29-39,1988.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1992.

WAISELFISZ, Jacobo. Uma aplicação da Análise Fatorial ao estudo da realidade sócio-econômica. *Revista do Seite*, v.02.n.01, p.14017.