

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



**A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E A PERFORMANCE DOS NEGÓCIOS**  
**NA REDE DE DISTRIBUIDORES DE VEÍCULOS FIAT NOS ESTADOS DO**  
**RIO GRANDE DO SUL E SANTA CATARINA**

**GLENN GOMES DE CARVALHO**

**Porto Alegre, dezembro de 2001.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E A PERFORMANCE DOS NEGÓCIOS**  
**NA REDE DE DISTRIBUIDORES DE VEÍCULOS FIAT NOS ESTADOS DO**  
**RIO GRANDE DO SUL E SANTA CATARINA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**GLENN GOMES DE CARVALHO**

**Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce**

**Porto Alegre, dezembro de 2001.**

Carvalho, Glenn Gomes de

A Orientação para o Mercado e a Performance dos Negócios na Rede de Distribuidores de veículos Fiat nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina

Glenn Gomes de Carvalho. Dissertação de Mestrado em Administração - Porto Alegre, RS: UFRGS, 2001.

1. Orientação para o mercado 2. Performance do negócio 3. O Modelo Markor  
4. Marketing

**A minha esposa Tania e minha filha  
Camila, pelo amor e compreensão que  
me dispensam.**

## AGRADECIMENTOS

- Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que, através de seu interesse de socializar o conhecimento, possibilitou aos professores de Universidades localizadas no interior do Rio Grande do Sul a realização de um curso extremamente diferenciado como o Mestrado em Administração;
- À Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Santo Ângelo, que, juntamente com a UFRGS, promoveu este Mestrado;
- À Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Erechim que investiu em nossa formação, arcando com parcela significativa dos investimentos financeiros totais no decorrer desta jornada;
- Ao meu orientador, o Prof. Fernando Bins Luce, que, além de compartilhar o seu grande conhecimento, demonstrou possuir empatia com os problemas de seus orientandos;
- A todos os professores do PPGA que muito contribuíram com nossa jornada;
- Aos colegas Alcir e Ferronato que, durante todo este tempo, demonstraram ser muito mais do que simples colegas;
- Ao Sr. Sérgio Zucov, Gerente de Marketing do Regional Sul da Fiat Automóveis, que, sem o qual, seria impossível realizar este trabalho;
- Ao estudante Lorenzo Kohler, estagiário da área de marketing do Regional Sul da Fiat Automóveis, que pacientemente acompanhou e monitorou toda a coleta de dados;
- À Engenheira Luciana Detoni que compensou as minhas limitações em análise estatística;
- A minha pequena grande família que compartilha de meus sonhos.

## RESUMO

O presente estudo investiga qual a relação existente entre a orientação para o mercado e a performance dos negócios da rede de distribuidores Fiat estabelecidos nos Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina.

Para atingir este objetivo foi utilizado o Modelo Markor, construído por KOHLI, JAWORSKI & KUMAR (1993), para identificar o grau de orientação para o mercado das empresas pesquisadas, o que permitiu a construção de um ranking de graus de orientação para o mercado para a conseqüente relação com desempenho nos negócios.

Foram utilizados indicadores de desempenho objetivos: participação de mercado, evolução da participação de mercado e, ainda, o índice de satisfação de clientes (CSI), medido semestralmente pela Fiat.

Participaram da pesquisa 39 concessionárias da marca Fiat, sendo que o questionário enviado foi respondido pelo principal executivo das empresas.

Os resultados da pesquisa revelaram que as empresas de distribuição de veículos estudadas apresentam alto grau de orientação para o mercado.

A pesquisa não conseguiu demonstrar a existência de relação entre orientação para o mercado e desempenho no grupo de empresas estudadas, sugerindo haver outros fatores que influenciam os resultados no setor de distribuição de veículos.

O estudo ainda traz uma revisão bibliográfica sobre o tema "orientação para o mercado". São abordados os estudos dos principais estudiosos do assunto: KOHLI, JAWORSKI, DAY, NARVER, SLATER, DESHPANDÉ, WEBSTER E FARLEY e ainda são citados entre outros as contribuições de PORTER, HUNT, KOTLER, HAMEL, PRAHALAD e MCKENNA.

## ABSTRACT

The present study investigates the existing relationship between “market orientation” and business’s performance in the Fiat car dealers in the States of Rio Grande do Sul and Santa Catarina.

For this purpose, Markor Model, constructed by KOHLI, JAWORSKI & KUMAR (1993), was used to identify the degree of market orientation of the researched companies. This permitted the construction of a ranking of degrees in market orientation to the consequent relationship with business’s performance.

Indicators of objective performance were used: market share, the evolution of market share and also the customer’s satisfaction index (CSI) measured every semester by Fiat.

Thirty-nine Fiat-leased car dealers participated in the research being that the questionnaire sent was answered by companies CEO’s.

The results of the research showed that the car dealers, which were studied, presented a high level of market orientation.

The research cannot demonstrate the existence of a relation between the orientation for the market and that performance in the group companies studied, suggesting that there are other factors that influence the results in the vehicle distribution sector.

The study still introduces a bibliographical revision on the “market orientation” theme. The studies of the principal specialists KOHLI, JAWORSKI, DAY, NARVER, DESHPANDÉ, WEBSTER and FARLEY are approached, as well as, among others contributions of PORTER, HUNT, KOTLER, HAMEL, PRAHALAD and MCKENNA are mentioned.

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELA	
LISTA DE FIGURA	
LISTA DE GRÁFICO	
LISTA DE QUADROS	
INTRODUÇÃO.....	1
1- DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	3
2- OBJETIVOS .....	5
2.1- Objetivo Geral .....	5
2.2 Objetivos Específicos .....	5
3- O SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS NO BRASIL .....	6
4- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	9
4.1- Orientação para o Mercado segundo NAVER & SLATER .....	9
4.2- Orientação para o Mercado segundo KOHLI & JAWORSKI .....	14
4.3- Orientação para o Mercado segundo DESHPANDE, FARLEY & WEBSTER .....	19
4.4- Orientação para o Mercado segundo DAY .....	22
5- MÉTODO .....	29
5.1- Método Utilizado .....	29
5.2- Universo da Pesquisa .....	29
5.3- Coleta de Dados .....	30



5.3.1- O instrumento de Coleta de dados.....	30
5.3.2- Dados Primários.....	30
5.3.2.1- Monitoramento da Coleta.....	31
5.3.3- Dados Secundários.....	31
5.4- Tratamento dos Dados .....	32
5.5- Pré-Teste .....	32
5.6- Confiabilidade das Medidas Utilizadas .....	33
6- RESULTADOS DA PESQUISA .....	34
6.1- Os resultados da Pesquisa.....	34
6.1.1- Correlação entre os elementos formadores da orientação para o mercado .....	34
6.1.2- Graus de Orientação para o Mercado .....	40
6.1.3- Orientação para o Mercado & Performance .....	44
CONCLUSÕES .....	68
ESTUDOS FUTUROS .....	71
LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	72
ANEXOS .....	73
BIBLIOGRAFIA .....	86

**LISTA DE ANEXOS**

01- Guia de orientação para o mercado de KOTLER .....	73
02- Relação de empresas pesquisadas .....	75
03- Escala Markor .....	78
04- Questionário .....	80
05- Correspondência enviada às empresas .....	84
06- Correspondência que acompanhou o questionário .....	85

**LISTA DE FIGURAS**

4.01- Componentes da orientação para o mercado .....	10
4.02- As variáveis controláveis e incontrolláveis.....	16
4.03- Antecedentes e conseqüentes da orientação para o mercado.....	17
4.04- Classificação das capacidades .....	22

## LISTA DE QUADROS

4.01- Informações necessárias à administração de Marketing .....	15
4.02- Antecedentes e conseqüências de uma orientação para o mercado.....	19
4.03- Auditoria: características dos departamentos das empresas que são verdadeiramente orientados para o consumidor .....	25
4.04- Diferenças ilustrativas em valores e normas.....	27
6.01- Resumo da análise de variância entre os elementos formadores da orientação para o mercado .....	38
6.02- Resumo da análise de variância do índice de satisfação de clientes de acordo com o grau de orientação para o mercado .....	51
6.03- Resumo da análise de variância da participação de mercado segundo grau de orientação para o mercado .....	52
6.04- Resumo da análise de variância da evolução de participação de mercado segundo grau de orientação para o mercado .....	52
6.05- Resumo da análise de variância da participação de mercado segundo grau de orientação para o mercado.....	65
6.06- Resumo da análise de variância do índice de satisfação de clientes de acordo com o grau de orientação para o mercado.....	66
6.07- Resumo da análise de variância da evolução de participação de mercado segundo grau de orientação para o mercado.....	66

**LISTA DE GRÁFICOS**

3.01- Comparativo de vendas – anos 1998 e 1999 em unidades vendidas .....	6
3.02- Evolução dos preços, renda e vendas entre os anos de 1995 e 1999 .....	7
3.03- Evolução de preços em 1999 em % .....	7
6.01- Correlação linear entre geração e disseminação .....	39
6.02- Correlação linear entre geração e resposta .....	39
6.03- Correlação linear entre resposta e disseminação.....	39
6.04- Distribuição das concessionárias segundo freqüência de grau de orientação para o mercado .....	43
6.05- Gráfico de freqüência dos graus de orientação para o mercado .....	44
6.06- Probabilidade normal da distribuição para índice de satisfação de clientes .....	49
6.06- Probabilidade normal para a distribuição da participação de mercado .....	49
6.07- Probabilidade normal para distribuição da variação da participação de mercado entre os anos de 1997 e 1999 .....	49

## LISTA DE TABELAS

4.01- Itens utilizados na operacionalização do construto orientação para o mercado .....	10
6.01- Variáveis formadoras da geração de inteligência - média, mediana e desvio padrão .....	34
6.02- Variáveis formadoras de disseminação da inteligência - média, mediana e desvio padrão .....	35
6.03- Variáveis formadoras da capacidade de resposta – média, mediana e desvio padrão .....	36
6.04- Médias obtidas em cada elemento formador da orientação para o mercado .....	37
6.05- Correlação de PEARSON entre os elementos formadores da orientação para o mercado .....	40
6.06- Graus de geração, disseminação de informações e de resposta ao mercado em cada empresa pesquisada .....	41
6.07- Ranking das concessionárias, segundo ordem decrescente do grau de orientação para o mercado .....	42
6.08- Frequência de grau de orientação para o mercado .....	43
6.09- Graus de orientação para o mercado e índices de satisfação de clientes .....	45
6.10- Graus de orientação para o mercado – participação de mercado e evolução da participação de mercado entre os anos de 1997 e 1999 .....	46
6.11- Correlação linear entre orientação para o mercado e índice de satisfação dos clientes .....	47
6.12- Correlação linear entre orientação para o mercado e participação de mercado e variação da participação de mercado entre 1997 e 1999 .....	48
6.13- Participação do mercado segundo grau de orientação para o mercado .....	50

6.14- Índice de satisfação de clientes segundo grau de orientação para o mercado .....	51
6.15- Variação da participação de mercado segundo grau de orientação para o mercado .....	53
6.16- Correlação linear entre geração de inteligência e participação de mercado, índice de satisfação de clientes, evolução da participação de mercado entre os anos de 1997 e 1999 .....	53
6.17- Correlação linear entre disseminação de inteligência e participação de mercado, índice de satisfação de clientes, evolução da participação de mercado entre os anos de 1997 e 1999 .....	54
6.18- Correlação linear entre capacidade de reposta e participação de mercado, índice de satisfação de clientes e evolução da participação de mercado entre os anos de 1997 e 1999 .....	54
6.19- Correlação linear entre orientação para o mercado e índice de satisfação de clientes, participação de mercado e evolução da participação de mercado das concessionárias que ocupam as primeiras e segundas posições em seu mercado - 13 concessionárias.....	55
6.20- Correlação linear entre orientação para o mercado e índice de satisfação de clientes, participação de mercado e evolução da participação de mercado das concessionárias que ocupam a terceira posição em seu mercado - 17 concessionárias.....	55
6.21- Correlação linear entre orientação para o mercado e índice de satisfação de clientes, participação de mercado e evolução da participação de mercado das concessionárias que ocupam a quarta posição em seu mercado - 6 concessionárias.....	55
6.22- Correlação linear entre orientação para o mercado e índice geral de desempenho.	56

6.23- Formação de indicador geral de desempenho .....	57
6.24- Participação de mercado segundo grau de orientação para o mercado – 1º Tercil (menores médias).....	58
6.25- Participação de mercado segundo grau de orientação para o mercado – 2º Tercil..	58
6.26- Participação de mercado segundo grau de orientação para o mercado – 3º Tercil..	59
6.27- Índice de satisfação de clientes segundo grau de orientação para o mercado – 1º Tercil.....	59
6.28- Índice de satisfação de clientes segundo grau de orientação para o mercado – 2º Tercil.....	60
6.29- Índice de satisfação de clientes segundo grau de orientação para o mercado – 3º Tercil.....	60
6.30- Evolução de participação de mercado segundo grau de orientação para o mercado – 1º Tercil.....	61
6.31- Evolução de participação de mercado segundo grau de orientação para o mercado – 2º Tercil.....	61
6.32- Evolução de participação de mercado segundo grau de orientação para o mercado – 3º Tercil.....	62
6.33- Indicador geral de desempenho segundo grau de orientação para o mercado – 1º Tercil.....	62
6.34- Indicador geral de desempenho segundo grau de orientação para o mercado – 2º Tercil.....	63
6.35- Indicador geral de desempenho segundo grau de orientação para o mercado – 3º Tercil.....	63
6.36- Resumo das médias encontradas segundo orientação para o mercado.....	64



## INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial global vem sendo palco de transformações cada vez mais rápidas, bruscas e expressivas. Tais acontecimentos têm despertado o interesse da classe empresarial para um tema tão antigo quanto a evolução das sociedades e tão atual quanto a explosão do comércio eletrônico: o Marketing.

KOTLER (1998) salienta que Marketing não é como geometria euclidiana – um sistema fixo de conceitos e axiomas; é, sim, um dos campos mais dinâmicos dentro da arena administrativa e que responde prontamente aos novos desafios do mercado. Dentro desse contexto, o autor enumera as crescentes ênfases do pensamento atual de marketing:

1. Crescente ênfase em qualidade, valor e satisfação dos consumidores.
2. Crescente ênfase no desenvolvimento de relacionamento e na retenção de consumidores.
3. Crescente ênfase em administrar processos gerenciais e integrar funções administrativas.
4. Crescente ênfase no pensamento global e no planejamento de mercado local.
5. Crescente ênfase na construção de alianças estratégicas e redes.
6. Crescente ênfase em marketing direto e marketing on-line.
7. Crescente ênfase nos serviços de marketing.
8. Crescente ênfase em setores industriais de alta tecnologia.
9. Crescente ênfase na ética do comportamento de marketing.

A análise dos temas focalizados pelo marketing, mostra que são respostas às mudanças ocorridas no ambiente. O novo ambiente competitivo foi caracterizado por MCKENNA (1991) como sendo uma era de: (1) crescente diversidade de produtos e serviços; (2) crescente concorrência global; (3) segmentação de mercados, tecnologias e soluções; (4) mudanças organizacionais e estruturais nas empresas; (5) intensa movimentação dos canais de distribuição; (6) perda da eficácia da mídia tradicional; (7) imprevisibilidade do cenário futuro dos negócios e ainda (8) incredulidade quanto às previsões apontadas pelas pesquisas de mercado.

Construído este cenário, justifica-se por que este tema é tão atual e tão debatido pelos acadêmicos e profissionais de Marketing.

No entanto, apesar do reconhecimento dos empresários da necessidade de aplicar o conceito de Marketing em suas organizações, não há um efetivo esforço de implementação de estratégias focadas no mercado, o que, possivelmente, seja explicado pela observação de DESHPANDÉ & WEBSTER (1989) onde os autores salientam que o problema não é construir programas de marketing para os clientes, mas adaptar o seu gerenciamento ao pessoal interno. Da mesma forma, percebe-se a dúvida de que os empresários tenham/ não tenham conhecimento do que é inerente a uma orientação para o mercado, ou seja, que condições a organização deve possuir para obter uma orientação para o mercado e, ainda, que conseqüências tal orientação traz para as organizações, temas abordados por KOHLI & JAWORSKI (1990); JAWORSKI & KOHLI (1993); NARVER & SLATER (1990); DESHPANDÉ, FARLEY & WEBSTER (1993) e DAY (1994).

Dentro desse contexto, este trabalho – através da aplicação da escala MARKOR, desenvolvida por KOHLI, JAWORSKI E KUMAR (1993) – identifica o grau de orientação para o mercado dos distribuidores autorizados Fiat estabelecidos nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina e relaciona o grau encontrado com a performance do negócio, medida através dos indicadores de desempenho: índice de satisfação de clientes, participação de mercado e variação da participação de mercado, nos últimos três anos.

Dessa forma, o estudo está estruturado nas seguintes partes: (1) definição do problema de pesquisa e objetivos; (2) caracterização da situação atual do mercado de distribuição de veículos no Brasil; (3) fundamentação teórica sobre orientação para o mercado e sua relação com performance; (4) demonstração do método a ser aplicado na pesquisa; (5) apresentação dos resultados; (6) conclusões; (7) pesquisas futuras e (8) limitações do estudo.

## 1- DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em seus estudos, KOHLI & JAWORSKI (1990), JAWORSKI & KOHLI (1993), JAWORSKI, KOHLI & KUMOR (1993), NARVER & SLATER (1990) chegam à conclusão de que o grau de orientação para o mercado de uma organização está diretamente ligado a sua performance, ou seja, quanto maior for a orientação para o mercado de uma empresa maior será a sua performance.

Dessa forma, as conclusões a que esses pesquisadores chegaram demonstram o que os profissionais e acadêmicos de Marketing vêm inferindo há muito tempo, ou seja, que a compreensão do comportamento do consumidor, a identificação prévia de suas necessidades bem como a implementação de respostas rápidas e efetivas aos seus anseios, constituem-se em estratégias vencedoras que influenciam significativamente nos resultados da organização.

O presente estudo pretende retratar essa situação, focalizando o setor de distribuição de veículos, mais especificamente, a rede de distribuidores autorizados Fiat, localizados nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Tal delimitação deu-se por alguns motivos importantes:

1. Há dificuldade de se mensurar performance, principalmente se o universo pesquisado não possuir dados históricos e um mínimo de organização nas informações. Ora, uma rede de distribuição de veículos não apresenta esses problemas, uma vez que, a montadora, além de manter um rigoroso acompanhamento de indicadores de desempenho, também possui dados históricos referentes a períodos de tempo significativos, o que vem amenizar o problema.

2. Quando se avalia performance em empresas que atuam em segmentos de mercado diferentes, evidenciam-se os obstáculos na comparação das performances obtidas, uma vez que se pode incorrer no erro de estar comparando empresas com realidades competitivas totalmente diferentes. Quando se utiliza uma rede de distribuição de veículos, onde todos os componentes do universo comercializam o mesmo produto, eliminam-se, algumas variáveis, facilitando, dessa forma, as análises e conclusões do estudo.

3. O segmento de distribuição de veículos apresenta uma diversidade muito grande de práticas administrativas e comerciais, uma vez que existem distribuidores nos mais diversos estágios de desenvolvimento empresarial, o que pode possibilitar uma facilidade maior na análise dos dados.

4. Este pesquisador é conhecedor do mercado de distribuição de veículos, por ter atuado, como gerente comercial de concessionárias de veículos, por mais de dez anos. Essa experiência facilita consideravelmente a comunicação com a montadora e com concessionários, em relação aos aspectos da pesquisa.

Assim, pretende-se pesquisar as relações existentes entre orientação para o mercado e desempenho.

## **2- OBJETIVOS**

### **2.1- Objetivo Geral**

Verificar qual a relação entre o grau de orientação para o mercado e a performance dos negócios na rede de distribuidores Fiat, nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

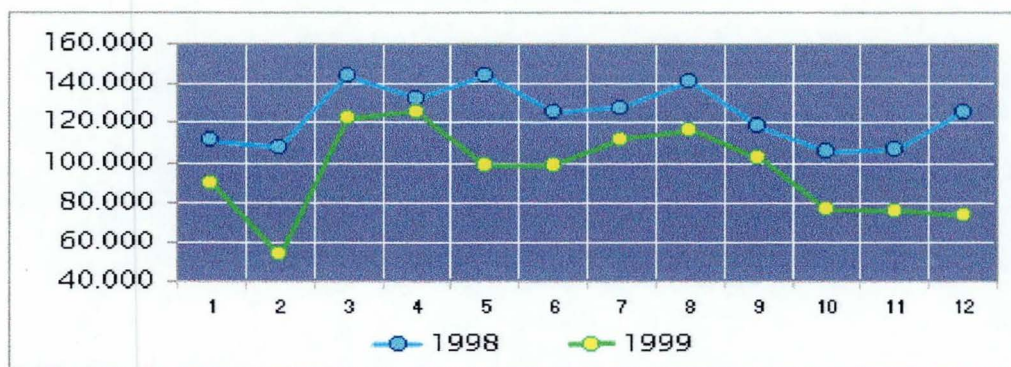
### **2.2- Objetivos Específicos**

- a) Identificar o grau de geração de inteligência de Marketing, nas empresas pesquisadas, relacionando-o com performance.
- b) Identificar o grau de disseminação de inteligência de Marketing, nas empresas pesquisadas, relacionando-o com performance.
- c) Identificar o grau de resposta ao mercado, em ações concretas de atendimento das necessidades dos clientes, relacionando-o com performance.

### 3- O SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS NO BRASIL

O setor de distribuição de veículos vem se recuperando de uma de suas piores crises. O desempenho do ano de 2000 e as previsões para 2001 são bem diferentes do que aconteceu até 1999, que encerrou com um volume de 1.223.405 unidades para Autos, Comerciais leves, Caminhões e Máquinas Agrícolas – representando uma redução de 21,47% em relação a 1998 (ver gráfico 3.01). Tal informação é ainda mais preocupante uma vez que o ano de 1998 teve uma redução, em relação a 1997, de 23,97%, o que representa uma redução de vendas em torno de 40% na relação 1999/ 1997. 1999 foi, portanto, segundo a FENABRAVE<sup>1</sup>, o pior ano desde 1994, com a volta aos níveis de comercialização de 1993. Tal situação gerou um ambiente altamente competitivo entre os participantes desse mercado que, aparentemente, basearam a competição no fator preço – o que causou a eliminação de diversos distribuidores do mercado e afetou a saúde financeira daqueles que conseguiram se manter.

Gráfico 3.01  
COMPARATIVO DE VENDAS  
ANOS 1998 E 1999 EM UNIDADES VENDIDAS



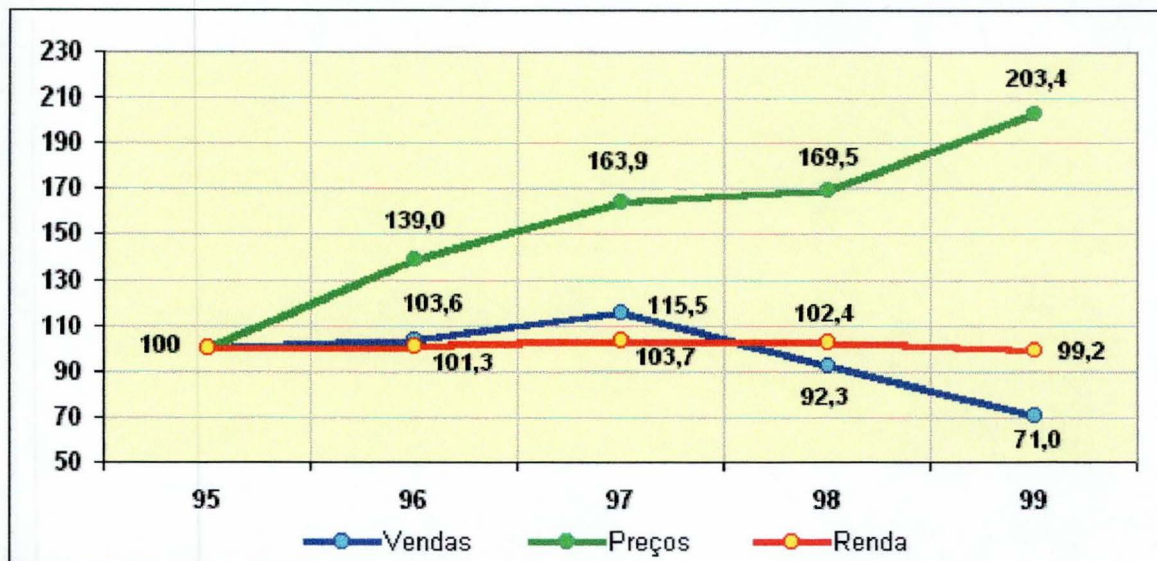
Fonte: FENABRAVE

A crise que atingiu o setor é perfeitamente explicável, pois, se trata de um segmento muito sensível ao ambiente macroeconômico. A demanda esbarra no poder de consumo, na carga tributária e nas taxas de juros. Essa equação fica muito bem representada em um estudo realizado pela FENABRAVE, em que são analisadas a variação dos preços dos veículos, a variação da renda do brasileiro e ainda a evolução das vendas. Os gráficos 3.02 e 3.03 apresentam esta problemática.

<sup>1</sup> Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores.

Gráfico 3.02

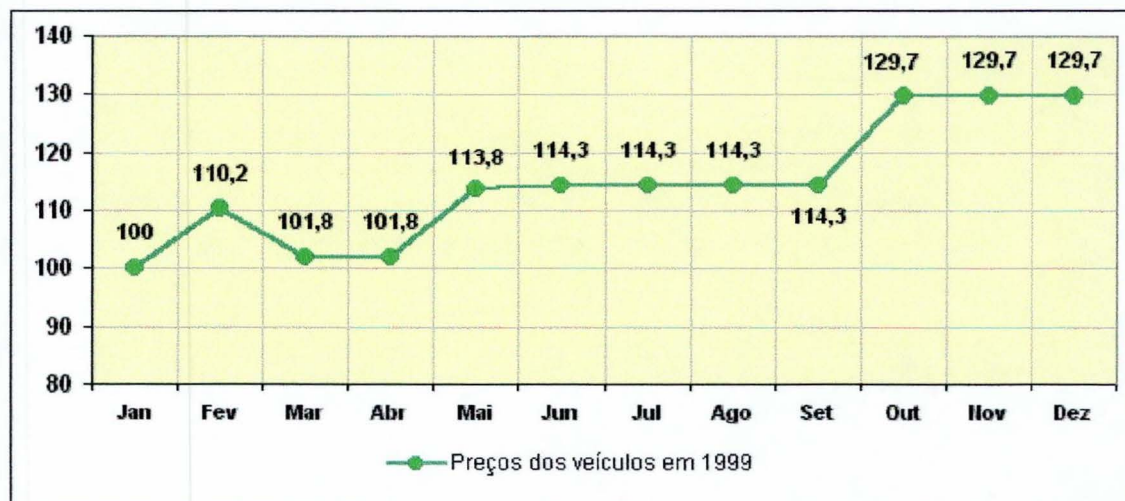
## EVOLUÇÃO DOS PREÇOS, RENDA E VENDAS ENTRE OS ANOS DE 1995 E 1999



Fonte: FENABRAVE

Gráfico 3.03

## EVOLUÇÃO DOS PREÇOS EM 1999 EM %



O preço dos veículos teve um acréscimo de 103,4% em média contra uma inflação acumulada de 54,55% entre 1995 e 1999.

A renda média do brasileiro permaneceu estagnada no mesmo período, com pequena diminuição (0,8%), fator este que comparado a alta de preços reduziu drasticamente o poder de compra e conseqüentemente as vendas.

As Taxas de Financiamento para a compra de veículos retornam agora a níveis similares a 1997, porém nesta equação as variáveis determinantes ainda serão os preços que estão em patamares muito acima dos de 97 e a renda que ficou estagnada.

Fonte: FENABRAVE

Ainda, segundo a Federação, o mercado de distribuição apresenta mudanças expressivas, no Brasil, a partir de 1990, quando a equipe econômica do então Presidente da

República, Fernando Collor de Mello, busca modificar o conteúdo da Lei 6.729 – que trata da distribuição de veículos no país. Entendia essa equipe econômica que a lei em vigor era cartorial, uma vez que determinava, por exemplo, a delimitação territorial para a atuação dos concessionários.

Como se isso não bastasse para modificar a atuação dos distribuidores estabelecidos na época, o Governo Brasileiro tomou outra decisão: a de abrir os portos do país aos produtos importados. Viu-se, na época, uma verdadeira febre de produtos importados. Comprar um automóvel – que até então só era visto nas telas de cinema e revistas especializadas – passou a ser um sonho de consumo tangível não só às classes mais ricas da população brasileira como também para boa parte da classe média.

A partir de então, os empresários do setor passaram a conviver com novos e fortes concorrentes. Para se ter uma idéia de tal impacto observa-se: em 1990, o Brasil importou 6.000 veículos enquanto que, em 1995, esse número passou para 450.000 unidades. Segundo a FENABRAVE, esse espantoso aumento teve interferência direta e significativa na estrutura de comercialização de veículos no país.

Atualmente, essa Federação acredita que a capacitação profissional é passaporte indispensável para conquistar o sucesso num mundo que, certamente, terá ampliado seus contrastes econômicos e sociais. Acreditando na capacitação profissional, a Fiat desenvolveu, nos últimos anos, um rigoroso programa de qualidade, direcionado aos concessionários da marca em que foram definidos diversos indicadores e objetivos de desempenho para as mais variadas tarefas executadas pelos funcionários que atendem os clientes.

Dentro deste contexto, pesquisar o grau de orientação para o mercado de uma rede de concessionárias e relacionar os graus encontrados com as performances obtidas permitirão ao setor de distribuição e fabricação de veículos um profundo questionamento sobre as práticas utilizadas no setor, e, sobretudo, determinará a distância que deverá ser percorrida por aqueles distribuidores dispostos a melhorar suas performances, num setor da economia nacional que, segundo a FENABRAVE, fatura aproximadamente 50 bilhões de dólares anuais e emprega cerca de 300 mil pessoas.



## 4 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A necessidade de perenidade em um mercado cada vez mais competitivo, com conseqüentes reduções de margens de lucro, tem empurrado as empresas para, o que alguns chamam, orientação para o mercado e outros, orientação para o consumidor. No entanto, todos os estudiosos têm acordado que: essa forma de atuação empresarial é sinônimo de prática do Marketing, nas organizações. Segundo KOHLI & JAWORSKI (1990), uma organização voltada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de Marketing KOTLER (1993) conceitua Marketing como um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas. Já a aplicação do conceito de Marketing é definida pelo mesmo autor como a chave para se atingir os objetivos da organização. Esta em primeiro lugar deveria estabelecer, a partir do próprio cliente em potencial, as suas necessidades e desejos, desenvolver produtos e serviços que satisfaçam essas necessidades e, ainda, aplicar esse processo melhor do que os concorrentes.

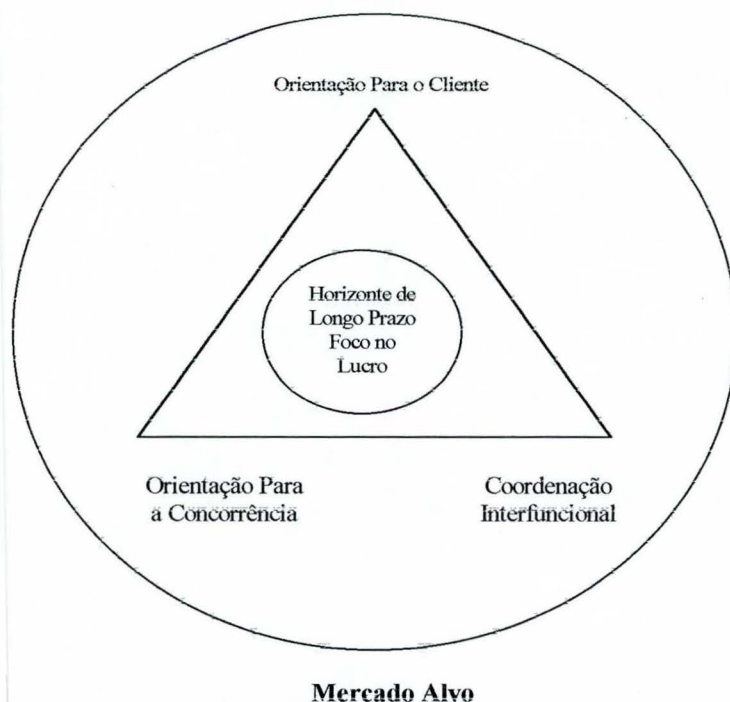
Em síntese, o conceito de Marketing é voltado para o mercado, orientado para o cliente. O esforço integrado de marketing com o objetivo de criar satisfação do cliente como chave para satisfazer aos objetivos da organização (KOTLER, 1993).

Assim, a implementação do conceito de Marketing ou a orientação para o mercado começa a partir de agora a ser descrita através da compreensão do que os vários estudiosos do tema construíram. São arrolados os trabalhos de KOHLI & JAWORSKI, NARVER & SLATER, DAY, DESHPANDÉ, FARLEY & WEBSTER.

### **4.1- Orientação para o Mercado segundo NARVER & SLATER**

John NARVER e Stanley SLATER definem orientação para mercado (Figura 4.01) como sendo a combinação de três elementos comportamentais: a orientação para clientes, a orientação para concorrentes e coordenação interfuncional. Determinam, ainda, dois critérios de decisão: foco no longo prazo e rentabilidade (NARVER & SLATER, 1990, p. 21).

Figura 4.01:  
COMPONENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO



Fonte: NARVER & SLATER (1990, p. 23).

Tabela 4.01  
ITENS UTILIZADOS NA OPERACIONALIZAÇÃO DO CONSTRUTO  
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

**Orientação para o Cliente**

- Compromisso com o cliente
- Criar valor para o cliente
- Compreender as necessidades do cliente
- Objetivos de satisfação do cliente
- Medir a satisfação do cliente
- Serviços de pós-venda

**Orientação para o Concorrente**

- As equipes de vendas compartilham informações sobre concorrentes
- Resposta rápida as ações da concorrência
- Alta gerência discute as estratégias dos concorrentes
- Identificar oportunidades geradoras de vantagens competitivas

**Coordenação Interfuncional**

- Cientes visitados por equipes interfuncionais
- Funções compartilham informações
- Estratégia contempla a integração funcional
- Todas as funções contribuem na criação de valor para o cliente
- Os recursos são compartilhados com outras unidades de negócio

**Horizonte de Longo Prazo**

- Os lucros trimestrais são o objetivo primário
- Exigência de períodos curtos de pay-back
- Margem positiva a longo prazo

**Ênfase nos Lucros**

- Os lucros são medidos em cada mercado atendido
- A alta gerência enfatiza o desempenho de mercado
- Todos os produtos devem ser rentáveis

Fonte: NARVER & SLATER (1990, p. 24).

Orientar-se para os clientes, segundo NARVER & SLATER (1990), é empenhar-se para compreender a sua cadeia de valor e, compreendendo-a, criar valor para os mesmos, através do aumento de benefícios ao cliente e da diminuição dos custos de aquisição do bem ou serviço. Dessa forma, pode-se inferir que a orientação para o cliente precede a obtenção de uma vantagem competitiva ou que a obtenção de uma vantagem competitiva é facilitada pela orientação para o cliente.

Com relação à orientação para a concorrência, os autores alertam para a necessidade de se conhecer as ações da concorrência (atuais e potenciais), bem como compreender seus pontos fortes e fracos e ainda suas potencialidades e estratégias, o que pode permitir o conhecimento do padrão de resposta do concorrente e possibilitar, desta forma, a previsão de suas ações futuras.

KOTLER (1993) ratifica a importância de tais procedimentos quando afirma que a empresa precisa: (1) reunir informação sobre estratégias, objetivos, forças/fraquezas e padrões de reação dos concorrentes; (2) conhecer as estratégias de cada concorrente a fim de identificar os mais próximos e tomar as medidas apropriadas; (3) identificar os objetivos do concorrente para antecipar futuras ações e reações. Conhecendo as forças e fraquezas dos concorrentes, a empresa poderá refinar a sua própria estratégia para tirar vantagem das limitações do concorrente, evitando o envolvimento onde o concorrente é forte.

Com relação à coordenação interfuncional, NARVER & SLATER (1990) alertam para a necessidade de a preocupação com o consumidor não ser apenas de um departamento dentro da organização mas de toda a empresa. Dentro de uma mesma linha de pensamento, KOTLER (1993, p. 49) enfatiza a importância do “marketing integrado”,... *“Infelizmente, nem todos os funcionários são treinados ou motivados a trabalhar em função do cliente...”*.

Segundo KOTLER (1993), marketing integrado significa duas ocorrências: primeira, a força de vendas, propaganda, pesquisa de marketing e todas as outras funções pertinentes ao marketing devem ser integradas entre si; segunda, o marketing deve estar bem integrado com outros departamentos da empresa. Conforme o autor, marketing não funciona se for mero departamento, só funciona quando todos os funcionários reconhecem a

importância da satisfação do consumidor. Por esta razão, o conceito de marketing exige que a empresa desenvolva tanto o marketing interno (tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários capazes de bem servir aos clientes) como o externo.

De conformidade com NARVER & SLATER (1990), o desenvolvimento dos três componentes da orientação para o mercado e os resultados de sua implementação aparecem a longo prazo. O objetivo da orientação para o mercado consiste em proporcionar maior rentabilidade à empresa. Com essa observação, os autores deixam claro que obter orientação para o mercado não é uma tarefa simples e rápida, e que tal objetivo depende de diversas ações internas que devem ser realizadas pela organização.

Seguindo o pensamento dos dois estudiosos, a orientação para o mercado: *“... é a cultura organizacional que cria mais eficaz e eficientemente os comportamentos necessários para a criação de valor para os compradores e, assim, contínua performance superior ao negócio”*. (NARVER & SLATER, 1990, p.21). Depreende-se, dessa afirmação dos autores, as seguintes conclusões:

1. Conseguirá maior facilidade em criar valor para os seus clientes a empresa que possuir maior grau de orientação para o mercado.
2. Como a orientação para o mercado se constitui um tipo de cultura organizacional – um conjunto de crenças, valores, histórias e experiências que moldaram o comportamento da organização durante a sua existência – pode-se perceber o nível de dificuldade que as organizações encontrarão ao optar pela busca de uma orientação para o mercado, uma vez que, é necessário desenvolver tal cultura organizacional.
3. Os resultados da obtenção de uma orientação para o mercado impactam nos resultados da organização a longo prazo.

Na concepção dos autores, as empresas somente desenvolverão vantagens competitivas sustentáveis através da criação de valor para os consumidores (NARVER & SLATER, 1990), o que fortalece a necessidade de buscar a orientação para o mercado como forma de perenidade, pois vantagem competitiva é a base fundamental para o sucesso de um

produto ou serviço, é a qualidade de um produto ou serviço ser ou estar melhor que seus concorrentes imediatos do ponto de vista dos clientes. Segundo PORTER (1989, p. 2):

*“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes/consumidores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os clientes/consumidores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que compensam um preço mais alto...”*.

As vantagens competitivas provêm das potencialidades do próprio produto ou das potencialidades da empresa que possam ser canalizadas para beneficiar o produto. Significativas potencialidades da empresa podem advir de competências essenciais. Conforme HAMEL & PRAHALAD, uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Ainda assim se manifestam esses autores (HAMEL & PRAHALAD, 1997, p. 232-237) sobre as competências essenciais:

*“...competências essenciais não são específicas de produtos. Contribuem para a competitividade de uma gama de produtos ou serviços. (...) transcendem um produto ou serviço específico e, em verdade, podem transcender as unidades de negócio da corporação. A duração das competências essenciais também é maior do que a de qualquer produto ou serviço isolado*

*(...)*

*“Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada*

*(...)*

*“Uma competência essencial de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto da unidade organizacional. Portanto, é muito pouco provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe*

*(...)*

*“Uma competência essencial precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente*

*(...)*

*“Os clientes são os juizes finais do que é ou não uma competência essencial*

*(...)*

*“Para ser qualificada como uma competência essencial, uma capacidade precisa ser competitivamente única”.*

HAMEL & PRAHALAD (1997) apontam o que se constitui/ o que não se constitui uma competência essencial, afirmando que há capacidades que são somente necessárias para se permanecer no mercado, ou seja, o necessário é o mínimo, já o essencial é fundamental para se progredir no mercado.

Em um estudo complementar, SLATER & NARVER (1994a) definiram a influência do ambiente competitivo na relação entre orientação para o mercado e rentabilidade. Chegaram à conclusão de que a orientação para o mercado jamais trará algum resultado negativo à empresa e que, em qualquer condição ambiental, maior será o sucesso da empresa quanto maior for o seu grau de orientação para o mercado. Já em seu terceiro trabalho sobre o tema, os autores fundamentam teoricamente o desenvolvimento da orientação para o mercado, salientam que a abordagem mais eficaz é aquela em que os administradores e funcionários são levados a um contínuo aprendizado de suas ações para criar valor ao consumidor (SLATER & NARVER, 1994b).

#### **4.2- Orientação para o Mercado Segundo KOHLI & JAWORSKI**

Em seu primeiro estudo sobre o tema “orientação para o mercado”, em 1990, KOHLI & JAWORSKI estabeleceram construções teóricas a respeito da orientação para o mercado. Esses autores conceituaram orientação para o mercado como sendo “...a geração da inteligência de mercado, para toda a empresa, relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a esta inteligência” (KOHLI & JAWORSKI, 1990, p. 6).

Para o entendimento desse conceito há a necessidade do conhecimento dos seus elementos formadores, que segundo os autores são:

1. Geração de inteligência de mercado: refere-se à forma como a empresa obtém informações dos elementos externos à organização, sobre a concorrência, sobre os clientes, canais de distribuição, legislação, economia, e outros, ou seja, informações sobre as forças do macro e micro ambiente em que a empresa opera. Isso se constitui tarefa complexa, o que pode ser evidenciado pelo número de informações necessárias à administração de marketing. MARSHALL (1996) demonstra essa complexidade quando relaciona as informações contidas no Quadro 4.01.

Quadro 4.01:

## INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS À ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

<b>Necessidades de Informações Típicas do Ambiente Externo</b>	<b>Informações sobre Estratégia e Composto de Marketing</b>	<b>Necessidade de Informações Típicas do Ambiente Interno</b>
<b>Competidores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação de mercado</li> <li>• Produtos</li> <li>• Estrutura de custos</li> <li>• Estrutura industrial</li> </ul>	<b>Mercados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentos</li> <li>• Tamanho</li> <li>• Características</li> </ul>	<b>Logística de entrada</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores</li> <li>• Preço interno</li> <li>• Custos de armazenamento</li> </ul>
<b>Tecnologia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos</li> <li>• Produção</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Sistemas de informação</li> </ul>	<b>Sistema de Distribuição</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Força de vendas</li> <li>• Lojas</li> <li>• Logística de transporte</li> <li>• Atacado</li> </ul>	<b>Logística de Saída</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo de transporte</li> <li>• Custo de armazenamento</li> </ul>
<b>Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrão de compra</li> <li>• Demografia</li> <li>• Aspectos psicológicos</li> <li>• Necessidade de produtos</li> <li>• Satisfação</li> </ul>	<b>Política de Promoção</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mídias</li> <li>• Conteúdo de propaganda</li> <li>• Promoção de vendas</li> <li>• Relações públicas</li> </ul>	<b>Operações</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de manufatura</li> <li>• Inventário</li> <li>• Produtos acabados</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Custo de retrabalho</li> </ul>
<b>Economia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências de emprego</li> <li>• Projeções econômicas</li> <li>• Poder aquisitivo</li> <li>• Tendências de taxas de juros</li> <li>• Taxas de câmbio</li> </ul>	<b>Política de Preços</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preços</li> <li>• Condições de financiamento</li> <li>• Margem</li> </ul>	<b>Vendas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda de produtos</li> <li>• Comissões</li> <li>• Área geográfica</li> <li>• Canal de atacado</li> <li>• Canal de varejo</li> </ul>
<b>Política</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leis</li> <li>• Ameaças</li> <li>• Eleições</li> <li>• Agências reguladoras</li> <li>• Decisões judiciais</li> </ul>	<b>Serviços ao Cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento</li> <li>• Retorno de produtos</li> <li>• Garantias</li> </ul>	<b>Serviços ao Cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos</li> <li>• Requisições</li> <li>• Preocupações</li> </ul>
<b>Aspectos Sócio-culturais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papéis e valores</li> <li>• Religião e crenças</li> </ul>	<b>Design de produtos</b>	

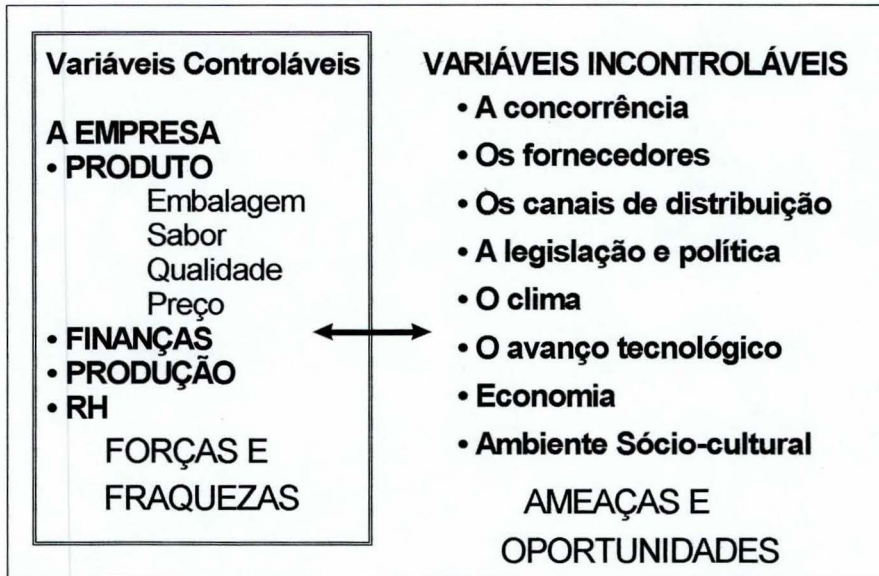
Fonte: MARSHALL (1996, p.16).

KOTLER (1998) salienta que as empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, consumidores, concorrentes e públicos operam em um macroambiente mais amplo de forças e tendências que molda oportunidades e apresenta ameaças. Essas forças representam variáveis incontroláveis (informações sobre o Ambiente Externo e Estratégia e

Composto de Marketing – apresentados no quadro 4.01) as quais a organização deve monitorar e responder devidamente (figura 4.02).

Figura 4.02:

AS VARIÁVEIS CONTROLÁVEIS E INCONTROLÁVEIS



Fonte: Elaborado segundo idéias de KOTLER (1993)

2. Disseminação de inteligência de mercado: consiste na irradiação, por toda a organização, das informações de mercado geradas anteriormente, ou seja, não basta gerar informações, há a necessidade de disseminá-las por toda a organização em um curto espaço de tempo.

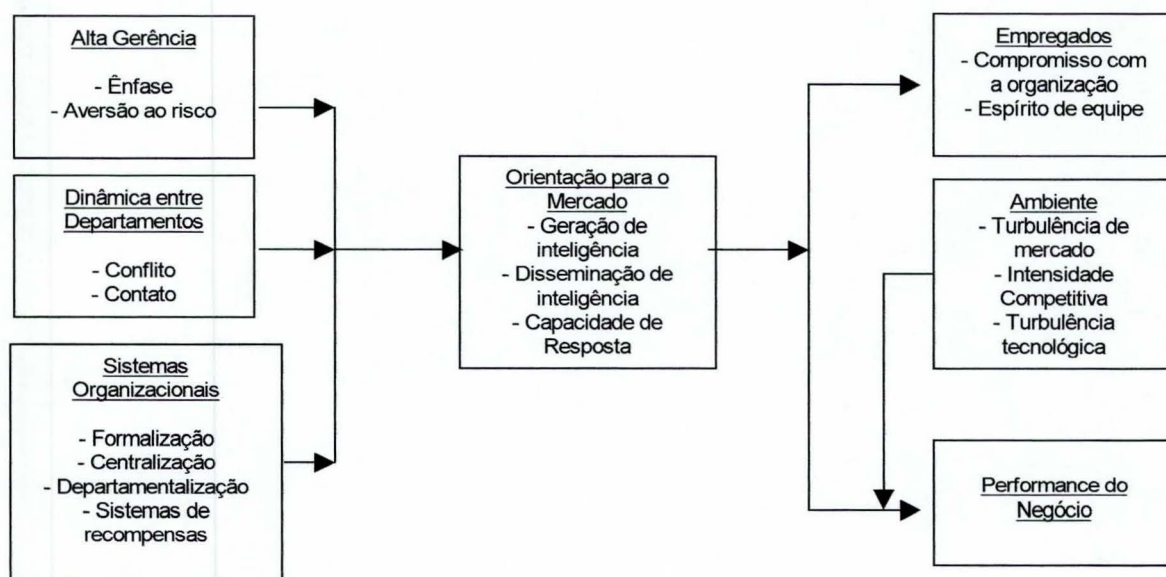
3. Capacidade de resposta da organização: consiste na ação concreta da organização em resposta aos fatores ambientais, ou seja, inicialmente a empresa obtém informações (geração da inteligência), após dissemina estas informações por todos os departamentos (disseminação da inteligência) e, finalmente, responde ao mercado através de ações concretas (capacidade de resposta), que podem ser: o aumento de serviços, redução de preços, alteração nos produtos, lançamento de novos produtos e/ou serviços, ou seja, é a movimentação das variáveis controláveis da organização em resposta a uma mudança das variáveis incontroláveis do mercado, representados na figura 4.02.



Com relação aos aspectos necessários para a implementação da orientação para o mercado, os autores entenderam que existem alguns fatores que facilitam tal implementação, a cujo conjunto denominam antecedentes (ver figura 4.03):

Figura 4.03:

ANTECEDENTES E CONSEQÜENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO



Fonte: JAWORSKI & KOHLI (1993, p. 55).

Ao explicitar tais elementos, os autores aduzem que:

1. Ênfase do alto gerenciamento sobre a orientação para o mercado: alertam que, quanto maior for a importância que os altos administradores atribuírem ao tema, maior será a facilidade de se obter tal orientação.
2. Atitude do alto gerenciamento em relação ao risco: concluíram que a aversão ao risco dos altos dirigentes faz com que seus executivos não corram riscos, o que aumenta a dificuldade de se obter uma orientação para o mercado.
3. Dinâmicas interdepartamentais: percebeu-se que o relacionamento interdepartamental facilitado favorece a disseminação da inteligência e a capacidade de resposta da organização; por outro lado, os conflitos interdepartamentais diminuem a disseminação da inteligência como também a capacidade de resposta da organização.
4. O sistema de recompensa baseado no mercado também é mencionado pelos autores como um facilitador no processo para se obter uma orientação para o mercado,

ou seja, quanto maior for a dependência de resultados do mercado na formação dos salários dos executivos, maior será a facilidade de se obter uma orientação para o mercado. WEBSTER (1988) dá um enfoque importante a esse tema dizendo que se trata da chave para o desenvolvimento de uma orientação para o mercado. Salienta ainda que, se a avaliação de desempenho dos gerentes estiver calcada nas ações de curto prazo de lucratividade e vendas, muito provavelmente focarão estes critérios, deixando de lado os fatores que asseguram a sobrevivência da organização a longo prazo.

5. Decisões descentralizadas: segundo os autores, a relação negativa entre centralização e orientação para o mercado sugere que pode ser mais útil autorizar empregados a tomar decisões em nível inferior da organização do que concentrar todas as decisões no alto escalão da organização.

Com relação às conseqüências de uma orientação para o mercado (Figura 4.03) os autores salientam que maior será a performance dos negócios, o espírito de equipe dos funcionários e o compromisso dos empregados com a organização.

JAWORSKI & KOHLI (1993) estabelecem uma relação com o contexto ambiental das organizações e chegam à conclusão que quanto maior for a turbulência do mercado e a intensidade competitiva, maior será a necessidade das organizações obterem uma orientação para o mercado, uma vez que a relação entre a orientação para o mercado e performance é maior nestas situações.

Por outro lado, nessa mesma publicação, os autores chegam a conclusão que a relação entre orientação para o mercado e performance é diminuída em mercados com turbulência tecnológica intensiva. Contudo, é importante ressaltar que os autores não afirmam ser dispensável a obtenção de uma orientação para o mercado nestas situações, mas somente que a relação entre orientação para o mercado e performance é menor.

Assim, a orientação para o mercado é um importante determinante da performance, independente da turbulência do mercado, intensidade competitiva ou turbulência tecnológica do meio ambiente em que a organização opera.

Resumindo os achados de KOHLI & JAWORSKI, apresenta-se o quadro 4.02 onde estão definidos os antecedentes e conseqüentes de uma orientação para o mercado.

Quadro 4.02:

ANTECEDENTES E CONSEQÜENTES DE UMA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

HIPÓTESE	MAIOR SERÁ:	MENOR SERÁ:
1) Quanto maior a ênfase do alto gerenciamento sobre a orientação de mercado	Geração de inteligência de mercado Disseminação da inteligência Capacidade de resposta	
2) Quanto maior a aversão ao risco do alto gerenciamento		Geração de inteligência de mercado Disseminação da inteligência A capacidade de resposta
3) Quanto maior o conflito interdepartamental		A disseminação da inteligência A capacidade de resposta
4) Quanto maior o relacionamento interdepartamental	A disseminação da inteligência A capacidade de resposta	
5) Quanto maior a formalização 6) Quanto maior a centralização 7) Quanto maior a departamentalização	Implementação da resposta	Geração de inteligência de mercado Disseminação da inteligência Desenho da resposta
8) Quanto maior a confiança nos fatores baseados no mercado para a avaliação e recompensa dos gerentes	Geração de inteligência de mercado Disseminação da inteligência A capacidade de resposta	
9) Quanto maior a orientação para o mercado de uma organização	A performance dos negócios	
10) Quanto maior a orientação para o mercado	O espírito de equipe O compromisso organizacional dos empregados	
11) Quanto maior a turbulência do mercado	A relação entre uma orientação para o mercado e a performance do negócio.	
12) Quanto maior a intensidade da competitividade	A relação entre uma orientação para o mercado e a performance do negócio.	
13) Quanto maior a turbulência tecnológica		A relação entre uma orientação para o mercado e a performance do negócio.

Fonte: Elaborado segundo idéias de KOHLI & JAWORSKI (1990) e JAWORSKI & KOHLI (1993)

#### 4.3- Orientação para o Mercado segundo DESHPANDE, FARLEY & WEBSTER

O conjunto de antecedentes abordados por KOHLI & JAWORSKI fazem parte de uma forma de atuação empresarial baseada nos credos e valores da organização, o que fica evidenciado na observação de DESHPANDE & WEBSTER (1989, p.8) em que a orientação

para o mercado é tida como “...*um tipo de cultura organizacional...*”. As construções desses autores evidenciam que (1) a orientação para o mercado está intimamente ligada ao desenvolvimento de uma cultura organizacional que privilegia o cliente sob todos os aspectos e que (2) a lucratividade é decorrência das atividades que têm por foco o cliente.

DESHPANDÉ, FARLEY & WEBSTER (1993, p.27) conceituaram orientação para o mercado como sendo: “*o conjunto de crenças que põe em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo*”. As suas pesquisas tiveram, como foco, o exame do impacto da cultura organizacional, orientação para o consumidor e inovação em relação à performance da empresa. Percebe-se que os autores seguem a mesma linha de raciocínio de NARVER & SLATER (1990) que vincularam cultura organizacional com orientação para o mercado e que concluíram que as variáveis (cultura organizacional, orientação para o consumidor e inovação) isoladas não produzem performance positiva às empresas. Como a pesquisa foi aplicada também em clientes das empresas estudadas, percebeu-se que a percepção dos clientes divergia da crença dos fornecedores, evidenciando dessa forma a necessidade de se medir a orientação para o mercado de uma organização também sob a ótica do cliente.

Dentro desse contexto em que a orientação para o mercado é tida como: “... *um tipo de cultura organizacional...*” (DESHPANDÉ & WEBSTER, 1989, p.8), há necessidade de se buscar a conceituação de cultura organizacional como forma de clarear o entendimento do que ela realmente envolve. Segundo ROBBINS (1999, p. 374):

*“...cultura organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados mantido por seus membros que distingue a organização de outras organizações. Este sistema de significados partilhados é, num exame mais detalhado, um conjunto de características-chave que a organização valoriza”.*

ROBBINS (1999) destaca sete características básicas que, agregadas, apreendem a essência da cultura de uma organização:

1. *Inovação e tomada de riscos* - o grau em que os empregados são estimulados a serem inovadores e assumir riscos.
2. *Atenção a detalhes* - o grau em que se espera que os empregados demonstrem precisão, análise e atenção a detalhes.

3. *Orientação para resultados* - o grau em que a administração concentra-se em resultados ou produção mais do que em técnicas e processos utilizados para atingir esses resultados.

4. *Orientação para pessoas* - o grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito de resultados nas pessoas dentro da organização.

5. *Orientação para equipes* - o grau em que as atividades de trabalho estão organizadas mais em torno de equipes do que em torno de indivíduos.

6. *Agressividade* - o grau em que as pessoas são agressivas e competitivas mais do que sociáveis.

7. *Estabilidade* - o grau em que as atividades organizacionais dão ênfase à manutenção do “status quo” em comparação com o crescimento.

Segundo ROBBINS (1999), cada uma destas sete características existe em uma escala de baixo para alto, o que proporciona uma diversidade muito grande de culturas possíveis. Avaliando a organização sob essas sete características, então, tem-se uma imagem da cultura da organização. Essa imagem torna-se a base para sentimentos de entendimento partilhado que os membros têm (1) sobre a organização, (2) como as coisas são feitas nela e (3) a maneira que se espera que os membros se comportem. A visão do que forma a cultura de uma organização aprofunda a noção da dificuldade de sua mudança; no entanto, existem alguns fatores que podem contribuir para isso. ROBBINS (1999) enumera alguns:

1) *Crise Dramática* - quando ocorre uma crise importante pode haver um questionamento sobre a cultura vigente na organização, procedimento que possivelmente não ocorresse se não houvesse dificuldades.

2) *Rotatividade em Liderança* – quando ocorre uma mudança no topo da empresa e a nova liderança é capaz de oferecer à organização um conjunto novo de valores.

3) *Organização Pequena e Jovem* – quando a organização é jovem, as pessoas ainda não assimilaram totalmente a sua cultura; dessa forma, há uma facilidade maior de alterá-la conforme a necessidade. Da mesma forma, quando ela é pequena mais fácil é a comunicação dos novos valores.

4) *Cultura Fraca* – culturas – em que não há grande concordância entre os membros da organização com relação aos valores da empresa – possuem uma maior facilidade de alterar o estado atual.

Assim, compreendendo o que envolve uma cultura organizacional e entendendo o seu significado, como definido por DESHPANDÉ & WEBSTER (1989, p. 8) : “...o conjunto de valores e crenças partilhados que auxiliam os indivíduos a compreenderem o funcionamento da organização e, assim, fornecer a eles normas de comportamento na organização” percebe-se como ocorre a inserção de um funcionário em uma companhia e como o seu comportamento é moldado de acordo com a cultura vigente.

#### 4.4- Orientação para o Mercado segundo DAY

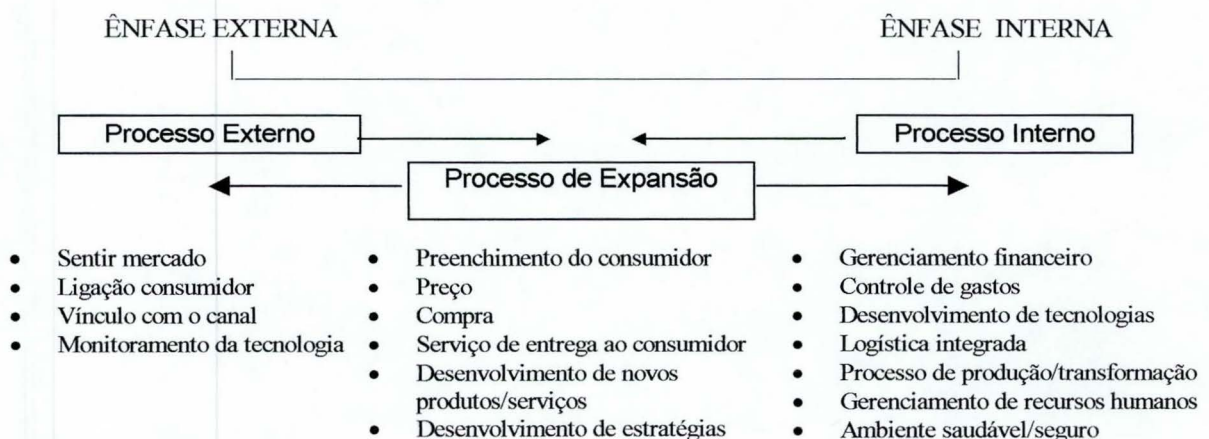
Caracterizado o campo de atuação (cultura organizacional) daqueles que pretendem orientar suas organizações para o mercado, desembarca-se nos achados de DAY (1994), que chega a conclusões semelhantes a dos autores já mencionados, ao afirmar que as empresas tornam-se mais orientadas para o mercado à medida que elas desenvolvem capacidades especiais que as diferenciam de seus concorrentes.

Dessa forma, pode-se inferir que tais capacidades são desenvolvidas à medida que a organização desenvolve uma cultura organizacional que coloca o cliente como centro de todas as preocupações e ainda que, se não houver uma cultura organizacional que se preocupe com as necessidades e anseios dos clientes, será muito difícil desenvolver uma orientação para o mercado.

DAY (1994) classifica estas capacidades em três categorias, conforme figura 4.04:

Figura 4.04:

#### CLASSIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES



Fonte: DAY (1994, p.41).

As capacidades acima apontadas – capacidades internas (habilidades em custos, finanças, logística, produção, recursos humanos, etc.), capacidades externas (habilidades em gerenciar tecnologia, canais de distribuição, clientes, etc.) e capacidades de expansão que consistem em conseguir satisfazer os clientes antecipadamente através da integração perfeita das capacidades internas e externas - podem ser relacionadas com o que KOHLI & JAWORSKI (1990) chamam de capacidade de resposta da organização.

A capacidade de expansão (DAY, 1994), ou capacidade de resposta (KOHLI & JAWORSKI, 1990), pode ser entendida como o esforço eficaz e eficiente de analisar o ambiente externo à organização, identificar ameaças e oportunidades, desenvolver ações internas que aproveitem as oportunidades e evitem ou amenizem as ameaças, em um esforço constante de adaptação das variáveis controláveis da organização (recursos humanos, financeiros, tecnológicos, características de produtos, marcas, etc.) às variáveis incontroláveis do mercado (canais de distribuição, clientes, fornecedores, legislação, economia, tecnologia, etc.) (ver figura 4.02). Esta visão do monitoramento do mercado – com conseqüentes ações de resposta, como condição para a sobrevivência – implementa uma noção clara de que as forças macro e micro ambientais devem ser consideradas em suas mudanças – o que amplia a necessidade de se orientar para o mercado. Tais conclusões são fortalecidas pela afirmação de PORTER (1989, p.9), “...a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. Ainda, segundo PORTER, a base fundamental do desempenho empresarial acima da média, a longo prazo, é a vantagem competitiva sustentável.

Escrevendo sobre o tema, KOTLER (1993) entende que cabe aos homens de marketing da empresa a responsabilidade de identificar as principais mudanças ambientais, uma vez que o ambiente de marketing está constantemente abrindo novas oportunidades, tanto nos maus quanto nos bons tempos. Logo, os homens de marketing da empresa precisam monitorar constantemente o cenário em mudança usando a inteligência e pesquisa de marketing para detectar a alteração, conseguindo, dessa forma, revisar estratégias e conseqüentes planos de ação.

Como se pode perceber, o autor toma, como função de marketing, o monitoramento do ambiente bem como a alteração de estratégias como forma de a empresa adaptar-se a um ambiente em constante mutação. Descrevendo a importância da estratégia o mesmo autor menciona que a maior parte da literatura em administração enfatizou os

elementos da base onde a empresa bem-sucedida é a que cria uma estratégia adequada para atingir os objetivos específicos, monta uma estrutura organizacional apropriada para realizar a estratégia e alimenta a organização com eficientes sistemas de informação, planejamento, controle e recompensa para o trabalho bem executado. A idéia básica é que a estratégia, e não a estrutura, é o ponto de partida, ou seja, antes de tudo é preciso escolher a estratégia apropriada aos objetivos e, só então, montar uma estrutura organizacional e de sistemas para implementar a estratégia. O autor menciona o caso da General Motors que decidiu fabricar carros pequenos para sobreviver no futuro e, a partir daí, se reorganizou para fazer isso muito bem. Concluindo, o estudioso afirma que foi melhor agir dessa forma do que não usar a estratégia sob a alegação de que a estrutura atual da empresa não era compatível à fabricação de carros pequenos.

Assim, a análise das idéias do autor demonstra claramente um enfoque importante: a separação das empresas bem-sucedidas das demais. Entende o autor como bem-sucedidas, as empresas que não hesitam em alterar a sua estrutura caso isto seja condição básica para a execução da estratégia.

KOTLER (1998, p.659-661) ainda apresenta um guia para as organizações que pretendem orientar-se para o mercado (Anexo 01).

Esse guia, de certa forma também consegue reunir alguns achados dos diversos pesquisadores que estudaram o assunto. O autor ainda fez outra importante contribuição ao estudo da orientação para o mercado quando desenvolveu uma auditoria de orientação para o mercado que consiste em um check-list das principais atividades da empresa (ver quadro 4.03).

A importância deste check-list proposto por KOTLER (1998) não está em sua aplicabilidade como modelo capaz de aferir o grau de orientação para o mercado de uma organização – até mesmo porque não se propõe a isto – mas sim na demonstração da complexidade de se obter uma orientação para o mercado, ou seja, não é uma tarefa simples e as organizações devem cumprir várias etapas, como foi ratificado por JAWORSKI & KOHLI (1993), quando da verificação empírica de suas hipóteses sobre os antecedentes e conseqüentes (quadro 4.02) da orientação para o mercado.



## Quadro 4.03:

**AUDITORIA: CARACTERÍSTICAS DOS DEPARTAMENTOS DAS EMPRESAS  
QUE SÃO VERDADEIRAMENTE ORIENTADOS PARA O CONSUMIDOR**

**PESQUISA E DESENVOLVIMENTO**

- Despende tempo atendendo consumidores e ouvindo seus problemas.
- Aceita bem o envolvimento de marketing, produção e de outros departamentos em cada novo projeto.
- Faz comparações com os produtos concorrentes (benchmarking) e procura as melhores soluções para os produtos da empresa.
- Analisa as reações dos consumidores e solicita suas sugestões à medida que o projeto vai evoluindo.
- Melhora e aperfeiçoa continuamente o produto, baseando-se no feedback do mercado..

**COMPRAS**

- Procura ativamente por melhores fornecedores, em vez de escolher apenas entre aqueles que procuram a empresa.
- Constrói relações a longo prazo com alguns fornecedores mais confiáveis em termos de qualidade.
- Não compromete a qualidade por economia de custo.

**PRODUÇÃO**

- Convida os clientes para visitarem a fábrica.
- Seus gerentes visitam as fábricas dos clientes para verem como os produtos da empresa são usados.
- Trabalha extra ordinariamente e com disposição quando há uma programação de entrega a ser cumprida.
- Busca continuamente maneiras de fabricar os produtos com maior rapidez e/ou a custos menores.
- Melhora continuamente a qualidade dos produtos visando “zero defeito”.
- Atende às exigências de personalização quando ela pode ser feita rentavelmente.

**MARKETING**

- Estuda as necessidades e desejos dos consumidores em segmentos de mercado bem definidos.
- Aloca esforços de marketing em relação ao potencial de lucro a longo prazo dos segmentos-alvos.
- Desenvolve ofertas vencedoras a cada segmento-alvo.
- Mensura a imagem da empresa e a satisfação dos consumidores em base contínua.
- Agrega e avalia continuamente idéias para novos produtos, melhorias de produtos e serviços para atenderem às necessidades dos consumidores.
- Influencia todos os departamentos e funcionários para centrarem-se no consumidor em pensamento e prática.

**VENDAS**

- Possui conhecimento especializado sobre o setor industrial do cliente.
- Esforça-se para dar a “melhor solução” ao cliente.
- Faz apenas promessas que pode cumprir.
- Encaminha as necessidades e idéias dos clientes aos responsáveis pelo desenvolvimento do produto.
- Atende os mesmos clientes por longo período de tempo.

**LOGÍSTICA**

- Estabelece alto padrão para o serviço de entrega e atende este padrão consistentemente.
- Opera um departamento de serviços ao consumidor que pode responder dúvidas, lidar com reclamações e resolver problemas de maneira satisfatória e em curto espaço de tempo.

**CONTABILIDADE**

- Prepara demonstrativos periódicos de rentabilidade por produto, segmento de mercado, área geográfica (região, território de vendas), tamanhos de pedidos e por cliente.
- Prepara faturas de acordo com as necessidades dos clientes e responde dúvidas cortês e rapidamente.

**FINANÇAS**

- Entende e aprova os gastos de marketing (por exemplo, propaganda de imagem) que representam investimentos que geram a preferência e a lealdade do cliente a longo prazo.
- Prepara planos de pagamento conforme critérios individuais dos clientes.
- Toma decisões rápidas sobre as condições de crédito dos clientes.

**RELAÇÕES PÚBLICAS**

- Dissemina notícias favoráveis sobre a empresa e controla o poder de destruição das notícias desfavoráveis.
- Age como cliente interno e defende publicamente melhores políticas e práticas da empresa.

**OUTRAS PESSOAS QUE MANTÊM CONTATO COM CLIENTES**

- São competentes, corteses, alegres, confiáveis e sensíveis aos problemas dos clientes.

O conjunto de antecedentes de uma orientação para o mercado, abordado por JAWORSKI & KOHLI (1993), é, de certa forma, similar ao que ROBBINS (1999) sugere às organizações que pretendem mudar sua cultura organizacional, o que mais uma vez fortalece a idéia de que orientação para o mercado trata-se de uma cultura organizacional, pois parece responder a estímulos semelhantes:

- a) As pessoas da gerência de topo devem tornar-se modelos, determinando o tom através de seus comportamentos.
- b) Devem ser criados novos símbolos e rituais para substituir aqueles que estão em voga.
- c) Os empregados cujo perfil se adequam aos novos valores buscados devem ser apoiados e divulgados.
- d) Os processos de socialização devem ser realinhados com os novos valores da organização.
- e) Os sistemas de recompensa devem ser mudados para estimular um novo conjunto de valores.
- f) As normas não escritas devem ser substituídas por regras e regulamentos formais que serão estritamente cumpridos.
- g) As subculturas devem ser sacudidas com transferências, rotação de cargos e/ou demissões.
- h) Deve-se conseguir o consenso entre os colegas através da utilização de participação dos empregados.

Retomando a obra de DAY (2001), o autor afirma que não existem organizações orientadas para o mercado com culturas fracas ou superficiais e que as organizações orientadas para o mercado são mantidas unidas por uma cultura disseminada, voltada para fora, criada de tal forma a agregar valor para os clientes e criar vantagens em relação aos concorrentes. O autor menciona que uma cultura forte representa as crenças, a mentalidade e a compreensão comuns de uma organização. Salienta ainda que não há duas culturas iguais “...cada cultura é única...” (DAY, 2001, p.53). E com essa observação, o autor transmite a mensagem de que as culturas são singulares e que as empresas orientadas para o mercado têm valores diferentes das demais. No quadro 4.04, apresentam-se as diferentes visões em valores e normas.

Quadro 4.04

## DIFERENÇAS ILUSTRATIVAS EM VALORES E NORMAS

Organização Orientada para o Mercado	Organização Centrada em si Mesma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as decisões começam com o cliente e com as oportunidades para obter vantagem</li> <li>• A qualidade é definida pelos clientes</li> <li>• As melhores idéias provêm de se viver com os clientes</li> <li>• Os funcionários são defensores dos clientes</li> <li>• O conhecimento do cliente é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor</li> <li>• A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade</li> <li>• Não há vacas sagradas – canibalize-se</li> <li>• Aprenda com os erros</li> <li>• A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões</li> <li>• A paranóia a respeito dos concorrentes é saudável</li> <li>• O Comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado</li> <li>• Sabemos mais que os concorrentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venderemos a quem comprar</li> <li>• Qualidade é adequação aos padrões internos</li> <li>• Os clientes não sabem o que querem</li> <li>• Relações com clientes são problemas do departamento de marketing</li> <li>• Os dados sobre os clientes são um mecanismo de controle e os distribuidores são dutos</li> <li>• O que importa são novas contas (conquistas)</li> <li>• Proteja os fluxos existentes de receitas</li> <li>• Evite erros</li> <li>• A Pesquisa de mercado é um instrumento de justificação</li> <li>• Podemos viver com nossos concorrentes</li> <li>• Concorrentes são imprevisíveis</li> <li>• Se a concorrência faz isso, deve ser bom</li> </ul>

Fonte: DAY (2001, p. 54)

A partir da análise das diferenças apresentadas pelo autor, pode-se afirmar que a organização possui alguns valores que permeiam a sua cultura, diferenciando-as das demais – a visão de relacionamento e não de transação, a disseminação do conceito de que todos na organização são responsáveis pela satisfação dos clientes e não apenas responsabilidade do pessoal de marketing/vendas e, finalmente, o comportamento pró-ativo em relação aos mercados consumidores e concorrentes e não meramente reativo às ações da concorrência e aos pedidos dos clientes.

Finalmente, é o momento de concluir com HUNT & MORGAN (1995, p.13), que sintetizam a fundamentação teórica ora proposta, nos seguintes dizeres:

*“... o conhecimento dos clientes e concorrentes deve permitir a empresa responder às mudanças nas preferências dos consumidores e nas estratégias da concorrência de uma forma plena. Indo além, como muitas organizações são orientadas para o cliente apenas ‘da boca para fora’<sup>2</sup>, os concorrentes podem não reconhecer uma empresa genuinamente focalizada no mercado quando a encontram. Também, a orientação para o mercado é intangível, não pode ser comprada no mercado, sua estrutura é complexa, seus componentes são altamente inter-relacionados, apresenta massa crítica e certamente, aumenta sua eficácia em função do tempo que se encontra presente na organização. Finalmente, provavelmente existe uma dimensão tácita significativa na implementação eficaz da orientação para o mercado. Os funcionários aprendem a ser focalizados no mercado não apenas lendo manuais de políticas da empresa ou livros textos, mas convivendo e interagindo com outros empregados que já são orientados para o mercado. Em consequência, existem bons argumentos levando a crer que uma organização realmente orientada para o mercado pode desfrutar de vantagem comparativa sustentável que conduz a uma posição competitiva sustentável e a um desempenho financeiro superior a longo prazo”.*

Examinada a literatura – apresentada sob os pontos de vista de KOHLI, JAWORSKI, DAY, KOTLER, NARVER, SLATER, DESHPANDÉ, FARLEY & WEBSTER – se percebe que os vários estudos e pesquisas em que estes estudiosos estiveram a frente apresentam conclusões convergentes e complementares, não havendo discordância entre os autores sobre os principais elementos da orientação para o mercado. Conclui-se ainda que existe farta literatura evidenciando a relação positiva existente entre orientação para o mercado e performance.

---

<sup>2</sup> AAKER (1988)

## **5 – MÉTODO**

### **5.1- Método Utilizado**

O trabalho está estruturado através de pesquisa bibliográfica sobre orientação para o mercado (Capítulo 4), como forma de orientar e embasar o trabalho, e de pesquisa de campo quantitativa/descritiva. Como o propósito da pesquisa é de se obter o grau de orientação para o mercado através da aplicação da Escala Markor, se faz necessário discorrer sobre a construção deste modelo.

A Escala Markor (Anexo 03) como já mencionado anteriormente – desenvolvida por KOHLI, JAWORSKI & KUMAR em 1993 – é composta de 32 variáveis divididas em três grupos distintos, representando cada um deles um elemento formador da orientação para o mercado. Assim, há: um grupo de variáveis que representa o elemento geração de informação de mercado; um segundo grupo que representa o elemento disseminação de informação e um terceiro grupo que representa a capacidade de resposta da organização. A medição das respostas se dá através de escala tipo “likert”, onde a discordância total à afirmação vale 01 (um) e a concordância total vale 05 (cinco).

### **5.2- Universo da Pesquisa**

A população em questão, conforme MILONE & ANGELINI (1993), é o conjunto de seres, objetos ou informações cujas propriedades se pretende estudar. Neste trabalho, o foco do estudo está concentrado na rede de distribuidoras autorizadas da marca FIAT, localizadas nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, totalizando 39 concessionárias (anexo 02). Representam o universo total uma vez que nenhuma concessionária localizada nos dois Estados se negou a participar do estudo.

### 5.3- Coleta de Dados

#### 5.3.1- O instrumento de Coleta de dados

O questionário (Modelo Markor) entregue possuía 32 perguntas. As respostas deveriam ser realizadas de acordo com uma escala de cinco pontos (tipo Likert), segundo o grau de concordância ou discordância com as questões apresentadas.

A orientação para o mercado, conforme já descrito neste estudo, é composta pelas variáveis: geração de informação, pela disseminação das informações e pela capacidade de resposta da organização ao mercado. Para isto, nos questionários as questões foram divididas de tal forma que as primeiras 10 estão relacionadas com as variáveis formadoras do elemento geração de Informação; as 8 seguintes, com as variáveis formadoras do elemento de disseminação da Informação dentro da organização e as outras 14, com as variáveis formadoras do elemento capacidade de resposta que, conjuntamente, representam o grau de orientação para o mercado das organizações pesquisadas.

#### 5.3.2 -Dados primários

Os dados primários foram obtidos através da aplicação de questionários enviados via E-mail e endereçados aos Diretores dos concessionários Fiat. Basicamente, foram enviados: o questionário (anexo 04) contendo a escala Markor e, precedendo-o, uma notificação (anexo 04), de que o Diretor do concessionário recebeu o aviso da chegada do questionário. Tal notificação também foi enviada através de E-mail (no anexo 02 há uma relação de todos os concessionários participantes da pesquisa). A devolução dos questionários se deu também através de meios eletrônicos (e-mail e fax), endereçados ao Escritório Regional da Fiat Automóveis S/A, em Porto Alegre/ RS.

As variáveis analisadas foram: i) geração de inteligência; ii) disseminação de inteligência; iii) capacidade de resposta. Todas estas variáveis compõem o grau de orientação para o mercado de cada um dos entrevistados. A formação dos graus de orientação para o mercado das concessionárias foi feita utilizando a média das médias de cada uma das variáveis.

Os dados coletados formam dois grandes grupos. O primeiro, traz informações sobre a orientação para o mercado destas empresas; o segundo, sobre o desempenho destas no mercado. Entre os dois grupos, após avaliação, são estabelecidos os relacionamentos possíveis através de correlação linear e testes de hipótese.

#### 5.3.2.1- Monitoramento da Coleta

A coleta de dados foi monitorada através de contato telefônico com os responsáveis pelo seu preenchimento, cujo trabalho foi executado diretamente por funcionário da Fiat designado para tal atividade. Foram executados os seguintes contatos por telefone:

1. Confirmação do recebimento de correspondência comunicando a pesquisa (02 dias após o envio da correspondência);
2. Confirmação do recebimento do questionário (02 dias após o envio do questionário);
3. Comunicação do número de dias que faltavam para a conclusão da coleta de dados (faltando uma semana para findar o prazo estabelecido).

#### 5.3.3.- Dados Secundários

Os indicadores de desempenho dos distribuidores de veículos foram obtidos através dos dados fornecidos pela Fiat. Retratam dados dos últimos 03 anos – 1997, 1998 e 1999 de 1º de janeiro a 31 de dezembro de cada ano – de forma a permitir o acompanhamento da evolução dos indicadores. Foram utilizados os seguintes indicadores fornecidos pela Fiat:

- a) Participação de mercado do distribuidor;
- b) Índice de satisfação do cliente com o atendimento do departamento de vendas de veículos novos (CSI – customer satisfaction index);
- c) Índice de satisfação do cliente com serviços de assistência técnica;
- d) Posição no ranking regional
- e) Evolução da participação de mercado nos três anos estudados.

Cabe salientar que JAWORSKI & KOHLI (1993) embora, argumentem que a participação de mercado não seja uma medida apropriada para aferir desempenho já que muitas empresas de sucesso podem utilizar estratégias de especialização, salientam que a

literatura está repleta de casos de empresas de alta performance com baixa participação de mercado. No entanto, optou-se por utilizar essa medida porque, no contexto deste estudo, está se comparando participações de mercado de empresas que comercializam os mesmos produtos/ serviços e atendem os mesmos segmentos de mercado – diferentemente das investigações dos autores que pesquisaram empresas de segmentos de mercado diferentes.

Cabe ressaltar que, devido à existência de dados secundários confiáveis relativos à performance, também optou-se por não utilizar medidas subjetivas de desempenho.

#### **5.4- Tratamento dos Dados**

Para a análise dos dados, foram utilizadas técnicas de correlação com o apoio dos programas para computador Excel e Statistica.

Para o tratamento dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas. A estatística, segundo KAZMIER (1982), refere-se às técnicas pelas quais os dados de natureza quantitativa são coletados, organizados, apresentados e analisados. O ponto central da análise estatística moderna é a tomada de decisões sob condições de incerteza. As técnicas estatísticas utilizadas neste trabalho são bastantes conhecidas e amplamente utilizadas: i) média, mediana e desvio padrão, utilizados para a descrição da população em análise, sua tendência central e sua variabilidade; ii) a correlação de Pearson, utilizada para verificar a existência de relação estatística entre duas ou mais variáveis; iii) Análise de variância (ANOVA), utilizada para testar diferenças entre  $n$  médias; iv) e o teste de hipótese, utilizado para testar hipóteses para assim posicionar e formular algumas das conclusões deste trabalho.

#### **5.5- Pré-Teste**

De posse do questionário original traduzido para a Língua Portuguesa foram realizadas 10 entrevistas com gerentes e diretores de concessionárias de veículos das diversas marcas. O que se pretendia era identificar a compreensão do público-alvo da pesquisa referente às afirmativas constantes no questionário. A consequência foi a alteração de termos e inclusão, ao texto original, de alguns exemplos específicos do setor. Essa escala foi submetida ao Método dos Juizes que consiste em sujeitar o questionário à apreciação de



estudiosos sobre o tema. As considerações a respeito da escala somente mencionaram um possível entendimento distorcido da seguinte afirmação: **“Existe uma comunicação mínima entre a área comercial e os departamentos de assistência técnica e peças de reposição no que diz respeito a desenvolvimento de mercado”**.

Segundo os juízes, mesmo a comunicação sendo intensa, a resposta poderia ser afirmativa. Assim, a redação final da afirmação ficou: **“Com relação ao desenvolvimento de mercado, a comunicação entre a área comercial e os departamentos de peças de reposição e assistência técnica é mínima”**.

### **5.6.- Confiabilidade das Medidas Utilizadas**

Em cada um dos grupos das variáveis que formam a orientação para o mercado calculou-se o “Coeficiente Alfa de Chronbach” com o objetivo de medir o percentual de erro atribuível à medida utilizada. Segundo EVRARD et al. (1993) in TOALDO (1997), são aceitáveis como indicadores de confiabilidade de medidas coeficientes Alfa superiores a 0,60. Neste estudo, os coeficientes calculados para a geração da inteligência, disseminação da inteligência de marketing e capacidade de resposta da organização são, respectivamente: 0,804/ 0,900 e 0,869.

## 6- RESULTADOS DA PESQUISA

### 6.1- Os resultados da Pesquisa

Os resultados da pesquisa são apresentados conforme ocorreu a seqüência das indagações e questionamentos durante a pesquisa. Em primeiro lugar, verifica-se a correlação entre os elementos formadores da orientação para o mercado e só então se passa a uma análise comparativa entre as empresas pesquisadas. Para tanto foram usadas técnicas de correlação e formulação de hipóteses.

#### 6.1.1- Correlação entre os elementos formadores da orientação para o mercado

Inicialmente estes indicadores foram analisados separadamente e avaliados para verificar a existência de alguma tendência ou relacionamento entre eles. Os resultados obtidos encontram-se descritos nas tabelas 6.01; 6.02 e 6.03 exibindo o número da pergunta, a média, a mediana e o desvio padrão encontrados no grupo de entrevistados.

Tabela 6.01  
VARIÁVEIS FORMADORAS DA GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA -  
MÉDIA, MEDIANA E DESVIO PADRÃO

	Perguntas	Média	Mediana	Desvio padrão
1	Nesta empresa, encontramos-nos com os clientes no mínimo uma vez por ano para saber que produtos/serviços eles necessitarão no futuro.	3,77	4	1,22
2	Pessoas dos nossos departamentos de peças e de assistência técnica interagem diretamente com os clientes para aprender como melhor servi-los	4,24	5	1,08
3	Nesta empresa nós fazemos muita pesquisa de mercado	3,31	3	1,15
4	Nós somos lentos em detectar mudanças nas preferências de nossos clientes	3,85	4	1,18
5	Nós pesquisamos os usuários finais no mínimo uma vez por ano para verificar a qualidade de nossos produtos/serviços, inclusive compradores de peças de reposição	4,13	4	1,13
6	Nós pesquisamos e conversamos freqüentemente com quem pode influenciar a compra de nossos usuários finais (por exemplo, frotistas, imprensa especializada e mecânicos de automóveis)	3,97	4	1,11
7	Nós coletamos informações sobre nosso setor de maneira informal (por exemplo, almoços com amigos do setor, conversas com parceiros de negócios). Informações sobre os três mercados em que atuamos: veículos, peças e serviços	4,10	4	0,91
8	Em nossa empresa, as informações sobre nossos concorrentes são geradas, independentemente, por vários departamentos	3,72	4	1,26

Tabela 6.01 - Continuação  
 VARIÁVEIS FORMADORAS DA GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA -  
 MÉDIA, MEDIANA E DESVIO PADRÃO

	<b>Perguntas</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio padrão</b>
9	Nós somos lentos para detectar mudanças no ambiente industrial, tais como, na concorrência, na tecnologia ou em regulamentações	3,92	4	1,13
10	Nós avaliamos periodicamente os prováveis efeitos de mudanças do nosso ambiente de negócios sobre nossos clientes	4,03	4	1,01
<b>Média geral</b>		<b>3,90</b>		

Fonte: Coleta de dados

A análise da tabela 6.01 leva a perceber que ocorre clara concentração dos indicadores de geração de inteligência de Marketing entre os pontos 4 e 5, significando que há um alto grau de geração de inteligência de mercado no grupo de empresas pesquisadas, já que estas posições, na escala, demonstram positivamente a colaboração deste indicador. A única exceção diz respeito à variável de pesquisa de mercado que está centrada no ponto 3 de neutralidade, o que se constitui numa constante neste universo de empresas. Tal resultado não representa surpresa, pois os trabalhos de pesquisa são rotineiramente executados pela montadora a qual os concessionários estão filiados.

Tabela 6.02  
 VARIÁVEIS FORMADORAS DE DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA -  
 MÉDIA, MEDIANA E DESVIO PADRÃO

	<b>Perguntas</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
11	Grande parte das conversas informais da nossa empresa diz respeito às táticas e estratégias dos nossos concorrentes, tanto em veículos como em peças e serviços	3,69	4	1,17
12	Nós temos encontros com outros departamentos no mínimo uma vez a cada três meses para debater tendências e desenvolvimentos de mercado	3,69	4	1,32
13	O pessoal da área comercial (veículos, peças e serviços) e do marketing da nossa empresa dedica tempo discutindo com outros departamentos as necessidades futuras dos clientes	3,69	4	1,24
14	Nossa empresa faz circular periodicamente documentos (por exemplo, relatórios, informes de mercado) que forneçam informações sobre nossos clientes	3,72	4	1,41
15	Quando alguma coisa acontece com um importante cliente toda a nossa empresa sabe num curto período de tempo	4,10	5	1,31
16	Dados sobre a satisfação dos nossos clientes são divulgados da mesma forma em todos os níveis nesta empresa, ou seja, todos os níveis da empresa possuem dados sobre o CSI de pós-venda e de venda de veículos	4,05	4	1,02
17	Com relação ao desenvolvimento de mercado a comunicação entre a área comercial e os departamento de peças de reposição e assistência técnica é mínima	3,54	3	1,27
18	Quando algum departamento encontra alguma coisa importante sobre a concorrência, ele é lento em alertar os outros departamentos	3,77	4	1,27
<b>Média geral</b>		<b>3,78</b>		

Fonte: Coleta de dados

Na tabela 6.02, também se constata a clara concentração dos indicadores de disseminação de inteligência de marketing no ponto 4, significando que é verdadeira a sua existência no grupo de empresas pesquisadas, já que estas posições, na escala, demonstram positivamente a colaboração deste indicador, ou seja, que a disseminação de inteligência de marketing está presente em alto grau. A única exceção diz respeito à variável que questiona a existência de comunicação das áreas comercial e marketing com as áreas de assistência técnica e peças de reposição sobre desenvolvimento de mercado, que está centrada no ponto 3 de neutralidade.

Tabela 6.03

VARIÁVEIS FORMADORAS DA CAPACIDADE DE RESPOSTA -  
MÉDIA, MEDIANA E DESVIO PADRÃO

	<b>Pergunta</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio padrão</b>
19	Nós costumamos decidir como responder às mudanças de preços de nossos concorrentes, tanto em serviços, peças e veículos	3,87	4	1,00
20	Nesta empresa os princípios de segmentação de mercado orientam os esforços no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Por exemplo, no mercado de serviços de assistência técnica pode-se identificar alguns segmentos com características extremamente peculiares, são eles: os motoristas de táxi, os representantes comerciais, os frotistas, as donas de casa, os profissionais liberais, os empresários, etc.). Assim, é o conhecimento destes segmentos de mercado e de suas características que orientam os esforços no desenvolvimento de novos produtos e serviços	3,46	3	1,17
21	Por uma razão ou outra tendemos a ignorar as mudanças ocorridas nas necessidades de produtos ou serviços de nossos clientes.	3,85	5	1,44
22	Nós periodicamente revisamos nosso empenho no desenvolvimento de produtos e serviços, para assegurar que estejam de acordo com o que os clientes desejam	3,79	4	1,00
23	Nossos planos de negócios são mais orientados pelos avanços tecnológicos do que pela pesquisa de mercado	2,92	3	0,93
24	Nesta empresa todos os departamentos reúnem-se para planejar uma resposta às mudanças que afetam o nosso ambiente de negócio	4,10	5	1,05
25	As linhas de produtos (veículos, peças, acessórios e assistência técnica) que nós vendemos dependem mais de políticas internas do que das necessidades dos mercados	3,31	3	1,15
26	Se o nosso principal concorrente lançasse uma campanha direcionada aos nossos clientes, nós responderíamos imediatamente. (Tanto em peças, serviços e veículos)	4,05	4	0,89
27	Nesta empresa as atividades dos diferentes departamentos são bem coordenadas, ou seja, há uma coordenação central que torna as diferentes ações sinérgicas, havendo o apoio mútuo dos departamentos de peças, serviços e veículos	3,87	4	1,08
28	Nesta empresa as queixas dos clientes não recebem o tratamento devido	4,56	5	0,79
29	Mesmo se possuíssemos um grande plano de marketing, não conseguiríamos implementá-lo devidamente	4,00	4	1,19
30	Nós somos rápidos em responder às mudanças de preços de nossos concorrentes (tanto em veículos, como em peças e serviços).	3,87	4	1,00
31	Quando descobrimos que nossos clientes estão insatisfeitos com a qualidade de nossos serviços tomamos ações corretivas imediatamente	4,28	5	1,00

Tabela 6.03 - Continuação  
 VARIÁVEIS FORMADORAS DA CAPACIDADE DE RESPOSTA -  
 MÉDIA, MEDIANA E DESVIO PADRÃO

Pergunta	Média	Mediana	Desvio padrão
32 Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos algum produto ou serviço, esforçamo-nos para consegui-lo. (Quando trata-se de alterações em veículos prontamente contatamos a fábrica para levar o assunto a quem pode promover as mudanças)	3,77	4	1,04
Média geral		3,84	

Fonte: Coleta de Dados

Na tabela 6.03, mais uma vez se comprova uma concentração dos indicadores de resposta ao mercado entre os pontos 3 e 5 . Neste caso, tem-se uma tendência um pouco menor a sua existência no grupo de empresas pesquisado, já que essas posições na escala demonstram ou neutralidade ou positivamente a colaboração deste. Existe, no grupo, apenas uma variável que se apresentou abaixo de 3, ou seja, mostrou-se negativa: é o planejamento do negócio dirigido mais por avanços tecnológicos do que por pesquisas de mercado, o que evidencia uma característica de um setor totalmente dependente do fabricante (montadora). De certa forma, este comportamento é entendido como normal, uma vez que o grupo de empresas estudado apenas se preocupa em comercializar o que o fabricante lança no mercado, não havendo nem a decisão sobre o que revender nem que sortimento possuir em suas lojas.

Da análise das médias obtidas nos três indicadores, se poderia deduzir que, neste grupo de empresas analisadas, existe um indicador que contribui com maior intensidade para a orientação para o mercado. Para isto, foi realizado o seguinte teste de hipótese (apresentado na tabela 6.04 e quadro 6.01): **( H<sub>0</sub> ) as médias dos indicadores são iguais; ( H<sub>1</sub> ) existe ao menos uma média diferente, no grupo de indicadores.**

Tabela 6.04  
 MÉDIAS OBTIDAS EM CADA ELEMENTO  
 FORMADOR DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

	Geração	Disseminação	Resposta
	3,77	3,69	3,87
	3,31	3,69	3,46
	4,24	3,69	3,85
	3,85	3,72	3,79
	4,13	4,10	2,92
	3,97	4,05	4,10
	4,10	3,54	3,31
	3,72	3,77	4,05
	3,92		3,87
	4,03		4,56
			4,00
			3,87
			4,28
			3,77
<b>Média</b>	3,90	3,78	3,84
<b>Variância</b>	0,07	0,04	0,16

Fonte: Coleta dos Dados

Quadro 6.01

RESUMO DA ANÁLISE DE VARIÂNCIA ENTRE OS ELEMENTOS FORMADORES  
DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

RESUMO					
<i>Grupo</i>	<i>Contage m</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>	
Geração	10	39,03171	3,9031714	0,070254485	
Disseminação	8	30,25641	3,7820513	0,037569268	
Resposta	14	53,71795	3,8369963	0,164325812	
ANOVA					
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F observado</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	0,0664	2	0,0332001	0,317598782	3,327656373
Dentro dos grupos	3,03151	29	0,1045349		
Total	3,09791	31			

Fonte: Coleta de Dados

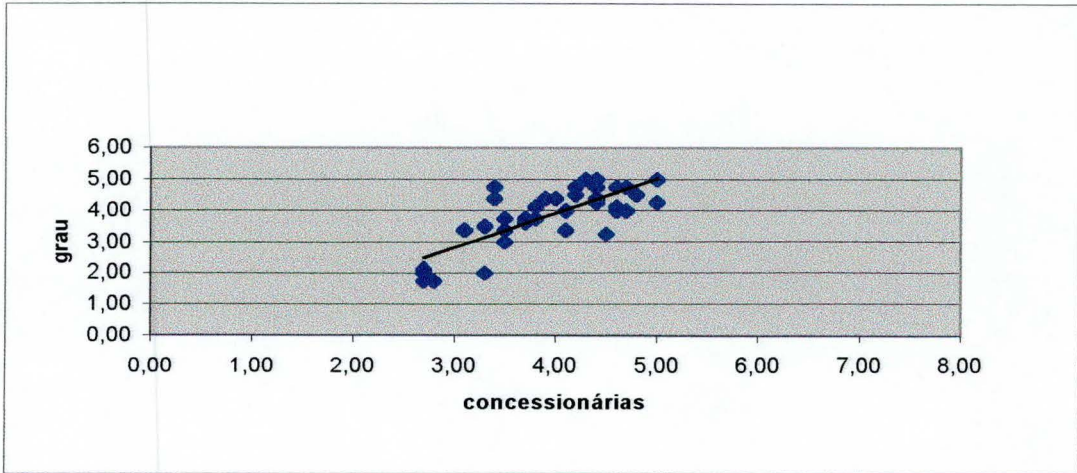
O grau de confiança utilizado no teste de hipótese foi de 95%. E, uma vez que o F observado é menor que o F crítico, a hipótese nula de que as médias são iguais não pode ser descartada.

A inferência estatística sobre a análise das médias das variáveis que compõem o grau de orientação para o mercado mostrou que estas são iguais entre si. Ou seja, não existe, para o grupo estudado, diferença entre a geração da inteligência de marketing, a disseminação da inteligência de marketing e a capacidade de resposta da organização.

Outro tipo de inferência se estabelece na relação estatística entre as variáveis que compõem a orientação para o mercado. Este tipo de relação ou correlação pode ser feito avaliando as médias dos resultados encontrados para cada variável. A correlação testada foi a linear (Person), com o intuito de visualizar e demonstrar que as três (3) variáveis possuem uma correlação linear, ou seja, quando um indicador aumenta o outro aumenta na mesma proporção quando um indicador diminui/ o outro diminui na mesma proporção.

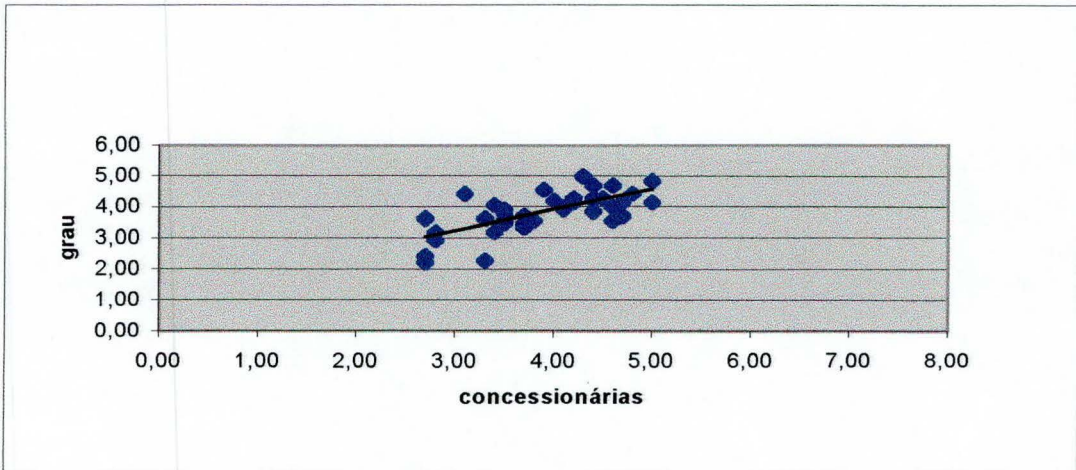
Os gráficos 6.01, 6.02 e 6.03 mostram que é aplicável a correlação linear, pela dispersão dos dados.

Gráfico 6.01  
CORRELAÇÃO LINEAR ENTRE GERAÇÃO E DISSEMINAÇÃO



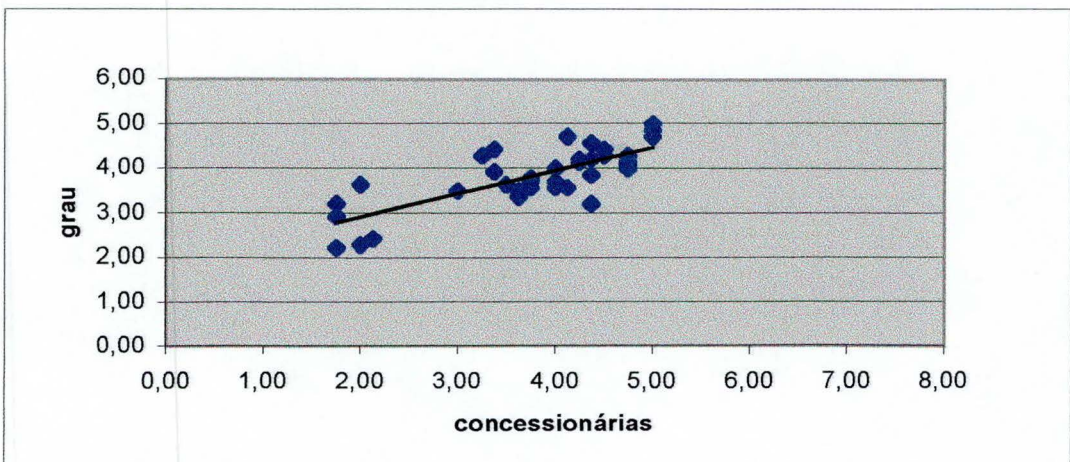
Fonte: Coleta de Dados

Gráfico 6.02  
CORRELAÇÃO LINEAR ENTRE GERAÇÃO E RESPOSTA



Fonte: Coleta de Dados

Gráfico 6.03  
CORRELAÇÃO LINEAR ENTRE RESPOSTA E DISSEMINAÇÃO



Fonte: Coleta de Dados

Tabela 6.05  
CORRELAÇÃO DE PEARSON ENTRE OS  
ELEMENTOS FORMADORES DA  
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO



	<b>Geração</b>	<b>Disseminação</b>
<b>Disseminação</b>	0,779197	
<b>Resposta</b>	0,688346	0,776172111

Fonte: Coleta de Dados

A tabela 6.05 mostra a correlação de Pearson existente dos indicadores entre si. Todas as situações apresentadas são correlações não muito fortes; contudo não podem ser descartadas, uma vez que acima de 0,6 as correlações existem, mesmo que moderadas. Esta correlação entre os elementos formadores da orientação para o mercado não consiste em surpresa, uma vez que KOHLI & JAWORSKI (1990), já afirmavam a sua existência, KOHLI, JAWORSKI & KUMAR (1993) sugerem ainda a existência uma ordem entre os vários tipos de inteligência, havendo uma maior geração com uma menor disseminação e resposta. Neste estudo, a correlação mais baixa 0,68 é a que se dá entre geração de inteligência e capacidade de resposta, constatação que pode sugerir que a geração de inteligência de marketing e a resposta ao mercado, neste conjunto de empresas analisadas, têm uma correlação linear mais fraca, ou seja, as informações de marketing são obtidas, porém a resposta ao mercado não se dá na mesma proporção.

#### 6.1.2- Graus de Orientação para o Mercado

Concluído o estudo dos resultados globais por variáveis do conjunto das empresas, passa-se a análise-comparativa entre os graus de orientação para o mercado de cada um dos indicadores, em cada empresa entrevistada, a fim de que se possa fazer um ranking.

Para realizar o ranking das empresas foi calculada uma média dos pontos obtidos, de cada empresa, em cada um dos grupos de variáveis dos elementos formadores da orientação para o mercado; surgiu, desta forma, um grau para cada um dos elementos, para cada uma das empresas avaliadas. Estes graus são apresentados na tabela 6.06.

Cada empresa passa a ser identificada por um número de 1 a 39, de agora em diante. Tal procedimento objetiva evitar constrangimentos, uma vez que, a seguir, inicia-se



uma análise comparativa em que, além da divulgação dos graus de orientação para o mercado de cada uma (tabela 6.06), também serão demonstrados os seus indicadores de desempenho.

Para uma melhor visualização da tabela 6.06, foram grifados os maiores e menores graus obtidos pelas empresas em cada um dos indicadores.

Tabela 6.06  
GRAUS DE GERAÇÃO, DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES E  
DE RESPOSTA AO MERCADO EM CADA EMPRESA PESQUISADA

Concessionária	Geração	Disseminação	Resposta
1	3,30	3,50	3,64
2	4,60	4,75	4,00
3	3,90	4,38	4,57
4	2,80	<b>1,75</b>	2,93
5	4,40	4,38	3,86
6	3,50	3,00	3,50
7	3,50	3,75	3,57
8	4,00	4,38	4,21
9	4,20	4,75	4,14
10	3,10	3,38	4,43
11	3,70	3,63	3,36
12	4,20	4,50	4,29
13	4,10	4,00	4,00
14	4,30	<b>5,00</b>	<b>5,00</b>
15	4,60	4,13	4,71
16	3,80	3,75	3,57
17	3,80	4,13	3,57
18	3,70	3,75	3,71
19	3,40	4,38	3,21
20	4,50	3,25	4,29
21	3,70	3,63	3,50
22	4,70	4,75	4,14
23	4,40	4,75	4,29
24	3,50	3,38	3,93
25	4,60	4,00	3,57
26	4,80	4,50	4,43
27	4,40	4,25	4,21
28	4,40	<b>5,00</b>	4,71
29	<b>2,70</b>	2,13	2,43
30	2,80	<b>1,75</b>	3,21
31	3,40	4,75	4,07
32	<b>2,70</b>	<b>1,75</b>	<b>2,21</b>
33	3,50	3,75	3,79
34	4,70	4,00	3,71
35	<b>5,00</b>	4,25	4,14
36	<b>2,70</b>	2,00	3,64
37	4,10	3,38	3,93
38	3,30	2,00	2,29
39	<b>5,00</b>	<b>5,00</b>	4,86
<b>Grau geral</b>	3,89	3,78	3,84

Fonte: Coleta de Dados

A média entre os graus de geração, disseminação e de resposta de cada uma das empresas analisadas fornece o grau de orientação para o mercado de cada uma (tabela 6.07) e, com isto, torna-se possível formar-se um ranking das empresas segundo o seu grau de orientação para o mercado.

Tabela 6.07  
RANKING DAS CONCESSIONÁRIAS, SEGUNDO  
ORDEM DECRESCENTE DO GRAU DE  
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Ranking	Concessionária	Grau
1	39	4,952
2	14	4,767
3	28	4,705
4	26	4,576
5	22	4,531
6	15	4,480
7	23	4,479
8	35	4,464
9	2	4,450
10	9	4,364
11	12	4,329
12	27	4,288
13	3	4,282
14	5	4,211
15	8	4,196
16	34	4,138
17	31	4,074
18	25	4,057
19	13	4,033
20	20	4,012
21	17	3,832
22	37	3,801
23	18	3,721
24	16	3,707
25	33	3,679
26	19	3,663
27	10	3,635
28	21	3,608
29	7	3,607
30	24	3,601
31	11	3,561
32	1	3,481
33	6	3,333
34	36	2,781
35	30	2,588
36	38	2,529
37	4	2,493
38	29	2,418
39	32	2,221

Fonte: Coleta de Dados

Avaliando o grau de orientação para o mercado do grupo de empresas pesquisadas (ver tabela 6.08) é possível concluir que: i) mais de 50% das empresas entrevistadas possuem alto grau de orientação para o mercado (médias entre 4,0 e 5,0); ii) mais de 84% das empresas pesquisadas possuem de média a alta orientação para o mercado (entre 3,0 e 5,0); iii) apenas 15,4% das empresas entrevistadas possuem baixa orientação para o mercado (abaixo de 3,0).

Tabela 6.08  
FREQUÊNCIA DE GRAUS DE  
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

<i>Bloco</i>	<i>Frequência</i>	<i>% cumulativo</i>
4,0 – 5,0	20	51,28%
3,0 – 3,9	13	84,62%
2,9 – 2,0	6	100,00%
1,9 – 1,0	0	100,00%
0,9 – 0,0	0	100,00%

Fonte: Coleta de Dados

É possível verificar, portanto, que o grupo analisado não forma uma distribuição normal quanto ao grau de orientação para o mercado. Observa-se uma distribuição assimétrica à esquerda, em que a maioria dos dados encontra-se entre os maiores valores possíveis. Trata-se de um grupo para o qual os dados referentes ao baixo grau de orientação para o mercado são pouco representativos. Também, por esta distribuição, pode-se concluir que o grupo de concessionárias avaliado é bastante homogêneo quanto ao grau de orientação para o mercado, o que aparentemente pode dificultar as conclusões deste trabalho (ver gráficos 6.04 e 6.05).

Gráfico 6.04:  
DISTRIBUIÇÃO DAS CONCESSIONÁRIAS SEGUNDO FREQUÊNCIA  
DE GRAUS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

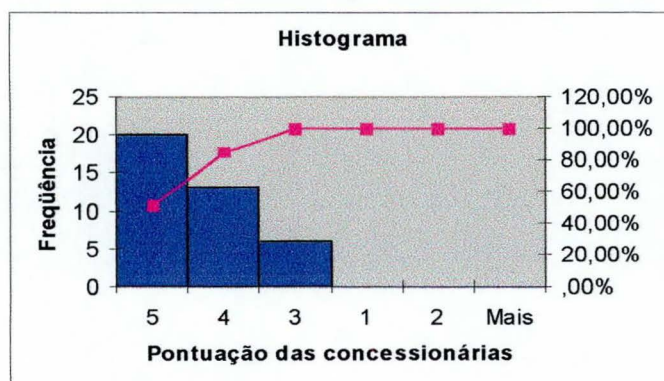
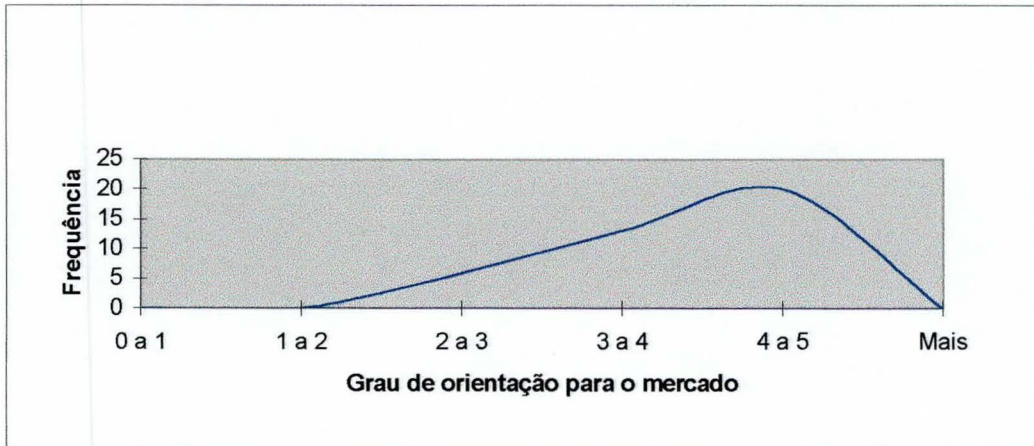


Gráfico 6.05

→  
**GRÁFICO DE FREQUÊNCIA DOS  
 GRAUS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**



Fonte: Coleta de Dados

### 6.1.3- Orientação para o Mercado & Performance

Nesta segunda parte do trabalho, reuniram-se argumentos (dados) que sugerem que o grau de orientação para o mercado da concessionária tem influência no seu desempenho, medido através dos indicadores: Índice de satisfação do cliente (CSI), participação no mercado em 1999 e a variação da sua participação no mercado entre 1997 –1999.

O índice de satisfação de clientes é medido periodicamente pela Fiat e enfoca o atendimento dispensado aos clientes pelas áreas de vendas de veículos novos e de assistência técnica. Para efeito deste estudo foi utilizado o CSI médio, que apresenta o índice de satisfação geral. Na tabela 6.09 são apresentados os índices médios.

O índice da participação no mercado utilizado foi a do último ano avaliado – 1999. E a variação da participação de mercado foi estabelecida considerando-se a evolução ocorrida entre os anos de 1997 e 1999 (tabela 6.10).



Tabela 6.09  
**GRAUS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
 E ÍNDICES DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES**

<b>Concessionária</b>	<b>Orientação para o Mercado*</b>	<b>CSI médio**</b>
1	3,480952	8,825
2	4,45	8,515
3	4,282143	8,665
4	2,492857	8,39
5	4,210714	8,62
6	3,333333	9,355
7	3,607143	8,665
8	4,196429	8,895
9	4,4364286	9,08
10	3,634524	8,26
11	3,560714	8,745
12	4,328571	8,775
13	4,033333	8,89
14	4,766667	8,83
15	4,479762	8,35
16	3,707143	8,94
17	3,832143	8,775
18	3,721429	8,805
19	3,663095	8,625
20	4,011905	9,205
21	3,608333	8,655
22	4,530952	9,195
23	4,478571	8,75
24	3,60119	9,045
25	4,057143	8,675
26	4,57619	8,34
27	4,288095	9,175
28	4,704762	8,795
29	2,417857	8,54
30	2,588095	8,86
31	4,07381	8,62
32	2,221429	8,155
33	3,678571	9,24
34	4,138095	8,815
35	4,464286	8,625
36	2,780952	8,475
37	3,80119	8,82
38	2,528571	8,955
39	4,952381	8,87

Fonte: \*Coleta de Dados - \*\*Fiat Automóveis S/A



Tabela 6.10:  
 GRAUS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO,  
 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE  
 MERCADO ENTRE OS ANOS DE 1997 E 1999

Concessionária	Orientação para o Mercado*	Participação no Mercado em 99**	Varição Part. Mercado.% 97/99**
1	3,480952	15,4	-47,44%
2	4,45	26,2	-5,07%
3	4,282143	23,4	-18,18%
4	2,492857	18,9	-5,97%
5	4,210714	14,6	-12,57%
6	3,333333	14,7	-30,59%
7	3,607143	20,3	-13,62%
8	4,196429	14,8	-31,16%
9	4,4364286	26,6	-0,37%
10	3,634524	17,3	-22,77%
11	3,560714	21,3	-11,25%
12	4,328571	15,4	-9,41%
13	4,033333	17,5	-14,63%
14	4,766667	20,4	-5,99%
15	4,479762	26,4	-27,87%
16	3,707143	20,4	-16,73%
17	3,832143	32,1	-9,32%
18	3,721429	16	-21,18%
19	3,663095	19,5	-15,22%
20	4,011905	30,6	5,15%
21	3,608333	22	7,32%
22	4,530952	22,1	11,06%
23	4,478571	22	-25,42%
24	3,60119	20,7	-18,18%
25	4,057143	24,8	7,36%
26	4,57619	20,7	-3,72%
27	4,288095	29,7	-5,11%
28	4,704762	22,5	6,64%
29	2,417857	22,7	-5,02%
30	2,588095	29,8	-2,80%
32	2,221429	20,3	-9,78%
33	3,678571	21,1	-16,27%
34	4,138095	19,1	-25,68%
35	4,464286	22	-25,42%
36	2,780952	23,3	-33,05%
38	2,528571	33,2	17,31%

Fonte: \* Coleta de Dados, \*\*Fiat Automóveis S/A.

As concessionárias da região multiatendida<sup>3</sup> foram excluídas quando avaliados os dados de participação de mercado e de variação da participação de mercado, constando apenas

<sup>3</sup> São consideradas concessionárias de região multiatendida, aquelas concessionárias que estão presentes na mesma cidade.

nos dados de satisfação de clientes. Tal procedimento baseou-se na impossibilidade de comparar desempenhos expressos por indicadores de desempenho como participação de mercado em situações de mercado, totalmente diversas dos mercados onde a concorrência é menos intensa e onde o concessionário da marca é exclusivo.

A região multiatendida foi tratada de forma separada. Contudo, devido à baixa quantidade de dados (somente três) não foi possível fazer uma avaliação estatística.

Para comprovar/refutar as hipóteses formuladas, inicialmente, avaliou-se a correlação linear entre o Grau de Orientação para o Mercado e os indicadores de desempenho (tabelas 6.11 e 6.12), com o objetivo de verificar se o grau de orientação para o mercado tem influência nos indicadores de desempenho.

Tabela 6.11

CORRELAÇÃO LINEAR ENTRE  
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ÍNDICE DE  
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

	Orientação para o Mercado
Orientação para o mercado	1
<b>CSI MÉDIO</b>	<b>0,205079837</b>

Fonte: Coleta de Dados

A correlação existente entre orientação para o mercado e o indicador de satisfação de clientes (CSI médio) é fraca (vide tabela 6.11), ou seja, não é possível afirmar definitivamente que as concessionárias com maior orientação para o mercado são também as concessionárias onde os índices de satisfação são maiores.

Constata-se que não existe correlação linear entre orientação para o mercado e participação de mercado, nem mesmo entre orientação para o mercado e variação da participação de mercado entre os anos de 1997 e 1999 (ver tabela 6.12). Os índices de correlação são negativos e muito próximos de zero, o que indica não haver correlação linear.

Tabela 6.12  
CORRELAÇÃO LINEAR ENTRE  
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E  
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E VARIAÇÃO DA  
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO ENTRE 1997 E 1999

Orientação para o Mercado	
Orientação para o Mercado	1
Participação no Mercado em 99	-0,070911311
Variação Part. Mercado.% 97/99	-0,000111454

Fonte: Coleta de Dados

Nota: não foram avaliadas as concessionárias da região multiatendida pois a participação neste caso é dada pela soma das concessionárias na região e não uma a uma como é o caso das demais.

Concessionárias excluídas: 31, 37,39

Dessa forma, a participação de mercado, bem como a variação da participação de mercado entre os anos de 1997 e 1999, não está correlacionada com o grau de orientação para o mercado das concessionárias entrevistadas. Portanto, não é correto, pelo menos para o grupo analisado, afirmar que quanto maior o grau de orientação para o mercado, melhor será seu desempenho frente ao mercado.

De forma a reafirmar a inferência obtida pelas correlações lineares, lançou-se a hipótese de que o desempenho das concessionárias é idêntico tanto para o grupo de concessionárias com alto grau de orientação para o mercado, quanto para aqueles com médio e baixo grau de orientação para o mercado:

**$H_A$  = As médias dos indicadores de desempenho no grupo das concessionárias com grau alto de orientação para o mercado é igual às médias dos indicadores de desempenho no grupo de concessionárias com média e baixa orientação para o mercado.**

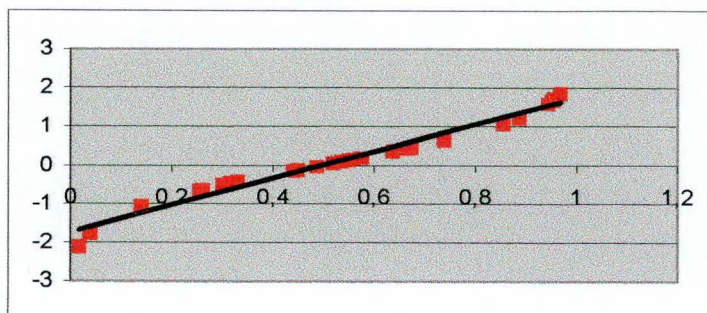
Para realizar um teste de hipótese utilizando o método ANOVA é preciso primeiramente verificar se as amostras atendem às premissas fundamentais para a validade do teste: i) independência da observação; ii) normalidade da distribuição das variáveis dependentes; iii) as populações têm variâncias de valor semelhante.

A única premissa que precisa ser testada é a da probabilidade normal da amostra. Para demonstrar a probabilidade normal foram realizados os testes de normalidade. É importante ressaltar que o grau de orientação do mercado, como se trata de média das médias, pelo teorema do limite central, sempre terá distribuição normal, não sendo necessário o teste.



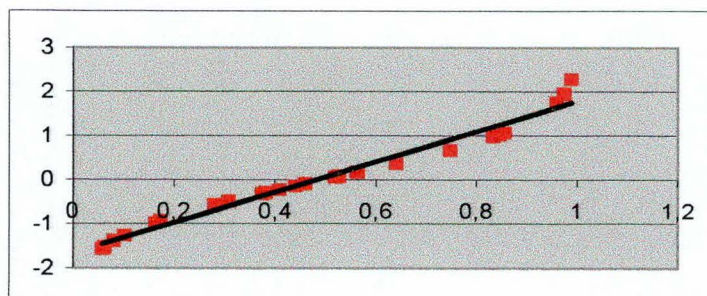
Constata-se, pelos gráficos 6.06, 6.07 e 6.08 que todas as distribuições são normais, portanto a análise de variância pode ser realizada.

Gráfico 6.06  
PROBABILIDADE NORMAL DA DISTRIBUIÇÃO  
PARA ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES



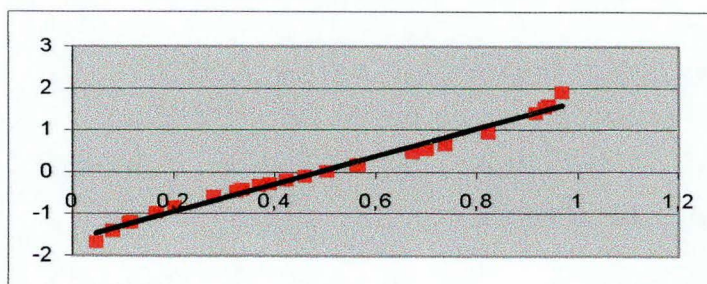
Fonte: Coleta de Dados

Gráfico 6.07  
PROBABILIDADE NORMAL PARA A  
DISTRIBUIÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO



Fonte: Coleta dos Dados

Gráfico 6.08  
PROBABILIDADE NORMAL PARA DISTRIBUIÇÃO DA  
VARIÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO  
ENTRE OS ANOS DE 1997 E 1999



Fonte: Coleta dos Dados

A análise de variância ANOVA é trabalhada utilizando a hipótese  $H_A$ . A partir desse momento agora são apresentados os resultados da análise de variância para os três indicadores, um a um (quadros 6.02, 6.03 e 6.04).

Primeiramente, foi necessário reagrupar as concessionárias de acordo com o grau de orientação para o mercado, pelo critério da análise da distribuição do grau de orientação para o mercado (tabela 6.03), concluiu-se serem do tipo assimétrica e os dados na região entre os graus 1 e 3 são poucos. Optou-se, pois, por dividir o grupo em três partes: alta, média e baixa orientação (tabelas 6.13, 6.14 e 6.15). Desta forma, é possível detectar na comparação de cada um dos indicadores de desempenho se existem diferenças entre os grupos. Os dados em relação à baixa orientação foram considerados também, mesmo sendo os mais susceptíveis às inferências errôneas (somente 06 ocorrências). Em decorrência, a divisão dos grupos toma a seguinte forma: acima do grau 4,0 a concessionária é considerada com alta orientação para o mercado; entre 3,0 e 3,99 é considerada com médio grau de orientação e abaixo de 2,99, é considerada com baixa orientação para o mercado.

Tabela 6.13

**PARTICIPAÇÃO DE MERCADO**  
**SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

Participação no mercado em 99	Participação no mercado em 99	Participação no mercado em 99
Alta OM	Média OM	Baixa OM
20,4	32,1	23,3
22,5	16	29,8
20,7	20,4	33,2
22,1	21,1	18,9
26,4	19,5	22,7
22	17,3	20,3
22	22	
26,2	20,3	
26,6	20,7	
15,4	21,3	
29,7	15,4	
23,4	14,7	
14,6		
14,8		
19,1		
24,8		
17,5		
30,6		

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 6.14  
 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES  
 SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

CSI Alta OM	CSI Média OM	CSI Baixa OM
8,87	8,775	8,475
8,83	8,82	8,86
8,795	8,805	8,955
8,34	8,94	8,39
9,195	9,24	8,54
8,35	8,625	8,155
8,75	8,26	
8,625	8,655	
8,515	8,665	
9,08	9,045	
8,775	8,745	
9,175	8,825	
8,665	9,355	
8,62		
8,895		
8,815		
8,62		
8,675		
8,89		
9,205		

Fonte: Coleta de Dados

Quadro 6.02  
 RESUMO DA ANÁLISE DE VARIÂNCIA  
 DO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES  
 DE ACORDO COM O GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

RESUMO							
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância			
CSI Alta OM	20	175,685	8,78425	0,06236914			
CSI Média OM	13	114,755	8,82730769	0,07814423			
CSI Baixa OM	6	51,375	8,5625	0,0893075			
ANOVA							
Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico	
Entre grupos	0,303908	2	0,15195386	2,12913141	0,13368	3,259444	
Dentro dos grupos	2,569282	36	0,07136894				
Total	2,87319	38					

Fonte: Coleta de Dados

Quadro 6.03  
RESUMO DA ANÁLISE DE VARIÂNCIA  
DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO SEGUNDO  
GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
Participação de mercado em 99 Alta OM	18	398,8	22,1555556	22,5943791		
Participação de mercado em 99 Média OM	12	240,8	20,0666667	20,6169697		
Participação de mercado em 99 Baixa OM	6	148,2	24,7	31,444		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	88,53889	2	44,2694444	1,90192753	0,16529	3,284924
Dentro dos grupos	768,1111	33	23,2760943			
Total	856,65	35				

Fonte: Coleta de Dados

Quadro 6.04  
RESUMO DA ANÁLISE DE VARIÂNCIA  
DA EVOLUÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO  
SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
Varição na Participação no mercado 97 /99 Alta OM	18	-1,804289	-0,10023825	0,01783295		
Varição na Participação no mercado 97 /99 Média OM	12	-2,15261	-0,17938419	0,01683254		
Varição na Participação no mercado 97 /99 Baixa OM	6	-0,393053	-0,06550882	0,02597338		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	0,067138	2	0,03356904	1,79198497	0,18247	3,284924
Dentro dos grupos	0,618185	33	0,01873288			
Total	0,685323	35				

Fonte: Coleta de Dados

O resultado da análise confirma que a Hipótese lançada ( $H_A$ ) para todos os indicadores (índice de satisfação de clientes, participação de mercado evolução da participação de mercado – quadro 6.02, 6.03, 6.04) não pode ser descartada. O fator F calculado é, para

todos os casos, menor, que o F crítico; portanto,  $H_A$  não é possível afirmar que os grupos são diferentes.

Assim, para todos os indicadores de desempenho, a hipótese de que as médias dos seus valores nos dois grupos – de alta e de baixa orientação para o mercado – são iguais não pode ser descartada, o que ratifica o entendimento de que não existe realmente correlação entre a orientação para o mercado e os indicadores de desempenho avaliados neste trabalho.

Tabela 6.15  
VARIACÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO  
SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Variacão na Participação no mercado 97 /99 Alta OM	Variacão na Participação no mercado 97 /99 Média OM	Variacão na Participação no mercado 97 /99 Baixa OM
-5,99%	-9,32%	-33,05%
6,64%	-21,18%	-2,80%
-3,72%	-16,73%	17,31%
11,06%	-16,27%	-5,97%
-27,87%	-15,22%	-5,02%
-25,42%	-22,77%	-9,78%
-25,42%	7,32%	
-5,07%	-13,62%	
-0,37%	-18,18%	
-9,41%	-11,25%	
-5,11%	-47,44%	
-18,18%	-30,59%	
-12,57%		
-31,16%		
-25,68%		
7,36%		
-14,63%		
5,15%		

Fonte: Fiat Automóveis S/A

Tabela 6.16  
CORRELAÇÃO LINEAR ENTRE GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA  
E PARTICIPAÇÃO DE MERCADO, ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES  
EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO ENTRE OS ANOS DE 1997 E 1999

OM - Indicador de Geração	
CSI	0,205325547
Participação de mercado 99	0,076357316
Var.% 97/99	0,15077261

Fonte: Coleta dos Dados

Tabela 6.17  
CORRELAÇÃO LINEAR ENTRE DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA  
E PARTICIPAÇÃO DE MERCADO, ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES  
EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO ENTRE OS ANOS DE 1997 E 1999

OM - Indicador de Disseminação	
CSI	0,194628682
Participação de mercado 99	-0,14333155
Var.% 97/99	-0,00254222

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 6.18  
CORRELAÇÃO LINEAR ENTRE CAPACIDADE DE RESPOSTA  
E PARTICIPAÇÃO DE MERCADO, ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES  
EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO ENTRE OS ANOS DE 1997 E 1999

OM - Indicador de Resposta ao Mercado	
CSI	0,14539756
Participação de mercado 99	-0,104056051
Var.% 97/99	-0,158497891

Fonte: Coleta de Dados

Uma vez que, através da avaliação do grau médio de orientação para o mercado, não se conseguiu provar uma correlação com os indicadores de desempenho avaliados, optou-se então por analisar a correlação linear entre cada um dos elementos formadores da orientação para o mercado e os indicadores de desempenho. Assim, foi avaliado, separadamente, cada um dos componentes do grau de orientação para o mercado (geração, disseminação e resposta) em relação aos indicadores de desempenho (tabelas 6.16, 6.17 e 6.18). O resultado da análise apresenta uma situação muito semelhante à encontrada até o momento: sem variação significativa, ainda comprova não existir um ou mais fatores contribuindo de forma diferente dos demais, ou seja, as correlações lineares entre as variáveis que formam o grau de orientação para o mercado e os indicadores de desempenho são muito fracas ou inexistentes (muito próximas de zero). Portanto, nem mesmo um dos indicadores do grau de orientação para o mercado tem alguma correlação estatística com os indicadores de desempenho do grupo avaliado.

Uma vez que as posições no mercado<sup>4</sup> em cada região são acompanhadas pelos fabricantes de automóveis e considerando que cada região possui uma concessionária que responde pela comercialização naquela área, foi realizada uma última análise para verificar a possibilidade de, dentro do grupo de concessionárias que ocupam a mesma posição em seu mercado pudesse haver alguma correlação. Os resultados são apresentados nas tabelas 6.19, 6.20 e 6.21.

Tabela 6.19

CORRELAÇÃO LINEAR ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES, PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS CONCESSIONÁRIAS QUE OCUPAM AS PRIMEIRAS E SEGUNDAS POSIÇÕES EM SEU MERCADO – 13 CONCESSIONÁRIAS

OM Total	1
CSI	0,018282133
Participação mercado 99	-0,348276309
Var 97/99	-0,193039729

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 6.20

CORRELAÇÃO LINEAR ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES, PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS CONCESSIONÁRIAS QUE OCUPAM A TERCEIRA POSIÇÃO EM SEU MERCADO – 17 CONCESSIONÁRIAS

OM Total	1
CSI	0,350858851
Participação mercado 99	-0,40004434
Var 97/99	-0,11181796

Fonte: Coleta de dados

Tabela 6.21

CORRELAÇÃO LINEAR ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES, PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS CONCESSIONÁRIAS QUE OCUPAM A QUARTA POSIÇÃO EM SEU MERCADO – 6 CONCESSIONÁRIAS

OM Total	1
CSI	-0,288600027
Participação mercado 99	-0,506161081
Var 97/99	0,684323887

Fonte: Coleta de dados

<sup>4</sup> A FENABRAVE acompanha a comercialização em todas as regiões do País com o objetivo de identificar a liderança em cada região. As posições possíveis encontram-se no intervalo de 1 a 5 (primeiro a quinto), onde encontram-se as quatro montadoras tradicionais (Volkswagen, Fiat, GM e Ford) e outros.

Os índices apurados comprovam que, nos grupos de concessionárias que ocupam as primeiras, segundas e terceiras posições (tabela 6.19 e 6.20), a correlação linear entre orientação para o mercado, satisfação de clientes (CSI) e variação da participação de mercado nos anos de 1997 a 1999, é do tipo fraca ou inexistente.

Já no grupo de concessionárias que ocupam a quarta posição (tabela 6.21) no mercado regional, a análise de correlação mostrou uma leve correlação entre orientação para o mercado e a variação da participação de mercado entre os anos de 1997 e 1999. Entretanto a correlação não é forte. As demais correlações mostraram-se como nos demais grupos: fraca.

Outrossim, optou-se pela redução dos diferentes indicadores de desempenho, utilizados em somente um indicador. Para viabilizar tal redução procedeu-se a divisão da pontuação (indicador) obtida por cada um dos concessionários pela maior pontuação obtida naquele quesito, gerando dessa forma uma posição relativa de cada um em relação ao melhor desempenho. Assim, obteve-se indicadores percentuais nos diferentes quesitos (participação de mercado, satisfação de clientes e variação da participação de mercado) que, juntos (somados), geraram um indicador geral de desempenho. Cabe salientar que não houve a preocupação de se estabelecer pesos diferenciados para cada um dos indicadores uma vez que não existem elementos suficientes para a sua diferenciação. A redução a um indicador é demonstrada na tabela 6.23. Aos indicadores encontrados procedeu-se mais uma vez a análise de correlação linear entre orientação para o mercado e desempenho. Novamente, os resultados (tabela 6.22) demonstram que, no grupo estudado, não há correlação entre grau de orientação para o mercado e desempenho, ratificando todos os resultados evidenciados no decorrer deste trabalho.

Tabela 6.22  
CORRELAÇÃO LINEAR ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O  
MERCADO E ÍNDICE GERAL DE DESEMPENHO

	Orientação para o Mercado
Orientação para o Mercado	1
Indicador Geral	-0,018223585

Fonte: coleta dos Dados



Tabela 6.23  
FORMAÇÃO DE UM INDICADOR GERAL DE  
DESEMPENHO

Concessionária	Posição relativa em relação ao melhor - CSI	Posição relativa em relação ao melhor – participação de mercado	Posição relativa em relação ao melhor – variação da participação de mercado	Indicador Geral
1	0,943	0,463855422	0,448041318	1,855
2	0,910	0,789156627	0,809202423	2,509
3	0,926	0,704819277	0,697452748	2,329
4	0,897	0,569277108	0,801550173	2,268
5	0,921	0,439759036	0,745248911	2,106
6	1	0,442771084	0,591638387	2,034
7	0,926	0,611445783	0,736365005	2,274
8	0,951	0,445783133	0,586797454	1,983
9	0,971	0,801204819	0,849249579	2,621
10	0,883	0,521084337	0,658359414	2,062
11	0,935	0,641566265	0,756542494	2,333
12	0,938	0,463855422	0,772212388	2,174
13	0,950	0,527108434	0,727694601	2,205
14	0,944	0,614457831	0,801374278	2,360
15	0,893	0,795180723	0,614876375	2,303
16	0,956	0,614457831	0,709788647	2,280
17	0,938	0,96686747	0,772977292	2,678
18	0,941	0,481927711	0,671875663	2,095
19	0,922	0,587349398	0,722722775	2,232
20	0,984	0,921686747	0,896382569	2,802
21	0,925	0,662650602	0,91481607	2,503
22	0,983	0,665662651	0,946682093	2,595
23	0,935	0,662650602	0,635719642	2,234
24	0,967	0,623493976	0,697452748	2,288
25	0,927	0,746987952	0,915176092	2,589
26	0,892	0,623493976	0,820723466	2,336
27	0,981	0,894578313	0,808866925	2,684
28	0,940	0,677710843	0,909002396	2,527
29	0,913	0,68373494	0,809641799	2,406
30	0,947	0,897590361	0,828531603	2,673
32	0,872	0,611445783	0,769092338	2,252
33	0,988	0,635542169	0,713751247	2,337
34	0,942	0,575301205	0,633527117	2,151
35	0,922	0,662650602	0,635719642	2,220
36	0,906	0,701807229	0,570744378	2,178
38	0,957	1	1	2,957

Fonte: Coleta de Dados

Por fim, optou-se pela formação de novos grupos de análise, agora dividindo o grupo de concessionárias da marca Fiat em tercís (três partes iguais), quando se avalia a satisfação de

clientes serão três grupos de 13 empresas, quando o enfoque passa a ser a participação de mercado e a evolução da participação de mercado serão três grupos de 12 concessionárias. Os grupos são apresentados através das tabelas a seguir (6.24 a 6.35) sendo que o primeiro tercil corresponde as empresas que apresentaram as menores médias de orientação para o mercado, o segundo tercil as médias intermediárias e o terceiro tercil as maiores médias:

Tabela 6.24  
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO  
SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
1º TERCIL (MENORES MÉDIAS)

Concessionária	Orientação para o Mercado	Participação no Mercado em 99
32	2,221429	20,3
29	2,417857	22,7
4	2,492857	18,9
38	2,528571	33,2
30	2,588095	29,8
36	2,780952	23,3
6	3,333333	14,7
1	3,480952	15,4
11	3,560714	21,3
24	3,60119	20,7
7	3,607143	20,3
21	3,608333	22

Fonte: Coleta de dados

Tabela 6.25  
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO  
SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
2º TERCIL

Concessionária	Orientação para o Mercado	Participação no Mercado em 99
10	3,634524	17,3
19	3,663095	19,5
33	3,678571	21,1
16	3,707143	20,4
18	3,721429	16
17	3,832143	32,1
20	4,011905	30,6
13	4,033333	17,5
25	4,057143	24,8
34	4,138095	19,1
8	4,196429	14,8
5	4,210714	14,6

Fonte: Coleta de dados

Tabela 6.26  
 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO  
 SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
 3º TERCIL

Concessionária	Orientação para o Mercado	Participação no Mercado em 99
3	4,282143	23,4
27	4,288095	29,7
12	4,328571	15,4
9	4,4364286	26,6
2	4,45	26,2
35	4,464286	22
23	4,478571	22
15	4,479762	26,4
22	4,530952	22,1
26	4,57619	20,7
28	4,704762	22,5
14	4,766667	20,4

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 6.27  
 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES  
 SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
 1º TERCIL

Concessionária	Orientação para o Mercado	CSI médio
32	2,221429	8,825
29	2,417857	8,515
4	2,492857	8,665
38	2,528571	8,39
30	2,588095	8,62
36	2,780952	9,355
6	3,333333	8,665
1	3,480952	8,895
11	3,560714	9,08
24	3,60119	8,26
7	3,607143	8,745
21	3,608333	8,775
10	3,634524	8,89

Fonte: Coleta de dados

Tabela 6.28  
 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES  
 SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
 2º TERCIL

Concessionária	Orientação para o Mercado	CSI médio
19	3,663095	8,83
33	3,678571	8,35
16	3,707143	8,94
18	3,721429	8,775
37	3,80119	8,82
17	3,832143	8,625
20	4,011905	9,205
13	4,033333	8,655
25	4,057143	9,195
31	4,07381	8,62
34	4,138095	9,045
8	4,196429	8,675
5	4,210714	8,34

Fonte: Coleta de dados

Tabela 6.29  
 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES  
 SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
 3º TERCIL

Concessionária	Orientação para o Mercado	CSI médio
3	4,282143	9,175
27	4,288095	8,795
12	4,328571	8,54
9	4,4364286	8,86
2	4,45	8,62
35	4,464286	8,155
23	4,478571	9,24
15	4,479762	8,815
22	4,530952	8,625
26	4,57619	8,475
28	4,704762	8,82
14	4,766667	8,955
39	4,952381	8,87

Fonte: Coleta de dados

Tabela 6.30  
 EVOLUÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO  
 SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
 1º TERCIL

Concessionária	Orientação para o Mercado	Evolução Part. Mercado.% 97/99
32	2,221429	-9,78%
29	2,417857	-5,07%
4	2,492857	-18,18%
38	2,528571	-5,97%
30	2,588095	-12,57%
36	2,780952	-30,59%
6	3,333333	-13,62%
1	3,480952	-31,16%
11	3,560714	-0,37%
24	3,60119	-22,77%
7	3,607143	-11,25%
21	3,608333	-9,41%

Fonte: Coleta de dados

Tabela 6.31  
 EVOLUÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO  
 SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
 2º TERCIL

Concessionária	Orientação para o Mercado	Evolução Part. Mercado.% 97/99
10	3,634524	-14,63%
19	3,663095	-5,99%
33	3,678571	-27,87%
16	3,707143	-16,73%
18	3,721429	-9,32%
17	3,832143	-21,18%
20	4,011905	-15,22%
13	4,033333	5,15%
25	4,057143	7,32%
34	4,138095	11,06%
8	4,196429	-25,42%
5	4,210714	-18,18%

Fonte: Coleta de dados

Tabela 6.32  
 EVOLUÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO  
 SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
 3º TERCIL

Concessionária	Orientação para o Mercado (3º Tercil)	Evolução Part. Mercado.% 97/99
3	4,282143	7,36%
27	4,288095	-3,72%
12	4,328571	-5,11%
9	4,4364286	6,64%
2	4,45	-5,02%
35	4,464286	-2,80%
23	4,478571	-9,78%
15	4,479762	-16,27%
22	4,530952	-25,68%
26	4,57619	-25,42%
28	4,704762	-33,05%
14	4,766667	17,31%

Fonte: Coleta de dados

Tabela 6.33  
 INDICADOR GERAL DE DESEMPENHO  
 SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
 1º TERCIL

Concessionária	Orientação para o Mercado	Indicador Geral de Desempenho
32	2,221429	2,252
29	2,417857	2,406
4	2,492857	2,268
38	2,528571	2,957
30	2,588095	2,673
36	2,780952	2,178
6	3,333333	2,034
1	3,480952	1,855
11	3,560714	2,333
24	3,60119	2,288
7	3,607143	2,274
21	3,608333	2,503

Fonte: Coleta de dados

Tabela 6.34  
 INDICADOR GERAL DE DESEMPENHO  
 SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
 2º TERCIL

Concessionária	Orientação para o Mercado	Indicador Geral de Desempenho
10	3,634524	2,062
19	3,663095	2,232
33	3,678571	2,337
16	3,707143	2,28
18	3,721429	2,095
17	3,832143	2,678
20	4,011905	2,802
13	4,033333	2,205
25	4,057143	2,589
34	4,138095	2,151
8	4,196429	1,983
5	4,210714	2,106

Fonte: Coleta de dados

Tabela 6.35  
 INDICADOR GERAL DE DESEMPENHO  
 SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
 3º TERCIL

Concessionária	Orientação para o Mercado	Indicador Geral de Desempenho
3	4,282143	2,329
27	4,288095	2,684
12	4,328571	2,174
9	4,4364286	2,621
2	4,45	2,509
35	4,464286	2,22
23	4,478571	2,234
15	4,479762	2,303
22	4,530952	2,595
26	4,57619	2,336
28	4,704762	2,527
14	4,766667	2,36

Fonte: Coleta de dados

Separados os grupos, agora em tercils – onde há igual número de concessionárias em cada conjunto a ser analisado – implementa-se novamente a investigação da hipótese:

**H<sub>A</sub> = As médias dos indicadores de desempenho no grupo das concessionárias com grau alto de orientação para o mercado é igual às médias dos indicadores de desempenho no grupo de concessionárias com média e baixa orientação para o mercado.**

As médias encontradas apresentam um resultado diferente do que se encontrou até então, havendo modificações de comportamento nos três grupos formados (tabela 6.36):

Tabela 6.36

## RESUMO DAS MÉDIAS ENCONTRADAS SEGUNDO ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

INDICADOR	1º TERCIL	2º TERCIL	3º TERCIL
CSI	8,774	8,775	8,765
Participação de mercado	21,88%	20,65%	23,11%
Evolução da participação de mercado	-14,22%	-10,91%	-7,96%
Indicador geral	2,3351	2,29	2,4077

Fonte: Coleta de dados

Analisando-se os dados encontrados através desta última análise percebe-se:

- Melhor participação de mercado do grupo de concessionárias que possuem maior orientação para o mercado – esse grupo possui um desempenho 5,62% melhor do que o grupo com os menores graus e 11,91% melhor do que o grupo com graus intermediários de orientação para o mercado. Paradoxalmente, o primeiro grupo apresenta um desempenho superior ao segundo grupo neste indicador de performance.
- Melhor evolução da participação de mercado dos grupos de concessionárias com maiores graus de orientação para o mercado – o terceiro grupo (terceiro tercil) apresenta um desempenho 7,29% superior ao primeiro grupo (primeiro tercil) e 3,31% superior ao segundo grupo (segundo tercil); também o segundo grupo apresenta um desempenho 3,85% superior ao primeiro grupo de empresas.
- O grupo com maior orientação para o mercado também apresenta melhor performance quando se verifica o indicador geral de desempenho: 3,10% superior ao primeiro grupo e 5,13% superior ao segundo grupo; no entanto, mais uma vez,



aparece um desempenho superior do primeiro grupo quando comparado ao segundo grupo.

- d) Desempenho muito semelhante no quesito satisfação de clientes dos três grupos estudados.

Apesar dos resultados apresentados, reafirma-se ainda assim a conclusão de que existem indícios de que o grau de orientação para o mercado está relacionado à performance das concessionárias estudadas torna-se frágil em função dos resultados apresentados até então. Também é importante ressaltar que, nesta última análise, em pelo menos dois dos três indicadores utilizados, o grupo que possui as menores médias de graus de orientação para o mercado tem melhores resultados que o grupo com médias intermediárias; pode-se ainda perceber que, quando se analisa somente a satisfação de clientes através do indicador CSI, os três grupos possuem um desempenho muito semelhante.

Para refutar/ratificar a hipótese formulada foi utilizada a análise de variância demonstrada nos quadros 6.05, 6.06 e 6.07:

Quadro 6.05  
RESUMO DA ANÁLISE DE VARIÂNCIA  
DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO SEGUNDO  
GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

RESUMO							
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>			
Participação no mercado em 99 1º TERCIL	12	262,6	21,8833333	27,519697			
Participação no mercado em 99 2º TERCIL	12	247,8	20,65	33,1736364			
Participação no mercado em 99 3º TERCIL	12	277,4	23,1166667	13,8651515			
ANOVA							
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>	
Entre grupos	36,50667	2	18,2533333	0,73445699	0,48744	3,284924	
Dentro dos grupos	820,1433	33	24,8528283				
Total	856,65	35					

Fonte: Coleta de Dados

Quadro 6.06  
RESUMO DA ANÁLISE DE VARIÂNCIA  
DO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES  
DE ACORDO COM O GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
CSI 1° TERCIL	13	113,68	8,74461538	0,08147692		
CSI 2° TERCIL	13	114,075	8,775	0,07560417		
CSI 3° TERCIL	13	113,945	8,765	0,08364583		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	0,006235	2	0,00311731	0,03884868	0,96194	3,259444
Dentro dos grupos	2,888723	36	0,08024231			
Total	2,894958	38				

Fonte: Coleta de Dados

Quadro 6.07  
RESUMO DA ANÁLISE DE VARIÂNCIA  
DA EVOLUÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO  
SEGUNDO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
Evolução Participação no mercado 97 /99 1° Tercil	12	1029,26	-14,22%	0,01824595		
Evolução na Participação no mercado 97 /99 2° Tercil	12	1068,90	-10,91%	0,0165681		
Evolução na Participação no mercado 97 /99 3° Tercil	12	1104,46	-7,96%	0,02244063		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	0,055522	2	0,02776079	1,45459531	0,24808	3,284924
Dentro dos grupos	0,629801	33	0,01908489			
Total	0,685323	35				

Fonte: Coleta de Dados

Os resultados apresentados quando a divisão ocorreu por tercis, não diferem daqueles aferidos quando as concessionárias foram divididas em alta, média e baixa orientação

para o mercado. Mesmo agora havendo um número idêntico de casos em cada grupo, não é possível refutar a hipótese formulada. A análise dos resultados confirma que a Hipótese lançada ( $H_A$ ) para todos os indicadores (índice de satisfação de clientes, participação de mercado evolução da participação de mercado – quadros 6.05, 6.06, 6.07) não pode ser descartada. O fator F calculado é, para todos os casos, menor que o F crítico. Portanto, não é possível afirmar que os grupos são diferentes, o que demonstra mais uma vez que a orientação para o mercado não está relacionada à performance das empresas estudadas quando utilizados os indicadores satisfação de clientes, participação de mercado e evolução da participação de mercado como parâmetros para análise.

## CONCLUSÕES

É unanimidade entre os estudiosos da área de Marketing que as empresas orientadas para o mercado possuem condições mais favoráveis de competição no mercado. A orientação para o mercado, como bem mencionou (HUNT & MORGAN, 1995, p.13) “...*não pode ser comprada no mercado...*”, trata-se de uma filosofia de negócio que demanda tempo e aprendizado para o seu desenvolvimento. Em função desta característica não se desenvolve em organizações com comportamento imediatista.

Neste estudo, em primeiro lugar, comprovou-se que o grupo de concessionárias da marca Fiat analisado possui um alto grau de orientação para o mercado – situação já diagnosticada em outra rede de concessionárias em uma pesquisa semelhante URDAN (1999), pesquisando uma amostra de 137 concessionárias de uma mesma rede de distribuição, encontrou, através da utilização do modelo de NARVER & SLATER (1990), apenas 7,3% das empresas com baixa orientação para o mercado. Este achado possivelmente dificulte ou aumente as controvérsias sobre as conclusões deste estudo, uma vez que reduz, a um universo mínimo os concessionários com baixa orientação para o mercado – o que fragiliza, de certa forma, a conclusão de que, para o grupo estudado, não há relação entre orientação para o mercado e performance.

Como este estudo procurou através de uma pesquisa empírica verificar qual a relação entre orientação para o mercado e a performance dos negócios, alguns cuidados foram tomados para diminuir a controvérsia quanto aos dados apresentados:

Em primeiro lugar utilizou-se um grupo de empresas com características de mercado extremamente homogêneas, ou seja, empresas que comercializam os mesmos produtos e serviços e que também atendem os mesmos segmentos de mercado. Em segundo lugar, embora a literatura e pesquisas recentes afirmem não haver diferenças entre os indicadores de desempenho subjetivos e objetivos (PERIN & SAMPAIO, 1999), optou-se pela utilização de indicadores objetivos; e, em terceiro lugar, a relação obtida entre grau de orientação para o mercado e performance não utilizou somente um indicador: foram realizadas relações entre indicadores importantes de desempenho – a satisfação dos clientes, a

participação de mercado e ainda a evolução da participação de mercado em um intervalo de 3 anos. Ainda foi criado um quarto indicador, que associa os três indicadores utilizados.

Este estudo não conseguiu demonstrar a existência de relação entre orientação para o mercado e os indicadores utilizados, no grupo de empresas pesquisado. Aparentemente, os resultados da pesquisa podem sugerir que não exista a relação; no entanto, abre-se a possibilidade de que a disseminação da orientação para o mercado no grupo estudado conduza à competição para outros fatores, ou seja, quando uma indústria ou grupo de empresas alcança um determinado nível de orientação para o mercado, este quesito deixa de ser importante determinante de performance dos negócios. Assim, o diferencial competitivo estabelece-se em outros fatores. À luz desta inferência pode-se inferir que a orientação para o mercado deixa de ser uma competência essencial e passa a ser uma competência necessária, o que demonstra o alto nível de evolução comercial que se encontra o setor de distribuição de veículos, no Brasil.

É importante mencionar que o grupo de empresas estudadas estão localizadas predominantemente no interior dos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina onde se concentra um número significativo de cidades de pequeno e médio porte – o que lhes faculta uma peculiaridade importante: o envolvimento pessoal do dono do negócio que, na maior parte dos casos, é a personificação da empresa, ou seja, o seu comportamento em uma sociedade onde as pessoas são conhecidas e reconhecidas na rua passa a ser importante determinante em um negócio onde a camaradagem e a simpatia podem ser capazes de alavancar resultados maiores do que a execução de práticas administrativas e comerciais tidas como decisivas em segmentos onde esta particularidade não ocorre.

Os resultados deste trabalho desembocam em uma arena perigosa – assumir que no segmento de distribuição de veículos não há relação entre a orientação para o mercado e performance? Atribuir os resultados encontrados a algum viés da pesquisa? Adotar a posição de não divulgar as informações com a intensidade que ocorreria caso os resultados finais fossem totalmente inversos?

É evidente que tais questionamentos surjam e que tragam com eles uma necessidade de intensificar os estudos e pesquisas sobre a orientação para o mercado e a performance no segmento de distribuição de veículos.

Então, se apresenta um importante conclusão deste trabalho – a necessidade imperiosa de pesquisar mais, utilizar outros modelos, outras redes de distribuição, outros indicadores de desempenho, outras regiões do País, e se os resultados das pesquisas futuras forem semelhantes aos encontrados tentar descobrir que fatores proporcionam maior performance às organizações estudadas, o que explica o comportamento da concessionária número 38 que apesar de possuir o melhor desempenho relativo no grupo de empresas estudadas (a melhor participação de mercado, a melhor evolução da participação de mercado e ainda o sétimo lugar em satisfação de clientes muito próxima ao primeiro colocado neste quesito) e a concessionária número 5 que apresenta um dos maiores graus de orientação para o mercado no grupo estudado e uma performance relativa extremamente baixa? Será que tudo se explica pela habilidade que o pessoal de atendimento das concessionárias possui em lidar com os clientes? Será que possuir uma “equipe de frente” experiente no trato com clientes é mais importante do que o conjunto de fatores abordados pelos estudiosos da orientação para o mercado? E o modelo utilizado? Será que os modelos existentes são adequados para aferir o grau de orientação para o mercado em negócios com as particularidades inerentes a distribuição de veículos?

Contudo, certamente são estas indagações que motivam o desenvolvimento de novas pesquisas e que talvez consigam desvelar com certeza que habilidades devem ser desenvolvidas no setor de distribuição de veículos em busca de maior performance.

Finalmente, cabe salientar que o setor de distribuição de veículos faz parte dos denominados segmentos de prestação de serviços e comércio, o que provavelmente explique a predominância de organizações orientadas para o mercado. A máxima “**o freguês tem sempre razão**” é extremamente antiga no setor e demonstra que a preocupação com o cliente não é novidade para estes comerciantes: há muito faz parte dos seus credos, o que revela aspectos culturais importantes de comerciantes de todos os portes e tipos.

## ESTUDOS FUTUROS

As possibilidades de estudos futuros relacionados ao tema focalizado nesta pesquisa são grandes. O número de pesquisas que abordam “orientação para o mercado e performance” não é significativo e suas conclusões ainda se encontram em estágios incipientes. Percebe-se a necessidade de mais pesquisas sobre o assunto, no Brasil, para que suas conclusões se consolidem definitivamente.

Em primeiro lugar reconhece-se a necessidade de se ampliar a pesquisa dentro do setor de distribuição de veículos, com o envolvimento de outras redes de distribuição – existem, no Brasil, quatro grandes redes e diversas outras em processo de desenvolvimento.

Em segundo lugar, partindo-se do pressuposto que as concessionárias de veículos formam um grupo de empresas com alta participação de mercado, entende-se como importante identificar os fatores antecedentes à orientação para o mercado. Na tentativa de compreender o fenômeno no grupo pesquisado, ainda se poderia buscar determinar, dentro de um contexto comparativo, em que grau de orientação para o mercado, ou em que momento, a orientação para o mercado deixou de gerar mais performance à empresa.

Em terceiro lugar, partindo-se da inferência de que, no segmento de distribuição de veículos, a orientação para o mercado não está relacionada a performance, poder-se-ia tentar identificar quais os fatores que geram uma maior performance nos negócios.

E, finalmente, ainda podem ser utilizados outros indicadores de desempenho que nesta pesquisa não foram utilizados, tais como: indicadores financeiros e indicadores subjetivos.

## LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em primeiro lugar, pode-se afirmar que a principal limitação refere-se ao número de participantes da pesquisa: quando avaliou-se dados de participação de mercado e evolução da participação de mercado trabalhou-se com 36 empresas; já quando o enfoque foi “satisfação de clientes” utilizou-se o universo de 39 concessionárias de veículos.

A outra limitação refere-se ao alto grau de orientação para o mercado encontrado no grupo analisado. Tal situação reduziu a um número pouco expressivo as concessionárias com baixa orientação para o mercado, fragilizando, dessa forma, as conclusões deste estudo.

Aponta-se também o limite que se delineou a partir da adaptação realizada no instrumento de coleta de dados. Mesmo havendo o cuidado de submetê-lo a estudiosos do tema, corre-se o risco de ter alterado a idéia inicial da afirmativa alterada/ adaptada.

Ainda pode ser citada a forma da coleta de dados: apesar da efetiva participação dos empresários, “paira no ar” sempre um certo grau de desconfiança com as respostas dadas ao questionário, ou seja, quando o instrumento de coleta de dados é preenchido por apenas um respondente, sem a observação do pesquisador, corre-se o risco de muitos terem sido respondidos com base no que é “politicamente correto” e não como realmente é. Tal preocupação amplia-se à medida que a maioria das concessionárias apresentou-se orientada para o mercado.

No entanto, cabe salientar que a preocupação com este aspecto também se reduz quando se analisam os resultados da pesquisa de URDAN (1999) já mencionada anteriormente, quando o pesquisador encontrou, no mesmo segmento de distribuição de veículos, somente 7,3% de empresas com baixa orientação para o mercado. Salienta-se ainda que o pesquisador utilizou o modelo de NARVER & SLATER (1990) para mensurar grau de orientação para o mercado, o que, de certa forma, demonstra a similaridade deste modelo com o de KOHLI, JAWORSKI & KUMAR (1993), quanto aos resultados finais.



## **ANEXO 01 - GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DE KOTLER**

- 1) *Convencer a equipe gerencial a se tornar focada no consumidor. O presidente deve convencer os altos dirigentes da empresa de que compensa centrar no consumidor. Deve conversar freqüentemente com os funcionários, fornecedores e distribuidores sobre a importância de entregar qualidade e valor aos consumidores. Deve pessoalmente, dar exemplos relevantes de compromisso com o consumidor e recompensar as pessoas da organização que pensarem da mesma forma;*
- 2) *Designar um executivo de marketing de alto nível e uma força-tarefa de marketing. A empresa deve contratar um profissional altamente qualificado e estabelecer uma força-tarefa para auxiliar a implementação de programas que tragam idéias e práticas modernas de marketing para a empresa. A força-tarefa deve incluir o presidente, o e os diretores de vendas, P&D, compras, produção, finanças, recursos humanos e alguns outros indivíduos-chaves;*
- 3) *Obter ajuda e orientação externa. A força-tarefa de marketing será beneficiada com a contratação de consultoria especializada no desenvolvimento de uma cultura empresarial de marketing. As empresas de consultoria possuem uma experiência considerável para ajudar as empresas a se moverem em direção a uma orientação de marketing;*
- 4) *Mudar a estrutura de recompensa da empresa. A empresa terá que mudar essa estrutura se espera mudanças no comportamento departamental. À medida que os departamentos de compras e produção forem recompensados por manter os custos baixos, eles rejeitarão em aceitar qualquer aumento de custo exigido para melhor atendimento dos consumidores. O mesmo ocorre com o departamento financeiro que está focado no desempenho financeiro a curto prazo. Certamente, seus executivos não aceitarão grandes investimentos em marketing destinados a tornar os consumidores mais satisfeitos e leais à empresa;*
- 5) *Contratar especialista de marketing talentoso. A empresa deve considerar a contratação de um profissional de alto nível, preferivelmente que já tenha trabalhado em empresas líderes de marketing. Quando o Citibank entrou seriamente em marketing há alguns anos, contratou vários gerentes de marketing da General Foods. A empresa necessitará de um diretor de marketing poderoso que não apenas administre o departamento de marketing, mas que seja respeitado e influencie os outros diretores. Uma empresa multidivisional*

*seria beneficiada com a criação de um departamento de marketing corporativo para assessorar e fortalecer os programas divisionais de marketing;*

- 6) Desenvolver programas internos de treinamento em marketing. A empresa deve preparar programas de treinamento em marketing para a alta administração, diretores de divisão, profissionais de marketing e vendas, de produção, de pesquisa e desenvolvimento e assim por diante. Estes programas devem desenvolver conhecimento, habilidades e atitudes de marketing junto aos diretores, gerentes e funcionários da empresa;*
- 7) Instalar um moderno sistema de planejamento de marketing. Uma excelente maneira de treinar gerentes em marketing é instalar um moderno sistema de planejamento orientado para o mercado. O formato do planejamento exigirá que os gerentes considerem o ambiente de mercado, oportunidades de marketing, tendências competitivas e outras forças externas. Depois, os gerentes devem preparar estratégias de marketing e previsão de vendas e de lucro para produtos e segmentos específicos e serem responsabilizados pelo desempenho;*
- 8) Estabelecer um programa anual de reconhecimento da excelência em marketing. A empresa deve encorajar as unidades de negócio que acreditam ter desenvolvido um grande plano de marketing a apresentarem uma descrição do plano e dos resultados previstos. Um comitê especial deve analisar esses planos, selecionar os melhores e recompensar as equipes vencedoras em uma cerimônia especial. Os planos vencedores seriam disseminados juntos a outras unidades de negócios “como modelos de pensamento em marketing”. Tais programas são implantados pela Arthur Andersen, Becton-Dickinson e Du Pont;*
- 9) Considerar a reorganização de uma empresa centrada no produto para outra centrada no mercado. Muitas empresas são formadas por divisões de produtos, cada uma delas vendendo em vários mercados. Tornar-se centrada no mercado significa estabelecer uma organização focada nas necessidades de mercados específicos e coordenar o planejamento para oferecer os produtos necessários para cada segmento;*
- 10) Transformar o foco departamental em foco no processo/resultado. A empresa deve definir os processos fundamentais do negócio que determinam seu sucesso. Deve designar líderes de processo e equipes interdisciplinares para reorganizar e implementar esses processos, assegurando-se de que o tempo do pessoal de marketing está mais alocado às equipes do que a seu próprio departamento.*

**ANEXO 02 - RELAÇÃO DE EMPRESAS PESQUISADAS**

ALTIPIANO VEICULOS LTDA

AV. SILVIO SANSON, 2.120 CENTRO, GUAPORÉ-RS.

ARAVEL - ARARANGUA VEIC LTDA

BR 101, 1.350 - KM 413, ARARANGUÁ-SC.

BRAVI VEICULOS LTDA

AV. BRASIL, 2730, XANXERE, SC.

CASARIN VEICULOS LTDA

AV. FERNANDO OSORIO, 2.981, PELOTAS-RS.

COMERCIAL SUL VEICULOS LTDA

AV. DUQUE DE CAXIAS S/N – SANTA MARIA-RS.

COMERCIAL VERAVEICULOS LTDA

AV. PINHEIRO MACHADO, 375 , VERANÓPOLIS-RS.

CORDIAL – DIST. AUTOMÓVEIS LTDA.

R. TANCREDO DE ALMEIDA NEVES, 1.452, CONCÓRDIA-SC.

EUROPA VEICULOS LTDA

R. FELIX HOPPE, 432, SANTA CRUZ DO SUL-RS.

FELICE AUTOMOVEIS LTDA

AV. GETULIO VARGAS, 2.325, SANTIAGO-RS.

FRICKE VEICULOS LTDA

AV. DAVID JOSE MARTINS, 900, IJUI-RS.

GAMBATTO VEICULOS LTDA

RUA FERNANDO MACHADO, 2535-D, CHAPECÓ-SC.

GAMBATTO SUL VEÍCULOS LTDA

ROD. RST 470 KM 72, BENTO GONÇALVES-RS.

GROCH VEICULOS LTDA

AV. 7 DE SETEMBRO, 668, ERECHIM-RS.

GUARACAR - COM AUTOMOVEIS LTDA  
AV. BRASIL OESTE, 3.120 – PASSO FUNDO-RS.

GUGELMIN COM DE VEICULOS LTDA  
AV. PRESIDENTE VARGAS, 796, LAGES-SC.

IBIAUTO VEICULOS LTDA  
R. BUARQUE DE MACEDO, 193, MONTENEGRO-RS.

IMPERIAL VEICULOS LTDA  
R. WALDEMAR RANGRAO, S/N, SÃO MIGUEL DO OESTE-SC.

ITALIANINHO AUTOMOVEIS S/A  
AV. SENADOR ALBERTO PASQUALINI, 347, LAJEADO-RS.

JOTAE VEICULOS LTDA  
AV. CASTELO BRANCO, 4.040, TORRES-RS.

JUVESA VEICULOS LTDA  
BR 101, KM 97 - N 11, OSÓRIO-RS.

L.C. GONCALVES VEICULOS LTDA  
AV. IJUI, 430, TRÊS PASSOS-RS.

MARINA VEICULOS LTDA  
AV. FLORES DA CUNHA, 311, CARAZINHO-RS.

MILAO VEICULOS LTDA  
R. ALTAMIRO GUIMARAES, 864, TUBARÃO-SC.

MISSIOVEL VEICULOS LTDA  
AV. IPIRANGA, 788, SANTO ÂNGELO-RS.

MOCAUTO - MEC AUTO COML LTDA  
AV. JOAO CORREA, 1.735, SÃO LEOPOLDO-RS.

NOVITA VEICULOS LTDA.  
RUA 20 DE SETEMBRO, N. 1257, CAXIAS DO SUL-RS.

REGATA VEICULOS LTDA  
Av. GOVERNADOR IVO SILVEIRA, 395, RIO DO SUL-SC.

RITMO VEICULOS LTDA

AV. NACOES UNIDAS, 4.155, NOVO HAMBURGO-RS.

PIEMONTE VEÍCULOS LTDA

AV. ITALIA, 1.550 MATE AMARGO, RIO GRANDE-RS.

ROTTA VEICULOS LTDA

AV. JOAO BELCHIOR GOULART, 2930, SANTANA DO LIVRAMENTO-RS.

SAN MARINO VEICULOS LTDA

AV. PROF. CRISTIANO FISCHER, 1.680, PORTO ALEGRE-RS.

SBARDECAR COM SBARDEL CAR LTDA

R. MAJOR SEZEFREDO, 189, CANOAS-RS.

SOBELA VEICULOS LTDA

AV. JOAQUIM MURTINHO, 2460, URUGUAIANA-RS.

SUL PECAS E VEICULOS LTDA

AV. FERNANDO FERRARI, 1.869, TAQUARA-RS.

TURIM VEICULOS S/A

AV. CENTENARIO, 1.561, CRICIÚMA-SC.

VENORTE VEICULOS LTDA

ROD. SC 438 KM 3 BLOCO BRAÇO DO NORTE-SC.

VIA ITALIA VEICULOS S/A

AV. SANTA TECLA, 4.200, BAGÉ-RS.

VIA PORTO VEICULOS LTDA.

AV. SERTORIO, 5.200, PORTO ALEGRE-RS.

WINGERT COMERCIO VEICULOS LTDA

AV. OLAVO MORAES, 1.365, CAMAQUÃ-RS.

## ANEXO 03 - ESCALA MARKOR

### MARKET ORIENTATION SCALE

(KOHLI, JAWORSKI & KUMAR, 1993, p.476)

#### Intelligence Generation

1. In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.
2. Individuals from our manufacturing department interact directly with customers to learn how to serve them better.
3. In this business unit, we do a lot of in-house market research.
4. We are slow to detect changes in our customers products preferences. (R)
5. We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.
6. We often talk with or survey those who can influence our end users' purchases (e.g., retailers, distributors).\*
7. We collect industry information by informal means (e.g., lunch with industry friends, talks with trade partners).
8. In our business unit, intelligence on our competitors is generated independently by several departments.
9. We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation). (R)\*
10. We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation on customers).\*

#### Intelligence Dissemination

11. A lot of informal "hall talk" in this business unit concerns our competitors' tactics or strategies.\*
12. We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.\*
13. Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with other functional departments.
14. Our business unit periodically circulates documents (e.g., reports, newsletters) that provide information on our customers.\*
15. When something important happens to a major customer of market, the whole business unit knows about it within a short period.\*

16. Data on customers satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.
17. There is minimal communication between marketing and manufacturing departments concerning market developments. (R)
18. When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments. (R)

#### Responsiveness

19. It takes us forever to decide how to respond to our competitor's price changes. (R)
20. Principles of market segmentation drive new product development efforts in this business unit.
21. For one reason or another we tend to ignore changes in our customer's product or service needs. (R)
22. We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.
23. Our business plans are driven more by technological advances than by market research. (R)
24. Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.
25. The product lines we sell depends more on internal politics than real market needs. (R)
26. If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
27. The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.\*
28. Customers complaints fall on deaf ears in this business unit. (R)
29. Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion. (R)
30. We are quick to respond to significant changes in our competitors pricing structures.\*
31. When we find out that customers are unhappy with the quality of our service, we take corrective action immediately.\*
32. When we find that customers would like us to modify a product or service, the departments involved make concerted efforts to do so.\*

---

(R) denotes reverse coded item.

\* Refers to addition of item during or after completion of the second pretest.

## ANEXO 04 - QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



PESQUISA: A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E A PERFORMANCE DOS  
NEGÓCIOS NA REDE DE DISTRIBUIDORES FIAT DOS ESTADOS DO RIO GRANDE  
DO SUL E SANTA CATARINA

### QUESTIONÁRIO

**Instrução:** Com base na escala apresentada, assinale o grau de concordância que você atribui às afirmativas a seguir, posicionando-se no intervalo de 1 a 5, onde “1” representa sua discordância total e “5” representa sua concordância total à questão.

#### ESCALA

1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
-----------------------------	---	---	---	-----------------------------

Exemplo:

1) Nesta empresa, encontramos com os clientes no mínimo uma vez por ano para saber que produtos/serviços eles necessitarão no futuro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Se eu concordar com tal afirmação plenamente, ou seja, em minha empresa reunimo-nos pelo menos uma vez ao ano com nossos clientes para saber que produtos/serviços necessitarão no futuro, então eu marcaria a escala na posição número 05:

1	2	3	4	5 X
---	---	---	---	-----

Para tal operação é necessário apenas clicar dentro do quadrado correspondente e então digitar um “X”.

### QUESTIONÁRIO

1) Nesta empresa, encontramos com os clientes no mínimo uma vez por ano para saber que produtos/serviços eles necessitarão no futuro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2) Pessoas dos nossos departamentos de peças e de assistência técnica interagem diretamente com os clientes para aprender como melhor servi-los.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3) Nesta empresa nós fazemos muita pesquisa de mercado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



4) Nós somos lentos em detectar mudanças nas preferências de nossos clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5) Nós pesquisamos os usuários finais no mínimo uma vez por ano para verificar a qualidade de nossos produtos/serviços, inclusive compradores de peças de reposição.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6) Nós pesquisamos e conversamos freqüentemente com quem pode influenciar a compra de nossos usuários finais (por exemplo, frotistas, imprensa especializada e mecânicos de automóveis).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7) Nós coletamos informações sobre nosso setor de maneira informal (por exemplo, almoços com amigos do setor, conversas com parceiros de negócios). Informações sobre os três mercados em que atuamos: veículos, peças e serviços.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8) Em nossa empresa, as informações sobre nossos concorrentes são geradas, independentemente, por vários departamentos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9) Nós somos lentos para detectar mudanças no ambiente industrial, tais como, na concorrência, na tecnologia ou em regulamentações.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10) Nós avaliamos periodicamente os prováveis efeitos de mudanças do nosso ambiente de negócios sobre nossos clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11) Grande parte das conversas informais da nossa empresa diz respeito às táticas e estratégias dos nossos concorrentes, tanto em veículos como em peças e serviços.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12) Nós temos encontros com outros departamentos no mínimo uma vez a cada três meses para debater tendências e desenvolvimentos de mercado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13) O pessoal da área comercial (veículos, peças e serviços) e do marketing da nossa empresa dedica tempo discutindo com outros departamentos as necessidades futuras dos clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14) Nossa empresa faz circular periodicamente documentos (por exemplo, relatórios, informes de mercado) que forneçam informações sobre nossos clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15) Quando alguma coisa acontece com um importante cliente toda a nossa empresa sabe num curto período de tempo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16) Dados sobre a satisfação dos nossos clientes são divulgados da mesma forma em todos os níveis nesta empresa, ou seja, todos os níveis da empresa possuem dados sobre o CSI de pós-venda e de venda de veículos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17) Com relação ao desenvolvimento de mercado a comunicação entre a área comercial e os departamento de peças de reposição e assistência técnica é mínima.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18) Quando algum departamento encontra alguma coisa importante sobre a concorrência, ele é lento em alertar os outros departamentos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19) Nós costumamos decidir como responder às mudanças de preços de nossos concorrentes, tanto em serviços, peças e veículos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20) Nesta empresa os princípios de segmentação de mercado orientam os esforços no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Por exemplo, no mercado de serviços de assistência técnica pode-se identificar alguns segmentos com características extremamente peculiares, são eles: os motoristas de táxi, os representantes comerciais, os frotistas, as donas de casa, os profissionais liberais, os empresários, etc.). Assim, é o conhecimento destes segmentos de mercado e de suas características que orientam os esforços no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21) Por uma razão ou outra tendemos a ignorar as mudanças ocorridas nas necessidades de produtos ou serviços de nossos clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22) Nós periodicamente revisamos nosso empenho no desenvolvimento de produtos e serviços, para assegurar que estejam de acordo com o que os clientes desejam.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23) Nossos planos de negócios são mais orientados pelos avanços tecnológicos do que pela pesquisa de mercado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24) Nesta empresa todos os departamentos reúnem-se para planejar uma resposta às mudanças que afetam o nosso ambiente de negócio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25) As linhas de produtos (veículos, peças, acessórios e assistência técnica) que nós vendemos dependem mais de políticas internas do que das necessidades dos mercados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26) Se o nosso principal concorrente lançasse uma campanha direcionada aos nossos clientes, nós responderíamos imediatamente. (Tanto em peças, serviços e veículos).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27) Nesta empresa as atividades dos diferentes departamentos são bem coordenadas, ou seja, há uma coordenação central que torna as diferentes ações sinérgicas, havendo o apoio mútuo dos departamentos de peças, serviços e veículos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28) Nesta empresa as queixas dos clientes não recebem o tratamento devido.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29) Mesmo se possuíssemos um grande plano de marketing, não conseguiríamos implementá-lo devidamente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30) Nós somos rápidos em responder às mudanças de preços de nossos concorrentes (tanto em veículos, como em peças e serviços).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31) Quando descobrimos que nossos clientes estão insatisfeitos com a qualidade de nossos serviços tomamos ações corretivas imediatamente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32) Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos algum produto ou serviço, esforçamo-nos para conseguí-lo. (Quando trata-se de alterações em veículos prontamente contactamos a fábrica para levar o assunto a quem pode promover as mudanças).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Empresa	
Nome	
Cargo	
Data	

Responder para:

[regpoa@fiat.com.br](mailto:regpoa@fiat.com.br)

A/C Sr. Sérgio Zucov

**ANEXO 05 - CORRESPONDÊNCIA ENVIADA ÀS EMPRESAS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



Para:

Prezado Senhor:

O centro de Estudos e Pesquisas em Administração – CEPA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul com o apoio da Fiat Automóveis S/A, está realizando uma pesquisa, com fins acadêmicos, que tem como objetivo central determinar qual o a relação existente entre orientação para o mercado e performance na rede de distribuidores Fiat localizados nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

A orientação para o mercado e a sua relação com desempenho organizacional vem se constituindo um tema de grande interesse para os estudiosos e profissionais de marketing da atualidade. Esta pesquisa permitirá ao setor de distribuição de veículos uma profunda reflexão de suas práticas e sobretudo poderá ao seu final apontar caminhos que resultem em melhores resultados.

Sua empresa faz parte do seletor grupo de empresas que participará desta pesquisa, portanto solicitamos a vossa colaboração para responder **pessoalmente** a um questionário que será enviado nos próximos dias via e-mail. Salientamos que suas respostas serão preservadas e em nenhum momento serão divulgadas de forma individualizada.

Desde já agradecemos a sua participação nesta pesquisa acadêmica e salientamos que qualquer dúvida sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas com o coordenador da pesquisa ou com o Regional Fiat de Porto Alegre.

Atenciosamente,

Glenn Gomes de Carvalho  
Coordenador da Pesquisa  
(e-maito: [glenn@via-rs.net](mailto:glenn@via-rs.net)) F: 0XX54 522 2903

\*Observação: Pessoa para contato no Regional Fiat em Porto Alegre: Sr. Sérgio Zucov

**ANEXO 06 - CORRESPONDÊNCIA QUE ACOMPANHOU O QUESTIONÁRIO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



Para:

Prezado Senhor:

Conforme aviso prévio, estamos enviado anexo arquivo contendo o questionário da pesquisa: **A orientação para o mercado e a performance dos negócios na rede de distribuidores Fiat nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.**

Solicitamos que o questionário respondido seja enviado via mail ou fax para o Escritório Regional Fiat em Porto Alegre até o dia 30/03/00 aos cuidados de:

Sérgio Zucov

e-maito: [regpoa@fiat.com.br](mailto:regpoa@fiat.com.br)

Fax: 0XX51 231 7119

Atenciosamente,

Glenn Gomes de Carvalho

Coordenador da Pesquisa

e-maito: [glenn@via-rs.net](mailto:glenn@via-rs.net) F:0XX54 522 2903

## BIBLIOGRAFIA

DAY, George S.. The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, october 1994, p.37-52.

DAY, George S.. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DESHPANDÉ, Rohit & WEBSTER, Frederick E. Jr.. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, january 1989, p. 3-15.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. & WEBSTER, Frederick E. Jr.. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, iss. 1, January 1993, p.23-37.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C, K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HUNT, Shelby & MORGAN, Robert M.. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v.59, april 1995, p. 1-15.

JAWORSKI, Bernard J. & KOHLI, Ajay K.. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, july 1993, p.53-70.

KAZMIER, Leonard J. **Estatística Aplicada à Economia e Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

KOHLI, Ajay K. & JAWORSKI, Bernard J.. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, v. 54, april 1990, p.1-18.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. & KUMAR, Ajith. MARKOR: a mesure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v.xxx, November 1993, p.467-477.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Atlas, São Paulo, 2ª ed., 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Atlas, São Paulo, 5ª ed., 1998.

MARSHALL, Kimball P. **Marketing Information Systems: Creating Competitive Advantage in the Information Age**. USA: boyd & fraser publishing company, 1996.

MCKENNA, Regis. **Relationship marketing: successful strategies for the age of the customer**. 1.º ed. New York: Addison-Wesley Publishing Company, November 1991.

MILONE, Giuseppe & ANGELINI, Flávio. **Estatística Geral**. São Paulo: Atlas, v 1 e 2, 1993.

NARVER, John C. & SLATER, Stanley F.. The effect of a market orientation business profitability. **Journal of Marketing**, v.54, october 1990, p.20-35.

PERIN, Marcelo G. & SAMPAIO, Cláudio H. **Performance Empresarial: Uma Comparação entre Indicadores Subjetivos e Objetivos**, Anáís do Congresso da ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1999.

PORTER, Michael. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1999.

SLATER, Stanley F. & NARVER, John C.. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship. **Journal of Marketing**, v.58, January 1994a , p.46-55.

SLATER, Stanley F. & NARVER, John C.. **Market orientation, customer value, and superior performance**. Business Horizons, v.37, n.º 2, March/April 1994b, p.22-28

TOALDO, Ana M. M. **A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do Estado do Rio Grande do Sul.** Dissertação de mestrado, Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1997.

URDAN, Flávio Torres. **Relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho: Estudo Longitudinal de um Grupo de Concessionárias de Veículos.** Tese de Doutorado, USP, São Paulo, 1999.

WEBSTER, Frederick E. Jr. **The rediscovery of the marketing concept.** Business Horizons, may/june 1988, p.29-39.