

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

**Relação entre Orientação para o Mercado e Performance  
Empresarial em Empresas de Varejo de Vestuário do Brasil**

**Cláudio Hoffmann Sampaio**

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce, Ph.D.

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Porto Alegre  
2000

Este trabalho é dedicado à Luciane, minha mulher, pelo amor, carinho e apoio incondicional; e ao Lucas, meu filho amado e bem mais valioso.

## AGRADECIMENTOS

A realização desse trabalho não foi um empreendimento solitário. Registro, com sinceridade, agradecimento a todas as pessoas e entidades que tornaram possível a conclusão dessa tese:

- ao Prof. Fernando Bins Luce, orientador desse trabalho, pela amizade e competência ímpar, principal responsável por esse momento;
- ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFRGS, a todos seus profissionais, pela indiscutível qualidade de ensino e pesquisa;
- à CAPES, pela concessão de bolsa de estudos que possibilitou o apoio financeiro ao longo do curso;
- ao Centro de Estudos e Pesquisas em Administração – CEPA/UFRGS, em especial ao Prof. Slongo, por ter financiado parte dessa pesquisa e oportunizado valiosas experiências;
- aos profissionais e bolsistas do CEPA, pela eficiência e apoio, em especial à Lourdinha, Jussara, Maria do Carmo, Iolanda, Susana, Marco, Leonardo e Rafael;
- à PUC, aos colegas, funcionários e alunos, particularmente aos Professores Franzoni, Chiechelski e Alziro, por acreditarem e oportunizarem meu trabalho;
- aos Professores Luce, Slongo e Rossi, participantes da banca do exame de qualificação, pelas recomendações e críticas ao projeto de tese;
- a todos os demais professores que participaram da minha formação com os quais tive a oportunidade de relacionar-me, especialmente os Professores Astor, Nique e Callegaro;
- ao Prof. Slongo, não apenas por sua competência e dedicação particular, mas, em especial, pela sua pessoa, pelo seu exemplo e amizade;
- ao Prof. Rossi, pela competência profissional e pelo direcionamento e apoio;
- ao Prof. Lund, pela oportunidade inigualável de dispor de sua amizade;
- aos meus colegas da turma de doutorado de 1996, com os quais partilhei experiências, angústias e amizade;
- à minha amiga Lurdes, pelo exemplo de serenidade e pelos momentos que partilhamos juntos;
- ao amigo Marcelo Perin, não só pela competência e ajuda na realização desse trabalho, mas pelo exemplo de amizade e companheirismo;
- a todos os colegas que tive oportunidade de conhecer ao longo dessa jornada, em especial aos amigos Lélis, Marcelo Fonseca, Ely, Guilherme, Marcus, Jorge Lengler, Vinícius, David, Grace e Ana Rita;
- a todos meus alunos, pela oportunidade de crescimento e aprendizagem;

- a todos meus velhos e verdadeiros amigos, por compreenderem o distanciamento e pelo carinho de sempre;
- ao meu afilhado Dudu, com muita saudade, pela proteção recebida, onde quer que você esteja;
- à minha família, meus irmãos Carlos, Clarice e Rubens, e, principalmente, à minha mãe, Cecília, e ao meu pai, José, fiéis amigos de toda minha vida, pelo incentivo, carinho e apoio incondicional em todos os momentos;
- à Luciane, minha esposa e amiga, pelo carinho e presença, por compreender minha ausência e o caminho da vida acadêmica;
- ao Lucas, meu filho amado, por ter tornado-me uma pessoa melhor.

# SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>
<b>Apresentação</b>	<b>1</b>
<b>1 Introdução</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Definição do Problema de Pesquisa</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Justificativa</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Varejo</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Objetivos</b>	<b>18</b>
1.4.1 Objetivo Geral	18
1.4.2 Objetivos Específicos	18
<b>2 Fundamentação Teórica</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Conceito de Marketing</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Constructos de Orientação para o Mercado</b>	<b>24</b>
2.2.1 Orientação para o Mercado segundo Day	27
2.2.2 Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster	30
2.2.2.1 Escala de Orientação para o Mercado de Deshpandé, Farley e Webster	32
2.2.2.2 Escala de Orientação para o Mercado de Deshpandé e Farley: MORTN	32
2.2.3 Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater	33
2.2.3.1 Escala de Orientação para o Mercado de Narver e Slater	38
2.2.4 Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski	39
2.2.4.1 Escala de Orientação para o Mercado de Kohli, Jaworski e Kumar: MARKOR	43
2.2.4.2 Justificativa para a Escolha da MARKOR como Instrumento de Operacionalização do Constructo de Orientação para o Mercado	44
2.2.5 Principais Semelhanças entre os Estudos de Kohli e Jaworski e de Narver e Slater	48
2.2.6 Principais Diferenças entre os Estudos de Kohli e Jaworski e de Narver e Slater	52
<b>2.3 Barreiras à Orientação para o Mercado</b>	<b>55</b>
<b>2.4 Estudos que Abordam a Relação entre Orientação para o Mercado e Performance</b>	<b>59</b>
2.4.1 Estudos Realizados nos EUA	60
2.4.2 Estudos Realizados fora dos EUA	67
2.4.3 Estudos Realizados no Brasil	78
<b>3 Método</b>	<b>83</b>
<b>3.1 Etapa Preliminar da Pesquisa</b>	<b>83</b>
3.1.1 Adaptação e Validação da Escala MARKOR	84
3.1.1.1 Adaptação da Escala	84
3.1.1.2 Confiabilidade da Escala	85
3.1.1.3 Validação da Escala	86
3.1.2 Operacionalização das Variáveis do Estudo	88
3.1.3 Estabelecimento das Hipóteses do Estudo	93
3.1.4 Elaboração e Teste do Instrumento de Coleta de Dados	96
<b>3.2 Etapa Descritiva</b>	<b>97</b>
3.2.1 População e Amostra	99
3.2.2 Coleta de Dados	100
3.2.3 Preparação dos Dados para Análise	102
3.2.3.1 Identificação de outliers	102

3.2.3.2 Avaliação dos não-respondentes .....	102
3.2.4 Procedimentos Estatísticos de Análise .....	104
3.2.4.1 Modelagem de Equações Estruturais .....	105
<b>4 Caracterização da Amostra e Variáveis de Orientação para o Mercado e Performance Empresarial</b> .....	<b>112</b>
<b>4.1 Caracterização da Amostra</b> .....	<b>112</b>
4.1.1 Número de lojas .....	113
4.1.2 Total da área de venda das lojas .....	113
4.1.3 Número de funcionários em tempo integral .....	114
4.1.4 Idade das empresas .....	115
4.1.5 Principais produtos comercializados .....	115
4.1.6 Faturamento das Empresas .....	116
4.1.7 Lojas em <i>shopping center</i> .....	117
4.1.8 Respondentes .....	117
<b>4.2 Variáveis de Orientação para o Mercado</b> .....	<b>118</b>
<b>4.3 Variáveis de Performance</b> .....	<b>123</b>
<b>5 Validação e Ajustamento dos Constructos de Orientação para o Mercado e Performance Empresarial</b> .....	<b>127</b>
<b>5.1 Validação Individual dos Constructos de Orientação para o Mercado</b> .....	<b>130</b>
5.1.1 Validação do constructo Geração de Inteligência .....	130
5.1.2 Validação do constructo Disseminação de Inteligência .....	133
5.1.3 Validação do constructo Resposta .....	135
<b>5.2 Validação do constructo Orientação para o Mercado</b> .....	<b>137</b>
<b>5.3 Validação do constructo Performance Empresarial</b> .....	<b>142</b>
<b>6 Validação do Modelo Integrado de Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial e Teste das Relações Hipotetizadas</b> .....	<b>146</b>
<b>6.1 Validação do Modelo Integrado de Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial</b> .....	<b>146</b>
<b>6.2 Avaliação da Confiabilidade dos Constructos</b> .....	<b>148</b>
<b>6.3 Avaliação do Modelo Integrado de Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial: Teste das Hipóteses do Estudo</b> .....	<b>151</b>
<b>7 Associações entre Performance Empresarial, Dados de Caracterização e Formas de Orientação para o Mercado</b> .....	<b>154</b>
<b>7.1 Orientação para o Mercado e Caracterização das Empresas</b> .....	<b>155</b>
<b>7.2 Performance Empresarial e Caracterização das Empresas</b> .....	<b>157</b>
<b>7.3 Formas de Orientação para o Mercado e Performance Empresarial</b> .....	<b>161</b>
7.3.1 Formação de <i>Clusters</i> a partir das Variáveis de Orientação para o Mercado .....	162
7.3.2 Avaliação da Performance por Cluster .....	165
<b>8 Conclusão</b> .....	<b>169</b>
<b>8.1 Conclusões do Estudo e Implicações Gerenciais</b> .....	<b>170</b>
<b>8.2 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros</b> .....	<b>180</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>184</b>
<b>Anexo 01</b> .....	<b>203</b>
<b>Anexo 02</b> .....	<b>210</b>

<i>Anexo 03</i>	<u>213</u>
<i>Anexo 04</i>	<u>215</u>
<i>Anexo 05</i>	<u>217</u>
<i>Anexo 06</i>	<u>219</u>

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 01– Classificação das Capacidades</i> _____	28
<i>Figura 02 – Componentes da Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater</i> _____	34
<i>Figura 03 – Antecedentes e Conseqüências da Orientação para o Mercado</i> _____	42
<i>Figura 04 – Representação da Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial</i> _____	96
<i>Figura 05 – Síntese do Diagrama Causal Teórico</i> _____	107

## LISTA DE GRÁFICOS

*Gráfico 1 – Concentração dos casos de cada grupo em relação à performance e orientação para mercado* \_\_\_\_\_ 166

## LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 01 – Relação de Estudos Empíricos sobre Orientação para o Mercado que Tratam de Performance e a Utilização do Referencial dos Quatro Principais Constructos de Orientação para o Mercado</i>	25
<i>Quadro 02 – Relação de Estudos sobre Orientação para o Mercado no Brasil e a Utilização do Referencial dos Quatro Principais Constructos de Orientação para o Mercado</i>	26
<i>Quadro 03 – Escalas de Orientação para o Mercado Utilizadas</i>	46
<i>Quadro 04 – Sumário de Estudos Realizados nos EUA que Investigam a Relação entre Orientação para o Mercado e Performance</i>	65
<i>Quadro 05 – Sumário de Estudos Realizados fora dos EUA que Investigam a Relação entre Orientação para o Mercado e Performance</i>	75
<i>Quadro 06 – Sumário de Estudos Empíricos sobre Orientação para o Mercado Realizados no Brasil</i>	81
<i>Quadro 7 – Indicadores e Medidas de Performance</i>	90

## LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 01 – Número de Lojas</i>	113
<i>Tabela 02 – Total da Área de Vendas</i>	113
<i>Tabela 03 – Número de Funcionários em Tempo Integral</i>	114
<i>Tabela 04– Idade das Empresas</i>	115
<i>Tabela 05 – Principais Produtos Comercializados</i>	116
<i>Tabela 06 – Faturamento das Empresas em 1998</i>	116
<i>Tabela 07 – Lojas em Shopping Center</i>	117
<i>Tabela 08 – Cargo Exercido pelos Respondentes</i>	118
<i>Tabela 09 – Frequência das Variáveis de Orientação para o Mercado</i>	119
<i>Tabela 10 – Média, Mediana e Desvio-Padrão das Variáveis de Orientação para o Mercado</i>	121
<i>Tabela 11– Frequência das Variáveis de Performance Empresarial</i>	124
<i>Tabela 12 – Média, Mediana e Desvio-Padrão das Variáveis de Performance Empresarial</i>	125
<i>Tabela 13 – Índices de Ajustamento do Constructo Geração de Inteligência</i>	131
<i>Tabela 14 – Índices de Ajustamento do Constructo Geração de Inteligência Revisado</i>	132
<i>Tabela 15 – Índices de Ajustamento do Constructo Disseminação de Inteligência</i>	133
<i>Tabela 16 – Índices de Ajustamento do Constructo Disseminação de Inteligência Revisado</i>	134
<i>Tabela 17 – Índices de Ajustamento do Constructo Resposta</i>	135
<i>Tabela 18 – Índices de Ajustamento do Constructo Resposta Revisado</i>	136
<i>Tabela 19 – Índices de Ajustamento do Constructo Orientação para o Mercado</i>	137
<i>Tabela 20 – Índices de Ajustamento do Constructo Orientação para o Mercado – Revisão Inicial</i>	138
<i>Tabela 21 – Índices de Ajustamento do Constructo Orientação para o Mercado Revisado com Exclusão de Variáveis</i>	139
<i>Tabela 22 – Índices de Ajustamento do Constructo Orientação para o Mercado Revisado com Inclusão de Covariâncias</i>	141
<i>Tabela 23 – Índices de Ajustamento do Constructo Performance Empresarial</i>	143
<i>Tabela 24 – Índices de Ajustamento do Constructo Performance Empresarial Revisado</i>	144
<i>Tabela 25 – Índices de Ajustamento do Modelo Integrado de Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial</i>	147
<i>Tabela 26 – Valores de Confiabilidade dos Constructos</i>	149
<i>Tabela 27– Valores de Variância Extraída dos Constructos</i>	150
<i>Tabela 28 – Correlação entre Orientação para o Mercado e os Indicadores de Performance Empresarial</i>	152

<i>Tabela 29 – Relação entre Orientação para o Mercado - e suas Dimensões – e Dados de Caracterização</i>	<i>157</i>
<i>Tabela 30 – Relação entre Performance Empresarial e Dados de Caracterização</i>	<i>158</i>
<i>Tabela 31 – Indicadores de Performance Empresarial e Total da Área de Vendas</i>	<i>159</i>
<i>Tabela 32 – Indicadores de Performance Empresarial e Número de Funcionários em Tempo Integral</i>	<i>160</i>
<i>Tabela 33– Características Básicas dos Grupos Formados</i>	<i>162</i>
<i>Tabela 34 – Médias das Variáveis de Orientação para Mercado Considerando os Casos de Cada Grupo e Geral</i>	<i>163</i>
<i>Tabela 35– Comparação das Médias de Cada Grupo</i>	<i>165</i>
<i>Tabela 36 – Médias das Variáveis de Performance Considerando os Casos de Cada Grupo e Geral</i>	<i>167</i>
<i>Tabela 37 – Índice Top Two Box dos Indicadores de Performance Considerando os Casos de Cada Grupo e Geral</i>	<i>168</i>

## RESUMO

A orientação para o mercado tem recebido substancial interesse na última década e tem ocupado um lugar central na teoria e prática da estratégia de marketing. Embora exista na literatura de marketing uma série de estudos empíricos sobre orientação para o mercado, uma revisão sugere que a maioria destes estudos tem sido baseada em países industrializados e em empresas manufatureiras. Embora a modificação e transformação do ambiente empresarial das economias em desenvolvimento, a pesquisa empírica sobre o tema orientação para o mercado em países emergentes continua limitada, especialmente no Brasil. Na tentativa de colaborar com a importância do tema orientação para o mercado, esse estudo investigou a sua relação com performance em empresas de varejo de confecção do Brasil. Usando a técnica de modelagem de equações estruturais, obteve-se bons índices de ajustamento da estrutura teórica proposta, indicando a confirmação das hipóteses de pesquisa testadas e da validade de constructo das medidas utilizadas. Os resultados indicaram que a orientação para o mercado tem um impacto direto sobre a performance organizacional. Direções de pesquisas futuras, limitações do estudo e implicações gerenciais foram também identificadas e discutidas.

## **ABSTRACT**

Market orientation has received substantial academic and practitioner interest over the last decade and has occupied a center stage of the theory and practice of marketing strategy. Although the marketing literature is replete with empirical studies on market orientation, a review of the evidence so far suggests that the majority of studies have been based on industrialized countries and manufacturing firms. Despite the fact that the business environments in many developing economies are rapidly undergoing transformation, empirical research relating to market orientation in emerging countries remains scant, especially in Brazil. In an attempt to provide further insight into the global importance of market orientation, this study investigated its link with business performance in the retail apparel industry in a developing country – Brazil. Using the structural equations model, good indexes of fit of the proposed theoretical structure have been observed, which seems to indicate the confirmation of the research hypotheses and the validity of the constructs used. The results indicated that market orientation have a direct impact on organizational performance. Directions for future research, limitations of the study and managerial implications of the findings are subsequently identified and discussed.

## **Apresentação**

As empresas estão engajadas em contínuas inovações e modificações de orientação devido à natureza dinâmica da maioria dos mercados, da complexidade e intensidade competitivas do ambiente de negócio (Pelham, 1997; Hurley e Hult, 1998). Essas mudanças levam a uma reorientação do pensamento administrativo, readequando-o à nova concorrência internacional, às modificações tecnológicas, à diminuição dos ciclos de vida dos produtos e ao aumento do poder do consumidor (Webster, 1988).

Neste novo ambiente, criar uma vantagem competitiva sustentável é objetivo primordial das organizações (Narver e Slater, 1990; Day, 1994), capaz de levá-las a uma diferenciação de performance. Entretanto, devido ao aumento crescente da competição, equivalem-se, cada vez mais, as ofertas, sendo difícil entregar valor para os compradores que exceda aquilo que está sendo ofertado pelo mercado.

O que é necessário então para desenvolver a procurada vantagem competitiva? Determinar e entender a necessidade dos consumidores e as ofertas dos concorrentes, desenvolver produtos adequados a essas necessidades, coordenar os mecanismos interfuncionais da empresa para criar e entregar valor aos clientes e comunicar-se adequadamente com os clientes sobre a oferta

desenvolvida (Day e Wensley, 1988; Narver e Slater, 1990), parecem ser respostas pertinentes a essa inquietante questão.

As mudanças no ambiente competitivo e a necessidade de busca de vantagens competitivas comentadas anteriormente, alicerçam um *status* prioritário ao marketing na administração contemporânea e conduzem a uma mudança de estratégia de marketing orientada para a transação para uma estratégia de marketing orientada para o relacionamento (Hoekstra e Huizingh, 1999), capaz de fazer frente a uma oferta cada vez maior de produtos e serviços, a um maior poder de escolha e barganha do consumidor, a uma maior homogeneidade de ofertas. A mudança de foco de transação para relacionamento transforma clientes em parceiros, forçando as empresas a manterem comprometimento de longo prazo de qualidade, serviço e inovação para manter a relação. Nessa nova realidade, a orientação para o mercado torna-se um pré-requisito para o sucesso e lucratividade de muitas empresas.

Essa importância da orientação para o mercado como uma parte central da administração e filosofia de marketing tem sido enfatizada nos últimos anos (Appiah-Adu, 1998; Egeren e O'Connor, 1998; Jaworski, Kohli e Sahay, 2000; Pelham, 2000). Mudanças constantes nas necessidades e expectativas dos consumidores levam as empresas a continuamente monitorar essas necessidades e expectativas, disseminar uma cultura voltada ao cliente pela empresa e responder ao mercado de forma mais eficientemente possível. Para agir dessa maneira é necessário pensar no consumidor no início do planejamento das ações, é necessário implementar o conceito de marketing, é necessário ser orientado para o mercado (Kohli e Jaworski, 1990).

A noção de que as necessidades dos consumidores devem ser a origem do processo de planejamento parece contemporânea, mas as origens de estruturar as atividades da empresa sobre

um profundo conhecimento das necessidades do consumidor não é recente (Deshpandé, 1999). Desde a década de 50 a academia ressaltava a importância de uma administração com orientação voltada ao mercado (Harris e Piercy, 1999). Drucker (1954) já enfatizava que o conceito de marketing não é uma atividade funcional especializada e que toda a empresa deveria pensar sob o ponto de vista do cliente. Howard (1983), numa tentativa de definir uma teoria de marketing da firma, reiterou a centralidade do conceito de marketing como um ponto focal de sua teoria: "... o ponto teórico central é que para uma empresa ter sucesso, os clientes deveriam ser a força direcionadora dominante." (Howard, 1983, p. 91).

A orientação para o mercado, reforçada pela necessidade anteriormente discutida de posicionar o cliente como foco central da atividade empresarial, tem recebido substancial interesse acadêmico e de praticantes de marketing na última década (Becker e Homburg, 1999; Jaworski, Kohli e Sahay, 2000), crescendo rapidamente os trabalhos e a teoria sobre o tema (Narver, Slater e Tietje, 1998) e posicionando a orientação para o mercado como um tema central na administração de marketing e estratégia (Day, 1992).

À luz dessa importância, nos últimos dez anos, trabalhos conceituais e pesquisas empíricas de diferentes aspectos de orientação para o mercado têm sido publicados na literatura de marketing. Os trabalhos acadêmicos nessa área têm se concentrado, de acordo com Becker e Homburg (1999), em tópicos como: (1) a conceitualização do constructo (por exemplo, Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990), (2) a medição do constructo (por exemplo, Narver e Slater, 1990, 1998; Jaworski e Kohli, 1993; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Deng e Dart, 1994; Deshpandé e Farley, 1996, 1998) e (3) os antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado (por exemplo, Jaworski e Kohli, 1993; Day, 1994; Slater e Narver, 1994a).

Grande parte desses estudos tem sido realizada nos Estados Unidos (EUA) e em países da Europa, enfatizando a associação entre orientação para o mercado e performance empresarial em diferentes segmentos de negócio (Narver, Slater e Tietje, 1998). Entretanto, uma série de autores (Pelham e Wilson, 1996; Appiah-Adu, 1997; Bhuian, 1998) proclama a necessidade de estender o estudo a outros ambientes empresariais e culturais, incluindo países que já estão à luz da competição internacional mas que possuem variáveis internas e externas bastante específicas e diferenciadas daqueles países onde o constructo de orientação para o mercado vem sendo investigado.

Tomando como base de análise o Brasil, por exemplo, o país passa por um processo de constantes mudanças internas e de adaptação às contingências geradas pelas relações econômicas internacionais. Dificuldades como a estabilização da moeda, o desequilíbrio da balança comercial, o crescimento do desemprego, entre tantas outras questões internas, dificultam a estabilização da economia e da atividade empresarial.

Além das contingências internas, é preciso adaptar a sociedade empresarial ao que ocorre em nível mundial: a globalização da economia está exigindo competitividade crescente. Cada vez menos pode-se contar com a proteção de barreiras alfandegárias, pois estas têm-se mostrado inócuas e contraproducentes a médio prazo. Dentro do cenário apresentado, as empresas devem preparar-se para atuar diante da crescente competição existente nos mercados nacional e internacional.

Na última década o país iniciou e consolidou um processo de abertura econômica que trouxe transformações nas atitudes dos consumidores e empresas. Muitas organizações estão desenvolvendo, ou já desenvolveram, programas de qualidade, melhoraram o serviço de atendimento ao consumidor e constituíram avaliações formais de satisfação de clientes. Todas essas

ações constituem posturas mais voltadas para o mercado e ressaltam, também no contexto brasileiro, a importância da aplicação e estudo da orientação para o mercado.

Dentro desse contexto exposto, e por ser uma questão pertinente e sem resposta conclusiva, o objetivo geral dessa tese é verificar a existência de relação entre orientação para o mercado e desempenho empresarial em empresas brasileiras de varejo de confecção.

O conteúdo da tese encontra-se organizado da seguinte maneira.

O Capítulo 1 define a questão de pesquisa que se propõe a investigar, relata a relevância do estudo, justifica a escolha do segmento de varejo de confecção para a pesquisa e apresenta os objetivos do trabalho.

O Capítulo 2 traz a base conceitual que fundamenta o trabalho, investigando a teoria sobre a conceitualização de marketing, os constructos principais de orientação para o mercado, as barreiras existentes ao desenvolvimento de uma estratégia orientada para o mercado e os principais estudos que abordam a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial.

O Capítulo 3 aborda o método utilizado no trabalho para atingir os objetivos propostos, apresentando a etapa exploratória e a etapa descritiva do estudo.

O Capítulo 4 traz a caracterização da amostra do estudo e apresenta as estatísticas descritivas das variáveis de orientação para o mercado e performance empresarial.

O Capítulo 5 apresenta a validação e o ajustamento dos constructos de orientação para o mercado e de performance empresarial.

O Capítulo 6 aborda a verificação da relação de causalidade entre orientação para o mercado e performance empresarial, apresentando o teste das hipóteses do estudo.

O Capítulo 7 mostra associações existentes entre performance empresarial, dados de caracterização e formas de orientação para o mercado.

O Capítulo 8 apresenta as conclusões do estudo, abordando implicações gerenciais do trabalho, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

# **1 Introdução**

O Capítulo 1 da tese apresenta o problema de pesquisa a ser investigado, a relevância desse estudo, a justificativa da escolha do setor de varejo de confecção como escopo para a pesquisa e os objetivos do trabalho.

## **1.1 Definição do Problema de Pesquisa**

Poucos temas da área de marketing na década de 1990 assumiram destaque semelhante ao atribuído à orientação para o mercado (Becker e Homburg, 1999). Houve uma disseminação de estudos sobre o tema, revelando o destaque conferido pela academia, principalmente em relação à investigação do impacto da orientação para o mercado sobre a performance das empresas (Deshpandé, 1999).

Também no meio empresarial percebe-se cada vez mais a preocupação da empresa em possuir postura e ações mais voltadas ao mercado, aumentando investimentos em investigação de satisfação de clientes, pesquisas de mercado, ações de pós-venda entre outros.

Uma outra área também de interesse crescente entre diversos autores refere-se ao estudo do marketing de serviços (Berry, 1984; Shostack, 1984; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1985 e 1990; Denton, 1990; Davidow e Uttal, 1991; Berry e Parasuraman, 1992; Lovelock, 1992; Grönroos, 1995), pelas peculiaridades de problemas e estratégias desse setor e pela maior importância que o setor terciário vem assumindo na participação do PIB e na economia dos países. Dentro desse setor encontra-se o segmento de varejo, que também vem assumindo importância crescente (Conant et al., 1993; Levy e Weitz, 1995).

Pela crescente importância do estudo da relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, do marketing de serviços e do setor de varejo, torna-se relevante consolidar ainda essa relação. Dessa forma, alguns questionamentos ainda permanecem e merecem reflexão: qual a importância da orientação para o mercado nas diferentes indústrias de serviços? Qual a relação dessa orientação com performance empresarial? Que fatores contextuais aumentariam ou enfraqueceriam a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial no segmento de varejo? Que fatores levariam uma empresa a ser mais orientada para o mercado do que outras? Existe diferença quanto à importância da orientação para o mercado entre empresas de diferentes contextos culturais e econômicos?

Muitos desses questionamentos ainda permanecem esperando respostas mais consistentes e definitivas, assim como a investigação entre orientação para o mercado e performance empresarial. Há evidências, de uma maneira geral, da existência positiva dessa relação (Narver e Slater, 1998; Narver, Slater e Tietje, 1998)<sup>1</sup>. Entretanto, para alguns autores a relação entre orientação para o

---

<sup>1</sup> Os resultados de trabalhos empíricos que tratam da relação entre orientação para o mercado e performance empresarial podem ser vistos no Capítulo 2.

mercado e desempenho necessita de maior consolidação empírica (Meehan, 1996; Deshpandé e Farley, 1998). Para outros autores, é necessário investigar essa relação em outros ambientes e em diferentes segmentos (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Appiah-Adu, 1998; Bhuian, 1998; Han et al., 1998; Kumar e Subramanian, 2000).

À luz do que foi discutido anteriormente, ressaltando a necessidade de consolidar conhecimentos sobre o tema orientação para o mercado, coloca-se a seguinte questão de pesquisa que irá nortear o trabalho: qual a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas do ramo de varejo de vestuário do Brasil?

## **1.2 Justificativa**

Nesta última década muita atenção foi dispensada a estudos relacionados a orientação para o mercado (Narver, Slater e Tietje, 1998; Becker e Homburg, 1999; Jaworski, Kohli e Sahay, 2000; Steinman, Deshpandé e Farley, 2000), um conceito que é hipotetizado como uma fonte de performance superior do negócio (Narver e Slater, 1990; Jaworski e Kohli, 1993). Esse corpo de estudos e pesquisa “redescobriu” o conceito de marketing (Webster, 1988) pela operacionalização e conceitualização da orientação para o mercado (Appiah-Adu e Ranchhod, 1998).

A orientação para o mercado está no centro da teoria e prática da administração de marketing, sendo condição fundamental para a estratégia competitiva da empresa (Day, 1992). Como resultado de mudanças contínuas e mais rápidas nas necessidades e expectativas dos consumidores, a oferta de produtos e serviços consistentes nesse contexto requer constante

monitoramento e resposta eficaz, exige que a empresa seja orientada para o mercado para ser bem-sucedida nessas condições (Jaworski e Kohli, 1993).

O assunto orientação para o mercado é um componente central no estudo contemporâneo de marketing. Por causa do significado acadêmico e empresarial relevante, medir orientação para o mercado tem recebido nos últimos cinco anos *status* de prioridade máxima em termos de pesquisa pelo *Marketing Science Institute* (MSI).

“Medir orientação para o mercado é um tópico de potencial tão grande que tem recebido interesse considerável de pesquisa na última década e, devido à relevância empresarial, tem e provavelmente continuará a ter, *status* de prioridade no *Marketing Science Institute*.”  
(Deshpandé e Farley, 1996 apud Deshpandé e Farley, 1998, p.214)

Como forma de ilustração, a conferência do *Marketing Science Institute* (MSI) de 1987 estabeleceu três temas prioritários na área de orientação para o mercado que deveriam guiar a pesquisa (Deshpandé, 1999): (1) necessidade de medir o nível de orientação para o mercado; (2) necessidade de compreender se há um nível ótimo de orientação para o mercado, dado o conceito estratégico de uma empresa e sua indústria; e (3) necessidade de pensar orientação para o mercado como uma base, ao invés de um substituto, para a inovação na empresa. A conferência do MSI de 1990 acrescentou, ainda, dois temas (Deshpandé, 1999): (1) necessidade de compreender o que causa uma alta orientação para o mercado numa empresa e seu impacto sobre a lucratividade do negócio; e (2) necessidade de entender orientação para o mercado em múltiplos níveis, incluindo cultura corporativa e orientação estratégica.

A disseminação de pesquisas e publicações sobre o tema orientação para o mercado atesta sua importância no meio acadêmico. De igual forma, no meio empresarial percebe-se um discurso cada vez mais presente sobre a necessidade de entender o cliente, passar a responsabilidade de sua satisfação para todas as pessoas da empresa e responder de maneira mais eficiente possível visando atender suas expectativas. Entretanto, alguns autores argumentam que a implementação desse discurso na empresa não vem sendo sempre aplicado (Webster, 1981; Pelham e Wilson, 1996), permanecendo mais no campo das idéias e menos no das ações:

“O conceito de marketing tem sido um paradoxo na administração. Por mais de 40 anos os administradores foram chamados a “ficar junto ao cliente”, a “posicionar o cliente no topo do organograma” e a definir o propósito de um negócio como sendo a criação e retenção de clientes satisfeitos. .... entretanto, na maior parte da história, o conceito de marketing tem sido mais um artigo de fé do que uma base prática para administrar as empresas.” (Day, 1994, p. 37)

Visando tratar dessa contradição entre o discurso e a prática administrativa, Day (1994) observa uma dificuldade existente no entendimento das características que compõem e definem o conceito de marketing no âmbito empresarial, somada à carência de pesquisas sistemáticas relacionando implementação do conceito de marketing nas empresas e aumento de performance. Essas carências também já haviam sido apontadas por Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990). Jaworski e Kohli (1993) destacam ainda que o efeito positivo entre orientação para o mercado e o resultado das empresas vinha sendo aceito dogmaticamente pela inexistência de testes empíricos concretos que fundamentassem tal relação. Estas lacunas passam a ser superadas no início da década de 90, quando o constructo de orientação para o mercado passa a ser mais bem operacionalizado e surgem instrumentos para sua mensuração (Narver e Slater, 1990; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993).

Com a operacionalização do constructo e o desenvolvimento dos instrumentos para mensurar orientação para o mercado, cresceu um corpo de pesquisa interessado em avaliar a associação da implementação do conceito de marketing com desempenho empresarial, relação essa apoiada no conceito de vantagem competitiva sustentável (Day e Wensley, 1988).

O conceito de vantagem competitiva sustentável oferece um forte suporte para se esperar que a orientação para o mercado possa habilitar a empresa a ter um desempenho superior a seus concorrentes (Sampaio e Froemming, 1998), pois possibilita o desenvolvimento de atividades únicas e de difícil imitação, existindo uma ambigüidade entre essas atividades e desempenho (Pelham e Wilson, 1996). As análises empíricas até agora mostraram, de uma maneira geral, a existência dessa relação positiva entre orientação para o mercado e performance empresarial.

“Resultados mostram que orientação para o mercado está positivamente relacionada com performance em todos os tipos de mercado (Slater e Narver, 1994a). Dados *cross sectional* (Narver e Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski e Kohli, 1993; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Pelham e Wilson, 1996; Oczkowski e Farrell, 1996) e dados longitudinais (Narver, Jacobson e Slater, 1993) foram utilizados.” (Narver, Slater e Tietje, 1998, p.242)

Entretanto, para alguns autores, a validade preditiva da relação entre orientação para o mercado e performance é uma questão aberta (Meehan, 1996; Deshpandé e Farley, 1998). Para sustentar essa afirmação, alguns exemplos são citados pelos autores: (a) Narver e Slater (1990) concluíram que orientação para o mercado era um determinante de performance importante para grandes e pequenas empresas, mas não para médias; (b) Narver et al. (1993) verificaram uma relação entre orientação para o mercado e crescimento de vendas, mas não em relação ao retorno

sobre investimentos; (c) Jaworski e Kohli (1993) mostraram que orientação para o mercado é um importante determinante da performance geral, mas não é em relação à participação de mercado; (d) Deshpandé et al. (1997) não encontraram um consistente efeito de orientação para o mercado sobre performance em seu estudo em empresas de cinco países. Portanto, para alguns autores, os administradores e acadêmicos necessitam de maior evidência empírica para aceitar a validade preditiva entre orientação para o mercado e performance empresarial (Meehan, 1996; Deshpandé e Farley, 1998).

Já Narver e Slater (1998) aceitam essa validade preditiva entre orientação para o mercado e performance empresarial:

“A vasta maioria dos estudos publicados mostra essa relação entre orientação para o mercado e performance: Narver e Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1994a e 1996; Pelham e Wilson, 1996; e Oczkowski e Farrell, 1996. Dessa forma, com considerável confiança, pode-se dizer que existe uma relação positiva entre orientação para o mercado e performance”.  
(Narver e Slater, 1998, p.234)

Outros autores (Deshpandé e Farley, 1998; Han et al., 1998) proclamam, ainda, a necessidade de um maior número de estudos que englobem essa relação entre orientação para o mercado e performance em outros ambientes.

“... apesar das evidências empíricas dos estudos realizados nos EUA mostrarem forte suporte para uma associação positiva entre orientação para o mercado e performance, estudos feitos em outros países, particularmente no Reino Unido, apresentam resultados mistos... sugerindo que mais pesquisas empíricas são necessárias para estabelecer o

potencial impacto da orientação para o mercado sobre a performance da empresa.”  
(Appiah-Adu, 1997, p. 2)

A preocupação com o estudo mais aprofundado da relação entre orientação para o mercado e performance em outros ambientes é pertinente (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Appiah-Adu, 1998). É necessário estender o estudo a outras variáveis internas e externas, a outros ambientes empresariais e culturais (Pelham e Wilson, 1996), tendo o cuidado na generalização de resultados de pesquisas quando o universo pesquisado é formado por diferentes ambientes (Pitt et al., 1996; Bhuian, 1998). Também autores de países não desenvolvidos concordam com a afirmação de novas pesquisas em outros ambientes culturais:

“... muito poucas tentativas têm sido feitas para estudar a relação entre orientação para o mercado e performance em contextos de países em desenvolvimento. A robustez dessa relação precisa ser estabelecida em vários contextos com diferentes amostras. ... a maioria das pesquisas sobre orientação para o mercado tem sido realizada nos EUA. Os poucos estudos que têm investigado a orientação para o mercado fora dos EUA têm sido feitos em outros países industrializados (por exemplo, Greenley, 1995a; Liu, 1995). Poucos estudos têm tentado validar o modelo de orientação para o mercado e sua escala entre culturas, particularmente em países em desenvolvimento.” (Bhuian, 1998, p. 13 e 14)

“Replicações em outras culturas nacionais poderiam oferecer uma importante contribuição ao conhecimento existente e ajudar a aumentar nossa compreensão da significância global do conceito de orientação para o mercado.” (Appiah-Adu, 1997, p. 24)

Até esta data, poucos estudos têm sido realizados para investigar questões relativas à orientação para o mercado no Brasil<sup>2</sup>, muito menos ainda para investigar sua relação com

---

<sup>2</sup> Os trabalhos realizados no Brasil podem ser encontrados no Capítulo 2.

performance<sup>3</sup>. Do mesmo modo, pouca investigação tem sido realizada no setor de serviço<sup>4</sup>, sendo que grande parte tem sido realizada no setor industrial<sup>5</sup>, mesmo que vários autores assinalem com frequência o cuidado que é preciso na transposição de conclusões de um setor para outro. Lovelock (1992) retrata essas diferenças entre as realidades administrativas dos setores afirmando que as habilidades gerenciais desenvolvidas nas empresas manufatureiras não podem ser diretamente transferíveis às organizações de serviço, apesar da existência de alguns princípios generalizáveis.

### 1.3 Varejo

As organizações de varejo são o elo de ligação entre os produtores e os consumidores finais, são as organizações que disponibilizam os produtos aos consumidores finais para uso e consumo, ajustando discrepâncias entre as necessidades dos consumidores e dos fabricantes de quantidade, variedade, tempo, local e outras (Kotler, 1996).

“Varejo é o negócio final em um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores. Fabricantes fazem produtos para vendê-los a varejos ou atacados. ... varejos revendem produtos aos consumidores finais. A função.... dos varejos é satisfazer necessidades de consumidores finais.” (Levy e Weitz, 1995, p. 9)

Em alguns setores, por exemplo na indústria de confecções, não é incomum observar o próprio fabricante assumindo as funções do varejo. Nestes casos, a gestão dos canais de distribuição (incluindo possíveis conflitos) e o conhecimento do consumidor final são tarefas imprescindíveis ao sucesso do empreendimento.

---

<sup>3</sup> Uma exceção pode ser encontrada no trabalho de Urdan (1999).

<sup>4</sup> Um esforço interessante nessa área pode ser encontrado no trabalho de Appiah-Adu & Ranchhod (1998).

No varejo, o desenvolvimento de vantagem competitiva tornou-se um desafio para as organizações e uma chave para o sucesso e a sobrevivência das empresas (Conant et al., 1993). Entre as maneiras de diferenciação para obtenção de vantagens encontram-se as novas formas de varejo. Esses novos varejos buscam diferenciarem-se dos modelos convencionais motivados pela elevada instabilidade da atividade, sendo uma forma alternativa que os entrantes potenciais buscam para manterem-se no mercado (Berman e Evans, 1998).

A elevada instabilidade da atividade varejista pode ser exemplificada pela observação de Caminiti (1990) que afirma que o dinamismo desse mercado requer que as empresas chequem todas as semanas seus concorrentes para saberem quem está dentro e quem está fora do mercado. Entre as causas que levam a esse conturbado ambiente competitivo encontram-se: a crescente competição em mercados cada vez mais segmentados, as mudanças no comportamento de compra dos consumidores, as constantes inovações tecnológicas, a maior pressão sobre as margens de lucros de produtos entre outras (Levy e Weitz, 1995).

À luz do cenário apresentado, a empresa deve desenvolver vantagens competitivas sustentáveis que viabilizem sua atividade, e a orientação para o mercado parece ser uma resposta adequada aos desafios apresentados pelo setor.

Para finalizar, justifica-se a escolha do setor de atividade varejista como escopo para a realização da pesquisa de levantamento de dados. O estudo será efetuado em um grupo de empresas que atuam no comércio varejista de confecção. Alguns fatores justificam a seleção desse setor de atividade.

---

<sup>5</sup> As diferentes indústrias já avaliadas com trabalhos que investigam a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial podem ser encontradas no Capítulo 2.

Em primeiro lugar, a atividade de comércio de confecção é do setor de serviço, área de importância crescente na participação das atividades empresariais do país e de interesse do pesquisador<sup>6</sup>.

Em segundo lugar, a restrição a um setor de atividade – varejo de confecções – possibilita reduzir o número de variáveis externas intervenientes como: turbulência tecnológica, intensidade de competição, turbulência de mercado e outras. Além disso, o segmento apresenta algumas características importantes para a verificação da questão de pesquisa da tese: alta competição, fazendo com que a orientação para o mercado possa ser um diferencial importante; diversidade do setor, possibilitando encontrar diferentes estágios de desenvolvimento de práticas gerenciais, convivendo desde empresas menores administradas pelos proprietários até unidades comerciais maiores com lojas espalhadas pelo país e administradas profissionalmente, permitindo verificar distintos graus de orientação para o mercado e de performance.

Finalmente, pela importância crescente do segmento e pela falta de estudos específicos nesse setor, originando interesse pela pesquisa e pelas contribuições ao problema proposto.

---

<sup>6</sup> Ver, por exemplo, os trabalhos de Sampaio (1993 e 1994) e Sampaio e Slongo (1998).

## **1.4 Objetivos**

Com o intuito de conduzir o foco da investigação, e intrinsecamente relacionados à questão de pesquisa apresentada anteriormente, foram estabelecidos os objetivos geral e específicos para essa tese:

### **1.4.1 Objetivo Geral**

- Verificar a existência de relação de causalidade entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas do ramo de varejo de vestuário do Brasil.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar o grau de geração de inteligência de mercado, disseminação de inteligência e resposta da empresa em relação à inteligência gerada em empresas do ramo de varejo de vestuário do Brasil.
- Identificar o grau de orientação para o mercado em empresas do ramo de varejo de vestuário do Brasil.

A seguir, é apresentada a fundamentação teórica do estudo.

## 2 Fundamentação Teórica

Esse capítulo apresenta a base conceitual que fundamenta o trabalho, explorando os seguintes temas:

- conceito de marketing, trazendo os principais autores que solidificaram a conceitualização de marketing até chegar ao relacionamento com a orientação para o mercado;
- constructos de orientação para o mercado, explorando as quatro principais linhas de pesquisa (Day; Deshpandé, Farley e Webster; Narver e Slater; e Kohli e Jaworski) e as principais escalas desenvolvidas para medir o constructo de orientação para o mercado;
- barreiras à orientação para o mercado, abordando as principais dificuldades encontradas pelas empresas para o estabelecimento de uma estratégia de orientação para o mercado;
- estudos que abordam a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, apresentando os principais estudos realizados nos EUA, fora dos EUA e no Brasil.

## 2.1 Conceito de Marketing

A primeira metade do século XX traz as raízes das origens do conceito de marketing estruturado (Deng e Dart, 1999), enfatizando as primeiras considerações sobre a importância de dispensar atenção às necessidades dos clientes, integrando as funções da empresa para satisfazer as necessidades, com o intuito de aumentar a lucratividade da empresa.

Bartels (1988), realizando uma retrospectiva sobre as origens do marketing, afirma que a origem da palavra marketing remonta entre os anos de 1900 e 1910, referindo-se inicialmente aos conceitos de comércio e distribuição. Entre as décadas de 10 e 40 os primeiros conceitos básicos de marketing começaram a ser sedimentados, ênfase deve ser dada ao surgimento do *Journal of Marketing* (1936) e da *American Marketing Association* (1937), ainda sob o enfoque voltado ao comércio e à distribuição (Bartels, 1988).

No âmbito empresarial, a General Eletric (GE) é contemporânea na implementação da filosofia de marketing, focalizando as necessidades dos clientes como direcionadoras das atividades de conceber, produzir e comercializar as ofertas da empresa (Webster, 1994). McKitterick (1957), executivo da GE, proclamava que a tarefa principal da empresa não era levar ao cliente aquilo que interessava à empresa, mas estruturar ações de acordo com o interesse dos clientes, tendo o marketing autoridade sobre o planejamento do produto, estando no início e não no final do ciclo produtivo.

Entre os acadêmicos Drucker parece ter sido o primeiro a proporcionar idéias para consolidar e articular o conceito de marketing (Day, 1994), propondo que a busca da satisfação do cliente constitui o fundamento de um negócio e deve ser buscado por toda a empresa. Dessa forma,

Drucker (1954) sugere que o marketing deve ser uma responsabilidade gerencial disseminada pela organização:

“Existe uma única definição válida de propósito empresarial: criar clientes satisfeitos. ... É o cliente quem determina qual é o negócio. ... Na verdade o marketing é tão básico que não basta contar com uma poderosa força de vendas e a ela confiar o marketing. O marketing não é apenas mais amplo do que vendas e definitivamente não é uma função especializada. Ele é todo o negócio visto do ponto de vista do seu resultado final, isto é, a partir do ponto de vista do cliente.” (Drucker, 1954, p.37-9)

Bartels (1988) ressalta que no final da década de 50 passa a existir preocupação com a implementação do conceito de marketing, com a disseminação do marketing pela empresa e sua integração com as demais funções, bem como preocupação com a lucratividade da empresa a longo prazo. Cita, para justificar sua argumentação, o conceito de marketing de Felton (1959):

“O conceito de marketing é uma conscientização organizacional que enfatiza a integração e a coordenação de todas as funções de marketing as quais, a seu tempo, são combinadas com todas as outras funções da empresa, com o objetivo básico de maximizar os lucros a longo prazo.” (Felton, 1959, p.55)

A década de 60 inicia com o artigo seminal de Levitt (1960) intitulado *miopia em marketing*<sup>7</sup>, procurando enfatizar que a empresa não vende um produto ou um serviço, mas atende a uma necessidade através de produtos e serviços. Dessa forma, o foco central deve ser o entendimento do cliente e não uma visão estreita (míope) do mercado. Levitt (1960) exemplifica que a orientação interna, voltada para a tecnologia e ao processo produtivo, muitas vezes restringe a análise das necessidades do mercado. Cita, por exemplo, o caso das estradas de ferro norte-americanas, cuja orientação interna e voltada para o produto impediu avaliar a extensão correta da

---

<sup>7</sup> *Marketing myopia.*

nova concorrência nos meios de transporte, levando o setor a uma queda inimaginável na época. A essência do raciocínio de Levitt (1960) pressupõe que as empresas devem compreender os mercados e então desenvolver ofertas que atendam suas necessidades e não ao contrário, domínio de tecnologia e produto e busca de mercado.

“... uma indústria é um processo de satisfação do cliente, não um processo de fabricação de produtos.  
... uma indústria começa com o cliente e suas necessidades, não com uma patente, matéria-prima ou habilidades de venda.” (Levitt, 1960, p.55)

Percebe-se que as idéias embrionárias do conceito de marketing de Drucker (1954), McKitterick (1957), Felton (1959) e Levitt (1960) compartilham pontos em comum: entendimento do mercado e das necessidades dos clientes, necessidade do marketing estar disseminado pela empresa, integração dos esforços organizacionais para estabelecer ofertas da empresa que atendam às expectativas do mercado. Cabe ressaltar que esses preceitos estão ainda hoje presentes no contemporâneo pensamento de marketing (Kohli e Jaworski, 1990; Deng e Dart, 1999).

Bartels (1988) afirma que a década de 60 representa ainda a sedimentação do marketing como um processo de decisão gerencial. A concepção dos “Quatro Ps” de McCarthy (produto, preço, distribuição e promoção)<sup>8</sup> em 1960, sendo conhecidos e utilizados no ensino e na prática de marketing até hoje, culmina a abordagem gerencial do marketing. Nessa década também a pesquisa quantitativa impulsiona o cunho científico à disciplina de marketing (Kerin, 1996).

Durante a década de 70, a ênfase passou a recair sobre a análise e a adaptação da empresa ao ambiente, destacando-se temas como comportamento do consumidor, sistemas globais de marketing, sistemas de informação de marketing (Bartels, 1988). Kerin (1996) aponta a década de

---

<sup>8</sup> *Product, price, place, promotion.*

70 como a da solidificação dos estudos sobre o comportamento do consumidor<sup>9</sup>, com o interesse de trabalhos sobre as dimensões psicológicas do comprador e seu processo de decisão de compra.

Kerin (1996) seleciona sistemas de decisão de marketing, estratégia de varejo, comportamento do consumidor e esforços no desenvolvimento de uma teoria de marketing como temas que prevaleceram durante a década de 80. Essa década também caracterizou-se pelo interesse renovado sobre o conceito e a filosofia de marketing, sobre as estratégias que permitiriam à empresa desenvolver um negócio direcionado ao mercado e focalizado no cliente (Webster, 1994). Esse sentimento renovado pelo interesse do conceito de marketing como uma filosofia organizacional, pelo “redescobrimento do conceito de marketing” (Webster, 1988, p.29), também é assinalado por Pelham e Wilson (1996) e por Kohli e Jaworski (1990), sendo apontada a concorrência e a maior complexidade dos mercados como propulsores para a retomada do interesse sobre o conceito de marketing, possibilitando à empresa a interpretar e a responder mais rápido e eficazmente às condições mais dinâmicas e complexas do mercado.

Durante a década de 90, de acordo com Kerin (1996), há um questionamento sobre o uso excessivo da pesquisa quantitativa em marketing e destacam-se alguns temas: marketing estratégico, marketing de relacionamento, controle de marketing, comunicações nos canais de marketing, marca e qualidade em serviços, orientação para o mercado. Nessa década os pesquisadores interessaram-se em determinar o grau de implementação do conceito de marketing nas empresas e seu impacto na performance, interesse esse impulsionado pelo *Marketing Science Institute* que classifica no início da década a orientação para o mercado como tema de pesquisa de máxima prioridade. Destacam-se nessa época os trabalhos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1990) que buscam delimitar o constructo de orientação para o mercado e as vantagens da empresa em trabalhar sob essa orientação.

---

<sup>9</sup> É nesse período que surge a primeira publicação do *Journal of Consumer Research* em 1974.

## 2.2 Constructos de Orientação para o Mercado

Na última década muita atenção foi dada ao tema orientação para o mercado (Narver, Slater e Tietje, 1998; Becker e Homburg, 1999; Jaworski, Kohli e Sahay, 2000; Steinman, Deshpandé e Farley, 2000). A partir do início da década de 90, com os trabalhos seminais de Kohli e Jaworski (1990 e 1993) e Narver e Slater (1990), o tema tem ocupado o centro da teoria e prática da administração de marketing (Day, 1994), caracterizando-se como componente central no estudo contemporâneo de marketing. Por causa do significado acadêmico e empresarial relevante, a orientação para o mercado tem nos últimos anos recebido *status* de prioridade máxima de pesquisa do *Marketing Science Institute* (Deshpandé e Farley, 1998; Deshpandé, 1999).

Entre os estudos que tratam do tema em questão, quatro constructos principais serão, primeiramente, nesse capítulo analisados como referenciais para o estudo de orientação para o mercado, sendo representado pelos seguintes autores: Kohli & Jaworski; Narver & Slater; Deshpandé, Farley & Webster; e Day. Os Quadros 01 e 02 demonstram como esses autores têm sido periodicamente referenciados em estudos que tratam da relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, e em trabalhos realizados no Brasil sobre o tema.

**Quadro 01 – Relação de Estudos Empíricos sobre Orientação para o Mercado que Tratam de Performance e a Utilização do Referencial dos Quatro Principais Constructos de Orientação para o Mercado**

<b>Estudos que Investigam a Relação entre Orientação para o Mercado e Performance</b>	<b>Kohli e Jaworski</b> <b>a-b-c-d</b>	<b>Narver e Slater</b> <b>e-f-g-h-i</b>	<b>Deshpandé, Farley e Webster</b> <b>j-k-l</b>	<b>Day</b> <b>m-n-o-p</b>
Narver e Slater (1990) – texto “e”	a		k	p
Deshpandé et al. (1993)–texto “j”	a-b	e	k	p
Jaworski e Kohli (1993) – texto “b”	a	e	j-k	n-p
Narver, Jacobson e Slater (1993)	a-b	e-f	j	m
Slater e Narver (1994a) – texto “f”	a-b	e		m-p
Greenley (1995a)	a-b	e-f	j-k	
Greenley (1995b)	a-b	e-f	k	m-p
Raju, Lonial e Gupta (1995)	a-b-c	e-f		
Atuahene-Gima (1996)	a-b	e-f	j-k	
Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996)	a-b-c	e	j	
Fritz (1996)	a-b	e	j	n
Pelham e Wilson (1996)	a-b	e-f	j	m-p
Pitt, Caruana e Berthon (1996)	a-b-c	e	j	
Appiah-Adu (1997)	a-b	e-f	j	p
Avlonitis e Gounaris (1997)	a-b	e-f	j-k	
Bhuian e Abdul-Gader (1997)	a-c	e		
Kumar, Subramanian e Yaeger (1997)	a-b	e-f		
Pelham (1997)	a-b	e-f-g	j-k	m
Appiah-Adu (1998)	a-b	e-f-h	j	
Appiah-Adu e Ranchhod (1998)	a-b	e-f	j-k	
Bhuian (1998)	a-b-c	e-f-h	j	
Egeren e O’Connor (1998)	a	e-f	k	
Han, Kim e Srivastava (1998)	a-b	e-f-g-h	j	n-p
Hornig e Chen (1998)	a-b	e-f	j	m
Hurley e Hult (1998)	a-b-d	h	j-k-l	n
Kahn (1998)	a-b	e	j	
Ngai e Ellis (1998)	a-b-c	e-f-g-h	j	
Siguaw, Simpson e Baker (1998)	a-b-c	e-f	j-l	o
Baker e Sinkula (1999)	a-b-c	e-f-h	j	n
Becker e Homburg (1999)	a-b-c	e-f	j-l	n
Parkinson, Chambers e Sheerman (1999)	a-b-d	e-f-i	j	n
Sargeant e Mohamad (1999)	a-b	e-f	j	

a - Kohli e Jaworski (1990); b - Jaworski e Kohli (1993); c - Kohli, Jaworski e Kumar (1993); d - Jaworski e Kohli (1996); e - Narver e Slater (1990); f - Slater e Narver (1994a); g - Slater e Narver (1994b); h - Slater e Narver (1995); i - Slater e Narver (1996); j - Deshpandé, Farley e Webster (1993); k - Deshpandé e Webster (1989); l - Deshpandé e Farley (1998); m - Day (1990); n - Day (1994); o - Day e Wensley (1983); p - Day e Wensley (1988).

## Quadro 02 – Relação de Estudos sobre Orientação para o Mercado no Brasil e a Utilização do Referencial dos Quatro Principais Constructos de Orientação para o Mercado

<b>Estudos no Brasil que Tratam de Orientação para o Mercado</b>	<b>Kohli e Jaworski</b>	<b>Narver e Slater</b>	<b>Deshpandé, Farley e Webster</b>	<b>Day</b>
	<b>a-b-c-d</b>	<b>e-f-g-h-i</b>	<b>j-k-l</b>	<b>m-n-o-p</b>
Toaldo (1997)	a-b-c	e-f-g	j-k	n
Froemming e Sampaio (1998)	a-b-c	e-f	j	n
Sampaio e Froemming (1998)	a-b	e-f-g	j	n
Silveira (1998)	a-b-c	e-f	j	m
Mandelli (1999)	a-b-c	e-f-g	j-k	n
Urdan (1999)	a-b-c	e-f-h	j	n

a - Kohli e Jaworski (1990); b - Jaworski e Kohli (1993); c - Kohli, Jaworski e Kumar (1993); d - Jaworski e Kohli (1996); e - Narver e Slater (1990); f - Slater e Narver (1994a); g - Slater e Narver (1994b); h - Slater e Narver (1995); i - Slater e Narver (1996); j - Deshpandé, Farley e Webster (1993); k - Deshpandé e Webster (1989); l - Deshpandé e Farley (1998); m - Day (1990); n - Day (1994); o - Day e Wensley (1983); p - Day e Wensley (1988).

Esse capítulo, conforme comentado anteriormente, tratará inicialmente dos quatro principais constructos de orientação para o mercado e as principais escalas desenvolvidas para medir os constructos. Será apresentada também uma justificativa para a escolha da escala MARKOR como instrumento de operacionalização do constructo de orientação para o mercado nesta tese.

Posteriormente, serão identificadas semelhanças e diferenças entre os constructos de Kohli e Jaworski e de Narver e Slater, os mais referenciados pelos autores que abordam a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial (ver Quadros 01 e 02).

Após a discussão sobre os constructos, será abordado no capítulo as principais barreiras à orientação para o mercado.

Finalizando o capítulo, serão apresentados os estudos que tratam da relação entre orientação para o mercado e desempenho empresarial.

### **2.2.1 Orientação para o Mercado segundo Day**

O estudo de Day (1994) sobre as capacidades das organizações dirigidas para o mercado, fornece visão do que uma empresa orientada para o mercado deve possuir e preocupar-se, enfatizando papéis da cultura, da obtenção e utilização da informação, da coordenação interfuncional.

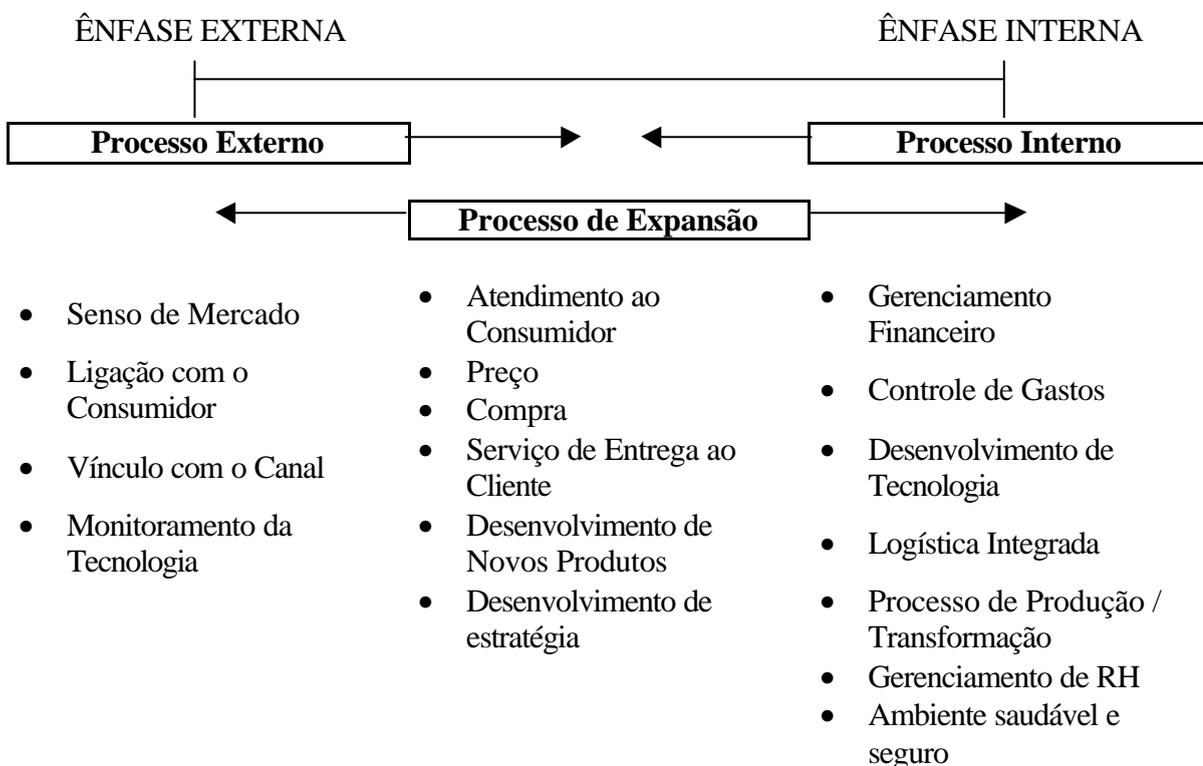
Um negócio para adquirir e manter uma posição competitiva superior, deve possuir fontes de vantagens que podem ser relacionadas com os recursos acumulados no negócio e com as capacidades da empresa - que seriam o elo de ligação de todos os recursos para que estes possam ser utilizados de forma vantajosa. Day (1994) propõe que as organizações podem ficar mais orientadas para o mercado pela definição e construção de capacidades especiais que deixam as organizações dirigidas para o mercado ressaltadas das demais.

Cada empresa possui capacidades distintas que suportam sua posição e atuação no mercado. As capacidades são conjuntos complexos de experiências, conhecimentos e habilidades acumulados, existentes na empresa ao longo de seus processos, possibilitando-a a coordenar atividades e fazer uso de seus recursos. Muitas vezes estas capacidades permeiam a organização e tornam-se difíceis de serem identificadas. Decidir que capacidades desenvolver e enfatizar constitui uma crítica tarefa da administração. Da mesma forma que estas capacidades distintas são difíceis de desenvolver, elas também tornam-se difíceis de serem imitadas pelos competidores.

Day (1994) classifica as capacidades em três categorias: (1) capacidades internas, correspondem ao desenvolvimento de habilidades referentes ao ambiente interno da empresa como finanças, operações, recursos humanos, tecnologias e outros; (2) capacidades externas,

correspondem ao desenvolvimento de habilidades referentes ao ambiente de mercado: relacionamento com consumidores, desenvolvimento de canais, monitoramento da competição e outros; e (3) capacidades que unem às internas e externas, denominadas processo de expansão como serviços ao consumidor, preço, compra e outras. A Figura 01 apresenta as três categorias de capacidades.

**Figura 01– Classificação das Capacidades**



Fonte: adaptado de Day (1994, p. 41)

A discussão de orientação para o mercado enfatiza a habilidade da empresa em aprender sobre seus clientes, competidores e membros do canal, para continuamente sentir e agir sobre possíveis eventos e tendências dos mercados atuais e futuros. Nas empresas dirigidas para o mercado, os processos de obtenção, identificação e uso das informações são mais sistemáticos e cuidadosos, buscando antecipação a outras empresas (Day, 1994).

As empresas orientadas para o mercado possuem todo um conjunto de crenças, uma filosofia de que todas as decisões começam pelo cliente e são guiadas por um profundo e compartilhado conhecimento das necessidades e comportamento dos consumidores e das intenções e capacidades dos competidores, gerando performance superior para satisfazer os clientes melhor do que os concorrentes. Dessa forma, segundo Day (1994, p. 38), “orientação para o mercado representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes.”

Em um trabalho mais recente sobre como desenvolver uma organização voltada ao mercado, Day (1999a) argumenta que as empresas que aspiram ser orientadas ao mercado incentivam seus empregados a ficarem perto dos clientes, a ficarem a frente dos concorrentes e a tomarem decisões baseadas no mercado. Mesmo assim, os administradores possuem dificuldades em traduzir suas aspirações em ações, necessitando focalizar suas ações no gerenciamento desse processo de mudança.

O processo de mudança é influenciado por duas forças. De um lado existe a influência centrípeta que induz a organização a ficar sem respostas às mudanças do ambiente, influenciada, principalmente, pelo sucesso até agora obtido, pela performance financeira, pela orientação tecnológica e interna que se segura no melhor produto ou método de produção. De outro lado, existem os efeitos centrífugos do mercado, tecnologia e mudanças competitivas que continuamente desalinham a empresa dos mercados e enfraquecem suas vantagens (Day, 1999a).

Para lidar com o difícil processo de mudança e alcançar melhor orientação para o mercado, Day (1999a) afirma que as empresas necessitam adequar um programa de mudança de acordo com sua herança cultural, estratégia de mercado e personalidade das lideranças. Entretanto, alguns pontos em comuns de iniciativas de sucesso são enumerados: envolvimento de toda a organização,

recursos necessários, envolvimento da alta administração, mudança comportamental e cultural entre outros.

Com base nesses pontos de sucesso em comum, Day (1999a) propõe que um programa de mudança contemple seis estágios: (1) comprometimento dos líderes, da alta administração; (2) entendimento da necessidade e dos benefícios da mudança; (3) fazer com que todos saibam o que deve ser alcançado e entendam como criar valor superior; (4) mobilizar o comprometimento de todos os níveis no processo; (5) alinhar as estruturas, os sistemas e os incentivos; e (6) reforçar o processo de mudança.

### **2.2.2 Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster**

O estudo de Deshpandé, Farley e Webster (1993) teve como objetivo uma investigação exploratória da relação entre os constructos centrais relacionados com cultura, orientação para o cliente e inovação com performance global da empresa.

Esse estudo parte da afirmação que orientação para o mercado é uma forma de cultura empresarial - padrão de valores e crenças compartilhados que ajudam a compreender o funcionamento organizacional e fornece para os indivíduos normas de comportamento na organização (Deshpandé e Webster, 1989).

Deshpandé, Farley e Webster (1993) entrevistaram executivos de empresas japonesas e seus clientes. Os resultados são baseados em “quadrados” de respondentes, isto é, um par de respondentes da empresa e um par de respondentes de clientes da empresa. A performance empresarial foi medida em termos de lucro, crescimento, tamanho e participação de mercado

relativos. A inovação foi encontrada como um componente importante, pois as melhores performances de mercado foram encontradas nos líderes em tecnologia e nos inovadores do mercado.

Embora os clientes das empresas de melhor performance considerarem essas empresas como altamente orientadas para o cliente, a impressão da empresa de sua própria orientação para o cliente foi diferente da impressão dos clientes da empresa. Dessa forma, dados dos clientes seriam necessários para saber se realmente a empresa é orientada para o mercado, servindo como uma forma de checar o quão orientada para o mercado a empresa realmente é.

Os autores também verificaram que a cultura da empresa está relacionada com a performance empresarial: as melhores performances foram encontradas nas empresas com culturas de mercado; as performances boas, em empresas de culturas de adocracia; as performances ruins, em empresas de culturas de clã; e as empresas de culturas hierárquicas foram as que apresentaram piores indicadores de desempenho.

De um modo geral, o estudo de Deshpandé, Farley e Webster (1993) sugere que os melhores desempenhos empresariais estariam associados à orientação para o cliente, inovação e cultura de mercado. Dessa maneira, a empresa deveria devotar atenção específica para criar uma cultura de valores e normas orientadas para o mercado e à inovação.

Os autores consideram a orientação para o mercado como um sinalizador para a empresa, demonstrando que as ações devem ser fundamentadas pelo conhecimento, de todos na organização, de que o consumidor deve ser a razão principal do negócio, o maior valor da empresa. Neste sentido, o foco em atender satisfatoriamente ao consumidor deve estar presente por toda a

organização, sendo que a empresa deve conhecer o consumidor e os públicos que o cercam para que as atitudes sejam consistentes com as expectativas do mercado-alvo.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) definem, dessa forma, orientação para o mercado:

“... o conjunto de crenças que coloca 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.” (Deshpandé, Farley e Webster, 1993, p. 27)

#### ***2.2.2.1 Escala de Orientação para o Mercado de Deshpandé, Farley e Webster***

Acreditando que a orientação para o mercado é uma forma de cultura empresarial, Deshpandé, Farley e Webster (1993) desenvolveram uma escala de orientação para o mercado como parte de um estudo que buscava investigar exploratoriamente o impacto da cultura, inovação e orientação para o mercado sobre a performance empresarial.

A escala de nove itens (ver Anexo 4) foi desenvolvida de uma lista inicial de trinta itens, utilizando resultados de um estudo com 138 executivos japoneses (Deshpandé e Farley, 1998).

#### ***2.2.2.2 Escala de Orientação para o Mercado de Deshpandé e Farley: MORTN***

Tendo por base uma meta-análise das três principais escalas de mensuração de orientação para o mercado desenvolvidas no início da década de 1990 (Narver e Slater, 1990; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; e Kohli, Jaworski e Kumar, 1993), Deshpandé e Farley (1998)

desenvolveram uma escala de dez itens para medir a orientação para o mercado das empresas (ver Anexo 5).

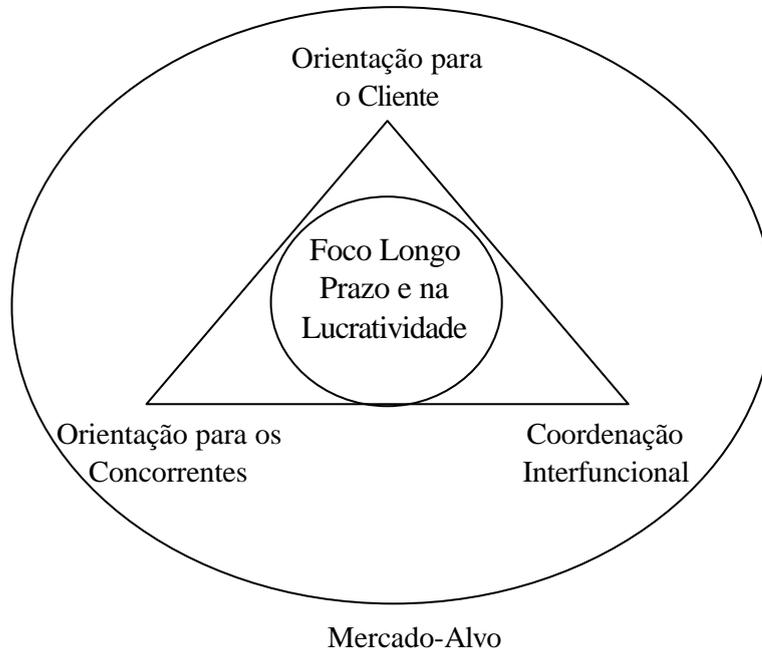
Os autores concluem, após uma análise das diferentes aplicações das três escalas, e de um estudo empírico comparando as três escalas numa amostra de 82 executivos de marketing de 27 diferentes empresas de distintos países, que essas escalas são, em geral, similares em termos de confiabilidade e de validade interna e externa. Dessa maneira, Deshpandé e Farley (1998) sintetizaram as escalas e propuseram a escala MORTN para futuras investigações sobre o grau de orientação para o mercado das empresas.

### **2.2.3 Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater**

O estudo de Narver e Slater (1990) considera orientação para o mercado como uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor superior ao cliente, proporcionando, com isso, vantagem competitiva para a empresa. Como propósito, o estudo objetivava desenvolver uma medida válida de orientação para o mercado e testar seu relacionamento com a performance empresarial.

Após uma extensa revisão da literatura, Narver e Slater (1990) delineiam orientação para o mercado como um constructo unidimensional constituído por três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional), que seriam as ações e os padrões de comportamento da empresa, e dois critérios de decisão (foco no longo prazo e na lucratividade). A Figura 02 apresenta esse delineamento.

## Figura 02 – Componentes da Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater



Fonte: Narver e Slater (1990, p. 23)

Orientação para o cliente é o primeiro componente comportamental e envolve a compreensão de mercados-alvo e a capacidade de estar apto a criar valor superior para estes mercados de forma continuada, sendo necessário uma série de atividades que envolvem adquirir e disseminar informações sobre os compradores e competidores. É importante salientar a distinção feita entre orientação para o mercado e orientação para o cliente, sendo a última uma dimensão da primeira.

O segundo componente comportamental é a orientação para os concorrentes, pois a empresa necessita compreender as forças e fraquezas de curto prazo de seus concorrentes atuais e potenciais, bem como suas capacidades e estratégias de longo prazo para que consiga gerar melhor e maior satisfação aos clientes do que os concorrentes.

O último componente comportamental é a coordenação interfuncional, a utilização coordenada dos recursos da empresa para gerar valor superior para os consumidores-alvo, como responsabilidade de toda a empresa e não somente do departamento de marketing.

Os dois critérios de decisão são foco no longo prazo e rentabilidade. A empresa deve estar voltada para uma dimensão temporal de longo prazo para constantemente procurar satisfazer os consumidores de uma melhor maneira que os competidores, monitorando o ambiente competitivo no qual está inserida. De acordo com Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado é a cultura organizacional que mais efetivamente desenvolve comportamentos necessários para a geração de valor superior aos compradores, traduzindo esse valor em uma maior lucratividade da empresa no longo prazo, em uma performance superior ao negócio.

Partindo dos componentes comportamentais e dos critérios de decisão, Narver e Slater (1990, p. 21) definem: “orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais - orientação para clientes, orientação para concorrentes e coordenação interfuncional - e dois critérios de decisão - foco no longo prazo e lucratividade.”

Após o delineamento inicial do constructo, Narver e Slater (1990) submeteram a testes sua proposição de instrumento de operacionalização do constructo de orientação para o mercado, sendo que somente as escalas dos três componentes comportamentais mostraram-se confiáveis e fizeram parte do constructo.

O estudo de Narver e Slater (1990) verificou que a magnitude da orientação para o mercado estava relacionada com a performance empresarial. Os autores afirmam, também, que existe pouca influência dos moderadores ambientais sobre a relação entre orientação para o mercado e

performance empresarial, pois os benefícios apresentados pela orientação para o mercado são de longo prazo enquanto que as condições ambientais são passageiras. Portanto, a empresa deve sempre procurar uma maior orientação para o mercado, pois, dessa maneira, estará mais bem posicionada para o sucesso em qualquer condição ambiental (Slater e Narver, 1994a).

Narver e Slater (1990) sugerem uma perspectiva cultural na sua definição de orientação para o mercado, sendo que somente poderá ser alcançada através de uma mudança nas normas e valores da organização.

Dentro do conceito acima descrito, Narver, Slater e Tietje (1998) relatam que as empresas que se concentram no uso de programa de treinamento e mudanças organizacionais freqüentemente falham em desenvolver essa cultura de orientação para o mercado. O estudo concentra-se, então, a discutir a implementação da orientação para o mercado nas empresas sob dois aspectos: a abordagem programática (*programmatic approach*) e a abordagem de retorno do mercado (*market-back approach*).

A abordagem programática é definida por Narver, Slater e Tietje (1998) como uma estratégia de aprendizagem baseada no ensinamento de vários princípios para adquirir determinados níveis de conhecimento como, por exemplo, o ensinamento aos indivíduos sobre a natureza e importância da orientação para o mercado e de criar valor superior aos clientes. Também pode incluir o ensinamento de como um negócio necessita mudar suas estruturas e políticas para ter mais sucesso em atrair e reter clientes. O ponto central dessa abordagem é sua natureza *a priori*, isto é, abstraída do contexto específico da empresa.

Na abordagem programática são utilizados programas para alcançar a orientação para o mercado que normalmente incluem mudanças que nascem e são estabelecidas apenas pela alta administração, tendendo ser soluções padronizadas. Utilizando a classificação de Mintzberg (1987) seria uma estratégia deliberada e não emergente.

Narver, Slater e Tietje (1998) apontam algumas razões para a popularidade do uso dessa abordagem: as ações podem ser tomadas rapidamente, é um programa mais tangível e fácil de medir e avaliar entre outras. Entretanto, os autores afirmam que a natureza da abordagem programática é abstraída do contexto específico, traz apenas contribuições marginais, o efeito sobre a aprendizagem organizacional rapidamente decresce e, portanto, é uma abordagem insuficiente para alcançar a orientação para o mercado.

A outra abordagem foca uma aprendizagem experimental contínua e é denominada de retorno do mercado (Narver, Slater e Tietje, 1998). Nessa abordagem, o negócio adapta seus processos, procedimentos e estruturas baseados em aprendizagem contínua do mercado, com a participação das pessoas da organização na definição e solução dos problemas, gerando maior comprometimento aos resultados da mudança de orientação. Na abordagem de retorno do mercado a ênfase recai sobre os resultados e o melhoramento contínuo.

Uma empresa que aprende continuamente a desenvolver valor superior para seus clientes necessariamente é forçada a “aprender como aprender melhor”<sup>10</sup> (Narver, Slater e Tietje, 1998, p. 249). Utilizando novamente a classificação de Mintzberg (1987), a abordagem de retorno do mercado poderia ser caracterizada como uma estratégia emergente.

---

<sup>10</sup> A relação entre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional pode ser encontrada nos trabalhos de Narver e Slater (1995) e Baker e Sinkula (1999).

“Focando nos sucessos e falhas em atrair, manter e aumentar os clientes com lucratividade satisfatória, a organização aprende melhor o que é necessário para reforçar seu sucesso de performance de mercado e evitar as falhas de mercado.” (Narver, Slater e Tietje, 1998, p. 250)

Narver, Slater e Tietje (1998) defendem a implementação da orientação para o mercado através da abordagem de retorno do mercado, pois a aprendizagem experimental dessa abordagem é mais apropriada para reforçar as normas e o aprendizado contínuo de uma implementação de cultura mais orientada ao mercado.

#### ***2.2.3.1 Escala de Orientação para o Mercado de Narver e Slater***

Narver e Slater (1990) delineiam inicialmente a orientação para o mercado como um constructo unidimensional constituído por três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional) e dois critérios de decisão (foco no longo prazo e na lucratividade).

Após o delineamento inicial do constructo, os cinco componentes de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990) foram submetidos a dois painéis formados por acadêmicos. Os itens revisados e aprovados nos painéis compuseram uma primeira versão do questionário. Após os pré-testes, foi desenvolvida uma versão final do instrumento e encaminhado aos membros da alta administração de 140 unidades estratégicas de negócio de uma corporação.

As escalas dos componentes comportamentais mostraram-se confiáveis. Essas escalas também foram submetidas a testes de validade discriminante, validade convergente e validade concorrente, fornecendo forte suporte à validade do constructo dos componentes comportamentais.

Diferentemente, as escalas dos critérios de decisão não alcançaram propriedade estatística significativa e foram excluídas da operacionalização do constructo.

Narver e Slater (1990) desenvolveram então sua escala de orientação para o mercado com quinze itens (ver Anexo 3), utilizados como um de nove diferentes medidas na explicação do retorno sobre ativos. As outras medidas incluíam: poder do comprador e vendedor, concentração de vendedores, facilidade de novos entrantes, crescimento de mercado, mudanças tecnológicas, tamanho relativo da empresa e custos relativos da empresa.

#### **2.2.4 Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski**

O estudo de Kohli e Jaworski (1990) procurou entender e operacionalizar o constructo de orientação para o mercado. Para os autores uma empresa orientada para o mercado é aquela que implementa e que age de acordo com o conceito de marketing, isto é, “uma empresa orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing” (Kohli e Jaworski, 1990, p. 1).

Uma pesquisa realizada com administradores de marketing procurou investigar como que as empresas orientadas para o mercado agiriam e de que forma interpretariam as três principais dimensões do conceito de marketing: foco no cliente, marketing integrado e lucratividade.

Em relação ao foco no cliente, os administradores de marketing concordaram com unanimidade que essa era a idéia central da orientação para o mercado, ultrapassando o compromisso filosófico e requerendo informações concretas sobre as necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes e também informações sobre o mercado.

O significado do marketing integrado abrange a ação coordenada de toda a empresa, levando em consideração as informações disponíveis sobre o ambiente, em resposta às necessidades do mercado. Dessa forma, as ações empresariais seriam dirigidas e voltadas ao consumidor.

A lucratividade não foi entendida como um dos componentes da orientação para o mercado<sup>11</sup>, mas uma decorrência da vantagem competitiva que uma empresa mais voltada aos consumidores teria, como uma recompensa paga pelos clientes por sua satisfação.

A pesquisa realizada por Kohli e Jaworski (1990), estrutura melhor o constructo de orientação para o mercado, definindo essa orientação com apoio em três pilares básicos: geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado gerada e capacidade de resposta da empresa à inteligência gerada.

Em primeiro lugar, os autores identificam que orientação para o mercado envolve um ou mais departamentos engajados em gerar compreensão sobre necessidades e preferências dos consumidores de uma forma mais ampla, incluindo fatores exógenos - competição, regulamentação governamental, turbulência tecnológica, demais forças ambientais - que afetam estas necessidades e preferências dos consumidores, considerando tanto necessidades presentes como futuras. Além disso, a geração de inteligência não seria de responsabilidade exclusiva do departamento de marketing.

Em segundo lugar, a empresa deve disseminar esta compreensão gerada como forma de buscar a participação de toda a empresa para responder efetivamente às necessidades do mercado.

---

<sup>11</sup> Também na pesquisa de Narver e Slater (1990) a lucratividade não aparece como um componente do constructo de orientação para o mercado, mas como uma decorrência.

Uma vez que a empresa quer ser orientada para o mercado, não basta produzir conhecimento sobre o ambiente externo e guardá-lo no departamento de marketing. É necessário disseminar o conhecimento sobre o mercado a todos os departamentos e indivíduos da empresa responsáveis pela satisfação do cliente, proporcionando uma base de conhecimento compartilhada por várias funções. Deve-se também incentivar o fluxo de informações favorecendo interações formais e informais entre as áreas da empresa, possibilitando que as informações de mercado da área de marketing alcancem outros departamentos e vice-versa. Dessa forma, a inteligência de mercado gerada deve ser comunicada, disseminada e, em muitos casos, “vendida” para todos os indivíduos e departamentos da empresa, formal ou informalmente.

Finalmente, os vários departamentos da empresa devem estar engajados em responder aos anseios dos clientes, tomar ações em relação à inteligência gerada e disseminada. A aquisição e disseminação das informações sobre o mercado justificam-se somente quando subsidiam o processo de tomada de decisão e a implementação das ações.

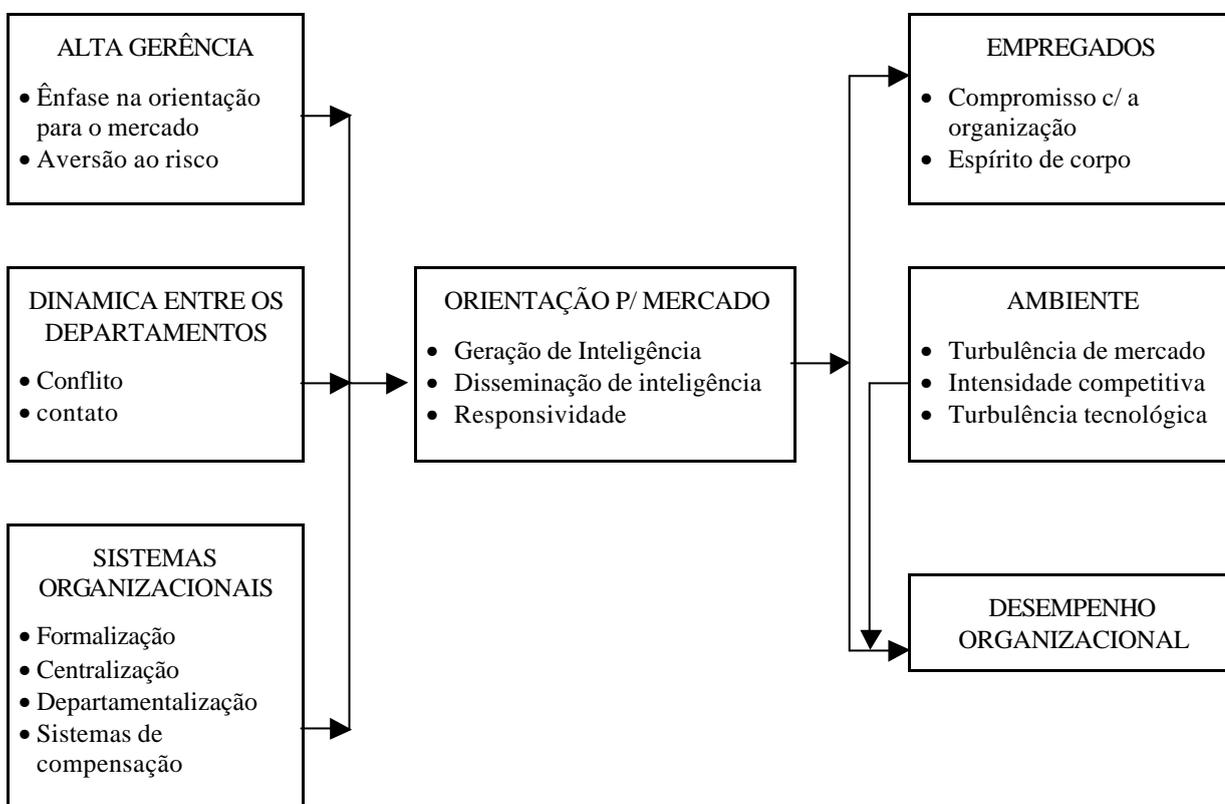
Kohli e Jaworski (1990) definem, dessa forma, orientação para o mercado:

“... orientação para o mercado é a geração de 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 e Jaworski, 1990, p. 6)

Buscando validade empírica para as proposições apresentadas anteriormente (Kohli e Jaworski, 1990), Jaworski e Kohli (1993) procuraram testar os constructos teóricos em um outro trabalho, iniciando a elaboração de um modelo para mensurar o grau de orientação para o mercado de uma empresa, baseado na proposição dos antecedentes e das conseqüências da orientação para o

mercado (Figura 03). Foram definidos os antecedentes – ênfase da alta administração para orientação para o mercado, propensão em aceitar certo nível de risco da alta administração, dinâmica interdepartamental, descentralização e sistema de recompensa baseado no mercado – e as conseqüências da orientação para o mercado – comprometimento organizacional, espírito de equipe e performance empresarial. Também foram analisados nesse estudo alguns moderadores ambientais - turbulências de mercado, de tecnologia e de competição.

**Figura 03 – Antecedentes e Conseqüências da Orientação para o Mercado**



Fonte: Jaworski e Kohli (1993, p. 55)

Jaworski e Kohli (1993) conduziram duas pesquisas para obter dados de duas amostras de empresas americanas. A primeira amostra incluiu 222 unidades estratégicas de negócio com informantes múltiplos (executivos de marketing e de outras áreas) em cada unidade. A segunda, investigou 230 empresas dos EUA com um informante por organização. Foram formuladas questões para medir orientação para o mercado, seus antecedentes e suas conseqüências.

Os resultados das duas amostras foram consistentes e indicaram que a orientação para o mercado é incentivada pela ênfase da alta administração na orientação para o mercado, presença de sistemas de remuneração baseados no mercado, existência de contato entre departamentos da empresa e decisão descentralizada. A aversão ao risco da alta administração e o conflito interdepartamental inibem a orientação para o mercado. Além disso, os resultados também indicaram que a orientação para o mercado aumenta o comprometimento dos empregados com a organização e estimula o espírito de corpo.

Jaworski e Kohli (1993) concluíram que a orientação para o mercado é uma fonte de vantagem competitiva e, portanto, um importante determinante da performance empresarial, independentemente da turbulência do mercado, intensidade da competição e turbulência tecnológica.

#### ***2.2.4.1 Escala de Orientação para o Mercado de Kohli, Jaworski e Kumar: MARKOR***

Tendo por base os anteriores estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram a escala MARKOR (*Market Orientation*), com o intuito de servir como instrumento para medir o grau de orientação para o mercado das empresas.

A MARKOR foi constituída após três estágios. No primeiro, uma primeira amostra com 230 respondentes foi utilizada para eliminar itens, de uma escala inicial de 32 itens, que não adequadamente refletiam os componentes teóricos do constructo de orientação para o mercado. No segundo estágio, uma segunda amostra com múltiplos respondentes (executivos de marketing e executivos de outras áreas) de 222 UENs foi utilizada para testar teoricamente diversas alternativas

plausíveis de representação de estruturas fatoriais para aqueles itens que ficaram após o primeiro estágio. Finalmente, no terceiro estágio, vários componentes do constructo foram correlacionados para verificar a validade preditiva das medidas de orientação para o mercado. Dessa maneira, a escala MARKOR foi constituída, sendo composta por 20 (vinte) variáveis divididas em três grupos: 6 (seis) variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, 5 (cinco) variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado e 9 (nove) variáveis referentes à resposta à inteligência gerada (ver Anexo 2).

No que tange à medição da orientação para o mercado, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) definem a escala MARKOR e seu processo de medição como:

“A escala de orientação para o mercado avalia o grau com que uma unidade estratégica de negócios (1) se ocupa de atividades multi-departamentais de geração de inteligência de mercado, (2) dissemina esta inteligência vertical e horizontalmente através de canais formais e informais, e (3) desenvolve e implementa programas de marketing baseados na inteligência gerada. Os atributos-chave da medida incluem (1) foco nos clientes da unidade estratégica de negócios e nas forças que norteiam suas necessidades e preferências, (2) itens baseados em atividades, não em filosofia do negócio, e (3) uma demarcação de um fator geral de orientação para o mercado e de fatores de componentes associados.” (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993, p.473)

#### ***2.2.4.2 Justificativa para a Escolha da MARKOR como Instrumento de Operacionalização do Constructo de Orientação para o Mercado***

Para que o objetivo de verificação da existência de relacionamento entre orientação para o mercado e performance empresarial seja alcançado, é necessário escolher um instrumento de coleta de dados para operacionalizar o constructo de orientação para o mercado.

Durante a década de 90 uma série de trabalhos trataram do tema orientação para o mercado, sendo que um número expressivo de trabalhos utilizaram escalas para medir orientação para o mercado. Por esse motivo, outras escalas, além das quatro principais anteriormente apresentadas e discutidas (Narver e Slater, 1990; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; e Deshpandé e Farley, 1998) têm sido ainda desenvolvidas. Por exemplo, Lado et al. (1998) desenvolveram a escala MOS (*Market Orientation Scale*) constituída de 36 itens distribuídos entre nove dimensões: análise do cliente final, análise do distribuidor, análise dos competidores, análise do ambiente, coordenação interfuncional, ações estratégicas sobre clientes finais, ações estratégicas sobre intermediários (distribuidores), ações estratégicas sobre competidores e ações estratégicas sobre o macro-ambiente. O Quadro 03 traz a relação de estudos empíricos que envolveram medição de grau de orientação para o mercado e as escalas utilizadas.

### Quadro 03 – Escalas de Orientação para o Mercado Utilizadas

Estudo	País da Pesquisa	Escala de OM baseada em
Narver e Slater (1990)	EUA	Revisão da literatura
Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Japão	Entrevistas pessoais e literatura
Jaworski e Kohli (1993)	EUA	Kohli e Jaworski (1990)
Narver, Jacobson e Slater (1993)	EUA	Narver e Slater (1990)
Slater e Narver (1994a)	EUA	Narver e Slater (1990)
Greenley (1995b)	Reino Unido	Narver e Slater (1990)
Raju, Lonial e Gupta (1995)	EUA	Kohli, Jaworski e Kumar (1993) MARKOR
Atuahene-Gima (1996)	Austrália	Ruekert (1992)
Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996)	Austrália e Nova Zelândia	Kohli, Jaworski e Kumar (1993) MARKOR
Fritz (1996)	Alemanha	3 indicadores baseados no estudo de Fritz (1992)
Pelham e Wilson (1996)	EUA	Narver e Slater (1990) e Pelham (1993)
Pitt, Caruana e Berthon (1996)	Reino Unido e Malta	Kohli, Jaworski e Kumar (1993) MARKOR
Appiah-Adu (1997)	Reino Unido	Pelham e Wilson (1996)
Avlonitis e Gounaris (1997)	Grécia	Kohli e Jaworski (1990)
Kumar, Subramanian e Yauger (1997)	EUA	Narver e Slater (1990) adaptada
Pelham (1997)	EUA	9 itens gerados de diferentes estudos de OM
Appiah-Adu	Gana	11 itens derivados das escalas de Golden et al. (1995) e Narver e Slater (1990)
Appiah-Adu e Ranchhod (1998)	Reino Unido	Narver e Slater (1990)
Bhuiyan (1998)	Arábia Saudita	Jaworski e Kohli (1993)
Egeren e O'Connor (1998)	EUA	Narver e Slater (1990)
Hong e Chen (1998)	Taiwan	Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993) modificadas para a realidade do estudo
Ngai e Ellis (1998)	Hong Kong	Narver e Slater (1990)
Baker e Sinkula (1999)	EUA	Kohli, Jaworski e Kumar (1993) MARKOR
Becker e Homburg (1999)	Alemanha	Literatura
Parkinson, Chambers e Sheerman (1999)	Reino Unido	Não especificada, composta por 44 itens
Sargeant e Mohamad (1999)	Reino Unido	Parasuraman et al. (1983) e Deng e Dart (1994)
Toaldo (1997)	Brasil	Kohli, Jaworski e Kumar (1993) MARKOR
Froemming e Sampaio (1998)	Brasil	Webster (1994)
Silveira (1998)	Brasil	Kohli, Jaworski e Kumar (1993) MARKOR
Mandelli (1999)	Brasil	Kohli, Jaworski e Kumar (1993) MARKOR
Urdan (1999)	Brasil	Narver e Slater (1990)

Observa-se pela análise do Quadro 03 que a grande maioria dos trabalhos utilizam escalas de orientação para o mercado baseadas nos constructos de Narver e Slater e de Kohli e Jaworski, deixando claro a maior importância dessas duas linhas de pesquisa sobre as demais (Ngai e Ellis, 1998). Salienta-se que o desenvolvimento dessas escalas se revestiu de apuro metodológico, oferecendo evidências equivalentes de validade e confiabilidade, possuindo também as escalas consagração internacional pela utilização repetida em diferentes trabalhos de distintos contextos.

Dessa forma, o problema passa a ser selecionar uma das duas linhas para servir como base de elaboração do instrumento de coleta de dados.

O trabalho de Deshpandé e Farley (1998) analisa três das principais escalas de orientação para o mercado (Narver e Slater, 1990; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; e Kohli, Jaworski e Kumar, 1993) mostrando a propriedade e a similaridade existente entre as escalas.

“Nossos resultados mostram que as três escalas parecem ser intercambiáveis, e que as conclusões substantivas alcançadas com cada uma aplica-se geralmente às outras. Como nós mostramos, as escalas foram utilizadas numa ampla variedade de aplicações, e cada uma continua a ter performance mais do que aceitável... nós encontramos nos pré-testes que elas são... redundantes.” (Deshpandé e Farley, 1998, p. 222)

Harris e Piercy (1999) também relacionaram aspectos similares entre os constructos de Narver e Slater e de Kohli e Jaworski, afirmando que ambos os constructos enfatizam o conhecimento dos clientes, conhecimento dos concorrentes e a coordenação interfuncional como centrais para a empresa alcançar a orientação para o mercado.

Apesar da similaridade das escalas e de suas aplicações, observa-se, retornando à análise do Quadro 03, que a utilização no Brasil dessas escalas tem sido distinta. Enquanto que a de Narver e Slater foi utilizada em apenas um trabalho, a MARKOR já foi utilizada em três investigações empíricas com propriedades estatísticas aceitáveis. Além de uma maior utilização no contexto brasileiro, a MARKOR é apontada ainda como um instrumento que apresenta evidências de propriedades psicométricas (Caruana et al., 1996), um procedimento empírico mais sistemático do que o de Narver e Slater (Lado et al., 1998) e já apresentou hipóteses testadas e aceitas sobre confiabilidade e validade convergente para a mensuração da orientação para o mercado em países e

culturas distintas dos EUA (Pitt et al., 1996). Por esses motivos, a escala MARKOR nessa tese servirá de base para o desenvolvimento do instrumento de operacionalização do constructo de orientação para o mercado.

### **2.2.5 Principais Semelhanças entre os Estudos de Kohli e Jaworski e de Narver e Slater**

Uma série de autores (Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Day, 1994; Hunt e Morgan, 1995; Hulland, 1995; Liu, 1995; Pelham e Wilson, 1996; Deshpandé e Farley, 1998, Kumar e Subramanian, 2000) cita Narver e Slater e Kohli e Jaworski como linhas importantes de pesquisa que se desenvolveram paralelamente e que buscaram entender a natureza e conseqüências de uma orientação para o mercado, relacionando ainda orientação para o mercado com performance empresarial. Até mesmo os próprios autores – Narver e Slater e Kohli e Jaworski – referenciam-se uns aos outros ao abordar este tema e assunto (Kohli e Jaworski, 1993; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Slater e Narver, 1994a; Slater e Narver, 1995; Narver, Slater e Tietje, 1998).

O constructo de Narver e Slater, conforme já tratado anteriormente, possui três dimensões: orientação para o cliente, orientação para os competidores e coordenação interfuncional. Já o de Kohli e Jaworski é composto por: geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência gerada pela empresa e resposta. Apesar dos constructos serem aparentemente distintos por composição, estes apresentam uma série de semelhanças e inter-relacionamentos.

Quando Narver e Slater (1990) falam de orientação para o consumidor, os autores definem como o entendimento suficiente, por parte de toda a empresa, de um alvo de compradores para criar para estes valor superior. Em relação à orientação para a concorrência, a conceitualização está ligada à habilidade da empresa ao entendimento das forças e fraquezas de curto prazo dos

competidores, e de suas capacidades e estratégias de longo prazo. Portanto, as duas primeiras dimensões do constructo envolvem essencialmente obter e disseminar informações sobre clientes e competidores pela empresa.

Uma analogia poderia ser feita em relação às dimensões geração e disseminação de inteligência de mercado do constructo de Kohli e Jaworski. Kohli e Jaworski (1990) afirmam que geração de inteligência de mercado consiste em entender e monitorar as necessidades e preferências dos consumidores, e também observar outras forças ambientais como, por exemplo, os competidores. Após isso, estas informações geradas devem ser transferidas para todos os departamentos e indivíduos da organização, isto é, disseminada pela empresa por canais formais e informais.

Narver e Slater (1990) falam ainda sobre coordenação interfuncional que representa a utilização coordenada de esforços e recursos da empresa com o objetivo de criar valor superior para seus clientes. Novamente aqui uma outra analogia pode ser levantada em relação à dimensão resposta do constructo de Kohli e Jaworski. Kohli e Jaworski (1990) dizem que resposta é a ação que é tomada pela empresa, tendo como base a inteligência gerada e disseminada, com o objetivo de atender superiormente aos clientes, obtendo maior fidelidade e performance.

Outros autores apontam ainda outras semelhanças entre os estudos e resultados de Kohli e Jaworski e de Narver e Slater. Deshpandé, Farley e Webster (1993) identificaram três linhas de pesquisas inter-relacionadas sobre orientação para o mercado: primeira, preocupação com o conceito de marketing – o cliente como foco do planejamento e estratégia empresarial (Houston, 1986; Shapiro, 1988; Webster, 1988); segunda, estudos sobre cultura organizacional, freqüentemente envolvendo comparações entre diferentes culturas (Ouchi, 1980; Deshpandé e

Webster, 1989); terceira, preocupação em explorar a intersecção entre orientação para o mercado e performance empresarial (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990).

Hunt e Morgan (1995) também comparam os estudos de Kohli e Jaworski e de Narver e Slater, sugerindo que os autores afirmam sobre o quanto é raro o recurso orientação para o mercado entre os competidores, “porque se não fosse, não seria de se esperar que levasse a uma posição de vantagem competitiva e de performance superior” (Hunt e Morgan, 1995, p. 11 e 12).

Um outro ponto de concordância entre os estudos é apontado por Bisp (1999). De acordo com o autor, tanto Kohli e Jaworski quanto Narver e Slater têm tratado orientação para o mercado como um grau, ao invés de presença ou inexistência, argumentando que o nível ótimo de orientação para o mercado irá depender do contexto.

Os próprios Narver e Slater comentam sobre as semelhanças entre os estudos e resultados das duas linhas de pesquisa. “Nossos resultados são consistentes também com os de Jaworski e Kohli (1993) de que há pouco suporte para a proposição que o ambiente competitivo tem um efeito na força e natureza da relação entre orientação para o mercado e performance” (Slater e Narver, 1994a, p. 53).

Alguns autores, na hora de traçar comentários sobre o que existe a respeito de orientação para o mercado, utilizam referencialmente os trabalhos de Kohli e Jaworski e de Narver e Slater. Hulland (1995) afirma que os estudos de Kohli e Jaworski e de Narver e Slater demonstraram uma relação positiva entre orientação para o mercado e performance. Entretanto, em nenhum estudo foi especificada a relação entre as três dimensões em separado dos constructos de orientação para o mercado e performance empresarial.

Pelham e Wilson (1996) apontam que estudos em UEN (unidades estratégicas de negócio) mostraram importante relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em grandes empresas, conforme estudos realizados por Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993) e Slater e Narver (1994a). "Entretanto, seus modelos de performance não incluem importantes variáveis de posição, variáveis estratégicas ou variáveis de estrutura da empresa, as quais podem diminuir a significância do impacto da orientação para o mercado sobre a performance" (Pelham e Wilson, 1996, p. 27). Pelham e Wilson (1996) ainda concluem dizendo que os pesquisadores hoje estão reconhecendo a natureza multidimensional da performance empresarial e a importância de múltiplas medidas dessas dimensões. Entretanto, "Jaworski e Kohli (1993) basearam seu estudo numa medida simples de performance global e Slater e Narver (1994a) basearam seu estudo em medida simples de lucratividade (retorno sobre ativos), crescimento de vendas e sucesso de novos produtos" (Pelham e Wilson, 1996, p. 34).

Para finalizar a questão sobre semelhanças entre os estudos de Kohli e Jaworski e de Narver e Slater, é importante salientar o que estes últimos dizem sobre esse assunto.

"Narver e Slater (1990) desenvolveram uma medida de orientação para o mercado e testaram seu efeito na performance empresarial. Sua medida de orientação para o mercado está próxima a de Kohli e Jaworski (1990) e consiste de três componentes de comportamento (orientação para o cliente, orientação para o competidor e coordenação interfuncional), cada qual envolvendo geração de inteligência, disseminação e resposta empresarial" (Slater e Narver, 1994a, p. 46).

## **2.2.6 Principais Diferenças entre os Estudos de Kohli e Jaworski e de Narver e Slater**

Embora grande parte dos estudos sobre orientação para o mercado apontem semelhanças sobre as linhas de pesquisa de Kohli e Jaworski e de Narver e Slater, foco de abordagem do item anterior, algumas diferenças importantes entre os estudos desses autores podem ser apontadas.

O pensamento de Drucker (1954) de que o cliente deve ser o centro do pensamento administrativo, corrobora, de certa forma, com a idéia de que orientação para o mercado é, pelo menos em parte, uma cultura ou sistema de valores da empresa. Entretanto, a ênfase a este aspecto cultural, para a implementação e identificação do grau de orientação para o mercado de uma empresa, não é compartilhada por todos os autores da mesma forma.

Existe uma linha de pensamento que postula que a orientação para o mercado pode ser observada através de comportamentos específicos relacionados ao processamento da informação de mercado, isto é, a orientação para o mercado pode ser observada e desenvolvida por uma série de atividades, comportamentos e processos relacionados. Dentro dessa linha encontram-se os trabalhos de Kohli e Jaworski (1990), Day (1994) e os primeiros trabalhos de Narver e Slater (1990). Esta perspectiva não explica o contexto cultural mais amplo, não explica porque esses comportamentos são encontrados mais em umas empresas do que em outras.

Há, entretanto, uma outra perspectiva que olha para a cultura da empresa para ver se o conceito de marketing é adotado, procurando explicar porque as coisas ocorrem na empresa da maneira como ocorrem. Aqui encontram-se os trabalhos de Deshpandé, Farley e Webster (1993), Doyle e Hooley (1992) e os trabalhos posteriores de Slater e Narver (1994a e 1994b).

“Cultura orientada para o mercado proporciona uma sólida fundação para as capacidades de criação de valor. Um negócio é orientado para o mercado quando sua cultura é sistematicamente e inteiramente comprometida para criar continuamente valor superior para o cliente.” (Slater e Narver, 1994b, p. 22)

Pode-se observar que o pensamento de Narver e Slater está atualmente mais relacionado com a perspectiva cultural. Deshpandé e Farley (1998) ao afirmarem que orientação para o mercado não é uma cultura – contrapondo-se ao que haviam postulado originalmente em 1989 – mas uma série de atividades, isto é, uma série de comportamentos e processos relacionados para continuamente servir às necessidades dos consumidores, sugeriram que orientação para o mercado é mais consistente com as primeiras descrições de Kohli e Jaworski (1990) e de Day (1994) do que com as de Slater e Narver (1994a). Narver e Slater (1998, p. 235) contestaram: “se orientação para o mercado fosse simplesmente uma série de atividades completamente dissociada do sistema de valores de uma organização então, independente da cultura da organização, uma orientação para o mercado poderia ser facilmente implantada. Mas não é isso que se observa.”

Em relação ainda à ênfase cultural no conceito de orientação para o mercado, Hurley e Hult (1998) afirmam que embora Kohli e Jaworski citem que a orientação para o mercado tem relação com normas e valores da empresa, os autores não indicam que seja um aspecto cultural. Diferentemente, Narver e Slater conceitualizam a orientação para o mercado como um aspecto da cultura organizacional.

Hulland (1995) também aponta diferenças entre as relacionadas conceituações de orientação para o mercado de Kohli e Jaworski e de Narver e Slater. O autor afirma que Jaworski e Kohli propuseram que a orientação para o mercado envolveria um processo, uma série de atividades. Em contraste, Narver e Slater vêem o constructo como uma filosofia, como a cultura organizacional que

mais eficientemente cria valor superior para compradores e contínua performance superior para o negócio. Nessa mesma linha, Becker e Homburg (1999) classificam Kohli e Jaworski como autores que têm visto a orientação para o mercado numa perspectiva comportamental, enquanto que Narver e Slater numa perspectiva cultural.

Os próprios autores, apesar de reconhecerem semelhança entre as linhas de pesquisa, também apontam diferenças entre os estudos. Slater e Narver (1994a) afirmam que os resultados encontrados em Jaworski e Kohli (1993) são fracos por causa das medidas utilizadas para performance. Da mesma forma, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) também criticam a abordagem de Narver e Slater:

“Embora o estudo de Narver e Slater (1990) seja o mais compreensivo até agora e tenha muitos aspectos positivos, ele (1) adota uma visão focalizada dos mercados, enfatizando clientes e competidores, quando comparada com uma visão que foca esses e outros fatores adicionais que guiam as necessidades e expectativas dos consumidores (por exemplo, tecnologia, regulamentação), (2) não lida com a velocidade com que a inteligência de mercado é gerada e disseminada na organização, e (3) inclui um número de itens que não lidam com atividades específicas e comportamentos que representam uma orientação para o mercado.” (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993, p. 467)

Para finalizar, tentando elaborar um exercício de síntese sobre o que foi tratado nos dois últimos itens, as principais semelhanças entre os estudos de Narver e Slater e de Kohli e Jaworski relacionam-se com: o entendimento da natureza e conseqüências da orientação para o mercado, a preocupação em explorar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, a necessidade de obter e disseminar informações sobre clientes e competidores pela empresa, a utilização coordenada de esforços e recursos da empresa para responder de forma superior ao mercado, a pouca influência dos moderadores ambientais na força e natureza da relação entre

orientação para o mercado e performance empresarial; e as principais diferenças relacionam-se com: o grau de importância do aspecto cultural na implementação da orientação para o mercado, o desenvolvimento de orientação para o mercado através de uma série de atividades e comportamentos específicos – processo, as medidas de performance utilizadas, a visão de mercado (ampla *versus* focalizada) e a velocidade de geração e disseminação da inteligência de mercado.

## **2.3 Barreiras à Orientação para o Mercado**

Grande parte da fundamentação teórica até agora apresentada e discutida aborda as vantagens que a empresa possui em ser orientada para o mercado. Exemplos de performance superior, maior lucratividade, estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis, relacionamentos mais duradouros e estáveis com os clientes aparecem ao longo desse capítulo. Dessa forma, cabe um questionamento: se existem tantas vantagens para uma empresa ser orientada para o mercado, por que nem todas são? Apesar desse assunto já ter sido de uma certa maneira tangenciado na discussão do trabalho de Jaworski e Kohli (1993) – quando os autores apontaram a aversão ao risco da alta administração e o conflito interdepartamental como impedimentos importantes de uma maior orientação para o mercado – serão tomados três recentes trabalhos como base principal para tratar de maneira mais específica as barreiras à orientação para o mercado: Bisp (1999), Day (1999b) e Harris (1999).

De acordo com Bisp (1999) as barreiras à orientação para o mercado podem ser agrupadas em seis diferentes categorias: personalidade da administração, crenças individuais, fatores da estrutura organizacional, administração dos recursos humanos, falta de competência e clima psicológico.

A forma de administração de uma empresa é apontada por Bisp (1999) como provavelmente a mais intrigante e difícil barreira para se lidar. A administração direta ou indiretamente molda as crenças, clima, estrutura e cultura organizacional.

Harris (1999) afirma que o comportamento das pessoas, principalmente da alta administração, pode ser um impedimento importante à orientação para o mercado. Opiniões semelhantes podem ser encontradas nos trabalhos de Hulland (1995) e Jaworski e Kohli (1993).

As crenças individuais aparecem como uma segunda categoria de impedimento à orientação para o mercado. Bisp (1999) aponta as crenças como uma parte importante da cultura organizacional que afeta as atitudes individuais, podendo, dessa forma, afetar um comportamento mais orientado ao mercado. O autor toma como base o trabalho de Söderlund (1993) e aponta seis percepções que podem dificultar a orientação para o mercado: (1) a orientação para o mercado pode ser vista como uma ameaça à estabilidade da empresa; (2) a orientação para o mercado pode ser vista como inacessível para a empresa, exigindo diferentes habilidades; (3) um medo de que a orientação para o mercado leve a empresa a perder seu foco principal, ficando diferente e incompatíveis as necessidades dos clientes e as da empresa; (4) outras crenças que competem com a orientação para o mercado como, por exemplo, foco na orientação para o produto ou no custo; (5) medo de intensificar um comportamento empresarial em que tudo pode ser feito e justificado para atender ao cliente, deixando a empresa vulnerável; e (6) a orientação para o mercado pode ser vista como uma estratégia que não se justifica financeiramente.

Harris (1999) também aborda a importância das crenças dentro da postura empresarial. O autor afirma que o nível de orientação para o mercado é fortemente influenciado pelas crenças da organização que afetam, por sua vez, as atitudes, ações e comportamento das pessoas.

A terceira categoria de barreiras refere-se à estrutura organizacional. Bisp (1999) aponta que a maneira como uma organização é configurada – as divisões e departamentos, hierarquia de poder, formas de comunicação, mecanismos de coordenação – pode influenciar a orientação para o mercado. Uma configuração hierárquica com departamentos distantes entre si, com a existência de normas formais e controle rígido, irá inibir a disseminação e resposta da empresa, assim como sistemas de decisão centralizados dificultarão a geração de inteligência de mercado.

Hulland (1995) apresenta evidências que o contato interdepartamental afeta as atividades orientadas ao mercado. Jaworski e Kohli (1993) apontam os sistemas de decisão centralizados como inibidores da orientação para o mercado. Ruekert (1992) conclui que o grau de orientação para o mercado de uma empresa está intrinsecamente ligado à estrutura organizacional, sistemas e processos criados para sustentar a organização.

A administração dos recursos humanos da empresa aparece como um quarto impedimento. A forma como a empresa contrata, treina, remunera, comunica e gerencia seus recursos humanos pode significar importante barreira à orientação para o mercado. As maneiras de promoção das pessoas, reconhecimento dos esforços de marketing da empresa e comunicação dos empregados sobre o mercado e planos da empresa são citados por Bisp (1999) como atividades que caracterizam a administração dos recursos humanos e a orientação para o mercado da empresa.

Jaworski e Kohli (1993) apontam a falta de critérios de remuneração baseados no mercado como um impedimento. Ruekert (1992) sugere que existe direta associação entre grau de orientação para o mercado e os processos de recrutamento, treinamento e remuneração dos recursos humanos da empresa.

A falta de competência empresarial aparece como uma quinta barreira à orientação para o mercado. Para ser orientado para o mercado é necessário obter e processar uma série de informações sobre como responder ao mercado, e eventualmente implementar decisões, precisando uma série de competências que muitas vezes podem não existir na empresa (Bisp, 1999).

Day (1994) conclui que um pobre entendimento do mercado é uma barreira à orientação para o mercado que pode ser devida à falta de competência de um entendimento central dos elementos de marketing. Harris (1999) argumenta, ainda, que uma série de imperfeições nas decisões de marketing podem ser causadas pela falta de experiência ou habilidade da administração da empresa.

A sexta e última categoria de barreiras à orientação para o mercado apontada por Bisp (1999) relaciona-se com o clima psicológico existente na empresa, aos pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros da organização.

Harris (1999) atesta a importância do desenvolvimento de uma cultura de marketing na empresa, envolvendo mudanças na forma de como a empresa e os funcionários vêem seus clientes, seu mercado, seu negócio. Slater e Narver (1995) apontam como desafio chave às organizações a criação de uma cultura e clima que possam maximizar o aprendizado organizacional sobre como desenvolver valor aos clientes.

“O clima é crucial para intensificar atividades orientadas para o mercado. As atividades orientadas para o mercado, se consideradas isoladas ou em seqüência, dependem de cooperação e colaboração funcional, e por isso um clima de não comprometimento e falta de confiança é uma barreira muito forte para intensificar as atividades.” (Bisp, 1999, p. 86-87)

Finalizando o assunto sobre barreiras à orientação para o mercado, Day (1999b) discute três comportamentos que podem impedir uma maior orientação para o mercado das empresas: (1) empresas que esquecem o mercado, centrando-se unicamente em seus produtos e processos tecnológicos; (2) empresas que são compelidas pelo mercado, fazendo qualquer coisa que os clientes desejam; e (3) empresas que se sentem superior ao mercado, acreditando que podem ignorar o consumidor. Todos esses comportamentos são apontados por Day (1999b) como formas de miopia organizacional.

## **2.4 Estudos que Abordam a Relação entre Orientação para o Mercado e Performance**

A verificação empírica da relação entre orientação para o mercado e performance tem sido foco central de diversos estudos, conduzidos em diferentes indústrias, setores e contextos culturais. Inicialmente, a maioria dos estudos que abordava essa relação foi realizada nos EUA. Entretanto, argumenta-se que trabalhos realizados em ambientes diferentes podem apresentar resultados distintos, o que serviu de motivação para que pesquisas similares que verificassem a relação entre orientação para o mercado e performance fossem realizadas em outros países, inclusive, mesmo que incipientemente, no Brasil.

Neste item serão apresentados alguns dos principais trabalhos que abordam a relação entre orientação para o mercado e performance nos EUA, fora dos EUA e no Brasil.

### 2.4.1 Estudos Realizados nos EUA

As primeiras pesquisas empíricas que investigaram a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial foram realizadas nos EUA, motivadas pelos trabalhos seminais de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990).

Os resumos de alguns dos principais estudos empíricos realizados nos EUA são a seguir apresentados.

- **Narver e Slater (1990)**

Os autores desenvolvem uma medida válida de orientação para o mercado e analisam os efeitos dessa orientação sobre performance empresarial. Os resultados indicam um efeito positivo da relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de *commodities* e não *commodities*.

- **Jaworski e Kohli (1993)**

Este estudo aborda três questões: (1) Por que algumas empresas são mais orientadas para o mercado que outras? (2) Que efeitos têm a orientação para o mercado sobre os empregados e a performance das empresas? (3) A relação entre orientação para o mercado e performance empresarial depende do contexto ambiental? Os resultados de duas amostras sugerem que a orientação para o mercado é relacionada à ênfase da alta administração nessa orientação, aversão ao risco da alta administração, conflito e engajamento interdepartamental, centralização e sistemas de remuneração. A orientação para o mercado está relacionada com a performance geral (mas não com

participação de mercado), comprometimento organizacional dos empregados e espírito de corpo. A relação entre orientação para o mercado e performance parece existir nos diferentes contextos ambientais (intensidade competitiva, turbulência de mercado e tecnológica).

- **Narver, Jacobson e Slater (1993)**

Este estudo reporta os resultados de uma análise de dados de painel, investigando o efeito da orientação para o mercado em duas medidas de performance: crescimento de vendas e retorno sobre investimento. Além de contribuir ao estudo da relação entre orientação para o mercado e performance, o estudo examina a eficiência da análise de dados de painel na avaliação dessa relação. Os resultados indicam que a orientação para o mercado e retenção de clientes estão significativamente relacionados com crescimento de vendas mas não com retorno sobre investimento.

- **Slater e Narver (1994a)**

Os autores investigam o quanto o ambiente competitivo afeta a força da relação entre orientação para o mercado e performance. Os resultados demonstram um papel limitado do ambiente competitivo na relação entre orientação para o mercado e performance empresarial. Os autores concluem que os benefícios de uma orientação para o mercado são de longo prazo enquanto que as condições ambientais são freqüentemente passageiras.

- **Raju, Lonial e Gupta (1995)**

Este estudo identifica quatro aspectos críticos para que os hospitais alcancem a orientação para o mercado: gerar informações, aumentar a satisfação dos consumidores, responder às necessidades dos consumidores e reagir às ações da concorrência. A importância desses aspectos depende do tipo de performance enfatizada: performance financeira, desenvolvimento de produto/mercado ou qualidade interna. A resposta à competição emerge como a dimensão que tem o impacto mais significativo em todas as medidas de performance. Os resultados indicam que a orientação para o mercado tem efeito significativo nas dimensões de performance analisadas, sugerindo que para serem orientados para o mercado os hospitais devem obter e usar as informações sobre o mercado, aumentar a satisfação dos clientes e reduzir as reclamações, pesquisar e responder às necessidades dos consumidores e responder às ações da concorrência.

- **Pelham e Wilson (1996)**

O propósito do estudo é determinar o impacto relativo da orientação para o mercado na performance das pequenas empresas, comparando a outras influências, num modelo longitudinal integrado. Contrário à literatura, os resultados indicam fraca relação causal entre ambiente de mercado, estrutura da empresa e estratégia. Os resultados indicam fortes e consistentes influências da orientação para o mercado em várias medidas de performance das pequenas empresas. Contrário ao esperado, qualidade relativa de produto e sucesso de novos produtos não influenciaram significativamente lucratividade, talvez devido a influência significativa da orientação para o mercado sobre essas variáveis. Embora maior crescimento/participação influencie positivamente a lucratividade de curto prazo, altos níveis de crescimento/participação em seguidos anos têm influência negativa sobre a lucratividade atual. O nível de sistemas coordenados e a intensidade

competitiva do mercado têm um impacto significativo no nível de orientação para o mercado das pequenas empresas.

- **Kumar, Subramanian e Yauger (1997):**

Este estudo examina a importância estratégica da orientação para o mercado na indústria da saúde. Os autores identificaram formas diversas de orientação para o mercado, enfatizando diferentes componentes e classificando os hospitais em quatro distintos grupos. Foi encontrada uma relação entre orientação para o mercado e performance na indústria hospitalar.

- **Pelham (1997):**

Este estudo investiga as influências mediadoras potenciais da relação entre orientação para o mercado e efetividade empresarial em pequenas empresas. O estudo sugere que a orientação para o mercado influencia direta e significativamente a dimensão de efetividade empresarial composta por sucesso de novos produtos, retenção de clientes e qualidade relativa de produto. A efetividade empresarial aparece como uma variável mediadora entre orientação para o mercado e lucratividade. A taxa de crescimento de vendas/participação de mercado é uma variável mediadora da relação entre orientação para o mercado e lucratividade. A influência da orientação para o mercado na taxa de crescimento de vendas/participação de mercado é indireta através da efetividade empresarial.

- **Egeren e O'Connor (1998)**

Este estudo examina a orientação para o mercado e sua relação com outras variáveis sugeridas pela teoria organizacional, estratégia empresarial e literatura de marketing. Utilizando empresas de serviço, esse estudo desenvolve um modelo integrado na tentativa de estudar os constructos (orientação para o mercado, ambiente externo, dinâmica de grupo da alta administração e performance) e as relação interativas entre eles. Os resultados mostram relação entre orientação para o mercado e performance e que o ambiente externo e as dinâmicas de grupo da alta administração são antecedentes da orientação para o mercado.

- **Baker e Sinkula (1999)**

Embora um corpo de pesquisadores teoricamente enfatizem uma relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, os autores afirmam que poucos estudos empíricos demonstram essa relação utilizando variadas e múltiplas medidas de performance. Adicionalmente, uma série de estudos tem proposto teoricamente que a orientação para a aprendizagem afeta indiretamente a performance organizacional, pelo aumento dos comportamentos orientados para o mercado, e afeta diretamente a performance, facilitando a aprendizagem generativa que leva à inovação de produtos, procedimentos e sistemas. Esse estudo empírico suporta esses conteúdos, formando uma noção mais global de que mais altos processos de aprendizagem podem ser críticos na criação de uma vantagem competitiva sustentável.

O Quadro 04 traz o sumário dessas pesquisas empíricas americanas que tratam da relação entre orientação para o mercado e performance.

**Quadro 04 – Sumário de Estudos Realizados nos EUA que Investigam a Relação entre Orientação para o Mercado e Performance**

<b>Estudo</b>	<b>País da Pesquisa</b>	<b>Amostra</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Escala de OM baseada em</b>	<b>Medida de Performance</b>	<b>Indicadores de Performance Utilizados</b>	<b>Relação entre OM e Performance</b>
Narver e Slater (1990)	EUA	113 UENs de uma corporação	Time da alta administração (371 respondentes)	Revisão da literatura	Subjetiva	Retorno s/ ativo	Positiva
Jaworski e Kohli (1993)	EUA	2 amostras: 222 UENs e 230 empresas de diversos setores	222 UENs: múltiplos respondentes: executivos de marketing e de outras áreas 230 empresas: executivos (um único respondente)	Kohli e Jaworski (1990)	Objetiva e Subjetiva	Subjetiva: performance geral Objetiva: participação e mercado	Positiva em relação à performance geral e nenhuma em relação à participação de mercado
Narver, Jacobson e Slater (1993)	EUA	35 UENs de uma empresa de produtos florestais	Time da alta administração (1987 – 97 respondentes e 1991 – 100 respondentes)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Crescimento de vendas e retorno sobre investimento	Positiva: para o indicador crescimento de vendas Nenhuma: para o indicador retorno s/ investimento
Slater e Narver (1994a)	EUA	81 UENs de uma cia. de produtos florestais e 36 UENs de uma cia. de manufatura diversificada	Time da alta administração (múltiplos respondentes)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Retorno s/ ativo, crescimento de vendas, sucesso relativo de novos produtos	Positiva
Raju, Lonial e Gupta (1995)	EUA	176 hospitais	Principal executivo e outros executivos da alta administração (37% da amostra com rspndentes múltiplos)	MARKOR	Subjetiva	Performance financeira, desenvolvimento de produto / mercado e qualidade interna	Positiva

<b>Estudo</b>	<b>País da Pesquisa</b>	<b>Amostra</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Escala de OM baseada em</b>	<b>Medida de Performance</b>	<b>Indicadores de Performance Utilizados</b>	<b>Relação entre OM e Performance</b>
Pelham e Wilson (1996)	EUA	68 pequenas empresas de várias indústrias	Presidente da empresa	Narver e Slater (1990) e Pelham (1993)	Subjetiva	Sucesso de novos produtos, crescimento / participação, lucratividade, qualidade relativa do produto	Positiva
Kumar, Subramanian e Yauger (1997)	EUA	159 hospitais	Alta administração	Narver e Slater (1990) adaptada	Subjetiva	Taxa crescimento, retorno s/ capital, sucesso novos produtos, sucesso retenção de clientes, controle despesas operacionais	Positiva
Pelham (1997)	EUA	160 pequenas indústrias: commodity e produtos ind. especiais	Presidentes (performance) e gerentes (sobre OM)	9 itens gerados de diferentes estudos de OM	Subjetiva	Efetividade empresarial, crescimento / participação e lucratividade	Positiva
Egeren e O'Connor (1998)	EUA	70 empresas de serviço de vários setores	Time da alta administração (289 respondentes – respondentes múltiplos)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Performance relativa geral	Positiva
Baker e Sinkula (1999)	EUA	411 empresas industriais de diversos setores	Executivos de marketing e de outras áreas	MARKOR	Subjetiva	Performance geral, sucesso de novos produtos, participação relativa de mercado	Positiva

## **2.4.2 Estudos Realizados fora dos EUA**

Pela importância do tema orientação para o mercado e sua associação com vantagem competitiva, e por não ser aconselhável o transporte direto de resultados para diferentes contextos ambientais, uma série de pesquisas foi realizada em ambientes distintos ao americano para verificar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial.

Os resumos de alguns dos principais estudos empíricos realizados fora dos EUA são a seguir apresentados.

- **Deshpandé, Farley e Webster (1993)**

Este estudo examina o impacto da cultura organizacional, orientação para o cliente e inovação em relação à performance. Foi realizado com 50 empresas japonesas e seus clientes, entrevistando dois executivos de marketing da empresa fornecedora e dois executivos de compra de uma empresa cliente. Os resultados sugerem que cada uma das variáveis sozinhas (cultura organizacional, orientação para o cliente e inovação) não trazem maior performance à empresa. Também é sugerida a necessidade de avaliar a orientação para o mercado da empresa não somente pelo seu ponto de vista, mas também pelo ponto de vista de seus clientes.

- **Greenley (1995b)**

O objetivo principal do estudo é investigar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em uma cultura distinta dos EUA: o Reino Unido. Os resultados desse estudo sugerem que a influência da orientação para o mercado sobre a performance é moderada por outras variáveis ambientais, indicando que a orientação para o mercado pode não ser vantajosa em mercados altamente turbulentos e em condições de baixo poder do cliente e altas mudanças tecnológicas.

- **Atuahene-Gima (1996)**

Este estudo realizado na Austrália busca examinar a influência da orientação para o mercado sobre inovação e performance. Os resultados indicam que a orientação para o mercado tem relação significativa com algumas características de inovação (como, por exemplo, ajuste entre inovação e marketing, vantagem de produto, time interfuncional) mas não com novidade de produto e ajuste entre inovação e tecnologia. Os autores concluem que, para produtos e serviços, a orientação para o mercado tem uma contribuição significativa no impacto da performance para projetos de inovação. Entretanto, a orientação para o mercado tem pouco efeito no sucesso de mercado, quando medido por performance de vendas e lucro. Os resultados não confirmaram a hipótese de que a orientação para o mercado tem um mais forte impacto na performance inovativa de serviço do que na performance inovativa de produtos.

- **Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996)**

Este estudo investiga o grau de orientação para o mercado e seu efeito na performance em universidades da Austrália e Nova Zelândia. Resultados confirmam a relação positiva entre orientação para o mercado e performance, justificando a relevância de comportamentos orientados para o mercado nas universidades, principalmente a importância da dimensão resposta à informação de mercado gerada. Os autores também concluem que não existe diferença no nível de orientação para o mercado entre as escolas da área de negócio (contabilidade, sistemas de informação, economia, administração e marketing) e as escolas de outras áreas investigadas (engenharia, matemática, física, biologia, química, ciências do comportamento, línguas e ciências da saúde).

- **Fritz (1996)**

Este estudo examina a relação entre orientação para o mercado e sucesso corporativo em empresas da Alemanha. Os resultados indicam que a orientação para o mercado é um fator chave da administração, aparecendo como um dos fatores para o sucesso corporativo, juntamente com orientação para custo/produção e orientação para os empregados. Entretanto, a empresa deve ter cuidado com a implementação da orientação para o mercado para não negligenciar a importância da produção e custo, tendo um efeito negativo indireto na performance.

- **Pitt, Caruana e Berthon (1996)**

Este estudo contribui para o tema orientação para o mercado e performance empresarial, investigando essa relação num contexto cultural e econômico europeu, distinto dos EUA. Além disso, verifica a confiabilidade e validade da MARKOR em outros ambientes. Resultados apontam a MARKOR como um instrumento confiável e válido no contexto europeu, sugerindo também a existência de uma relação positiva entre orientação para o mercado e performance empresarial.

- **Appiah-Adu (1997)**

O estudo examina se a relação entre orientação para o mercado e performance estabelecida em grandes empresas se ajusta ao setor de pequenas empresas, testando os possíveis efeitos de crescimento de mercado, intensidade de competição, turbulência de mercado e tecnológica sobre a relação. Resultados indicam que há um impacto positivo da orientação para o mercado sobre a performance das pequenas empresas, sugerindo que existem efeitos do ambiente competitivo sobre a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial.

- **Avlonitis e Gounaris (1997)**

Este estudo examina a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial nas empresas industriais e de bens de consumo. Os resultados indicam que a orientação para o mercado está menos desenvolvida em empresas de bens industriais do que de bens de consumo. Entretanto, a

relação entre orientação para o mercado e performance, especialmente em empresas industriais, é significativa e forte.

- **Appiah-Adu (1998)**

Este estudo investiga a relação entre orientação para o mercado e performance numa economia não industrializada: Gana. Influências potenciais de dinamismo de mercado, intensidade de competição e crescimento de mercado nesse relacionamento são também investigadas. Os resultados indicam que, embora a orientação para o mercado não parece ter um impacto direto em crescimento de vendas e retorno sobre investimento, o ambiente competitivo influencia a relação entre orientação para o mercado e performance.

- **Appiah-Adu e Ranchhod (1998)**

O propósito desse estudo é conduzir uma investigação exploratória ligando orientação para o mercado e performance no setor de biotecnologia. Os resultados indicam que a orientação para o mercado é positiva e significativamente associada a três (crescimento na participação de mercado, margem de lucro e performance geral) de quatro medidas analisadas.

- **Bhuiyan (1998)**

O autor examina a orientação para o mercado em empresas da Arábia Saudita e a aplicabilidade da escala de Jaworski e Kohli (1993). Os resultados indicam que a orientação para o mercado está

positivamente relacionada com a ênfase da alta administração e negativamente com a centralização e com o conflito interdepartamental. A hipótese de que a performance organizacional possui relação com a orientação para o mercado é suportada. Em ambientes de intensidade competitiva baixa, a relação entre orientação para o mercado e performance não é significativa. Entretanto, em ambientes de intensidade competitiva alta, de baixa e de alta turbulência tecnológica a relação entre orientação para o mercado e performance é forte e significativa.

- **Horng e Chen (1998)**

Os autores buscam identificar fatores que influenciam a orientação para o mercado e os efeitos da orientação para o mercado na performance geral de empresas de pequeno e médio porte em Taiwan. Os resultados indicam que a orientação para o mercado está relacionada com performance, comprometimento organizacional e espírito de grupo. Os autores sugerem ainda que a geração de inteligência é um fator chave da performance, que a resposta da empresa está fortemente relacionada com o comprometimento organizacional e o espírito de grupo, que o treinamento e a formação da alta administração influencia o grau de orientação para o mercado da empresa.

- **Ngai e Ellis (1998)**

Este estudo investiga a relação entre orientação para o mercado e orientação para o marketing sobre a performance empresarial em empresas de Hong Kong. Os resultados indicam que a performance das empresas é influenciada em parte pelo grau de orientação para o mercado e, mais forte e significativamente, pela implementação da função de marketing (orientação para o marketing).

- **Becker e Homburg (1999)**

Partindo de uma perspectiva de administração baseada em sistemas, os autores desenvolveram e validaram uma escala medindo a extensão da orientação para o mercado de uma empresa, incluindo o sistema de organização, sistema de informação, sistema de planejamento, sistema de controle e sistema de administração de recursos humanos. Resultados empíricos mostram um impacto positivo da administração orientada para o mercado sobre a performance de mercado e sobre a performance financeira.

- **Parkinson, Chambers e Sheerman (1999)**

Este estudo propõe que o efeito da orientação para o mercado sobre a performance empresarial será mediado pela qualidade. Os resultados indicam que as empresas que são mais eficientes em marketing e qualidade têm performance melhor do que aquelas que são mais eficientes em apenas uma área. A orientação para o mercado e a orientação para a qualidade estão relacionadas, havendo evidências que a junção dessas duas orientações influencia positiva e significativamente a performance das empresas.

- **Sargeant e Mohamad (1999)**

Este estudo investiga a adoção da orientação para o mercado e o impacto dessa orientação para a performance empresarial nos maiores grupos hoteleiros do Reino Unido, indicando que as empresas

poderiam ter níveis mais altos de orientação para o mercado e que o foco no competidor é infrequente. Os autores apontam que 35% dos hotéis continuam com orientação para vendas, embora nenhum efeito adverso na performance tenha ainda aparecido. Os resultados indicam a inexistência da relação entre orientação para o mercado e performance.

O Quadro 05 traz o sumário dessas pesquisas empíricas fora do contexto americano que tratam da relação entre orientação para o mercado e performance.

**Quadro 05 – Sumário de Estudos Realizados fora dos EUA que Investigam a Relação entre Orientação para o Mercado e Performance**

<b>Estudo</b>	<b>País da Pesquisa</b>	<b>Amostra</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Escala de OM baseada em</b>	<b>Medida de Performance</b>	<b>Indicadores de Performance Utilizados</b>	<b>Relação entre OM e Performance</b>
Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Japão	50 “quadrados” (2 respondentes da empresa fornecedora e 2 de seus clientes) de empresas de diferentes indústrias	2 executivos de marketing da empresa fornecedora e dois executivos de compra da empresa cliente	Entrevistas pessoais e literatura	Subjetiva	Lucratividade, tamanho, participação de mercado, taxa de crescimento	Positiva (na avaliação feita pelos clientes) e nenhuma (na avaliação feita pela empresa fornecedora)
Greenley (1995b)	Reino Unido	240 grandes empresas (com mais de 5000 funcionários) de diversas indústrias	Diretor do nível corporativo	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Retorno s/ investimento, taxa de sucesso de novos produtos, crescimento de vendas	Nenhuma
Atuahene-Gima (1996)	Austrália	275 empresas de serviço e manufatureiras (de diversas indústrias)	Não especificado	Ruekert (1992)	Não indicada	Sucesso de mercado (sem menção aos indicadores)	Fraca
Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996)	Austrália e Nova Zelândia	84 departamentos de escolas de universidades da Austrália e Nova Zelândia	Chefes de departamento	MARKOR	Subjetiva	Performance geral, habilidade de atrair fundos não-governamentais	Positiva
Fritz (1996)	Alemanha	144 empresas industriais da Alemanha de diferentes setores	Alto executivo	3 indicadores baseados no estudo de Fritz (1992)	Subjetiva	alcance dos objetivos de: competitividade, satisfação do consumidor, lucratividade de LP, segurança de continuidade da empresa	Moderada

<b>Estudo</b>	<b>País da Pesquisa</b>	<b>Amostra</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Escala de OM baseada em</b>	<b>Medida de Performance</b>	<b>Indicadores de Performance Utilizados</b>	<b>Relação entre OM e Performance</b>
Pitt, Caruana e Berthon (1996)	Reino Unido e Malta	2 amostras: 161 maiores empresas de serviço do Reino Unido e 193 maiores empresas de Malta	Diretores de marketing	MARKOR	Subjetiva	Retorno s/ capital empregado, crescimento de vendas, performance geral	Positiva
Appiah-Adu (1997)	Reino Unido	110 pequenas empresas (entre 10 e 50 funcionários) de diversos setores	Diretor administrativo / proprietário	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Crescimento de vendas, taxa de sucesso de novos produtos e retorno s/ investimento	Positiva
Avlonitis e Gounaris (1997)	Grécia	444 empresas de bens industriais e de bens de consumo	Gerente de marketing	Kohli e Jaworski (1990)	Subjetiva	Lucro, volume de vendas, retorno s/ investimento, participação no mercado	Positiva
Appiah-Adu (1998)	Gana	74 grandes empresas de Gana	Diretores	11 itens derivados das escalas de Golden et al. (1995) e Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Crescimento de vendas, retorno s/ investimento	Nenhuma
Appiah-Adu e Ranchhod (1998)	Reino Unido	62 empresas produtoras ou fornecedoras de produtos de biotecnologia	Diretor administrativo	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Sucesso de introdução de novos produtos, crescimento de participação de mercado, performance geral	Positiva
Bhuiyan (1998)	Arábia Saudita	115 empresas manufatureiras de duas cidades industriais da Arábia Saudita	Principal executivo	Jaworski e Kohli (1993)	Subjetiva	Qualidade dos produtos, retorno, posição financeira, satisfação do cliente, performance geral	Positiva
Hornig e Chen (1998)	Taiwan	76 pequenas e médias empresas manufatureiras de Taiwan	Alta administração	Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993) modificadas para a realidade do estudo	Subjetiva	Performance geral	Positiva

<b>Estudo</b>	<b>País da Pesquisa</b>	<b>Amostra</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Escala de OM baseada em</b>	<b>Medida de Performance</b>	<b>Indicadores de Performance Utilizados</b>	<b>Relação entre OM e Performance</b>
Ngai e Ellis (1998)	Hong Kong	73 empresas do ramo têxtil e indústria do vestuário	Executivos	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Satisfação com crescimento, satisfação com lucratividade participação relativa e lucratividade relativa	Positiva para os indicadores exceto para satisfação com lucratividade (fraca associação)
Becker e Homburg (1999)	Alemanha	234 empresas de setores de serviço e industrial	Gerente geral	Literatura	Subjetiva e Objetiva (retorno s/ vendas)	Performance de mercado: satisfação e lealdade de clientes, criação de valor, participação de mercado Performance financeira: retorno s/ vendas, performance financeira relativa aos concorrentes	Positiva
Parkinson, Chambers e Sheerman (1999)	Reino Unido	104 empresas (63 manufaturas e 41 varejos)	Executivos nível corporativo (múltiplos respondentes): CEO e vice-presidentes de cada área funcional	Não especificada, composta por 44 itens	Subjetiva	Participação de mercado relativo, retorno s/ vendas, retorno s/ capital	Moderada
Sargeant e Mohamad (1999)	Reino Unido	86 hotéis	Diretor de marketing	Parasuraman et al. (1983) e Deng e Dart (1994)	Não especificada	Turnover e lucratividade	Nenhuma

### **2.4.3 Estudos Realizados no Brasil**

Os estudos realizados no Brasil sobre orientação para o mercado são bastante incipientes, apesar da importância já discutida do tema.

A seguir serão apresentados os resumos de alguns trabalhos brasileiros que abordam o tema orientação para o mercado. Ressalta-se que apenas dois trabalhos (Mandelli, 1999; Urdan, 1999) investigaram empiricamente a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, sendo que somente Urdan (1999) utilizou a escala de orientação para o mercado em sua totalidade.

- **Toaldo (1997)**

Este estudo examina o grau de disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do Rio Grande do Sul, a partir do nível operacional, determinando até que ponto as informações geradas na alta administração atingem a baixa administração. Foram utilizados os dois primeiros grupos da escala MARKOR: geração e disseminação da inteligência de mercado. Os resultados mostram que as empresas possuem alta geração de inteligência mas, entretanto, a disseminação é média.

- **Froemming e Sampaio (1998)**

Este estudo identifica, em um grupo de cooperativas de produção agrícola do Rio Grande do Sul, indícios de que aspectos de orientação para o mercado são agregados em seus Planos Estratégicos. Resultados indicam a existência de indícios de orientação para o mercado nessas cooperativas.

- **Sampaio e Froemming (1998)**

O tema orientação para o mercado tem aparecido como de extrema importância para a empresa desenvolver sua estratégia de marketing. Vantagem competitiva, competências essenciais, habilidades e aptidões também são fundamentais quando se pensa em estratégia para uma empresa, estando diretamente relacionados com orientação para o mercado. Entretanto, o significado desses termos não estão bem delineados, os limites são bastante frágeis, os conceitos interpenetram-se, os autores usam, ao tentar definir um dos termos, os outros como auxiliares. Os autores discutem essas inter-relações, não para traçar linhas divisórias exatas entre os conceitos, mas para mostrar que são fundamentais para a consecução de estratégias competitivas.

- **Silveira (1998)**

Este estudo busca avaliar o grau de orientação para o mercado de empresas do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande do Sul. O instrumento utilizado para tal medição foi a escala MARKOR. Os resultados indicam que as empresas calçadistas apresentam na sua grande maioria um nível médio de orientação para o mercado.

- **Mandelli (1999)**

Este estudo avalia a relação entre o grau de geração e disseminação de marketing com o crescimento de vendas, no período de 1995 a 1997, nas maiores empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul. Os resultados indicam positiva geração e mediana disseminação de marketing. Quanto à relação entre geração e disseminação de inteligência de marketing com crescimento de vendas, não foi observada uma relação significativa.

- **Urdan (1999)**

O propósito central do estudo é relacionar orientação para o mercado e performance. O autor testa, em uma amostra de 137 revendedoras autorizadas de veículos, a hipótese de relacionamento entre orientação para o mercado e performance. Os resultados demonstram elevado grau de orientação para o mercado manifestado pelas concessionárias. Os testes mostram resultados convergentes de relacionamento entre orientação para o mercado e performance. Das três dimensões de orientação para o mercado propostas por Narver e Slater (1990), as concessionárias com desempenho superior enfatizam a orientação para o cliente.

O Quadro 06 traz o sumário de algumas pesquisas empíricas realizadas no Brasil sobre orientação para o mercado.

**Quadro 06 – Sumário de Estudos Empíricos sobre Orientação para o Mercado Realizados no Brasil**

<b>Estudo</b>	<b>País da Pesquisa</b>	<b>Amostra</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Escala de OM baseada em</b>	<b>Medida de Performance</b>	<b>Indicadores de Performance Utilizados</b>	<b>Relação entre OM e Performance</b>
Toaldo (1997)	Brasil	17 grandes empresas privadas industriais do RS	Diretores (50 respondentes) e Supervisores (302 respondentes)	MARKOR	Não investigada	Não investigados	Não investigada
Froemming e Sampaio (1998)	Brasil	11 cooperativas de produção agrícola do RS	Dados secundários	Webster (1994)	Não investigada	Não investigados	Não investigada
Silveira (1998)	Brasil	49 empresas calçadistas	Diretores	MARKOR	Não investigada	Não investigados	Não investigada
Mandelli (1999)	Brasil	29 maiores empresas privadas industriais metalúrgica, mecânica e de material elétrico	Diretores (geração) e baixa administração (disseminação)	MARKOR	Objetiva	Crescimento de vendas	Nenhuma (somente foram investigadas a geração e disseminação)
Úrdan (1999)	Brasil	137 concessionárias autorizadas de veículos	Principal executivo / proprietário	Narver e Slater (1990)	Objetiva	Crescimento de: número de veículos vendidos, horas de manutenção prestadas, valor financeiro das peças comercializadas, lucro líquido s/ vendas	Moderada – existência de resultados convergentes de relação entre OM e desempenho

O Capítulo 2 da tese apresentou a base conceitual que fundamenta teoricamente o estudo. Esse capítulo abordou o conceito de marketing, os principais constructos, escalas e barreiras à orientação para o mercado, e os estudos que trataram da relação entre orientação para o mercado e performance empresarial. No próximo capítulo será apresentado o método do trabalho, com a operacionalização dos constructos de orientação para o mercado e performance, construção e validação do instrumento de coleta de dados, estabelecimento das hipóteses e do modelo conceitual de pesquisa, definição da população e amostra, descrição da coleta de dados, preparação dos dados para a análise e estabelecimento dos procedimentos estatísticos de análise dos dados.

## **3 Método**

Com o intuito de atingir os objetivos propostos, foi realizada, conforme indicação de Churchill (1999), uma pesquisa tipo *survey* em empresas de varejo de vestuário do Brasil, dividida em duas grandes etapas: uma etapa preliminar da pesquisa, de natureza qualitativa, e uma etapa descritiva, de natureza quantitativa, com procedimentos de coleta e análise mais estruturados.

### **3.1 Etapa Preliminar da Pesquisa**

Nessa primeira fase preliminar da pesquisa, busca-se aumentar a familiaridade com o objeto de estudo e com os conceitos envolvidos, proporcionando *insights* sobre temas que não sejam de completo conhecimento do pesquisador (Malhotra, 1996), ajudando na geração de hipóteses para posterior comprovação empírica.

Esta etapa teve como finalidade principal:

- operacionalização dos constructos de orientação para o mercado e performance;
- construção e validação do instrumento de coleta de dados para a etapa descritiva; e

- estabelecimento das hipóteses da pesquisa.

Para o alcance desses objetivos, os passos seguidos nessa etapa, que serão posteriormente detalhados, foram os seguintes: adaptação e validação da escala MARKOR, operacionalização das variáveis do estudo, estabelecimento das hipóteses do estudo e elaboração e teste do instrumento de coleta de dados.

### **3.1.1 Adaptação e Validação da Escala MARKOR**

A escala MARKOR, para ser aplicada no contexto brasileiro, e no setor de varejo de confecção, necessitou ser adaptada e validada. A seguir serão traçadas considerações a esse respeito.

#### ***3.1.1.1 Adaptação da Escala***

A escala de orientação para o mercado utilizada nesse trabalho foi a MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993)<sup>12</sup>. Para fins de aplicação às empresas de varejo de confecção do Brasil, e respeitando os conceitos empregados no trabalho original, a escala MARKOR foi convertida para a língua portuguesa através da técnica de tradução reversa<sup>13</sup> (Dillon, Madden e Firtle, 1994). Primeiramente, três acadêmicos de marketing com domínio da língua inglesa traduziram a escala MARKOR para o português; em seguida, essas traduções em língua portuguesa foram avaliadas, unificadas e convertidas novamente para o inglês por outro acadêmico de marketing com língua

---

<sup>12</sup> A justificativa de escolha da MARKOR sobre outras escalas de orientação para o mercado pode ser encontrada no Capítulo 2

<sup>13</sup> *Back translation*

nativa inglesa; e, finalmente, dois outros acadêmicos de marketing compararam a tradução da escala com a escala original, buscando garantir uma precisão na tradução dos termos e significados.

### ***3.1.1.2 Confiabilidade da Escala***

Um interesse que aparece com a generalização de um conceito como orientação para o mercado é se a escala desenvolvida e testada em um ambiente cultural nacional pode ser transferida para outros ambientes.

“A maior indicação de poder de transferência envolve a confiabilidade da escala num número de muitos ambientes culturais diferentes. Uma variedade de aplicações das escalas de orientação para o mercado poderia fornecer essa evidência.” (Deshpandé e Farley, 1998, p. 219)

Por indicação de Bagozzi (1994) e Hair et al. (1998) a avaliação da confiabilidade nesse estudo, pela utilização da técnica de equações estruturais, foi realizada através do cálculo de confiabilidade e de variância extraída, a partir da soma das cargas das variâncias padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis. Os autores sugerem que medidas empregadas indiscriminadamente, como o *Alpha de Cronbach*, não são adequadas ao modelo de equações estruturais, uma vez que não pressupõem a existência de erro na medida. Como a escala MARKOR compreende três dimensões (geração, disseminação e resposta) para avaliar o constructo de orientação para o mercado, o cálculo da confiabilidade e da variância extraída foram apurados separadamente para cada uma das dimensões e para a escala completa (Malhotra, 1996). Os resultados indicaram elevada fidedignidade dos constructos, apresentando valores de confiabilidade

e de variância extraída muito superiores aos padrões mínimos exigidos. Uma discussão mais aprofundada sobre a avaliação da confiabilidade dos constructos será abordada no Capítulo 6.

### **3.1.1.3 Validação da Escala**

Para a validação da escala MARKOR foram utilizados dois tipos de validade: validade de conteúdo e validade de constructo.

O método de validação de conteúdo, ou validade de face, é uma avaliação que verifica se o conteúdo de uma escala representa aquilo que se procura mensurar (Malhotra, 1996). Embora seja uma forma não tão rigorosa de validação (Hair et al., 1998), sendo, portanto, aconselhável em determinadas situações outros métodos para aumentar a robustez da validade dos constructos, considerou-se a validação de conteúdo suficientemente adequada e importante para ser aplicada nessa pesquisa considerando o propósito do trabalho, uma vez que se pretende a adaptação de uma escala de mensuração (MARKOR) e não o desenvolvimento de um novo constructo.

A validação de conteúdo foi efetuada através do método de juízes, acadêmicos e práticos (Malhotra, 1996). A escala MARKOR já traduzida foi submetida a dois acadêmicos de marketing do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) para avaliação de seu conteúdo, isto é, identificação se o conjunto de questões realmente estaria adequado para medir orientação para o mercado de uma empresa. Tal método visa submeter a escala ao julgamento de *experts* para que possam "... julgar a pertinência ou não de cada afirmação para a medição específica que se pretende efetuar." (Mattar, 1993, p. 34). Os juízes consideraram a escala apropriada.

Após essa etapa, para avaliação dos termos empregados, a escala MARKOR foi apresentada a três executivos do ramo de varejo de vestuário com experiência na área, escolhidos por julgamento do pesquisador, buscando refinamento e sugestões com a aproximação dos termos utilizados a uma linguagem mais prática, mais utilizada pelas empresas do setor. Alguns termos foram adequados ao segmento da pesquisa de acordo com as sugestões apresentadas. Salienta-se, ainda, que foram realizados a tradução reversa e o pré-teste<sup>14</sup> do instrumento de coleta de dados, fortalecendo a validação de conteúdo.

O método de validade de constructo visa definir quais as dimensões que estão sendo mensuradas (Malhotra, 1996). A escala MARKOR possui um conjunto de vinte indicadores (variáveis) divididos entre as dimensões geração (seis variáveis), disseminação (cinco variáveis) e resposta (nove variáveis), resultando no constructo orientação para o mercado. Pretende-se verificar se as variáveis que compõem cada dimensão estão fortemente, e somente, correlacionados entre si.

A existência de forte correlação entre as variáveis de cada dimensão representa a validade convergente. Contrariamente, a ausência de forte correlação com as medidas das outras dimensões constitui a validade discriminante (Churchill, 1995; Malhotra, 1996; Churchill, 1999). Nesse estudo, a validade de constructo foi realizada pela análise fatorial confirmatória ou modelagem de equações estruturais (Bagozzi, 1994; Hair et al., 1998). Os resultados indicaram validade convergente e discriminante dos constructos envolvidos no estudo. Uma discussão mais aprofundada sobre a avaliação da validade de constructo será abordada nos Capítulos 5 e 6 quando serão validados individualmente cada constructo e o modelo de relação entre orientação para o mercado e performance empresarial.

---

<sup>14</sup> Considerações sobre o pré-teste do instrumento de coleta de dados podem ser encontradas na seção 3.1.4 Elaboração e Teste do Instrumento de Coleta de Dados.

### 3.1.2 Operacionalização das Variáveis do Estudo

As variáveis da pesquisa de cada constructo foram operacionalizadas de diferentes maneiras, apresentadas a seguir.

Para o constructo orientação para o mercado foi aplicada a escala MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993). As variáveis avaliadas foram aquelas traduzidas, depuradas e validadas – conforme explicado anteriormente. No questionário original existem vinte variáveis assim distribuídas: seis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco relativas à disseminação da informação gerada e nove relativas à resposta da empresa. Foram utilizadas, a exemplo da medida original, escalas de 5 pontos, tipo Likert, as quais o respondente deveria manifestar-se de acordo com o comportamento de sua empresa, variando os extremos de (1) *Discordo Totalmente* a (5) *Concordo Totalmente*. Essa variáveis podem ser identificadas no *Bloco 1 – Orientação para o Mercado – Práticas adotadas pela empresa* do questionário apresentado no Anexo 1.

O segundo constructo envolvido refere-se à avaliação da performance empresarial, constructo esse de natureza multidimensional formado por um conjunto de indicadores. A complexidade e multidimensionalidade da performance (Venkatraman e Ramanujam, 1987; Pelham e Wilson, 1996) traz uma dificuldade inerentemente difícil na seleção de um esquema conceitual para definir performance, e na identificação de medidas disponíveis e acuradas para operacionalizar esse constructo (Dess e Robinson, 1984). Mesmo quando se foca em dimensões financeiras de performance – por exemplo, lucratividade e retorno financeiro sobre o patrimônio do negócio – encontram-se dificuldades de obter determinadas medidas, pela indisponibilidade e confidencialidade dessas informações (Slater e Narver, 1994a; Pelham e Wilson, 1996; Pelham, 2000).

Uma maneira significativa de entender a idéia abstrata de efetividade é considerar como os pesquisadores operacionalizam e medem o constructo em questão. Neste sentido, Perin e Sampaio (1999) apresentam uma síntese de formas e indicadores freqüentemente utilizados para a mensuração de performance empresarial apresentado no Quadro 7 abaixo. De maneira semelhante, os Quadros 3, 4, 5 e 6 apresentados no capítulo anterior, também sintetizam, para os trabalhos sobre orientação para o mercado, quais as medidas e escalas de performance utilizadas<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Uma outra fonte de indicadores de performance utilizados pode ser encontrada em Trez (2000).

## Quadro 7 – Indicadores e Medidas de Performance

INDICADORES	REFERENCIAS	MEDIDAS	OBSERVAÇÕES
Participação de Mercado	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Subjetiva	Escala de 3 pontos
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
	Jaworski e Kohli (1993)	Objetiva	% no mercado principal
	Day e Wensley (1988)	Não Espec.	Escala não especificada
Retorno sobre Ativos (ROA)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Escala de 7 pontos – consideram equivalente ROI e retorno sobre ativos líquidos
	Slater e Narver (1994a)	Subjetiva	Escala não especificada
	Dess e Robinson (1984)	Subjetiva e Objetiva	Escala de 5 pontos Objetiva <i>self-report</i> em 2 pontos no tempo
	Kahn (1998)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
Retorno sobre Investimentos (ROI)	Venkatraman e Ramanujam (1987)	Subjetiva e Objetiva	Escala de 5 pontos e Dados secundários
	Hulland (1995)	Subjetiva	Escala não especificada
	Langerak e Commandeur (1998)	Objetiva	Percentual sobre vendas
	Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
Lucratividade (lucro sobre vendas)	Day e Wensley (1988)	Não Espec.	Escala não especificada
	Langerak e Commandeur (1998)	Objetiva	Percentual sobre vendas
	Kahn (1998)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
	Slater e Narver (1994b e 1995)	Não Espec.	Escalas não especificadas
	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Subjetiva	Escala de 3 pontos
	Han, Kim e Srivastava (1998)	Objetiva e Subjetiva	Medida objetiva a partir de relatórios financeiros
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos – considera 5 medidas: lucros operacionais, lucro / vendas, fluxo de caixa, ROI e ROA
	Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
Crescimento	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Subjetiva	Escala de 3 pontos
	Han, Kim e Srivastava (1998)	Objetiva e Subjetiva	Medida objetiva a partir de relatórios financeiros
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos – considera 3 medidas: crescimento de vendas, crescimento por funcionário e participação de mercado
Performance de Mercado	Kahn (1998)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
Taxa de Crescimento de Vendas	Venkatraman e Ramanujam (1987)	Subjetiva e Objetiva	Escala de 5 pontos Dados secundários
	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
	Slater e Narver (1994a)	Subjetiva	Escala não especificada
	Slater e Narver (1994b e 1995)	Não Espec.	Escalas não especificadas
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
	Hulland (1995)	Subjetiva	Escala não especificada
	Langerak e Commandeur (1998)	Objetiva	Percentual sobre vendas
	Dess e Robinson (1984)	Subjetiva e Objetiva	Escala de 5 pontos Objetiva <i>self-report</i> em 2 pontos no tempo
Kahn (1998)	Subjetiva	Escala de 5 pontos	
Qualidade de Produto	Langerak e Commandeur (1998)	Subjetiva	Escala tipo Likert não especificada
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos

Tamanho	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Subjetiva	Escala de 3 pontos
Sucesso Relativo de Novos Produtos	Slater e Narver (1994a)	Subjetiva	Escala não especificada
	Slater e Narver (1995)	Não Espec.	Escala não especificada
	Langerak e Commandeur (1998)	Subjetiva	Escala tipo Likert não especificada
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos – considera 2 medidas: desenvolvimento de novos produtos/serviços e desenvolvimento de mercado
Satisfação do Consumidor	Slater e Narver (1995)	Não Espec.	Escala não especificada
	Langerak e Commandeur (1998)	Subjetiva	Escala tipo Likert não especificada
	Day e Wensley (1988)	Não Espec.	Escala não especificada
Performance Geral	Jaworski e Kohli (1993)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
	Dess e Robinson (1984)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
	Kahn (1998)	Subjetiva	Posicionamento entre 0 à 100% - 100% representando performance perfeita

Fonte: Perin e Sampaio, (1999)

Pode-se notar, a partir da análise dos Quadros 4, 5, 6 e 7 que muitos autores têm preferido utilizar medidas subjetivas de performance por sua natureza multidimensional (Venkatraman e Ramanujam, 1987), pela maior facilidade de obter respostas (Pelham e Wilson, 1996) e pela possibilidade de comparar diferentes indústrias e segmentos (Slater e Narver, 1994a). Alguns estudos (Dess e Robinson, 1984; Pearce, Robbins e Robinson, 1987) têm demonstrado relações positivas e significativas entre medidas objetivas e subjetivas de performance, mesmo não sugerindo que estas sejam preferenciais. O que é necessário investigar é se análises subjetivas de performance estão relacionadas com as objetivas e quais indicadores seriam mais apropriados para explicar a performance empresarial.

Nesse estudo, para operacionalização do constructo performance empresarial foram utilizados indicadores frequentemente empregados em publicações relacionadas à área de varejo. O conjunto de onze indicadores foi retirado do estudo de Cunha (1998) e pode ser verificado no *Bloco 2 – Desempenho de sua empresa em relação à concorrência* do questionário apresentado no Anexo 1. Para avaliação destes indicadores foram utilizadas escalas também de 5 pontos, tipo Likert, onde

o próprio executivo considerou o desempenho de sua empresa em relação aos seus principais concorrentes dentro de seu principal ramo de atuação numa graduação entre (1) *Muito Pior que os Concorrentes* a (5) *Muito Melhor que os Concorrentes*. Portanto, a performance empresarial foi obtida através de uma medida subjetiva (relativa ou por julgamento), sendo uma medida mais indicada para permitir grau de comparação, pois foram contempladas empresas de varejo de confecção de diferentes portes e segmentos atendidos em um estudo do tipo corte transversal, além da dificuldade que se teria em obter valores objetivos – como, por exemplo, lucratividade em termos monetários – pela relutância das empresas em fornecer tais informações e pela inexistência dessas informações no banco de dados utilizado (o que impossibilita obter esses indicadores em fontes secundárias).

Cabe ressaltar que estudos recentes têm demonstrado que a mensuração de performance realizada subjetivamente a partir de procedimentos *self report* proporcionam resultados relacionados a uma avaliação objetiva de performance, provenientes tanto de fontes internas das organizações (Dess e Robinson, 1984) quanto de fontes externas (Venkatraman e Ramanujam, 1986), sinalizando, portanto, fortes correlações entre medidas subjetivas e objetivas (Pearce, Robbins e Robinson, 1987 apud Narver e Slater, 1990). O estudo realizado no Brasil de Perin e Sampaio (1999) também sinaliza que não há diferença significativa entre a mensuração subjetiva e objetiva de performance empresarial.

Adicionalmente foram, ainda, utilizadas algumas questões envolvendo variáveis freqüentemente utilizadas para a caracterização de empresas de varejo<sup>16</sup> (como, por exemplo, idade da empresa, produtos comercializados, total de área de vendas e outros), com o intuito de identificar

---

<sup>16</sup> Ver os trabalhos de Conant, Smart e Solano-Mendez (1993) e Cunha (1998).

o conjunto de empresas envolvidas na pesquisa. Essas variáveis podem ser encontradas no *Bloco 3 – Dados de Caracterização* do questionário apresentado no Anexo 1

### **3.1.3 Estabelecimento das Hipóteses do Estudo**

As hipóteses de um estudo constituem um importante recurso da investigação científica (Triviños, 1995), podendo ser testadas à luz da teoria e de pesquisas existentes, prescindindo de valores e opiniões do investigador.

O conjunto dos estudos empíricos e teóricos que trata da relação entre orientação para o mercado e performance, apresentado no capítulo anterior, permite inferir que existe uma relação positiva e significativa entre orientação para o mercado e performance empresarial. Dessa maneira, estabelece-se a hipótese fundamental do estudo:

- H1 – O grau de orientação para o mercado está positivamente relacionado com a performance empresarial em empresas de varejo de confecção do Brasil.

Na hipótese fundamental do estudo assume-se que os constructos de orientação para o mercado e performance empresarial possuem relação assimétrica entre si (Lakatos e Marconi, 1991), isto é, a variável independente orientação para o mercado afeta a performance empresarial da empresa, a variável dependente.

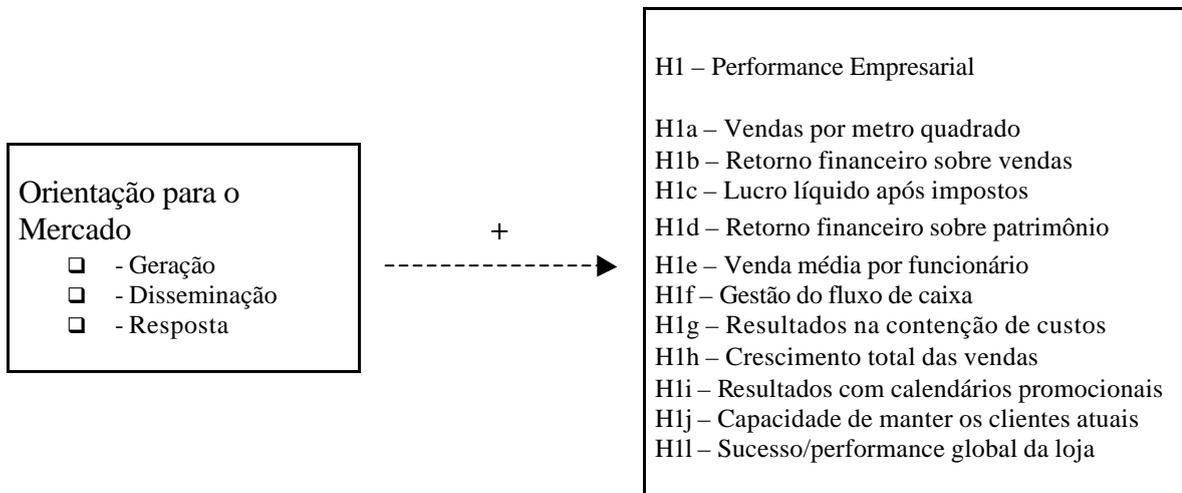
Partindo-se da hipótese H1, e entendendo a natureza multidimensional da performance empresarial já discutida anteriormente, estabelece-se uma série de hipóteses relacionada à hipótese fundamental do estudo:

- H1a – Existe uma correlação positiva e significativa entre o grau de orientação para o mercado e as vendas por metro quadrado em empresas de varejo de confecção do Brasil.
- H1b – Existe uma correlação positiva e significativa entre o grau de orientação para o mercado e o retorno financeiro sobre as vendas da loja em empresas de varejo de confecção do Brasil.
- H1c – Existe uma correlação positiva e significativa entre o grau de orientação para o mercado e o lucro líquido após os impostos em empresas de varejo de confecção do Brasil.
- H1d – Existe uma correlação positiva e significativa entre o grau de orientação para o mercado e o retorno financeiro sobre o patrimônio do negócio em empresas de varejo de confecção do Brasil.
- H1e – Existe uma correlação positiva e significativa entre o grau de orientação para o mercado e a venda média por funcionário em empresas de varejo de confecção do Brasil.
- H1f – Existe uma correlação positiva e significativa entre o grau de orientação para o mercado e a gestão de fluxo de caixa em empresas de varejo de confecção do Brasil.
- H1g – Existe uma correlação positiva e significativa entre o grau de orientação para o mercado e os resultados obtidos na contenção de custos em empresas de varejo de confecção do Brasil.

- H1h – Existe uma correlação positiva e significativa entre o grau de orientação para o mercado e o crescimento total das vendas em empresas de varejo de confecção do Brasil.
- H1i – Existe uma correlação positiva e significativa entre o grau de orientação para o mercado e os resultados obtidos com calendários promocionais/promoções em empresas de varejo de confecção do Brasil.
- H1j – Existe uma correlação positiva e significativa entre o grau de orientação para o mercado e a capacidade de manter os clientes atuais em empresas de varejo de confecção do Brasil.
- H1l – Existe uma correlação positiva e significativa entre o grau de orientação para o mercado e o sucesso/performance global da loja em empresas de varejo de confecção do Brasil.

As relações descritas nas hipóteses acima estabelecidas são representadas na Figura 04:

## Figura 04 – Representação da Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial



Em princípio, da análise do referencial teórico do tema orientação para o mercado, como quadro de referência para a condução da pesquisa e em sintonia com os objetivos apresentados, espera-se que as empresas de varejo de confecção do Brasil apresentem uma relação positiva e significativa entre orientação para o mercado e performance empresarial. Busca-se, dessa forma, validade nomológica, isto é, testar se as medidas produziram resultados consistentes com o modelo teórico, se o constructo medido comporta-se de forma esperada.

### 3.1.4 Elaboração e Teste do Instrumento de Coleta de Dados

Com base na escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), nos indicadores de performance utilizados pelas empresas de varejo e nas hipóteses anteriormente estabelecidas, estruturou-se o instrumento de coleta de dados composto por três blocos principais (Anexo 1). No *Bloco 1 – Orientação para o Mercado – Práticas adotadas pela empresa*, foram apresentadas as vinte questões referentes à orientação para o mercado da empresa. No *Bloco 2 – Desempenho e sua empresa em relação à concorrência*, apareceram as questões destinadas a medir a performance

empresarial das empresas de varejo de confecção. Finalmente, no último bloco, as questões descritivas incluídas para a caracterização das empresas participantes. As instruções para o preenchimento do questionário foram descritas antes de cada um dos blocos.

O pré-teste do instrumento de coleta de dados foi realizado em dois momentos distintos. Em primeiro lugar, selecionou-se cinco empresas da população de diferentes portes e localização geográfica (uma na região Nordeste, uma na região Norte, uma na região Sudeste e duas na região Sul), na medida que o questionário deveria ser compreensível a qualquer empresa do ramo de varejo de vestuário do Brasil. Nesse primeiro momento, foram identificados alguns problemas de compreensão referentes a algumas questões, necessitando a utilização de alguns exemplos, termos mais empregados no varejo e maiores explicações. Também se observou a necessidade de maiores esclarecimentos sobre as instruções para o preenchimento do questionário antes de cada bloco.

Realizadas as modificações sugeridas pelos respondentes, o instrumento foi testado em um segundo momento em quatro empresas não participantes do primeiro pré-teste de diferentes portes e localização geográfica (uma na região Nordeste, uma na região Sudeste e duas na região Sul). Nesse segundo momento do pré-teste não foi identificado nenhum problema de compreensão, assumindo-se que o questionário seria entendido e aplicável sem maiores problemas. As nove empresas de varejo de vestuário que participaram dos dois pré-testes foram excluídas da população e não participaram da pesquisa.

### **3.2 Etapa Descritiva**

As pesquisas descritivas permitem que o investigador quantifique as variáveis empregadas em seu estudo, obtendo conclusões sobre os temas pesquisados ou aprofundando a exploração

inicial feita na pesquisa de natureza qualitativa (Malhotra, 1996). A etapa descritiva é utilizada para descrever a ocorrência de um evento ou investigar relações entre variáveis, sendo normalmente orientada por hipóteses teóricas pré-estabelecidas sobre o fenômeno estudado (Churchill, 1999). Pela utilização de técnicas de modelagem de equações estruturais<sup>17</sup>, permite-se que se trabalhe com relações de causa e efeito a partir de um modelo de pesquisa descritiva do tipo quantitativo (Bagozzi, 1994; Hair et al., 1998).

A finalidade dessa fase da pesquisa foi:

- aplicar o instrumento de coleta de dados desenvolvido na fase exploratória desse estudo, mensurando orientação para o mercado de empresas de varejo de confecção do Brasil e sua performance;
- examinar a validade e confiabilidade da escala MARKOR no contexto brasileiro; e
- testar e refinar um modelo explicativo sobre a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial.

Definidos o tipo de estudo e os objetivos dessa fase da pesquisa, foram estabelecidas as seguintes etapas que serão descritas a seguir: definição da população e amostra, procedimentos de coleta de dados, preparação e avaliação dos dados para a análise, procedimentos de análise estatística dos dados.

---

<sup>17</sup> A técnica de modelagem de equações estruturais será abordada na seção 3.2.4.1 – Modelagem de Equações Estruturais

### 3.2.1 População e Amostra

A população da pesquisa foi composta por empresas de varejo do vestuário do Brasil que apresentam parcela maior de seu faturamento proveniente da comercialização de roupas, calçados e acessórios para o vestuário. Dessa forma, foi necessário a inclusão de uma questão no *Bloco 3 – Dados de caracterização* do questionário visando identificar quais as empresas respondentes que se enquadraram nesse perfil solicitado.

A base de dados cadastrais foi baseada em um levantamento elaborado por uma empresa especializada realizado em 1997. Ressalta-se que essa era no momento da coleta de dados a última atualização, uma vez que o levantamento foi realizado em 1997 e disponibilizado em 1998. A última atualização dessa base de dados realizada em 1999 somente ficou disponível a partir do início do ano 2000. Apesar dos riscos associados à possível desatualização desses dados, essa alternativa apresentou-se como a melhor possível. Foram selecionadas, então, todas as empresas com dez ou mais funcionários, uma vez que as empresas de varejo desse porte já necessitariam uma certa estrutura, permitindo a avaliação da dimensão disseminação de informações de mercado da escala MARKOR. Ressalta-se que algumas empresas da amostra apresentaram um número menor de funcionários do que aquele solicitado, apesar de constarem no banco de dados como se tivessem dez ou mais funcionários. Apesar disso, como o número de funcionários pode variar no varejo de acordo com a época do ano e outras variáveis econômicas e da atividade, optou-se por não excluir essas empresas da amostra.

A população da pesquisa era composta inicialmente por 2.651 empresas de varejo do setor de vestuário espalhadas por todo o Brasil, já excluídas as empresas que tinham como principais

produtos tecidos e aviamentos. Considerando a base cadastral elaborada em 1997 e que boa parte das empresas era de pequeno porte<sup>18</sup>, e que essas empresas possuem menores barreiras de saída do negócio (Porter, 1994), esperava-se que um percentual significativo de instrumentos não chegasse ao destino, o que acabou se concretizando<sup>19</sup>. Com base no pressuposto de que os dados obtidos continham todas as empresas de varejo de vestuário no Brasil com dez ou mais funcionários, optou-se pela utilização de todas as 2.651 empresas, salientando-se, então, que não existiu processo de amostragem para o envio dos instrumentos de pesquisa (Malhotra, 1996).

### 3.2.2 Coleta de Dados

Em função da dispersão geográfica das empresas (âmbito nacional), a coleta de dados foi realizada através de um questionário estruturado, auto-aplicável, enviado pelo correio. A coleta de dados ocorreu entre os dias 3/11/99 e 18/12/99. Duas etapas foram utilizadas: a primeira etapa, com questionários enviados em 3/11/99, foi composta por uma carta de apresentação em que foram esclarecidos os objetivos do trabalho, pelo instrumento de coleta de dados, seguindo os procedimentos necessários para aumentar a taxa de retorno, e por uma carta resposta comercial endereçada ao Centro de Estudos e Pesquisas (CEPA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), explicitando a importância da participação e do preenchimento adequado do questionário (Anexo 1). Na segunda etapa foi enviada uma carta de pós-notificação (*follow-up*) em 23/11/99, juntamente com outro questionário, para as empresas que não responderam até a data estipulada da primeira correspondência (16/11/99), visando reforçar a importância e a necessidade da participação, no intuito de viabilizar a consecução da pesquisa (Anexo 6).

---

<sup>18</sup> Ver seção 4.1 Caracterização da Amostra no capítulo próximo.

<sup>19</sup> Maiores detalhes podem ser encontrados na próxima seção 3.2.2 Coleta e Dados.

Uma vez que o interesse do estudo era a avaliação do grau de orientação para o mercado e de indicadores de desempenho, considerou-se que seria necessário enviar o instrumento de coleta de dados para ser preenchido por executivo da alta administração por ser a pessoa com maiores condições de responder a todas as questões<sup>20</sup>. Cabe ressaltar que estudos têm indicado que não existem diferenças significativas de resposta na utilização de um respondente e de respondentes múltiplos (Jaworski e Kohli, 1993; Homburg, Workman e Krohmer, 1999). Como a base de dados não possuía nomes de executivos e nem de proprietários, os instrumentos foram endereçados ao proprietário(a), diretor(a) ou gerente da empresa.

Salienta-se que 515 envelopes (19,42%) foram devolvidos pelo correio com mudanças de endereço ou paralisação das atividades da empresa, e outras 9 empresas que participaram do pré-teste do instrumento foram excluídas, ajustando a população para 2.127 empresas. Os procedimentos de coleta de dados adotados resultaram em um retorno de 249 questionários, representando uma taxa de resposta de 11,70% do total dos questionários, o que pode ser considerado abaixo do padrão de 15% para estudos que não incluem incentivos (Malhotra, 1996). Cabe ressaltar que diversos estudos que procuraram identificar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, e que utilizaram também empresas de pequeno porte na amostra, apresentaram igualmente taxas de retorno de 15% ou menores<sup>21</sup>. Dos 249 questionários devolvidos, 10 foram excluídos por as empresas não terem como foco principal de sua atividade o varejo de confecção, 20 foram excluídos em função de não terem sido preenchidos corretamente ou

---

<sup>20</sup> Uma série de estudos utilizou esse mesmo respondente para avaliar a orientação para o mercado e performance empresarial, por exemplo: Greenley (1995b), Fritz (1996), Pelham e Wilson (1996), Appiah-Adu (1997), Appiah-Adu (1998), Appiah-Adu e Ranchhod (1998), Bhuiyan (1998), Ngai e Ellis (1998), Becker e Homburg (1999), Sargeant e Mohamad (1999).

<sup>21</sup> Ver por exemplo: Avlonitis e Gounaris (1997) investigaram pequenas, médias e grandes empresas industriais de bens de consumo da Grécia e obtiveram taxa de retorno de 13,87%; Pelham (1997) investigou pequenas indústrias dos EUA e obteve taxa de retorno de 13,33%; Horg e Chen (1998) investigaram pequenas e médias empresas manufatureiras de Taiwan e obtiveram taxa de retorno de 15,20%; Ngai e Ellis (1998) investigaram pequenas, médias e grandes empresas do setor têxtil e indústria do vestuário de Hong Kong e obtiveram taxa de retorno de 7,10%.

integralmente, 7 foram excluídos em função de terem sido respondidos por pessoa sem cargo executivo na organização (vendedor, contador, crediaria etc.) e outros 8 questionários ultrapassaram o limite de tempo imposto (18/12/99). Dessa forma, o retorno total foi de 204 questionários utilizáveis, resultando em uma taxa ajustada de retorno de 9,59%.

### **3.2.3 Preparação dos Dados para Análise**

Os procedimentos utilizados para a preparação dos dados para posterior análise são descritos a seguir.

#### **3.2.3.1 Identificação de outliers**

Após a digitação dos dados, foi verificada a existência de *outliers* que poderiam distorcer as variâncias e covariâncias entre as variáveis (Bagozzi, 1994), por possuírem padrões de resposta muito diferentes do conjunto total de respondentes (Hair et al., 1998). Através do teste de padronização de variáveis realizado com o *software* estatístico SPSS, foram identificados e excluídos valores fora do padrão normal da amostra (com escore Z menor do que -3 ou maior do que 3), conforme sugestão de Hair et al. (1998). Foram encontrados e excluídos da amostra 12 *outliers*, ajustando o tamanho da amostra para 192 casos.

#### **3.2.3.2 Avaliação dos não-respondentes**

Quando se utiliza o correio para coleta de dados, pode existir um viés proveniente de uma eventual motivação dos respondentes para responderem ao questionário, face a um interesse pelo tema da pesquisa ou outro qualquer (Malhotra, 1996). Torna-se, portanto, necessário verificar se

aqueles que responderam ao questionário não diferem significativamente daqueles que não o fizeram, e se suas respostas não apresentaram determinada tendência que os diferenciariam da população (Churchill, 1999). Nesse caso, a análise do viés dos não-respondentes torna-se importante, para possibilitar a generalização dos resultados da pesquisa para a população investigada, e foi feito de duas maneiras: teste de comparação entre ondas (Armstrong e Overton, 1977) e comparação entre as características das empresas respondentes e não-respondentes. Os resultados obtidos pelos dois procedimentos indicaram a inexistência de vieses dos dados da pesquisa, sendo realizados da maneira descrita a seguir.

Em primeiro lugar, os respondentes foram divididos em dois grupos: um composto por aqueles que responderam após o envio do questionário (1ª onda de respostas) e outro grupo formado por aqueles que responderam após o estímulo da pós-notificação (2ª onda de respostas). Foi empregado, então, o teste *t* de *Student* para amostras independentes, visando verificar diferenças significativas entre os dois grupos de respondentes – duas ondas, com base nos fatores extraídos pela Análise de Componentes Principais, para verificar possíveis diferenças existentes entre os dois blocos de respondentes (Hair et al., 1998). As médias obtidas entre as duas ondas de respostas nos grupos de questões relativos à orientação para o mercado e à performance empresarial, de maneira geral, não apresentaram diferenças significativas. A exceção ocorreu em apenas uma variável do bloco sobre performance (Resultados obtidos com calendários promocionais/promoções –  $p=0,001$ ), levando com que essa variável fosse posteriormente retirada<sup>22</sup>. Estudos que abordam a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, e que utilizaram envio de instrumento de coleta de dados pelo correio, também utilizaram a comparação entre ondas para analisar o viés dos não-respondentes (Greenley, 1995a; Greenley, 1995b; Atuahene-Gima, 1996; Caruana, Ramaseshan

---

<sup>22</sup> Maiores detalhes podem ser encontrados na seção 5.3 Validação do Constructo Performance Empresarial do Capítulo 5.

e Ewing, 1996; Appiah-Adu, 1997, Avlonitis e Gounaris, 1997; Bhuian e Abdul-Gader, 1997; Kumar, Subramanian e Yauger, 1997; Appiah-Adu, 1998; Baker e Sinkula, 1999).

Além disso, também foram testadas, através do mesmo procedimento de análise, a existência de diferenças significativas existentes entre os respondentes e os não-respondentes em relação a dados de caracterização das empresas de varejo, a partir de dados relativos ao número de funcionários, localização geográfica e classificação pelo código de atividade. Os resultados indicaram que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dados de caracterização das empresas investigadas, proporcionando confirmação adicional ao procedimento de checagem de viés de não-respondentes. Estudos que abordam a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, e que utilizaram envio de instrumento de coleta de dados pelo correio, também utilizaram a comparação entre a diferença de caracterização entre os respondentes e os não-respondentes para analisar o viés dos não-respondentes (Fritz, 1996; Pelham, 1997; Sargeant e Mohamad, 1999; Urdan, 1999; Pelham, 2000).

### **3.2.4 Procedimentos Estatísticos de Análise**

Para alcançar os objetivos propostos no trabalho, foram utilizadas diferentes análises estatísticas, conforme posteriormente apresentadas nos Capítulos 4, 5, 6 e 7. A seguir será discutida a estratégia de análise baseada no método de equações estruturais, método principal utilizado para responder à questão de pesquisa desse estudo e para a validação dos constructos. Para a discussão sobre modelagem de equações estruturais serão utilizados principalmente as considerações de Bagozzi (1994) e Hair et al. (1998), e as dissertações apresentadas recentemente no PPGA/UFRGS por Viana (1999) e Trez (2000) que utilizaram essa técnica estatística.

### 3.2.4.1 Modelagem de Equações Estruturais

A modelagem de dados pela técnica de equações estruturais (análise fatorial confirmatória) permite ao pesquisador teste de hipóteses de relacionamentos entre variáveis latentes e observáveis, sendo um recurso importante para a avaliação de teorias e de relações causais (Schuler, 1995; McQuitty, 1999).

A técnica de equações estruturais permite ao pesquisador avaliar simultaneamente um conjunto de relações múltiplas e interdependentes entre as variáveis, através de uma série de equações e regressões múltiplas, sendo particularmente adequada quando uma variável dependente torna-se independente num outro relacionamento (Hair et al., 1998).

Existem *softwares* desenvolvidos para estimar e testar os modelos de equações estruturais, destacando-se entre eles: LISREL, EQS e AMOS. Esse último diferencia-se pela maior utilização de modelos gráficos, simplificando as definições das equações estatísticas necessárias em outros *softwares*, tendo colaborado para a maior utilização das equações estruturais no ambiente acadêmico. Por esse motivo, na análise de dados dessa pesquisa, utilizou-se o *software* AMOS.

Hair et al. (1998) propõem a aplicação das equações estruturais de acordo com três estratégias distintas possíveis de acordo com o objetivo do pesquisador: confirmação de modelos, avaliação de modelos concorrentes e desenvolvimento de modelos. Na confirmação de modelos, o propósito principal do pesquisador é a avaliação do ajustamento estatístico do modelo conceitual, confirmando ou não o modelo conceitual apresentado pela teoria. Na avaliação de modelos concorrentes, uma comparação entre diferentes modelos conceituais é realizada. No desenvolvimento de modelos, busca-se avaliar e aperfeiçoar um modelo teórico pré-estabelecido,

incrementando o ajustamento estatístico com modificações e reespecificações graduais nas relações entre as variáveis. Essa terceira estratégia de aplicação é que se buscou nessa pesquisa, procurando aperfeiçoar um modelo teórico já especificado pela teoria mas ainda não ajustado no segmento escolhido e em ambiente nacional.

Para a modelagem de equações estruturais, Hair et al. (1998) propõem diferentes etapas que foram utilizadas nessa pesquisa: fundamentação teórica para construção do modelo, especificação das relações causais, construção do diagrama causal teórico, operacionalização do processamento dos dados com a escolha da matriz de entrada dos dados, análise dos índices de estimação alcançados, reespecificação e ajustamento do modelo, avaliação da força da relação causal entre os constructos e verificação da estrutura das relações teóricas proposta. A seguir, cada uma dessas etapas são descritas.

Inicialmente o pesquisador deve buscar na teoria fundamentação para especificar as relações causais entre os conceitos que serão posteriormente avaliadas. A partir da proposição de um modelo teórico e da definição de relações entre os constructos, desenvolve-se a modelagem de equações estruturais (Bagozzi, 1994). Nessa pesquisa, todo o embasamento teórico apresentado no capítulo anterior fundamentou o estabelecimento das hipóteses do estudo<sup>23</sup>.

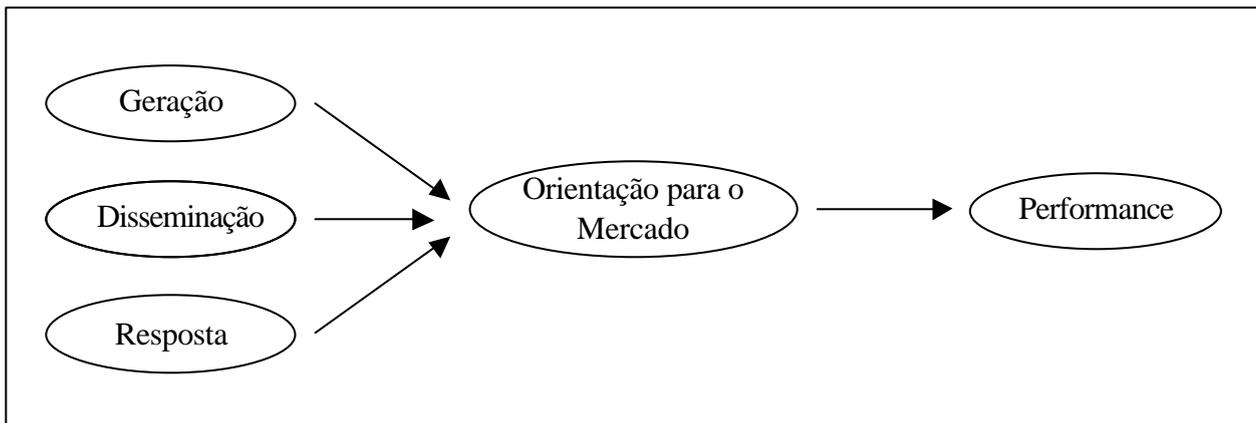
Após o desenvolvimento do modelo teórico e da definição das relações causais entre as variáveis, é necessário construir um diagrama que especifique o modelo, permitindo ao pesquisador apresentar não apenas as relações preditivas entre os constructos (isto é, as relações entre as variáveis dependente-independente), mas também as relações associativas (correlações) entre os constructos e indicadores (Hair et al., 1998). Nesse estudo, o diagrama causal teórico que especifica

---

<sup>23</sup> Ver seção 3.1.3 Estabelecimento das Hipóteses do Estudo.

o modelo pode ser representado sinteticamente conforme a Figura 5. A definição dos constructos latentes (teóricos ou não-observáveis) que formam o diagrama causal teórico será apresentada e discutida no próximo capítulo.

**Figura 05 – Síntese do Diagrama Causal Teórico**



Uma vez elaborado o diagrama causal teórico, deve-se, então, entrar com as informações dos dados coletados, isto é, operacionalizar o processamento dos dados para posterior avaliação do modelo proposto. Nessa etapa podem ser utilizados dois tipos de matrizes de dados: de correlação ou de covariância. A matriz de correlação possui os coeficientes padronizados e é mais indicada quando o objetivo é somente entender o padrão da relação entre os constructos e não a explicação da variância total desses constructos. Quando o pesquisador testa uma teoria, a matriz de covariância é mais apropriada por indicar a variância total do modelo (Hair et al., 1998). Nessa pesquisa, mais consoante com os objetivos que se pretende atingir, optou-se pela utilização da matriz de covariância para entrada dos dados.

Definida a matriz de entrada dos dados e estimado o modelo estrutural, deve-se partir para a análise dos índices de estimação alcançados, a fim de examinar os índices de ajustamento do modelo. A análise deve ser feita inicialmente para cada constructo latente, e, após, para o modelo

completo proposto (Bagozzi, 1994). Dessa forma, num primeiro momento, cada constructo deve ser separadamente analisado e ajustado. Em termos gerais, os resultados das análises dos índices de estimação alcançados apontam para o ajustamento dos constructos envolvidos no estudo<sup>24</sup>.

Existem várias medidas de ajustamento desenvolvidas, absolutas e comparativas, não existindo, portanto, um único coeficiente que resuma o ajustamento do modelo. Além disso, não existem parâmetros rígidos para essas medidas para aceitação ou rejeição de um modelo, dependendo de fatores como a complexidade do modelo proposto. Bagozzi (1994) e Hair et al. (1998) sugerem que seja selecionado um conjunto de índices para a mensuração de um modelo para se obter parâmetros com maior poder explicativo do modelo proposto.

A seguir são apresentados os principais índices de estimação genericamente utilizados para a avaliação de modelos.

Medidas absolutas de ajustamento: determinam o grau em que o modelo geral prediz a matriz de covariância ou de correlação observada (Hair et al., 1998). Entre as principais medidas absolutas de ajustamento encontram-se:

- Qui-quadrado sobre graus de liberdade<sup>25</sup> ( $\chi^2 / GL$ ): essa relação mostra a diferença entre as matrizes observada e estimada. Um elevado valor de Qui-quadrado em relação aos graus de liberdade indica que as matrizes observada e estimada diferem significativamente. Considera-se valores igual ou inferior a 5 aceitáveis. Deve ser considerado também nessa relação o coeficiente de significância (p) que indica a diferença estatística entre as matrizes

---

<sup>24</sup> Os resultados e ajustes dos índices de estimação de cada constructo latente e do modelo integrado são apresentados nos Capítulos 5 e 6.

<sup>25</sup> Graus de liberdade indica a diferença entre o número de covariâncias ou correlações da matriz e o número de coeficientes estimados pelo modelo (Hair et al., 1998).

do modelo. Níveis de significância esperados devem ser maiores do que 0,05<sup>26</sup>, indicando que as matrizes observada e estimada não são estatisticamente distintas.

- *Goodness-of-fit* (GFI): medida não padronizada possuindo variações de 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito), expressando comparação entre os resíduos<sup>27</sup> da matriz observada e estimada. O valor indica o grau de ajustamento geral do modelo, sendo considerados valores iguais ou superiores a 0,8 aceitáveis.
- *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA): medida para corrigir a tendência que o teste de Qui-quadrado apresenta em rejeitar modelos especificados a partir de grandes amostras. Essa medida representa a discrepância por grau de liberdade da raiz quadrada da média dos resíduos dos modelos observados e esperados ao quadrado (Hair et al., 1998). Considera-se valores entre 0,05 e 0,08 aceitáveis.

Medidas comparativas de ajustamento: comparam o modelo proposto ao modelo nulo (*null model*) que possui todos os indicadores medindo perfeitamente os constructos, isto é, apresenta valores de Qui-quadrado associados com a variância total na série de correlações ou de covariâncias (Hair et al., 1998). Entre as principais medidas comparativas de ajustamento encontram-se:

- *Adjusted Goodness-of-fit* (AGFI): essa medida é uma extensão do GFI ajustada ao número de graus de liberdade do modelo proposto e do modelo nulo (Hair et al., 1998). De igual forma ao GFI, possui variações de 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito). O valor também indica o grau de ajustamento geral do modelo, sendo considerados valores iguais ou superiores a 0,8 aceitáveis.

---

<sup>26</sup> Hair et al. (1998) salientam que esse teste é muito sensível ao tamanho da amostra.

<sup>27</sup> Resíduo indica a diferença entre uma covariância da matriz observada e da matriz esperada (Hair et al., 1998).

- *Tucker-Lewis Index* (TLI): esse índice combina uma medida de parcimônia em um índice comparativo entre os modelos proposto e nulo, resultando em valores entre 0 a 1 (Hair et al., 1998). Considera-se valores iguais ou superiores a 0,9 aceitáveis.
- *Comparative Fit Index* (CFI): medida comparativa global entre os modelos estimado e nulo (Hair et al., 1998), resultando também em valores entre 0 (fraco) a 1 (perfeito). Considera-se valores iguais ou superiores a 0,8 aceitáveis.

Cabe ressaltar que esses principais indicadores de estimação propostos por Bagozzi (1994) e Hair et al. (1998) para a validação de modelos também têm sido freqüentemente empregados em artigos que utilizam modelagem de equações estruturais para avaliar a relação de causalidade entre orientação para o mercado e performance empresarial (Fritz, 1996; Bhuian e Abdul-Gader, 1997; Pelham, 1997; Bhuian, 1998; Egeren e O'Connor, 1998; Siguaw, Simpson e Baker, 1998; Baker e Sinkula, 1999; Becker e Homburg, 1999). Salienta-se, ainda, que nem todos os estudos acima citados que avaliaram a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial apresentaram todas as medidas de ajustamento dentro dos limites anteriormente especificados. Entretanto, os modelos foram, de uma maneira geral, considerados ajustados, uma vez que não existem parâmetros rígidos consagrados.

A avaliação dos índices de estimação, apresentados anteriormente, possibilita ao pesquisador julgamento da necessidade de potenciais mudanças no modelo proposto, procurando melhor ajustamento dos constructos e do modelo geral. A reespecificação de um modelo deve ser realizada com aporte teórico para que se mantenha a lógica conceitual (Bagozzi, 1994; Hair et al., 1998). De acordo com Hair et al. (1998) o modelo é inicialmente ajustado a partir do exame dos

resíduos, retirando variáveis que estejam prejudicando o modelo com covariâncias com valores *T-Value*, ou resíduo ajustado, excedendo 2,58. Um outro procedimento sugerido pelos autores é o estabelecimento de novas relações entre as variáveis ou entre os constructos, novamente com a necessidade do suporte teórico.

Após a avaliação do conjunto de indicadores reespecificados e do modelo final proposto, avalia-se a força da relação de causalidade entre os diversos constructos do modelo, através do exame dos coeficientes padronizados de regressão e suas significâncias estatísticas.

Num último estágio de análise, examina-se concomitantemente o conjunto de índices de ajustamento e os coeficientes de regressão, verificando a estrutura das relações teóricas propostas.

No próximo capítulo será caracterizada a amostra do estudo e apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis de orientação para o mercado e performance empresarial.

## **4 Caracterização da Amostra e Variáveis de Orientação para o Mercado e Performance Empresarial**

Nesse capítulo será caracterizada a amostra do estudo e apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis de orientação para o mercado e performance empresarial.

### **4.1 Caracterização da Amostra**

A amostra resultante do retorno de 192 questionários utilizados na pesquisa, já excluídos desse número os questionários devolvidos não utilizados<sup>28</sup> e os *outliers*<sup>29</sup>, apresentou uma série de informações quanto à caracterização das empresas de varejo de vestuário que participaram do estudo. A seguir, são apresentadas as características da amostra quanto ao número de lojas, total da área de venda das lojas, número de funcionários, idade da empresa, principais produtos comercializados pela empresa, faturamento, existência de loja em *shopping center* e cargo dos respondentes.

---

<sup>28</sup> Ver seção 3.2.2 Coleta de Dados no capítulo anterior.

<sup>29</sup> Ver seção 3.2.3.1 Identificação de outliers no capítulo anterior.

#### 4.1.1 Número de lojas

Em relação ao número de lojas das empresas participantes da amostra, tem-se a seguinte distribuição apresentada na Tabela 01:

**Tabela 01 – Número de Lojas**

<b>Número de Lojas</b>	<b>Frequência</b>	<b>% de Respostas</b>	<b>% Acumulado</b>
1 loja	85	45,2%	45,2%
2 lojas	19	10,1%	55,3%
3 lojas	22	11,7%	67,0%
4 lojas	17	9,0%	76,0%
5 lojas	10	5,3%	81,3%
6 ou mais lojas	35	18,7%	100%

Fonte: Coleta de dados

n= 188

Observa-se que a maioria das empresas possui um número reduzido de lojas (até 2 lojas – 55,3%). Apenas 12 empresas apresentaram mais do que 10 lojas, sendo que a maior delas possui 46 lojas.

#### 4.1.2 Total da área de venda das lojas

Em relação ao total da área de vendas das lojas das empresas participantes da amostra, tem-se a seguinte distribuição apresentada na Tabela 02:

**Tabela 02 – Total da Área de Vendas**

<b>Total da Área de Vendas</b>	<b>Frequência</b>	<b>% de Respostas</b>	<b>% Acumulado</b>
Até 250 m <sup>2</sup>	59	32,6%	32,6%
De 251 m <sup>2</sup> até 500 m <sup>2</sup>	43	23,8%	56,4%
De 501 m <sup>2</sup> até 750 m <sup>2</sup>	21	11,6%	68,0%
De 751 m <sup>2</sup> até 1.000 m <sup>2</sup>	19	10,5%	78,5%
Mais de 1.000 m <sup>2</sup>	39	21,5%	100%

Fonte: Coleta de dados

n= 181

Observa-se que o maior percentual de respondentes possui até 500 m<sup>2</sup> de área de vendas (56,4%). Entretanto, é possível verificar que 21,5% das empresas possuem mais do que 1.000 m<sup>2</sup>. Apenas 2 empresas apresentaram 14.000 m<sup>2</sup> ou mais de área total de vendas, sendo que a média total de área de vendas para esse segmento pesquisado ficou em aproximadamente 1.057 m<sup>2</sup>.

#### 4.1.3 Número de funcionários em tempo integral

Pela análise da Tabela 03, verifica-se que aproximadamente 30% das empresas pesquisadas possuem mais do que 40 funcionários em tempo integral em suas lojas. Cabe salientar que algumas empresas da amostra apresentaram menos do que 10 funcionários, apesar de constarem no banco de dados utilizado com se tivessem 10 funcionários. Isso se explica pela instabilidade do segmento de varejo de confecções já discutida anteriormente, levando as empresas a alterarem seu pessoal conforme as variabilidades do ambiente e do segmento.

**Tabela 03 – Número de Funcionários em Tempo Integral**

<b>Número de Funcionários</b>	<b>Frequência</b>	<b>% de Respostas</b>	<b>% Acumulado</b>
Até 10 funcionários	32	17,4%	17,4%
De 11 a 20 funcionários	48	26,1%	43,5%
De 21 a 30 funcionários	27	14,7%	58,2%
De 31 a 40 funcionários	21	11,4%	69,6%
Mais de 40 funcionários	56	30,4%	100%

Fonte: Coleta de dados

n= 184

Como informação adicional, apenas duas empresas da amostra apresentaram mais do que 1.400 funcionários e a média de funcionários em tempo integral das empresas da amostra ficou em aproximadamente 70 funcionários.

#### 4.1.4 Idade das empresas

Em relação ao tempo de atividade das empresas participantes da amostra, tem-se a seguinte distribuição apresentada na Tabela 04:

**Tabela 04– Idade das Empresas**

<b>Idade da empresa</b>	<b>Freqüência</b>	<b>% de Respostas</b>	<b>% Acumulado</b>
Até 10 anos	39	20,4%	20,4%
De 11 a 20 anos	64	33,5%	53,9%
De 21 a 30 anos	36	18,9%	72,8%
De 31 a 40 anos	20	10,4%	83,2%
Mais de 40 anos	32	16,8%	100%

Fonte: Coleta de dados

n= 191

Observa-se que mais da metade das empresas (53,9%) possuem até 20 anos de atividade e que quase 80% delas estão no varejo de confecções há mais de 10 anos. À título de informação, a idade média das empresas participantes da amostra ficou em aproximadamente 25 anos e apenas 1 empresa está há mais de 100 anos em atividade. Cabe salientar que o banco de dados utilizado nessa pesquisa é proveniente de um levantamento realizado em 1997. Dessa forma, todas as empresas que entraram em atividade após esse período não fizeram parte da população, contribuindo para o aumento do tempo médio de mercado dessas empresas.

#### 4.1.5 Principais produtos comercializados

A Tabela 05 apresenta os principais produtos comercializados pelas empresas participantes da amostra. Ressalta-se, conforme visto no capítulo anterior, que a caracterização das empresas da amostra em relação aos produtos comercializados excluiu 10 empresas em função de não apresentarem um dos focos principal da atividade a comercialização de roupas, calçados ou acessórios para o vestuário.

**Tabela 05 – Principais Produtos Comercializados**

<b>Produtos Comercializados<sup>30</sup></b>	<b>Frequência</b>	<b>% de Respostas</b>
Roupas	132	68,8%
Calçados	105	54,7%
Acessórios para Vestuário	37	19,3%
Outros	37	19,3%

Fonte: Coleta de dados

Observa-se que quase 70% das empresas comercializam como principal produto roupas. Cabe salientar que as empresas que apontaram outros produtos como principais em sua atividade (como, por exemplo, tecidos, lingerie, fios, aviamentos e outros) somente participaram da amostra quando assinalaram também como principais produtos comercializados as roupas, os calçados ou os acessórios para o vestuário.

#### **4.1.6 Faturamento das Empresas**

Em relação ao faturamento das lojas durante o ano de 1998 das empresas participantes da amostra, tem-se a seguinte distribuição apresentada na Tabela 06:

**Tabela 06 – Faturamento das Empresas em 1998**

<b>Faturamento</b>	<b>Frequência</b>	<b>% de Respostas</b>	<b>% Acumulado</b>
Até R\$ 500.000,00	38	25,5%	25,5%
De R\$ 500.001,00 a R\$ 1.000.000,00	34	22,8%	48,3%
De R\$ 1.000.001,00 a R\$ 2.000.000,00	32	21,5%	69,8%
De R\$ 2.000.001,00 a R\$ 5.000.000,00	23	15,4%	85,2%
Mais de R\$ 5.000.00,00	22	14,8%	100%

Fonte: Coleta de dados

n= 149

Observa-se que mais da metade da amostra pesquisada (51,7%) apresentou um faturamento durante o ano de 1998 superior a R\$ 1.000.000,00. Uma empresa possuiu um faturamento na casa

<sup>30</sup> Permite resposta múltipla.

dos R\$ 100 milhões e a média de faturamento das empresas que participaram da amostra ficou em R\$ 3.355.334,00.

#### 4.1.7 Lojas em *shopping center*

A Tabela 07 apresentada a seguir aponta o percentual de empresas que possuem lojas em *shopping center*. É possível observar que a grande maioria das empresas (75,5%) ainda não possui lojas em centros comerciais.

**Tabela 07 – Lojas em *Shopping Center***

<b>Lojas em <i>Shopping Center</i></b>	<b>Freqüência</b>	<b>% de Respostas</b>	<b>% Acumulado</b>
Sim	47	24,5%	24,5%
Não	145	75,5%	100%

Fonte: Coleta de dados

n= 192

#### 4.1.8 Respondentes

Conforme visto no capítulo anterior, os questionários deveriam ser respondidos por executivo da empresa que tivesse condições de avaliar as estratégias de orientação para o mercado e conhecesse os indicadores de desempenho. Para tanto, foi incluída uma questão no instrumento de coleta de dados que procurava identificar o cargo ocupado pelo respondente do questionário, levando a exclusão, conforme visto no capítulo anterior, de 7 questionários por terem sido respondidos por pessoa sem cargo executivo na organização (como, por exemplo, vendedor, crediaria, secretária e outros). A Tabela 08 apresenta o cargo ocupado na empresa pelo respondente.

**Tabela 08 – Cargo Exercido pelos Respondentes**

<b>Cargo na Empresa</b>	<b>Freqüência</b>	<b>% de Respostas</b>	<b>% Acumulado</b>
Proprietário / Sócio	66	34,4%	34,4%
Diretor	45	23,4%	57,8%
Gerente	51	26,6%	84,4%
Outros Cargos Executivos <sup>31</sup>	39	15,6%	100%

Fonte: Coleta de dados

n= 192

Observa-se que os respondentes da pesquisa estão em cargos executivos dentro da empresa ou são proprietários/sócios, indicando que os respondentes possuem a capacitação necessária para responder ao instrumento de coleta de dados.

## **4.2 Variáveis de Orientação para o Mercado**

Para operacionalizar o constructo de orientação para o mercado foi utilizada a escala MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993). A escala MARKOR, conforme comentado anteriormente, possui um total de vinte variáveis assim distribuídas (ver Anexo 1): seis relativas à geração de inteligência de mercado (questões 1 a 6), cinco relativas à disseminação da informação gerada (questões 7 a 11) e nove relativas à resposta da empresa (questões 12 a 20). Foram utilizadas, a exemplo da medida original, escalas de 5 pontos, tipo Likert, as quais o respondente deveria manifestar-se de acordo com o comportamento de sua empresa, variando os extremos de (1) *Discordo Totalmente*, quando a asserção não caracterizava totalmente o comportamento da empresa, a (5) *Concordo Totalmente*, quando a asserção caracterizava totalmente o comportamento da empresa. Os pontos intermediários da escala deveriam ser utilizados para situações intermediárias de utilização das asserções sobre orientação para o mercado na empresa. Essa variáveis de orientação para o mercado podem ser identificadas no *Bloco I – Orientação para o Mercado – Práticas adotadas pela empresa* do questionário apresentado no Anexo 1.

<sup>31</sup> Administrador, assessor administrativo, assistente da diretoria, supervisor e procurador.

A Tabela 09 apresentada a seguir mostra a frequência das respostas de cada opção da escala de cinco pontos para cada uma das variáveis de orientação para o mercado.

**Tabela 09 – Frequência das Variáveis de Orientação para o Mercado**

<b>Variáveis de Orientação para o Mercado<sup>32</sup></b>	<b>(1)<sup>33</sup></b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)<sup>34</sup></b>	<b>Total</b>
1. Encontro com clientes para identificar produtos ou serviços necessários no futuro.	108 56,5%	35 18,3%	22 11,5%	12 16,3%	14 17,3%	191 100%
2. Pesquisa de mercado realizada pela empresa.	20 10,4%	38 19,8%	46 24,0%	36 18,8%	52 27,1%	192 100%
3. Agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes.	15 7,8%	23 12,0%	38 19,8%	40 20,8%	76 39,6%	192 100%
4. Pesquisa com clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar qualidade dos serviços.	58 30,9%	29 15,4%	25 13,3%	21 11,2%	55 29,3%	188 100%
5. Agilidade em detectar mudanças fundamentais no ramo de atividade.	13 6,8%	31 16,2%	40 20,9%	36 18,8%	71 37,2%	191 100%
6. Revisão periódica de prováveis efeitos sobre clientes das mudanças do ambiente empresarial.	23 12,0%	28 14,6%	40 20,8%	53 27,6%	48 25,0%	192 100%
7. Reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	41 21,5%	25 13,1%	23 12,0%	26 13,6%	76 39,8%	191 100%
8. Discussão da área de marketing com outros depts sobre as necessidades futuras dos clientes.	55 28,6%	34 17,7%	41 21,4%	27 14,1%	35 18,2%	192 100%
9. Agilidade da empresa em saber rapidamente sobre algo relevante ocorrido a um importante cliente.	25 13,1%	26 13,6%	26 13,6%	32 16,8%	82 42,9%	191 100%
10. Disseminação regular de dados sobre satisfação de clientes em todos os níveis da empresa.	21 11,0%	32 16,8%	42 22,0%	27 14,1%	69 36,1%	191 100%
11. Agilidade em alertar outros departamentos de algo importante sobre concorrentes.	13 6,8%	19 9,9%	36 18,8%	44 23,0%	79 41,4%	191 100%
12. Agilidade da empresa para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes.	14 7,3%	15 7,8%	29 15,1%	37 19,3%	97 50,5%	192 100%
13. Tendência da empresa em não ignorar mudanças nas necessidades de clientes por produto ou serviço.	15 7,8%	13 6,8%	18 9,4%	53 27,6%	93 48,4%	192 100%

<sup>32</sup> Na apresentação das variáveis de orientação para o mercado houve um fraseamento das questões – as questões originais podem ser vistas no Anexo 1. As questões 3, 5, 11, 12, 13, 18 e 19 possuíam no questionário original escala invertida mas foram recodificadas para facilitar a compreensão da tabela.

<sup>33</sup> Discordância total.

<sup>34</sup> Concordância total.

14. Revisão periódica de esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam.	10	25	28	51	78	192
	5,2%	13,0%	14,6%	26,6%	40,6%	100%
15. Encontro de departamentos para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente de negócio.	25	32	51	38	46	192
	13,0%	16,7%	26,6%	19,8%	24,0%	100%
16. Resposta imediata da empresa a possível campanha intensiva de concorrente dirigida aos clientes.	22	26	30	29	85	192
	11,5%	13,5%	15,6%	15,1%	44,3%	100%
17. Atividades bem coordenadas entre os diferentes departamentos da empresa.	12	24	50	53	52	191
	6,3%	12,6%	26,2%	27,7%	27,2%	100%
18. Reclamações de clientes “têm ouvidos” na empresa.	0	8	9	14	159	190
	0%	4,2%	4,7%	7,4%	83,7%	100%
19. Implementação em tempo adequado de possível plano de marketing formulado pela empresa.	13	16	41	43	79	192
	6,8%	8,3%	21,4%	22,4%	41,1%	100%
20. Esforços combinados entre depts p/ modificações de produtos ou serviços desejados pelos clientes.	8	20	33	51	80	192
	4,2%	10,4%	17,2%	26,6%	41,7%	100%

Fonte: coleta de dados.

As variáveis 1 e 4 de orientação para o mercado (relativas à geração de inteligência de mercado) apresentaram maior concentração nos pontos mais próximos à discordância total. Contrariamente, as variáveis 12, 13 e 18 (todas relativas à resposta da empresa) apresentaram maior concentração no ponto de concordância total. Esses resultados parecem indicar uma maior preocupação das empresas participantes da amostra em agir e responder às exigências do mercado do que buscar informações para subsidiar o processo de tomada de decisão.

A Tabela 10 apresenta a média, mediana e desvio-padrão de cada variável de orientação para o mercado.

**Tabela 10 – Média, Mediana e Desvio-Padrão das Variáveis de Orientação para o Mercado**

<b>Variáveis de Orientação para o Mercado<sup>35</sup></b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
1. Encontro com clientes para identificar produtos ou serviços necessários no futuro.	1,89	1	1,26
2. Pesquisa de mercado realizada pela empresa.	3,32	3	1,33
3. Agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes.	3,72	4	1,30
4. Pesquisa com clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar qualidade dos serviços.	2,92	3	1,63
5. Agilidade em detectar mudanças fundamentais no ramo de atividade.	3,63	4	1,31
6.Revisão periódica de prováveis efeitos sobre clientes das mudanças do ambiente empresarial.	3,39	4	1,32
7.Reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	3,37	4	1,61
8. Discussão da área de marketing com outros depts sobre as necessidades futuras dos clientes	2,75	3	1,46
9. Agilidade da empresa em saber rapidamente sobre algo relevante ocorrido a um importante cliente.	3,62	4	1,47
10. Disseminação regular de dados sobre satisfação de clientes em todos os níveis da empresa.	3,47	4	1,40
11. Agilidade em alertar outros departamentos de algo importante sobre concorrentes.	3,82	4	1,26
12. Agilidade da empresa para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes.	3,97	5	1,27
13. Tendência da empresa em não ignorar mudanças nas necessidades de clientes por produto ou serviço.	4,02	4	1,24

<sup>35</sup> Na apresentação das variáveis de orientação para o mercado houve um fraseamento das questões – as questões originais podem ser vistas no Anexo 1. As questões 3, 5, 11, 12, 13, 18 e 19 possuíam no questionário original escala invertida mas foram recodificadas para facilitar a compreensão da tabela.

14. Revisão periódica de esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam.	3,84	4	1,23
15. Encontro de departamentos para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente de negócio.	3,25	3	1,33
16. Resposta imediata da empresa a possível campanha intensiva de concorrente dirigida aos clientes.	3,67	4	1,44
17. Atividades bem coordenadas entre os diferentes departamentos da empresa.	3,57	4	1,19
18. Reclamações de clientes “têm ouvidos” na empresa .	4,70	5	0,74
19. Implementação em tempo adequado de possível plano de marketing formulado pela empresa.	3,82	4	1,24
20. Esforços combinados entre depts p/ modificações de produtos ou serviços desejados pelos clientes.	3,91	4	1,17

Fonte: coleta de dados.

Observa-se, pela análise da Tabela 10, que uma mediana (variável 1) encontra-se no ponto de discordância máxima da escala e duas medianas (variáveis 12 e 18) situam-se no ponto de concordância máxima da escala. Em relação às médias, observa-se que se situam de maneira geral acima do ponto médio da escala, sendo que apenas três médias (variáveis 1, 4 e 8) estão abaixo do ponto médio da escala e duas médias (variáveis 13 e 18) situam-se acima de 4. A média geral das 20 variáveis de orientação para o mercado ficou em 3,53, sendo que a menor média de 3,14 foi a do grupo de geração de inteligência (variáveis de 1 a 6), a média do grupo disseminação de inteligência (variáveis de 7 a 11) ficou em 3,40 e a média maior de 3,86 foi alcançada pelo grupo resposta da empresa (variáveis de 12 a 20).

Analisando separadamente as dimensões de orientação para o mercado, percebe-se que em relação à dimensão geração de inteligência de mercado (questões 1 a 6), três de seis questões da dimensão apresentaram mediana abaixo de 4 – ponto de concordância – sendo que a primeira questão, relativa a encontro com clientes para a identificação de produtos e serviços necessários no

futuro, apresentou mediana 1 – ponto de discordância total. Em relação à dimensão de disseminação da informação gerada (questões 7 a 11), observa-se que, das cinco questões dessa dimensão, quatro apresentaram mediana 4 e apenas a questão número 8 apresentou mediana 3. Finalmente, em relação à dimensão resposta da empresa (questões 12 a 20), nota-se que, das nove questões dessa dimensão, apenas uma ficou abaixo da mediana 4 (questão número 15) e que duas questões (números 12 e 18) apresentaram mediana 5 de concordância total. Novamente aqui os resultados parecem indicar que existe uma maior preocupação das empresas participantes da amostra em responder mais rápida e eficientemente às solicitações do mercado do que gerar inteligência para suportar o processo de tomada de decisão. Essa tendência também apareceu na fase das entrevistas exploratórias durante o pré-teste do instrumento de coleta de dados. Alguns dos respondentes consultados salientaram que boa parte das ações relacionadas à geração de inteligência de mercado – por exemplo, encontro e pesquisa com clientes, tendências de mercado – já seria realizada pelos fabricantes das confecções. Dessa forma, as empresas varejistas não precisariam se preocupar primordialmente com a geração dessas informações de mercado, direcionando seus esforços mais fortemente para o conjunto de ações relacionadas à dimensão resposta da empresa ao mercado.

### **4.3 Variáveis de Performance**

Na operacionalização do constructo de performance empresarial, reconhecendo a natureza multidimensional desse constructo, foi considerado um conjunto de indicadores utilizados por Cunha (1998) e frequentemente empregados em publicações relacionadas à área de varejo (Conant, Smart e Solano-Mendez, 1993). Para a avaliação desses indicadores foram utilizadas escalas também de 5 pontos tipo Likert, através de uma medida subjetiva realizada pelo executivo da empresa. O respondente considerou o desempenho de sua empresa em relação a seus principais concorrentes dentro de seu principal ramo de atuação numa graduação entre (1) *Muito Pior que os*

*Concorrentes a (5) Muito Melhor que os Concorrentes.* Os pontos intermediários da escala deveriam ser utilizados para situações intermediárias de performance da empresa. Essas variáveis podem ser identificadas no *Bloco 2 – Desempenho de sua empresa em relação à concorrência* do questionário apresentado no Anexo 1.

A Tabela 11 apresentada a seguir mostra a frequência das respostas de cada opção da escala de cinco pontos para cada uma das variáveis de performance empresarial.

**Tabela 11– Frequência das Variáveis de Performance Empresarial**

<b>Variáveis de Performance Empresarial</b>	<b>(1)<sup>36</sup></b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)<sup>37</sup></b>	<b>Total</b>
1. Vendas por metro quadrado.	8 4,2%	27 14,1%	77 40,1%	50 26,0%	30 15,6%	192 100%
2. Retorno financeiro sobre as vendas da loja (ou da rede de lojas)	14 7,4%	33 17,4%	72 37,9%	54 28,4%	17 8,9%	190 100%
3. Lucro líquido após os impostos.	28 14,7%	54 28,3%	67 35,1%	31 16,2%	11 5,8%	191 100%
4. Retorno financeiro sobre o patrimônio do negócio (da loja ou da rede de lojas).	21 11,4%	65 35,1%	57 30,8%	29 15,7%	13 7,0%	185 100%
5. Venda média por funcionário.	10 5,2%	35 18,3%	68 35,6%	62 32,5%	16 8,4%	191 100%
6. Gestão do fluxo de caixa.	10 5,3%	29 15,3%	71 37,6%	52 27,5%	27 14,3%	189 100%
7. Resultados obtidos na contenção de custos.	11 5,8%	34 17,8%	66 34,6%	54 28,3%	26 13,6%	191 100%
8. Crescimento total das vendas.	14 7,4%	32 16,8%	71 37,4%	55 28,9%	18 9,5%	190 100%
9. Resultados obtidos com calendários promocionais/promoções.	11 5,8%	28 14,7%	66 34,7%	58 30,5%	27 14,2%	190 100%
10. Capacidade de manter os clientes atuais.	5 2,6%	8 4,2%	56 29,3%	92 48,2%	30 15,7%	191 100%
11. Sucesso/performance global da loja (ou da rede de lojas)	11 5,7%	11 5,7%	61 31,8%	78 40,6%	31 16,1%	192 100%

Fonte: coleta de dados.

<sup>36</sup> Avaliação de *Muito Pior que os Concorrentes*.

<sup>37</sup> Avaliação de *Muito Melhor que os Concorrentes*.

As variáveis de performance empresarial apresenta maior concentração no ponto médio da escala. As exceções são as variáveis 10 e 11 que apresentaram maior concentração no ponto 4 da escala e a variável 4 que apresentou uma maior concentração no ponto 2 da escala.

A Tabela 12 apresenta a média, mediana e desvio-padrão de cada variável de performance empresarial.

**Tabela 12 – Média, Mediana e Desvio-Padrão das Variáveis de Performance Empresarial**

<b>Variáveis de Performance Empresarial</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
1. Vendas por metro quadrado.	3,34	3	1,03
2. Retorno financeiro sobre as vendas da loja (ou da rede de lojas)	3,14	3	1,04
3. Lucro líquido após os impostos.	2,70	3	1,08
4. Retorno financeiro sobre o patrimônio do negócio (da loja ou da rede de lojas).	2,71	3	1,08
5. Venda média por funcionário.	3,20	3	1,00
6. Gestão do fluxo de caixa.	3,30	3	1,06
7. Resultados obtidos na contenção de custos.	3,26	3	1,08
8. Crescimento total das vendas.	3,16	3	1,05
9. Resultados obtidos com calendários promocionais/promoções.	3,32	3	1,07
10. Capacidade de manter os clientes atuais.	3,70	4	0,87
11. Sucesso/performance global da loja (ou da rede de lojas)	3,55	4	1,01

Fonte: coleta de dados.

Observa-se, pela análise da Tabela 12, que nenhuma mediana encontra-se nos pontos de avaliação máxima e mínima da escala. A maioria das medianas situa-se no ponto central da escala, com exceção das variáveis 10 e 11 que possuem mediana 4. Em relação às médias, observa-se que

se situam de maneira geral próximas ao ponto médio da escala, sendo que apenas duas médias (variáveis 3 e 4) estão abaixo do ponto médio da escala.

No próximo capítulo, serão traçadas considerações a respeito da validação e ajustamento dos constructos de orientação para o mercado e de performance empresarial.

## **5 Validação e Ajustamento dos Constructos de Orientação para o Mercado e Performance Empresarial**

Para a avaliação da relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, torna-se necessário a validação dos constructos envolvidos nessa relação. Em decorrência disso, esse capítulo abordará a validação individual das dimensões do constructo de orientação para o mercado, a validação do constructo de orientação para o mercado e a validação do constructo performance empresarial, examinando o ajustamento desses constructos envolvidos no trabalho e elaborando as reespecificações necessárias.

Para que se obtivesse a validação do Modelo Integrado de Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial, a ser discutida no próximo capítulo, foram utilizados dois procedimentos: primeiramente, avaliação e ajustamento dos índices de estimação dos constructos individuais; e, a seguir, ajustamento do modelo integrado proposto, englobando as relações hipotetizadas entre os constructos. Essa forma de avaliação permite exame e ajuste em separado tanto das relações entre as variáveis observáveis com o constructo latente, quanto das relações entre os distintos constructos (Bagozzi, 1994; Hair et al., 1998). Essa avaliação permite, ainda, que sejam consideradas a confiabilidade e validade das escalas utilizadas nas pesquisas, buscando avaliar a qualidade dessas escalas e reduzir o erro inerente do processo de medição.

A confiabilidade indica o grau de consistência interna entre os múltiplos escores de uma variável (Hair et al., 1998), referindo-se à extensão na qual um mesmo instrumento de medida produz resultados coerentes em diversas mensurações (Dillon et al., 1993; Malhotra, 1996). Nesse estudo, os modelos propostos foram submetidos ao teste de confiabilidade e à medida de variância extraída que indica o quanto da variância dos indicadores observáveis pode ser explicada por seus respectivos constructos latentes (Hair et al., 1998). Esses resultados serão apresentados no próximo capítulo.

A validade indica se o instrumento de medida captura de forma precisa aquilo que pretende mensurar (Nunnally, 1978). Entre as principais formas de validade investigadas pelos pesquisadores (Evrard et al., 1993; Malhotra, 1996; Hair et al., 1998; Churchill, 1999) encontram-se: a validade preditiva, ligada à predição de acuracidade de alguma forma de comportamento externa à medida do instrumento *per se*; a validade de conteúdo (validade de face), ligada à correspondência entre as variáveis observáveis utilizadas no instrumento e as definições teóricas do constructo avaliado; a validade de constructo, ligada à identificação de qual constructo de fato está sendo mensurado e quanto os indicadores empíricos relacionam-se com seus respectivos constructos teóricos, sendo considerado tanto a validade convergente (medidas relacionadas ao mesmo constructo possuem correlação entre si) quanto a validade discriminante (divergência de medidas relacionadas a diferentes constructos); e a validade nomológica, ligada à correspondência dos resultados obtidos com a base teórica constituída.

Nesse estudo, a validade preditiva está condicionada à existência de relação entre orientação para o mercado e performance empresarial na amostra investigada (problema de pesquisa do estudo) e será abordada no próximo capítulo; a validação de conteúdo foi realizada, conforme discutido no Capítulo 3 - Método, através do método de juízes, acadêmicos e práticos, da tradução

reversa do instrumento e do pré-teste; a validade nomológica será discutida no Capítulo 8 - Conclusão quando da comparação entre os resultados obtidos e a base teórica já desenvolvida; e a validade de constructo será avaliada através da técnica de equações estruturais (análise fatorial confirmatória).

A análise fatorial confirmatória, de acordo com Bagozzi (1994) e Hair et al. (1998), tem sido cada vez mais utilizada para mensuração e validação de constructos, através da utilização da modelagem de equações estruturais para investigar o quanto os indicadores empíricos utilizados correlacionam-se com seus respectivos constructos teóricos.

No presente estudo, utilizou-se a análise fatorial confirmatória buscando, primeiramente, a validação individual de cada um dos constructos latentes de orientação para o mercado e performance empresarial, analisando a adequação pelos índices de estimação alcançados, procurando evidências estatísticas de que as variáveis observáveis aprioristicamente estabelecidas refletem o constructo ao qual foram correlacionadas e apresentam validade convergente (Dillon et al., 1997; Hair et al., 1998). Procurou-se, também, a validação do modelo integrado, a ser abordado no próximo capítulo, pelos índices de ajustamento encontrados da relação entre orientação para o mercado e performance, buscando certificar-se da validade discriminante dos constructos envolvidos no modelo de mensuração utilizado.

A seguir, é apresentada a validação individual de cada dimensão que integra o constructo de orientação para o mercado, a validação do constructo orientação para o mercado e a validação do constructo performance.

## 5.1 Validação Individual dos Constructos de Orientação para o Mercado

Inicia-se a estruturação do modelo com a validação individual dos índices de estimação e ajustamento dos constructos individualmente (Bagozzi, 1994). Salienta-se que serão avaliados os índices de ajustamento apresentados na seção 3.2.4.1 – *Modelagem de Equações Estruturais*. Os valores genericamente aceites dos indicadores de estimação também serão aqueles apresentados na mesma seção: Qui-quadrado sobre graus de liberdade ( $\chi^2 / GL$ ) igual ou inferior a 5, coeficiente de significância do teste de Qui-quadrado (p) maior do que 0,05, *Goodness-of-fit* (GFI) igual ou maior do que 0,8, *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) entre 0,05 e 0,08, *Adjusted Goodness-of-fit* (AGFI) igual ou maior do que 0,8, *Tucker-Lewis Index* (TLI) igual ou maior do que 0,9 e *Comparative Fit Index* (CFI) igual ou maior do que 0,8. A seguir, será apresentada a análise fatorial confirmatória para cada uma das dimensões do constructo de orientação para o mercado: geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta.

### 5.1.1 Validação do constructo Geração de Inteligência

A análise fatorial confirmatória do constructo Geração de Inteligência, formado pelos indicadores OM1 (Encontro com clientes para identificar produtos ou serviços necessários no futuro), OM2 (Pesquisa de mercado realizada pela empresa), OM3 (Agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes), OM4 (Pesquisa com clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar qualidade dos serviços), OM5 (Agilidade em detectar mudanças fundamentais no ramo de atividade) e OM6 (Revisão periódica de prováveis efeitos sobre clientes das mudanças do ambiente empresarial), apresentou os seguintes índices de ajustamento:

**Tabela 13 – Índices de Ajustamento do Constructo Geração de Inteligência**

<b>Índices de Ajustamento Constructo Geração de Inteligência</b>	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	37,13
GL (Graus de Liberdade)	9
$\chi^2 / GL$ (Qui-quadrado sobre graus de liberdade)	4,12
P (coeficiente de significância do teste de Qui-quadrado)	< 0,01
GFI ( <i>Goodness-of-fit</i> )	0,93
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,12
AGFI ( <i>Adjusted Goodness-of-fit</i> )	0,85
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,74
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,84

Observando-se os índices de ajustamento da Tabela 13, verifica-se que o constructo Geração de Inteligência não apresentou valores de RMSEA e TLI adequados, segundo os parâmetros anteriormente estabelecidos. Além disso, obteve-se significância do teste de Qui-quadrado inferior a 0,05, não atendendo aos padrões estabelecidos. Salienta-se, entretanto, que Hair et al. (1998) advertem que esse teste é muito sensível ao tamanho da amostra, aumentando consideravelmente a tendência do teste de indicar diferenças significativas entre as matrizes de covariâncias observada e estimada em situações de grandes amostras (200 casos). Como a presente pesquisa apresenta uma amostra ajustada com cerca de 200 casos válidos (192), a confiabilidade desse índice é prejudicada, e, portanto, o coeficiente de significância do teste de Qui-quadrado será desconsiderado e a análise será embasada na avaliação conjunta dos outros índices (Hair et al., 1998).

Seguindo indicação de Hair et al. (1998), buscou-se verificar a estrutura do constructo, procurando-se identificar pares de indicadores com resíduos ajustados superiores a 2,58. Pela análise dos resíduos ajustados verificou-se que a inserção de uma covariância entre os indicadores OM2 e OM4 resultou no incremento significativo nos índices de ajustamento do constructo, conforme pode ser verificado na Tabela 14 abaixo:

**Tabela 14 – Índices de Ajustamento do Constructo Geração de Inteligência Revisado**

<b>Índices de Ajustamento Constructo Geração de Inteligência Revisado</b>	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	16,10
GL (Graus de Liberdade)	8
$\chi^2 / GL$ (Qui-quadrado sobre graus de liberdade)	2,01
GFI ( <i>Goodness-of-fit</i> )	0,97
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,07
AGFI ( <i>Adjusted Goodness-of-fit</i> )	0,93
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,91
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,95

A melhora nos índices de ajustamento do constructo Geração de Inteligência apresentados na Tabela 14, a partir da inserção de uma covariância entre as variáveis OM2 (Pesquisa de mercado realizada pela empresa) e OM4 (Pesquisa com clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar qualidade dos serviços), é explicada por Bagozzi (1994) como a influência de uma das variáveis no desempenho da outra. Hair et al. (1998) afirmam que esse estabelecimento de covariâncias entre as variáveis observáveis de um mesmo constructo latente é um procedimento aceitável pois, em muitas ocasiões, existe uma variância compartilhada entre variáveis, devendo o pesquisador embasar tais covariâncias em referencial teórico ou justificativa adequada. O estabelecimento de relação de influência entre as variáveis OM2 e OM4 pode ser explicado pela similaridade das questões, uma vez que as duas variáveis referem-se à disposição da empresa em realizar pesquisa sobre seu mercado.

A partir dos valores apresentados pelo constructo revisado, percebe-se que o ajuste dos indicadores de estimação do modelo apresenta-se adequado para os padrões genericamente aceitos, inferindo-se que o constructo Geração de Inteligência apresenta validade convergente, ou seja, forte correlação entre as variáveis destinadas a medir o grau de geração de inteligência de mercado (Bagozzi, 1994).

### 5.1.2 Validação do constructo Disseminação de Inteligência

A análise fatorial confirmatória do constructo Disseminação de Inteligência, formado pelos indicadores OM7 (Reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir tendências e desenvolvimento do mercado), OM8 (Discussão da área de marketing com outros depts sobre as necessidades futuras dos clientes), OM9 (Agilidade da empresa em saber rapidamente sobre algo relevante ocorrido a um importante cliente), OM10 (Disseminação regular de dados sobre satisfação de clientes em todos os níveis da empresa) e OM11 (Agilidade em alertar outros departamentos de algo importante sobre concorrentes), apresentou os seguintes índices de ajustamento:

**Tabela 15 – Índices de Ajustamento do Constructo Disseminação de Inteligência**

Índices de Ajustamento Constructo Disseminação de Inteligência	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	26,17
GL (Graus de Liberdade)	5
$\chi^2 / GL$ (Qui-quadrado sobre graus de liberdade)	5,23
GFI ( <i>Goodness-of-fit</i> )	0,94
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,14
AGFI ( <i>Adjusted Goodness-of-fit</i> )	0,84
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,58
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,79

Observando-se os índices de ajustamento da Tabela 15, verifica-se que o constructo Disseminação de Inteligência não apresentou valores de  $\chi^2 / GL$ , RMSEA, TLI e CFI adequados, segundo os parâmetros anteriormente estabelecidos, indicando um fraco ajustamento desse constructo e a necessidade de modificações em sua estruturação.

Segundo indicação de Hair et al. (1998), buscou-se verificar a estrutura do constructo, procurando-se identificar pares de indicadores com resíduos ajustados superiores a 2,58. Pela

análise dos resíduos ajustados verificou-se que a inserção de uma covariância entre os indicadores OM7 e OM8 resultou no incremento significativo nos índices de ajustamento do constructo, conforme pode ser verificado na Tabela 16 abaixo:

**Tabela 16 – Índices de Ajustamento do Constructo Disseminação de Inteligência Revisado**

<b>Índices de Ajustamento Constructo Disseminação de Inteligência Revisado</b>	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	2,51
GL (Graus de Liberdade)	4
$\chi^2 / GL$ (Qui-quadrado sobre graus de liberdade)	0,62
GFI ( <i>Goodness-of-fit</i> )	0,99
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,00
AGFI ( <i>Adjusted Goodness-of-fit</i> )	0,98
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	1,00
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,99

Com a inserção de uma covariância entre as variáveis OM7 (Reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir tendências e desenvolvimento do mercado) e OM8 (Discussão da área de marketing com outros depts sobre as necessidades futuras dos clientes) o constructo Disseminação de Inteligência foi ajustado e enquadrado dentro dos valores genericamente considerados como aceitáveis. Novamente aqui se observa que o estabelecimento dessa covariância entre as variáveis observáveis OM7 e OM8 ocorre por similaridade que leva à influência de uma variável sobre a outra, uma vez que as duas variáveis estão relacionadas com reuniões entre departamentos para discussão sobre o mercado.

A partir dos valores apresentados pelo constructo revisado, percebe-se que o ajuste dos indicadores de estimação do modelo apresenta-se adequado para os padrões genericamente aceitos, inferindo-se que o constructo Disseminação de Inteligência apresenta validade convergente, ou seja, forte correlação entre as variáveis destinadas a medir o grau de disseminação de inteligência de mercado (Bagozzi, 1994).

### 5.1.3 Validação do constructo Resposta

A análise fatorial confirmatória do constructo Resposta, formado pelos indicadores OM12 (Agilidade da empresa para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes), OM13 (Tendência da empresa em não ignorar mudanças nas necessidades de clientes por produto ou serviço), OM14 (Revisão periódica de esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam), OM15 (Encontro de departamentos para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente de negócio), OM16 (Resposta imediata da empresa a possível campanha intensiva de concorrente dirigida aos clientes), OM17 (Atividades bem coordenadas entre os diferentes departamentos da empresa), OM18 (Reclamações de clientes “têm ouvidos” na empresa), OM19 (Implementação em tempo adequado de possível plano de marketing formulado pela empresa) e OM20 (Esforços combinados entre departamentos p/ modificações de produtos ou serviços desejados pelos clientes), apresentou os seguintes índices de ajustamento:

**Tabela 17 – Índices de Ajustamento do Constructo Resposta**

<b>Índices de Ajustamento Constructo Resposta</b>	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	55,77
GL (Graus de Liberdade)	27
$\chi^2 / GL$ (Qui-quadrado sobre graus de liberdade)	2,06
GFI ( <i>Goodness-of-fit</i> )	0,94
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,07
AGFI ( <i>Adjusted Goodness-of-fit</i> )	0,90
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,86
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,90

Observando-se os índices de ajustamento da Tabela 17, verifica-se que o constructo Resposta não apresentou valor de TLI adequado (igual ou acima de 0,9), segundo parâmetros genericamente aceites, indicando a necessidade de modificações em sua estruturação.

Seguindo indicação de Hair et al. (1998), buscou-se verificar a estrutura do constructo, procurando-se identificar pares de indicadores com resíduos ajustados superiores a 2,58. Pela análise dos resíduos ajustados verificou-se que a inserção de uma covariância entre os indicadores OM12 e OM13 resultou no incremento significativo nos índices de ajustamento do constructo, conforme pode ser verificado na Tabela 18 abaixo:

**Tabela 18 – Índices de Ajustamento do Constructo Resposta Revisado**

<b>Índices de Ajustamento Constructo Resposta Revisado</b>	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	43,64
GL (Graus de Liberdade)	26
$\chi^2 / GL$ (Qui-quadrado sobre graus de liberdade)	1,67
GFI ( <i>Goodness-of-fit</i> )	0,95
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,06
AGFI ( <i>Adjusted Goodness-of-fit</i> )	0,92
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,91
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,93

Com a inserção de uma covariância entre as variáveis OM12 (Agilidade da empresa para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes) e OM13 (Tendência da empresa em não ignorar mudanças nas necessidades de clientes por produto ou serviço) o constructo Resposta foi ajustado e enquadrado dentro dos índices genericamente considerados como aceitáveis. Novamente aqui se observa que o estabelecimento dessa covariância entre as variáveis observáveis OM12 e OM13 ocorre por similaridade que leva à influência de uma variável sobre a outra, uma vez que as duas variáveis estão relacionadas com ações que a empresa deve tomar em função de uma solicitação do mercado (mudanças de preços da concorrência ou mudanças nas necessidades dos clientes).

A partir dos valores apresentados pelo constructo revisado, percebe-se que o ajuste dos indicadores de estimação do modelo apresenta-se adequado para os padrões genericamente aceitos,

inferindo-se que o constructo Resposta apresenta validade convergente, ou seja, forte correlação entre as variáveis destinadas a medir o grau de resposta da empresa à inteligência de mercado gerada e disseminada (Bagozzi, 1994).

Avaliada a unidimensionalidade dos constructos individuais de orientação para o mercado, é apresentada, a seguir, a validação dos constructos de Orientação para o Mercado e Performance Empresarial.

## 5.2 Validação do constructo Orientação para o Mercado

Ajustados os três constructos individuais de Orientação para o Mercado, passa-se à análise fatorial confirmatória do constructo de segunda ordem Orientação para o Mercado (Hair et al., 1998), formado pelos indicadores OM1 a OM20. Numa primeira etapa, avaliou-se o ajustamento do constructo observando-se as três covariâncias anteriormente propostas (OM2 e OM4, OM7 e OM8, e OM12 e OM13), obtendo-se os seguintes índices de ajustamento:

**Tabela 19 – Índices de Ajustamento do Constructo Orientação para o Mercado**

Índices de Ajustamento Constructo Orientação para o Mercado	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	370,76
GL (Graus de Liberdade)	165
$\chi^2 / GL$ (Qui-quadrado sobre graus de liberdade)	2,24
GFI ( <i>Goodness-of-fit</i> )	0,83
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,08
AGFI ( <i>Adjusted Goodness-of-fit</i> )	0,78
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,74
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,77

Observando-se os índices de ajustamento da Tabela 19, observa-se o fraco ajustamento obtido pelo constructo Orientação para o Mercado, uma vez que os valores do AGFI, TLI e CFI

estão abaixo dos padrões genericamente considerados como aceitáveis, indicando a necessidade de modificações em sua estruturação.

Seguindo indicação de Hair et al. (1998), buscou-se verificar a estrutura do constructo, procurando-se identificar pares de indicadores com resíduos ajustados superiores a 2,58. Pela análise dos resíduos ajustados, verificou-se, primeiramente, que a inserção de uma covariância entre os indicadores OM3 e OM5 resultou no incremento significativo nos índices de ajustamento do constructo, conforme pode ser verificado na Tabela 20 abaixo:

**Tabela 20 – Índices de Ajustamento do Constructo Orientação para o Mercado – Revisão Inicial**

<b>Índices de Ajustamento Constructo Orientação para o Mercado – Revisão Inicial</b>	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	340,21
GL (Graus de Liberdade)	164
$\chi^2 / GL$ (Qui-quadrado sobre graus de liberdade)	2,07
GFI ( <i>Goodness-of-fit</i> )	0,84
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,07
AGFI ( <i>Adjusted Goodness-of-fit</i> )	0,80
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,77
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,80

Com a inserção de uma covariância entre as variáveis OM3 (Agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes) e OM5 (Agilidade em detectar mudanças fundamentais no ramo de atividade) o constructo Orientação para o Mercado obteve melhores índices de ajustamento. Novamente aqui se observa que o estabelecimento dessa covariância entre as variáveis observáveis OM3 e OM5 ocorre por similaridade que leva à influência de uma variável sobre a outra, uma vez que as duas variáveis referem-se à agilidade das empresas em detectar mudanças no mercado. Entretanto, apesar da melhora dos índices de estimação, o TLI ainda não apresentava valores dentro dos padrões estabelecidos.

A partir do modelo acima proposto, partiu-se novamente para a identificação de variáveis com valores de resíduos ajustados acima de 2,58. Duas alternativas foram consideradas.

Num primeiro instante, verificou-se a existência de variáveis com valores de resíduo ajustado acima do limite proposto, indicando um erro preditivo substancial para determinado par de fatores, podendo por esse motivo eliminar-se variáveis (Hair et al., 1998). Pela análise das variáveis que apresentaram a maior frequência de valores elevados de resíduos ajustados, identificou-se as que estariam afetando mais significativamente o ajustamento do modelo. Esse procedimento resultaria na eliminação das variáveis OM5 (Agilidade em detectar mudanças fundamentais no ramo de atividade), OM7 (Reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir tendências e desenvolvimento do mercado) e OM15 (Encontro de departamentos para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente de negócio)<sup>38</sup>, significando um incremento significativo nos índices de ajustamento do constructo, conforme pode ser verificado na Tabela 21 abaixo:

**Tabela 21 – Índices de Ajustamento do Constructo Orientação para o Mercado Revisado com Exclusão de Variáveis**

<b>Índices de Ajustamento</b>	
<b>Constructo Orientação para o Mercado Revisado com Exclusão de Variáveis</b>	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	183,63
GL (Graus de Liberdade)	115
$\chi^2 / GL$ (Qui-quadrado sobre graus de liberdade)	1,60
GFI ( <i>Goodness-of-fit</i> )	0,90
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,05
AGFI ( <i>Adjusted Goodness-of-fit</i> )	0,86
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,87
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,88

<sup>38</sup> É importante ressaltar que no pré-teste realizado algumas empresas, principalmente as de menor porte, salientaram a dificuldade em responder as questões OM7 e OM15 pela inexistência de departamentos mais formais na organização.

Apesar dos índices de ajustamento obtidos pela exclusão de três variáveis estarem praticamente dentro dos padrões genericamente aceites, essa eliminação de variáveis modificaria o constructo de Orientação para o Mercado tão amplamente testado e aceito. Partiu-se, então, para uma outra alternativa.

Num segundo momento, mesmo sem uma base teórica definida aprioristicamente, procurou-se novamente identificar pares de indicadores com resíduos ajustados superiores a 2,58. Essa análise resultou no estabelecimento de novas inserções de covariâncias entre os seguintes indicadores: OM7 (Reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir tendências e desenvolvimento do mercado) e OM15 (Encontro de departamentos para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente de negócio), OM8 (Discussão da área de marketing com outros deptos sobre as necessidades futuras dos clientes) e OM15, OM5 (Agilidade em detectar mudanças fundamentais no ramo de atividade) e OM11 (Agilidade em alertar outros departamentos de algo importante sobre concorrentes), OM5 e OM12 (Agilidade da empresa para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes), OM5 e OM13 (Tendência da empresa em não ignorar mudanças nas necessidades de clientes por produto ou serviço).

Com essas novas covariâncias, os índices de ajustamento do constructo de orientação para o mercado ficaram praticamente dentro dos padrões genericamente aceites, conforme pode ser verificado na Tabela 22 abaixo:

**Tabela 22 – Índices de Ajustamento do Constructo Orientação para o Mercado Revisado com Inclusão de Covariâncias**

<b>Índices de Ajustamento</b>	
<b>Constructo Orientação para o Mercado Revisado com Inclusão de Covariâncias</b>	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	254,81
GL (Graus de Liberdade)	159
$\chi^2 / GL$ (Qui-quadrado sobre graus de liberdade)	1,60
GFI ( <i>Goodness-of-fit</i> )	0,88
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,05
AGFI ( <i>Adjusted Goodness-of-fit</i> )	0,84
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,87
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,89

A inserção de covariâncias entre as variáveis também representou melhorias, assim como quando da exclusão de variáveis, nos índices de ajustamento do constructo de orientação para o mercado – ver Tabela 22. Essas melhorias são explicadas por Bagozzi (1994) pela existência de influência de uma das variáveis no desempenho de outra. Hair et al. (1998) afirmam que esse estabelecimento de covariâncias entre as variáveis observáveis de um mesmo constructo latente é um procedimento aceitável pois, em muitas ocasiões, existe uma variância compartilhada entre variáveis, devendo o pesquisador embasar tais covariâncias em referencial teórico ou justificativa adequada. O estabelecimento de relação entre as variáveis pode ser explicado pela similaridade das questões:

- variáveis OM2 e OM4: referem-se à disposição da empresa em realizar pesquisa sobre seu mercado;
- variáveis OM7 e OM8, OM7 e OM15, OM8 e OM15: referem-se ao encontro entre departamentos para discutir tendências, identificar necessidades e planejar resposta.
- variáveis OM3 e OM5, OM5 e OM11, OM5 e OM12: referem-se à lentidão da empresa para detectar mudanças no mercado, alertar outros departamentos e responder às mudanças de preço.

- variáveis OM13 e OM12, OM13 e OM5: referem-se à despreocupação e à demora da empresa em detectar e responder a mudanças no mercado.

A similaridade das variáveis apresentadas acima permite inferir que as covariâncias definidas *a posteriori* parecem adequadas. As variáveis que possuem uma variância compartilhada são similares, demonstrando uma coerência no estabelecimento dessas covariâncias mesmo sem o suporte teórico definido *a priori*. Dessa forma, pela não modificação do constructo de orientação para o mercado – não houve exclusão de variáveis – e pela similaridade das questões que possibilitou explicar a covariância entre as variáveis, optou-se nesse estudo pelo constructo de Orientação para o Mercado Revisado com Inclusão de Covariâncias. Ressalta-se que a partir dos valores apresentados pelo constructo revisado com inclusão de covariâncias, percebe-se que o ajuste dos indicadores de estimação do modelo apresenta-se adequado para os padrões genericamente aceitos, inferindo-se a validade do constructo Orientação para o Mercado.

### **5.3 Validação do constructo Performance Empresarial**

A análise fatorial confirmatória do constructo Performance Empresarial, formado pelos indicadores P1(Vendas por metro quadrado), P2 (Retorno financeiro sobre as vendas da loja ou da rede de lojas), P3 (Lucro líquido após os impostos), P4 (Retorno financeiro sobre o patrimônio do negócio - da loja ou da rede de lojas), P5 (Venda média por funcionário), P6 (Gestão do fluxo de caixa), P7 (Resultados obtidos na contenção de custos), P8 (Crescimento total das vendas), P9 (Resultados obtidos com calendários promocionais/promoções), P10 (Capacidade de manter os clientes atuais) e P11 (Sucesso/performance global da loja ou rede de lojas), apresentou os seguintes índices de ajustamento:

**Tabela 23 – Índices de Ajustamento do Constructo Performance Empresarial**

<b>Índices de Ajustamento Constructo Performance Empresarial</b>	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	147,17
GL (Graus de Liberdade)	44
$\chi^2 / GL$ (Qui-quadrado sobre graus de liberdade)	3,34
GFI ( <i>Goodness-of-fit</i> )	0,86
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,11
AGFI ( <i>Adjusted Goodness-of-fit</i> )	0,79
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,87
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,90

Observando-se os índices de ajustamento do constructo Performance Empresarial apresentados na Tabela 23, verifica-se que os valores do RMSEA, AGFI e TLI estão fora dos padrões genericamente aceites, indicando a necessidade de modificações em sua estruturação.

Seguindo indicação de Hair et al. (1998), buscou-se verificar a estrutura do constructo, procurando-se identificar pares de indicadores com resíduos ajustados superiores a 2,58. Pela análise dos resíduos ajustados verificou-se que a inserção de duas covariâncias entre os indicadores P2 e P3 e entre P3 e P4 resultou no incremento significativo nos índices de ajustamento do constructo. Além disso, identificou-se que a variável P9 (Resultados obtidos com calendários promocionais/promoções) também estava afetando o ajustamento do modelo. Uma vez que essa variável já tinha apresentado problema no teste *t* de *Student* para amostras independentes na avaliação realizada para verificar vieses de não respondentes<sup>39</sup>, optou-se pela eliminação dessa variável. Os índices de estimação podem ser verificados na Tabela 24 abaixo:

<sup>39</sup> Ver seção 3.2.3.2 Avaliação dos não respondentes do Capítulo 3.

**Tabela 24 – Índices de Ajustamento do Constructo Performance Empresarial Revisado**

<b>Índices de Ajustamento Constructo Performance Empresarial Revisado</b>	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	63,33
GL (Graus de Liberdade)	33
$\chi^2 / GL$ (Qui-quadrado sobre graus de liberdade)	1,91
GFI ( <i>Goodness-of-fit</i> )	0,94
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,06
AGFI ( <i>Adjusted Goodness-of-fit</i> )	0,90
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,95
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,97

Com a inserção de covariâncias entre as variáveis P2 (Retorno financeiro sobre as vendas da loja ou da rede de lojas) e P3 (Lucro líquido após os impostos) e entre P3 e P4 (Retorno financeiro sobre o patrimônio do negócio - da loja ou da rede de lojas) o constructo Performance Empresarial foi ajustado e enquadrado dentro dos índices considerados nessa pesquisa como aceitáveis. Novamente aqui se observa que o estabelecimento dessas covariâncias entre as variáveis observáveis P2 e P3 e entre P3 e P4 ocorre devido à influência de uma variável sobre a outra. Alguns autores (por exemplo, Narver e Slater, 1990; Pelham e Wilson, 1996) consideram diferentes medidas de performance - como lucro líquido, lucro operacional, retorno sobre patrimônio, retorno sobre vendas, retorno sobre ativos – como indicadores de lucratividade similares.

A partir dos valores apresentados pelo constructo revisado, percebe-se que o ajuste dos indicadores de estimação do modelo apresenta-se adequado para os padrões genericamente aceitos, inferindo-se que o constructo Performance Empresarial apresenta validade convergente, ou seja, forte correlação entre as variáveis destinadas a medir a performance empresarial das empresas pesquisadas (Bagozzi, 1994).

No próximo capítulo, apresenta-se o ajustamento global do modelo proposto pela validação do Modelo Integrado de Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial. Em seguida, calcula-se a confiabilidade dos constructos envolvidos. Por fim, avalia-se a intensidade da relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, testando-se as hipóteses do estudo.

## **6 Validação do Modelo Integrado de Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial e Teste das Relações Hipotetizadas**

Esse capítulo tratará da verificação da relação de causalidade entre orientação para o mercado e performance empresarial, abordando, ainda, a avaliação da confiabilidade dos constructos envolvidos. Também será estimada a intensidade da relação entre os constructos orientação para o mercado e performance empresarial, e testadas as hipóteses do estudo.

### **6.1 Validação do Modelo Integrado de Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial**

Ajustados todos os constructos individualmente, e mantidas as covariâncias que elevaram os índices de estimação, passa-se a integrar o modelo de mensuração completo que objetiva verificar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial. Bagozzi (1994) e Hair et al. (1998) salientam que os modelos integrados, mais complexos do que os individuais, tendem a apresentar índices de ajustamento mais reduzidos, levando o pesquisador a reavaliar os padrões convencionais de estimação genericamente aceitos.

A avaliação conjunta de todos os constructos na formação de um modelo integrado permite que se observe a validade discriminante dos constructos envolvidos no estudo, verificando a extensão com a qual as variáveis observáveis apresentam forte correlação com os seus respectivos constructos latentes e baixa correlação com os demais constructos (Bagozzi, 1994; Malhotra, 1996; Hair et al., 1998; e Churchill, 1999).

A Tabela 25 apresenta os índices de ajustamento do modelo integrado de relação entre orientação para o mercado e performance empresarial:

**Tabela 25 – Índices de Ajustamento do Modelo Integrado de Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial**

<b>Índices de Ajustamento</b>	
<b>Modelo Integrado de Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial</b>	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	645,83
GL (Graus de Liberdade)	391
$\chi^2 / GL$ (Qui-quadrado sobre graus de liberdade)	1,65
GFI ( <i>Goodness-of-fit</i> )	0,82
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,05
AGFI ( <i>Adjusted Goodness-of-fit</i> )	0,80
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,86
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,87

A avaliação dos índices de ajuste do modelo de mensuração proposto demonstra que o modelo revisado de Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial, face à complexidade do modelo geral e ao tamanho da amostra, ajusta-se adequadamente ao conjunto de dados, sinalizando validade discriminante das medidas utilizadas nos diferentes constructos. Apenas a medida de ajustamento comparativa TLI apresentou um valor inferior aos padrões genericamente aceites (igual ou maior do que 0,9). De acordo com Hair et al. (1998), esses resultados indicam o ajustamento do modelo, uma vez que esse valor aceitável estabelecido para o TLI não encontra embasamento estatístico, e que todas as outras medidas principais de ajustamento (GFI, AGFI e

CFI) apresentaram valores superiores a 0,8, condição imposta pelos autores. Dessa forma, pode-se inferir que existe uma relação causal entre orientação para o mercado e performance empresarial nas empresas pesquisadas (Bagozzi, 1994).

A avaliação da confiabilidade e da intensidade das relações entre os constructos serão demonstradas a seguir, tomando por base esse Modelo Integrado de Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial.

## **6.2 Avaliação da Confiabilidade dos Constructos**

Nesse estudo a avaliação de confiabilidade dos constructos foi realizada através do cálculo da confiabilidade e da variância extraída, conforme propõem Bagozzi (1994) e Hair et al. (1998).

A confiabilidade de um constructo, de acordo com Hair et al. (1998), verifica sua consistência interna, indicando em que grau os constructos do modelo representam adequadamente suas medidas. Os valores aceitos para definir um constructo como confiável variam entre os autores. Para Hair et al. (1998) esse valor deve ser superior a 0,7. Bagozzi (1994), entretanto, aceita valor de confiabilidade, para as ciências sociais que utilizam muitas vezes escalas de mensuração subjetivas, acima de 0,6.

Hair et al. (1998) indicam o cálculo da variância extraída como uma medida complementar de confiabilidade, indicando qual a quantia total de variância dos indicadores observáveis pode ser explicada por seus respectivos constructos latentes. Os valores aceitos de variância extraída para cada constructo devem ser superiores a 0,5 (Bagozzi, 1994).

Bagozzi (1994) e Hair et al. (1998) recomendam que a avaliação de confiabilidade seja realizada para cada constructo individualmente pelo cálculo da confiabilidade e da variância extraída. Os autores sugerem que medidas empregadas indiscriminadamente, como o *Alpha de Cronbach*, não são adequadas ao modelo de equações estruturais, pois não pressupõem a existência de erro na medida.

A verificação da confiabilidade e da variância extraída, conforme indicação de Bagozzi (1994) e Hair et al. (1998), devem ser calculadas a partir da soma das cargas das variâncias padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis, empregando-se as seguintes fórmulas:

$$\text{Confiabilidade} = \frac{(\text{soma das cargas padronizadas})^2}{(\text{soma das cargas padronizadas})^2 + (\text{soma dos erros de mensuração das variáveis})}$$

$$\text{Variância Extraída} = \frac{\text{soma das (cargas padronizadas)}^2}{\text{soma das (cargas padronizadas)}^2 + (\text{soma dos erros de mensuração das variáveis})}$$

A Tabela 26 apresenta os resultados dos valores de confiabilidade dos constructos:

**Tabela 26 – Valores de Confiabilidade dos Constructos**

<b>Constructos</b>	<b>Confiabilidade</b>
Geração de Inteligência	0,98
Disseminação de Inteligência	0,98
Resposta	0,98
Orientação para o Mercado	0,98
Performance	0,98

É possível observar, pela análise da Tabela 26, que os constructos apresentam forte consistência interna, muito superior aos valores aceitáveis sugeridos pela literatura. Todos os constructos avaliados apresentaram confiabilidade próxima ao valor máximo (1,0), demonstrando

que as variáveis que compõem os constructos estão fortemente correlacionadas e que estão medindo os respectivos constructos (Hair et al., 1998).

A seguir, são apresentados na Tabela 27 os resultados dos valores de variância extraída dos constructos:

**Tabela 27– Valores de Variância Extraída dos Constructos**

<b>Constructos</b>	<b>Variância Extraída</b>
Geração de Inteligência	0,92
Disseminação de Inteligência	0,93
Resposta	0,91
Orientação para o Mercado	0,92
Performance	0,84

Os valores de variância extraída dos constructo também apresentaram valores muito superiores aos estabelecidos na literatura, indicando que os indicadores observáveis explicam seus respectivos constructos latentes (Hair et al., 1998).

Os índices de ajustamento dos constructos, assim como os valores de confiabilidade e de variância extraída, demonstram a fidedignidade dos constructos e a existência da relação causal do modelo geral avaliado (Modelo Integrado de Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial). A seguir, será estimada a intensidade das relações entre os constructos e testadas as hipóteses do estudo.

### **6.3 Avaliação do Modelo Integrado de Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial: Teste das Hipóteses do Estudo**

O ajustamento dos índices de estimação do modelo integrado, apresentado anteriormente, indica a existência da relação causal entre orientação para o mercado e performance empresarial. A técnica de modelagem de equações estruturais permite, ainda, verificar a intensidade dessa relação - força da variável independente (orientação para o mercado) sobre a variável dependente (performance empresarial) - a partir dos pesos de regressão padronizados e dos coeficientes de significância (Dillon et al., 1997; Hair et al., 1998). O coeficiente de regressão (beta) apurado é de 0,56 ( $p < 0,05$ ), oferecendo suporte à hipótese fundamental dessa pesquisa (H1): o grau de orientação para o mercado está positivamente relacionado com a performance empresarial em empresas de varejo de confecção do Brasil.

As demais hipóteses do estudo, H1a à H1l, relacionadas à hipótese fundamental desse estudo (H1), sugerem a existência de correlação positiva e significativa entre orientação para o mercado e os diversos indicadores de performance empresarial. Essa correlação, que indica a associação linear entre as variáveis, foi calculada através dos respectivos coeficientes de correlação de *Pearson* (Hair et al., 1998; Churchill, 1999) e é apresentada na Tabela 28 abaixo:

**Tabela 28 – Correlação entre Orientação para o Mercado e os Indicadores de Performance Empresarial**

<b>Indicadores de Performance<sup>40</sup></b>	<b>Orientação para o Mercado</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Resultado do Teste</b>
Vendas por metro quadrado.	0,445**	H1a	Suportada
Retorno financeiro sobre as vendas da loja (ou da rede de lojas)	0,384**	H1b	Suportada
Lucro líquido após os impostos.	0,289**	H1c	Suportada
Retorno financeiro sobre o patrimônio do negócio (da loja ou da rede de lojas).	0,294**	H1d	Suportada
Venda média por funcionário.	0,344**	H1e	Suportada
Gestão do fluxo de caixa.	0,335**	H1f	Suportada
Resultados obtidos na contenção de custos.	0,258**	H1g	Suportada
Crescimento total das vendas.	0,330**	H1h	Suportada
Capacidade de manter os clientes atuais.	0,271**	H1j	Suportada
Sucesso/performance global da loja (ou da rede de lojas)	0,509**	H1i	Suportada

\*\*p<0,01

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 28, existe uma correlação positiva e significativa entre o grau de orientação para o mercado e os diversos indicadores de performance empresarial avaliados, sustentando todas as hipóteses apresentadas.

O próximo capítulo busca explorar mais detalhadamente essa relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, verificando diferenças de orientação para o mercado e performance entre os diversos dados de caracterização das empresas varejistas. Procura identificar

<sup>40</sup> O indicador de performance P9 (Resultados obtidos com calendários promocionais/promoções), conforme visto anteriormente, foi retirado do constructo de performance empresarial. Dessa forma, a hipótese H1i não está mais sendo testada.

também, identificando diferentes formas de orientação para o mercado e a relação destas com a performance empresarial.

## **7 Associações entre Performance Empresarial, Dados de Caracterização e Formas de Orientação para o Mercado**

Esse capítulo, com o intuito de aprofundar conhecimentos e explorar mais detalhadamente a relação causal entre orientação para o mercado e performance empresarial, verificada no capítulo anterior, procura identificar:

- diferenças de orientação para o mercado entre os diversos dados de caracterização utilizados nesse estudo;
- diferenças de performance empresarial entre os diversos dados de caracterização utilizados nesse estudo; e
- diferentes formas de orientação para o mercado, e a relação destas com a performance empresarial.

## 7.1 Orientação para o Mercado e Caracterização das Empresas

Estudos têm analisado a influência de fatores moderadores ambientais – por exemplo, turbulência de mercado e tecnológica, intensidade competitiva – na relação entre orientação para o mercado e performance empresarial (Slater e Narver, 1994a; Greenley, 1995b; Bhuiyan, 1998). Outros estudos procuram identificar fatores – por exemplo, porte, estrutura, estratégia, cultura – que influenciariam o grau de orientação para o mercado das empresas (Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Jaworski e Kohli, 1993; Pelham e Wilson, 1996). No segmento de varejo, a localização do ponto de venda, incluindo a presença em *shopping centers* como fator de sucesso empresarial também, é alvo de constantes investigações (Silveira e Angelo, 1997, 1999; Angelo e Silveira, 2000; Levy e Weitz, 2000).

À luz dessas constatações, busca-se verificar se algum dado de caracterização das empresas de varejo investigadas, relacionado a porte e a presença em *shopping centers*, poderia explicar diferenças de orientação para o mercado e, ainda mais especificamente, diferenças nas dimensões Geração de Inteligência, Disseminação de Inteligência e Resposta.

Os dados de caracterização e suas divisões a serem avaliados são:

- Número de lojas
  - i. 1 loja
  - ii. 2 lojas
  - iii. 3 lojas
  - iv. 4 lojas
  - v. 5 lojas
  - vi. 6 ou mais lojas
  
- Total da área de vendas
  - i. até 250m<sup>2</sup>
  - ii. de 251m<sup>2</sup> até 500m<sup>2</sup>
  - iii. de 501m<sup>2</sup> até 750m<sup>2</sup>
  - iv. de 751m<sup>2</sup> até 1000m<sup>2</sup>
  - v. mais de 1000m<sup>2</sup>
  
- Número de funcionários em tempo integral
  - i. até 10 funcionários
  - ii. de 11 a 20 funcionários
  - iii. de 21 a 30 funcionários
  - iv. de 31 a 40 funcionários
  - v. mais de 40 funcionários
  
- Idade da empresa
  - i. até 10 anos
  - ii. de 11 a 20 anos
  - iii. de 21 a 30 anos
  - iv. de 31 a 40 anos
  - v. mais de 40 anos
  
- Faturamento anual
  - i. até R\$ 500.000,00
  - ii. de R\$ 500.001,00 até R\$ 1.000.000,00
  - iii. de R\$ 1.000.001,00 até R\$ 2.000.000,00
  - iv. de R\$ 2.000.001,00 até R\$ 5.000.000,00
  - v. mais de R\$ 5.000.000,00
  
- Lojas em *Shopping Center*
  - i. Sim
  - ii. Não

Para o alcance do propósito estabelecido, investigou-se cada uma das divisões dos dados de caracterização, comparando-os com orientação para o mercado e suas dimensões Geração,

Disseminação e Resposta, utilizando ANOVA (Hair et al., 1998). Os resultados dessa análise estão resumidos na Tabela 29.

**Tabela 29 – Relação entre Orientação para o Mercado - e suas Dimensões – e Dados de Caracterização**

<b>Dados de Caracterização</b>	<b>Orientação p/ Mercado</b>	<b>Geração</b>	<b>Disseminação</b>	<b>Resposta</b>
Número de Lojas	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Total de área de vendas	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Número de funcionários	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Idade da empresa	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Faturamento	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Lojas em <i>shopping centers</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

n.s.: diferenças entre as divisões dos dados de caracterização não significativas

É possível verificar, pela análise da Tabela 29, que não existem diferenças significativas de orientação para o mercado e suas dimensões Geração, Disseminação e Resposta, entre as diferentes divisões dos dados de caracterização avaliadas, indicando que essas características por si só não explicariam uma maior ou menor orientação para o mercado das empresas pesquisadas.

## **7.2 Performance Empresarial e Caracterização das Empresas**

De maneira semelhante ao que foi realizado no item anterior em relação à orientação para o mercado, procurou-se verificar se um determinado dado de caracterização poderia estar associado a diferenças de performance empresarial, visando investigar se algum fator, além da orientação para o mercado já explorado no capítulo anterior, poderia explicar uma maior ou menor performance.

Para alcançar o propósito acima assinalado, cada uma das divisões dos dados de caracterização foi comparada com a performance empresarial das empresas do estudo, utilizando ANOVA (Hair et al., 1998). Os resultados dessa análise estão resumidos na Tabela 30.

**Tabela 30 – Relação entre Performance Empresarial e Dados de Caracterização**

Dados de Caracterização	Performance Empresarial
Número de Lojas	n.s.
Total de área de vendas	p<0,1
Número de funcionários	p<0,05
Idade da empresa	n.s.
Faturamento	n.s.
Lojas em <i>shopping centers</i>	n.s.

n.s.: diferenças entre as divisões dos dados de caracterização não significativas

A análise da Tabela 30 permite verificar que existem diferenças significativas de performance entre as divisões dos dados de caracterização total de área de vendas e número de funcionários em tempo integral, sinalizando que diferenças de performance poderiam estar associadas a essas características.

Com o intuito de identificar quais das divisões dos dados de caracterização possuíam níveis de performance empresarial distintos, cada uma das divisões dos dados de caracterização total de área de vendas e número de funcionários foi comparada com os diferentes indicadores de performance empregados no estudo<sup>41</sup>, utilizando novamente ANOVA (Hair et al., 1998). Os resultados dessa análise são apresentados nas Tabelas 31 e 32 abaixo.

---

<sup>41</sup> O indicador de performance P9 (Resultados obtidos com calendários promocionais/promoções), conforme visto em capítulo anterior, foi retirado do constructo de performance empresarial.

**Tabela 31 – Indicadores de Performance Empresarial e Total da Área de Vendas**

Indicadores de Performance	Total da Área de Vendas				
	até 250m <sup>2</sup>	251m <sup>2</sup> até 500m <sup>2</sup>	501m <sup>2</sup> até 750m <sup>2</sup>	751m <sup>2</sup> até 1000m <sup>2</sup>	mais de 1000m <sup>2</sup>
Vendas por metro quadrado.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Retorno financeiro sobre as vendas da loja (ou da rede de lojas).	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Lucro líquido após os impostos.	a*	n.s.	n.s.	n.s.	b*
Retorno financeiro sobre o patrimônio do negócio (da loja ou da rede de lojas).	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Venda média por funcionário.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Gestão do fluxo de caixa.	a*	a*	n.s.	n.s.	b*
Resultados obtidos na contenção de custos.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Crescimento total das vendas.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Capacidade de manter os clientes atuais.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Sucesso/performance global da loja (ou da rede de lojas).	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

n.s. – diferenças de performance entre as divisões do dado de caracterização não significativas.

Performance subjetiva. Desempenho da empresa nos últimos dois anos em relação aos principais concorrentes dentro do ramo de atuação.

Letras diferentes indicam diferenças de p significativas. Performance de b maior do que performance de a.

\* p<0,05

\*\* p<0,01

**Tabela 32 – Indicadores de Performance Empresarial e Número de Funcionários em Tempo Integral**

Indicadores de Performance	Número de Funcionários em Tempo Integral				
	até 10 func.	11 a 20 func.	21 a 30 func.	31 a 40 func.	mais de 40 func.
Vendas por metro quadrado.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Retorno financeiro sobre as vendas da loja (ou da rede de lojas).	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Lucro líquido após os impostos.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Retorno financeiro sobre o patrimônio do negócio (da loja ou da rede de lojas).	a**	n.s.	n.s.	n.s.	b**
Venda média por funcionário.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Gestão do fluxo de caixa.	a**	n.s.	n.s.	n.s.	b**
Resultados obtidos na contenção de custos.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Crescimento total das vendas.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Capacidade de manter os clientes atuais.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Sucesso/performance global da loja (ou da rede de lojas).	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

n.s. – diferenças de performance entre as divisões do dado de caracterização não significativas.

Performance subjetiva. Desempenho da empresa nos últimos dois anos em relação aos principais concorrentes dentro do ramo de atuação.

Letras diferentes indicam diferenças de p significativas. Performance de b maior do que performance de a.

\* p<0,05

\*\* p<0,01

A análise das Tabelas 31 e 32 permite inferir que diferenças de determinados indicadores de performance empresarial estariam relacionados a uma maior área de vendas e a um maior número de funcionários. As empresas com um total de área de vendas superior a 1000m<sup>2</sup> possuem maior desempenho dos indicadores lucro líquido após impostos - quando comparadas com empresas com área de até 250m<sup>2</sup> - e gestão do fluxo de caixa - quando comparadas com empresas com área de vendas até 500m<sup>2</sup>. Em relação ao número de funcionários em tempo integral, empresas com mais de quarenta funcionários possuem maior desempenho, quando comparadas com empresas de até dez funcionários, dos indicadores retorno financeiro sobre patrimônio do negócio e gestão do fluxo de caixa.

### 7.3 Formas de Orientação para o Mercado e Performance Empresarial

Apesar da grande disseminação de estudos sobre orientação para o mercado, revelando o destaque conferido pela academia, principalmente em relação à investigação do impacto da orientação para o mercado sobre a performance das empresas (Deshpandé, 1999), raros estudos têm abordado as formas distintas de orientação para o mercado, com base em diferentes ênfases nas diversas dimensões do constructo, e a relação destas com a performance empresarial (Greenley, 1995a).

Para a verificação da existência de diferentes formas de orientação para o mercado, e a relação destas com a performance empresarial no grupo de empresas pesquisadas, devido à limitada indicação teórica quanto à formação de perfis de empresa no que diz respeito ao seu grau de orientação para mercado, especialmente no setor de serviços (varejo), os dados colhidos foram submetidos a uma Análise de *Cluster* para a identificação de grupos com características semelhantes, dado o conjunto de variáveis medidas (Hair et al., 1998).

Na Análise de *Cluster* todas as vinte variáveis utilizadas para a mensuração da orientação para mercado foram consideradas (Sharma, 1996). Inicialmente, buscou-se o melhor agrupamento das variáveis utilizando o método de agregação conhecido como hierárquico, mais especificamente o de *WARD*. Neste método não é necessário definir o número de *clusters a priori*, ou seja, é usado exatamente com o objetivo de definir o número de grupos mais adequado (Sharma, 1996; Miquel et al., 1997; Hair et al., 1998). Este método calcula, inicialmente, a média das variáveis para cada *cluster*; e, em seguida, calcula a distância entre as observações de cada grupo e as médias das variáveis desses grupos.

Os resultados da Análise de *Cluster*, bem como da comparação entre as médias de orientação para mercado e performance de cada grupo formado, são detalhados a seguir.

### 7.3.1 Formação de *Clusters* a partir das Variáveis de Orientação para o Mercado

Os resultados sugerem a formação de 5 (cinco) grupos<sup>42</sup> distintos dentro da amostra analisada quanto à sua orientação para mercado. A Tabela 33 apresenta os grupos formados, o número de casos envolvidos em cada grupo e suas variáveis formadoras. Esta tabela apresenta, ainda, a característica comum às variáveis formadoras de cada grupo. Esta ênfase, portanto, não representa o comportamento geral de cada grupo, mas sim o aspecto principal expresso pelas variáveis que tiveram destaque na formação dos grupos.

**Tabela 33– Características Básicas dos Grupos Formados**

<b>Grupo</b>	<b>N<sup>43</sup></b>	<b>Variáveis Formadoras<sup>44</sup></b>	<b>Característica Comum (Ênfase) das Variáveis Formadoras</b>
1	40	OM1	Realização de reuniões periódicas com clientes
2	10	OM2, OM4	Realização de pesquisa com clientes
3	60	OM3, OM5, OM11, OM12, OM13, OM18	Deteção de mudanças no ambiente externo
4	24	OM6, OM9, OM10, OM14, OM15, OM16, OM17, OM19, OM20	Coordenação entre departamentos para efetivar reação ao mercado
5	45	OM7, OM8	Realização de reuniões (discussão) entre departamentos

<sup>42</sup> Outras formações também foram testadas, de 2, 3 e 4 grupos. Contudo, aquela que apresentou melhor interpretação teórica, com base na aglutinação de suas variáveis formadoras, foi propriamente a formação de 5 grupos. Uma análise de variância foi realizada para esta formação (5 grupos), apresentando resultado significativo. Efetuou-se, ainda, uma análise discriminante, a qual também mostrou-se significativa, tendo o modelo classificado 89,4% do casos analisados (Hair et al., 1998; Greenley, 1995a).

<sup>43</sup> Registra-se que de um total de 192 casos da amostra, 13 não apresentaram comportamento adequado a qualquer um dos grupos formados. Estes casos foram excluídos.

<sup>44</sup> Variáveis Om1a Om20 correspondem as vinte variáveis de orientação para o mercado investigado – Ver *Bloco 1 – Orientação para o Mercado – Práticas adotadas pela empresa* no Anexo 1

O comportamento geral dos grupos, propriamente dito, foi analisado a partir das médias registradas para as variáveis de orientação para mercado, considerando separadamente os casos de cada um dos grupos. A Tabela 34 apresenta esses resultados.

**Tabela 34 – Médias das Variáveis de Orientação para o Mercado Considerando os Casos de Cada Grupo e Geral**

	Grp 1*	Grp 2*	Grp 3*	Grp 4*	Grp 5*	Geral
OM1	2,78	1,40	1,48	1,29	2,20	1,90
OM2	4,18	4,90	2,83	3,25	3,00	3,32
OM4	4,43	5,00	1,72	1,96	3,36	2,93
OM3	4,38	4,90	2,88	4,00	4,07	3,72
OM5	4,33	4,90	2,73	4,13	3,82	3,63
OM11	4,25	4,40	3,22	4,58	3,80	3,82
OM12	4,28	4,70	3,28	4,54	4,11	3,98
OM13	4,65	4,70	3,43	4,13	4,04	4,02
OM18	4,93	5,00	4,43	4,96	4,73	4,71
OM6	4,20	3,10	2,87	4,04	3,20	3,39
OM9	4,00	4,70	3,02	3,46	4,07	3,63
OM10	4,60	4,90	2,57	3,33	3,49	3,48
OM14	4,83	4,70	3,17	4,42	3,44	3,84
OM15	4,43	3,20	2,38	4,13	2,89	3,25
OM16	4,83	4,90	3,32	4,13	2,78	3,67
OM17	4,40	4,50	2,93	4,04	3,33	3,57
OM19	4,45	5,00	3,37	4,42	3,36	3,83
OM20	4,78	4,90	3,48	3,63	3,62	3,91
OM7	4,55	1,50	2,07	4,17	4,04	3,37
OM8	4,20	1,50	1,98	3,21	2,69	2,76

\* As células grifadas destacam a situação de média do grupo menor que a média geral

Uma análise mais detida da Tabela 34, considerando o desempenho médio dos casos de cada grupo no conjunto de variáveis formadoras dos demais grupos, permite algumas conclusões sobre o comportamento médio geral dos grupos em relação à sua orientação para mercado. Desta forma, verifica-se que os casos (ou empresas) tipificados no grupo 1 têm desempenho acima da média em todos os conjuntos de variáveis formadoras. Em outras palavras, realizam reuniões periódicas (grau reduzido, porém acima da média geral), efetuam com intensidade pesquisas com clientes, têm significativo grau de detecção de mudanças no ambiente externo, apresentam intensa coordenação entre departamentos para efetivar reação ao mercado e têm alta intensidade de realização de reuniões (discussão) interdepartamentais.

As empresas relacionadas no grupo 2 apresentam médias relativamente boas para as variáveis de orientação para mercado, aproximando-se do grupo de melhor desempenho (grupo 1). Resumidamente, as empresas deste grupo retratam um nível baixo de realização de reuniões periódicas com clientes, porém realizando intensamente pesquisas com clientes, têm elevada detecção de mudanças no ambiente externo, mantêm moderada coordenação entre departamentos para efetivar reação ao mercado, apresentado contudo um grau muito baixo de realização de reuniões (discussão) entre departamentos.

O grupo 3 caracteriza-se por empresas que apresentam os piores resultados relativos. São empresas que pouco realizam reuniões periódicas e pesquisa com clientes, têm baixo grau de detecção de mudanças no ambiente externo, limitada coordenação entre departamentos para efetivar reação ao mercado e reduzido grau de realização de reuniões (discussão) interdepartamentais.

No grupo 4, as empresas têm desempenho médio, também se aproximando dos resultados do melhor grupo (grupo 1), registrando um grau muito reduzido de realização de reuniões periódicas com clientes, uma baixa intensidade de realização de pesquisa com clientes, um bom nível de detecção de mudanças no ambiente externo, uma moderada intensidade de coordenação entre departamentos para efetivar reação ao mercado e um considerável grau de realização de reuniões (discussão) entre departamentos.

Por fim, no grupo 5 as empresas têm perfil moderado, sendo composto por empresas que realizam reuniões periódicas com clientes (grau reduzido, porém acima da média geral), têm grau moderado de realização de pesquisa com clientes, apresentam nível mediano de detecção de mudanças no ambiente externo, têm limitada coordenação entre departamentos para efetivar reação ao mercado e moderada intensidade de realização de reuniões (discussão) entre departamentos.

Um síntese da comparação entre os grupos, considerando o desempenho médio das suas empresas componentes nos aspectos identificados como distintos entre os grupos, é apresentado na Tabela 35. Destaca-se que o desempenho classificado em alto, médio ou baixo é relativo à média geral.

**Tabela 35– Comparação das Médias de Cada Grupo**

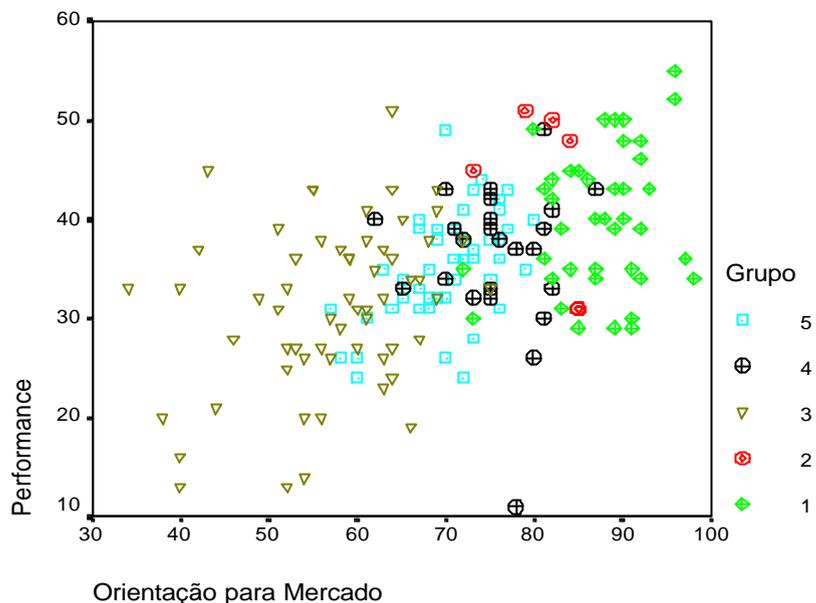
Ênfase da Orientação para Mercado	Grp 1	Grp 2	Grp 3	Grp 4	Grp 5
Realização de reuniões periódicas com clientes	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA
Realização de pesquisa com clientes	ALTA	ALTA	BAIXA	BAIXA	MÉDIA
Deteção de mudanças no ambiente externo	ALTA	ALTA	BAIXA	ALTA	MÉDIA
Coordenação entre departamentos (reação)	ALTA	MÉDIA	BAIXA	MÉDIA	BAIXA
Realização de reuniões interdepartamentais	ALTA	BAIXA	BAIXA	ALTA	MÉDIA

### 7.3.2 Avaliação da Performance por Cluster

A partir da Análise de *Cluster*, formando-se grupos de empresas com base no seu comportamento nas variáveis relativas à orientação para mercado, avaliou-se a relação de cada grupo com a performance empresarial medida. Para permitir a “plotagem” dos dados colhidos, duas variáveis foram geradas, quais sejam, a soma da performance de cada empresa (soma aritmética das respostas dos indicadores de performance) e a soma da orientação para mercado (soma aritmética das respostas das variáveis de orientação para o mercado)<sup>45</sup>. Estas variáveis foram dispostas, por grupo, em um gráfico do tipo *Simple Scatterplot* (Gráfico 1).

<sup>45</sup> Foram realizados testes com as médias das variáveis de performance e das variáveis de orientação para mercado, e os resultados gráficos foram absolutamente semelhantes.

## Gráfico 1 – Concentração dos Casos de Cada Grupo em Relação à Performance e Orientação para o Mercado



Pode-se verificar no Gráfico 01 que o grupo 1 apresenta resultados de melhor performance e orientação para o mercado, concentrando-se na parte superior direita do gráfico. Também é evidente a posição do grupo 3 de pior performance e orientação para mercado, aglutinando-se na parte inferior esquerda do gráfico, a despeito da sua nítida dispersão em ambas as dimensões.

Os grupos 2, 4 e 5 situam-se numa posição central entre os grupos 1 e 3, apresentando performance e orientação para mercado médias. Contudo, é possível visualizar um posicionamento ligeiramente melhor do grupo 2, mais próximo do grupo 1, demonstrando uma concentração maior de casos à direita e acima no gráfico. No caso do grupo 4, apesar de uma relativa dispersão em termos de performance, os patamares de performance e orientação para mercado são maiores que aqueles registrados pelo grupo 5.

Em resumo, o Gráfico 01 demonstra uma relação proporcional entre orientação para mercado e performance, qualificando os grupos na seguinte ordem decrescente dos níveis de performance e orientação para mercado: 1, 2, 4, 5 e 3. Ressalta-se, porém, que os grupos 2 e 4 encontram-se muito próximos no gráfico.

A performance relativa de cada um dos grupo foi também analisada através das médias registradas pelos grupos nos indicadores de performance medidos (Tabela 36). Também aqui, os casos extremos são claros, ou seja, a melhor performance média é apresentada pelo grupo 1 e a pior pelo grupo 3. O grupo 5, por sua vez, tem média individual menor que a média geral em seis dos dez indicadores, sendo visivelmente inferior em performance que os grupos 2 e 4. Quanto ao grupo 2, apesar de expor três indicadores abaixo da média geral (o grupo 4 apresenta somente dois), observa-se que em sete dos dez indicadores de performance o grupo 2 tem médias superiores ao grupo 4, indicando um possível melhor desempenho médio global.

**Tabela 36 – Médias das Variáveis de Performance Considerando os Casos de Cada Grupo e Geral**

<b>Indicadores de Performance<sup>46</sup></b>	<b>Grp 1*</b>	<b>Grp 2*</b>	<b>Grp 3*</b>	<b>Grp 4*</b>	<b>Grp 5*</b>	<b>Geral</b>
Vendas por metro quadrado	4,15	3,60	2,92	3,33	3,18	3,35
Retorno financeiro sobre as vendas da loja	3,68	3,60	2,77	3,33	3,05	3,16
Lucro líquido após os impostos	2,98	3,40	2,39	2,92	2,64	2,71
Retorno financeiro sobre o patrimônio do negócio	3,16	3,00	2,42	2,75	2,70	2,73
Venda média por funcionário	3,62	3,40	2,78	3,25	3,33	3,20
Gestão do fluxo de caixa	3,85	3,60	3,08	3,21	3,21	3,34
Resultados obtidos na contenção de custos	3,55	2,90	2,78	3,30	3,60	3,24
Crescimento total das vendas	3,64	3,00	2,87	3,21	3,20	3,18
Capacidade de manter os clientes atuais	4,05	3,70	3,45	3,75	3,76	3,72
Sucesso/performance global da loja	4,13	4,30	3,13	3,83	3,44	3,59

\* As células grifadas destacam a situação de média do grupo menor que a média geral

<sup>46</sup> O indicador de performance P9 (Resultados obtidos com calendários promocionais/promoções), conforme visto em capítulo anterior, foi retirado do constructo de performance empresarial.

Por fim, ainda na análise de performance relativa de cada grupo, avaliou-se o índice *top two box* (Marr & Crosby, 1996), o qual representa o percentual de frequência de respostas nos dois pontos superiores da escala de performance, ou seja, registra a interpretação de performance superior. A Tabela 37 demonstra os índices top two box para cada indicador de performance, separados por grupo e geral.

**Tabela 37 – Índice Top Two Box dos Indicadores de Performance Considerando os Casos de Cada Grupo e Geral**

<b>Indicadores de Performance<sup>47</sup></b>	<b>Grp 1*</b>	<b>Grp 2*</b>	<b>Grp 3*</b>	<b>Grp 4*</b>	<b>Grp 5*</b>	<b>Geral</b>
Vendas por metro quadrado	75%	40%	25%	41%	38%	42%
Retorno financeiro sobre as vendas da loja	60%	40%	23%	46%	35%	38%
Lucro líquido após os impostos	35%	30%	14%	29%	20%	23%
Retorno financeiro sobre o patrimônio do negócio	40%	40%	16%	21%	16%	23%
Venda média por funcionário	59%	30%	25%	46%	44%	40%
Gestão do fluxo de caixa	65%	40%	38%	46%	31%	44%
Resultados obtidos na contenção de custos	47%	40%	27%	43%	53%	41%
Crescimento total das vendas	56%	40%	68%	25%	41%	39%
Capacidade de manter os clientes atuais	80%	40%	48%	71%	71%	64%
Sucesso/performance global da loja	85%	100%	40%	68%	44%	58%

\* As células grifadas destacam a situação de média do grupo menor que a média geral

Nesta análise, novamente, o grupo 1 tem a interpretação de performance mais alta e o grupo 3 de performance mais baixa. A alteração neste caso fica por conta do intercâmbio entre os grupos 2 e 4. Os resultados registram o grupo 4 numa posição de performance superior em relação ao grupo 2 em seis dos dez indicadores. O grupo 5, por sua vez, aproxima-se do grupo 2, porém ainda mantém uma concentração menor de respostas relativas à performance superior.

O próximo capítulo traz as conclusões desse estudo, as implicações gerenciais dos resultados obtidos, as limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

<sup>47</sup> O indicador de performance P9 (Resultados obtidos com calendários promocionais/promoções), conforme visto em capítulo anterior, foi retirado do constructo de performance empresarial.

## **8 Conclusão**

O campo de estudo sobre orientação para o mercado apresenta elevado potencial de desenvolvimento de trabalho, face à importância na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e performance superior. Uma empresa orientada para o mercado está mais apta a identificar oportunidades para criar e sustentar um valor superior para os clientes correntes e potenciais (Narver, Jacobson e Slater, 1993). Dessa forma, a empresa pode identificar bases mais apropriadas e específicas para segmentar o mercado, atender mais eficazmente as necessidades expressas e latentes dos consumidores do segmento, posicionar seus produtos mais adequadamente e, então, criar valor superior para a empresa e para os clientes, mesmo em mercados mais dinâmicos, através de relacionamentos mais estáveis e duradouros (Webster, 1992).

Vários autores demonstraram preocupação com a necessidade de intensificar estudos que abordassem a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em outros ambientes (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Appiah-Adu, 1998), particularmente em países não desenvolvidos (Appiah-Adu, 1997; Bhuiyan, 1998). Esse estudo contribuiu para a validade preditiva da relação entre orientação para o mercado e performance empresarial. Adicionalmente, foram investigadas empresas de varejo de confecção do Brasil, segmento ainda inexplorado e mercado com apenas incipientes investigações empíricas sobre o tema em questão, expandindo a generalização do constructo de orientação para o mercado. Uma outra conclusão desse estudo é que a MARKOR parece capturar bem o constructo de orientação para o mercado em empresas de varejo

de confecção do Brasil, contribuindo com a confiabilidade e a validade ao instrumento. Além disso, o estudo ainda apresenta o teste de um modelo estrutural integrado de orientação para o mercado e performance empresarial via modelagem de equações estruturais, sugerindo não apenas associação mas relação causal entre os constructos.

Observa-se a pertinência da continuidade de estudos nessa área ainda pouco investigada no contexto brasileiro. Esse trabalho contribuiu com algumas sinalizações que devem ser exploradas como implicações práticas e em investigações futuras. O presente capítulo está estruturado da seguinte forma:

- conclusão do estudo teórico e empírico, cuja preocupação é desenvolver e discutir algumas considerações finais do trabalho e sobre o tema em questão, e implicações gerenciais, cuja abordagem recai sobre o significado e importância do trabalho para as organizações; e
- limitações da pesquisa e recomendações para futuros estudos.

## **8.1 Conclusões do Estudo e Implicações Gerenciais**

A pesquisa verificou a existência de relação de causalidade entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas do ramo de varejo de vestuário do Brasil, segmento ainda não explorado em pesquisas com esse enfoque, atestando correspondência dos resultados obtidos com a base teórica constituída (validade nomológica).

O ajustamento dos índices de estimação do Modelo Integrado de Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial, assim como a confiabilidade, a variância extraída e o coeficiente de regressão (beta) apurados, oferecem suporte à hipótese fundamental desse estudo: o grau de orientação para o mercado está positivamente relacionado com a performance empresarial em empresas de varejo de confecção do Brasil. Além disso, todas as demais hipóteses testadas no estudo sugerem a existência de correlação positiva e significativa entre orientação para o mercado e os diversos indicadores de performance, sinalizando, em consonância com a fundamentação teórica que aponta orientação para o mercado como um determinante do desempenho empresarial, que as empresas varejistas devem buscar aumentar seu grau de orientação para o mercado, pois haverá uma compensação de performance superior.

Os resultados obtidos no trabalho apontam que para as empresas de varejo de confecção a orientação para o mercado é uma fonte importante de desempenho superior. Alguns fatores ajudariam a explicar a relevância. Ao contrário de empresas de manufatura de produtos, nas quais existem distintas etapas de fabricação e consumo, em organizações de varejo, em geral, o serviço é produzido (prestado) e consumido pelo cliente simultaneamente, caracterizando-se, portanto, pelo intenso contato existente entre empresa e cliente. Dessa forma, na maioria das vezes, não existe possibilidade, como ocorre com produtos, de inspeção prévia da qualidade antes de disponibilizar o serviço para consumo. Além disso, a prestação de serviço é variável, tanto pela heterogeneidade das pessoas que o realizam, e da interação diferenciada que ocorre com os diversos clientes, quanto pela diferença intrínseca de percepção de qualidade pelo cliente. Dessa maneira, um mesmo serviço é diferente para diferentes usuários, seja pelas distintas percepções ou pelas próprias relações pessoais envolvidas nas situações de consumo. Analisando sob um outro enfoque, as inovações em empresas de varejo são fácil e rapidamente copiáveis (Levy e Weitz, 1995), fazendo com que a competição em inovações e no mercado de serviço sejam mais fortes do que a competição em empresas de

produtos (Atuahene-Gima, 1996). Essas duas situações (problemas peculiares das empresas do segmento e competição intensa) são propícias para que apareça mais claramente, conforme verificado no trabalho, a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial.

Para atestar a relação de causalidade anteriormente descrita, foi necessário também avaliar a unidimensionalidade dos constructos individuais envolvidos no modelo integrado. A técnica de modelagem de equações estruturais permitiu a validação individual de cada um dos constructos latentes de orientação para o mercado e performance empresarial, evidenciando que as variáveis observáveis aprioristicamente estabelecidas refletiam o constructo ao qual foram correlacionadas, apresentando validade convergente (Dillon et al., 1997; Hair et al., 1998). Ressalta-se que dois caminhos foram percorridos para a validação do constructo de segunda ordem orientação para o mercado. Primeiramente, o constructo foi ajustado através da exclusão de três variáveis, modificando o constructo tão amplamente aceito e testado e, portanto, esse caminho foi desconsiderado. Em segundo lugar, o constructo orientação para o mercado foi ajustado pela inclusão de covariâncias entre variáveis similares, apresentando-se como o caminho de melhor alternativa.

Além da validade convergente identificada pela validação individual dos constructos envolvidos, efetuou-se, também, a validação do modelo integrado, permitindo ainda certificar a validade discriminante dos constructos envolvidos na relação, verificando a extensão com a qual as variáveis apresentam forte correlação com seus respectivos constructos latentes e baixa correlação com os demais constructos (Bagozzi, 1994; Malhotra, 1996; Hair et al., 1998; Churchill, 1999).

Ficou evidenciado, dessa forma, pelo exame e ajuste das relações entre as variáveis observáveis com os constructos latentes e das relações entre os distintos constructos, a validade dos

constructos envolvidos no trabalho, explicitando que os indicadores empíricos relacionam-se com seus respectivos constructos teóricos e colaborando com a área de estudo pelo ineditismo desse tipo de validação em investigações efetuadas no Brasil.

A validação dos constructos envolvidos no trabalho e, conseqüentemente, da escala MARKOR, ajuda também a indicar o que é necessário para a empresa ser mais orientada para o mercado, uma vez que isso deveria ser buscado pela existência da relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, em cada uma das três dimensões do constructo: Geração de Inteligência, Disseminação da Inteligência Gerada e Resposta da empresa. As variáveis das diferentes dimensões da escala indicariam a série de atividades necessária para a empresa aumentar seu grau de orientação para o mercado (Deshpandé e Farley, 1998). A seguir, serão traçadas considerações sobre cada uma dessas dimensões.

Em relação à Geração de Inteligência, que envolve toda a empresa, não somente o departamento de marketing, gerando compreensão sobre as necessidades e preferências dos consumidores, tanto atuais como futuros, e do mercado em geral, as empresas de varejo de confecção deveriam: reunir-se com os clientes para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro, fazer muita pesquisa de mercado, detectar rapidamente as possíveis mudanças nas preferências dos clientes e avaliar periodicamente junto aos clientes a qualidade dos serviços prestados.

Quanto à Disseminação da Inteligência, que envolve a partilha do conhecimento gerado como forma de buscar a participação de toda a empresa para responder efetivamente às necessidades do mercado, seria conveniente para as empresas de varejo de confecção: incentivar que a área de marketing invista tempo discutindo com os outros departamentos sobre as

necessidades futuras dos clientes, disseminar rapidamente por toda a empresa acontecimentos relevantes sobre os clientes importantes, compartilhar regularmente em todos os níveis hierárquicos da empresa dados sobre a satisfação dos clientes e alertar rapidamente todos os departamentos quando da descoberta de algo relevante sobre os concorrentes.

Em relação à Resposta da empresa, que envolve os vários departamentos engajados em responder aos anseios dos clientes, tomando e implementando ações eficazes em relação à inteligência gerada, as empresas de varejo de confecção precisariam: decidir rapidamente como responder às mudanças de preços dos concorrentes, preocupar-se com as possíveis mudanças nas necessidades dos clientes por produtos ou serviços, revisar periodicamente os esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que estejam de acordo com o que os clientes desejam, implementar rápidas respostas no caso de um importante concorrente lançar uma campanha intensiva dirigida aos clientes, coordenar as atividades dos diferentes departamentos da empresa, dar importância às reclamações dos clientes, em caso de formulação de um plano de marketing implementá-lo em tempo adequado e fazer esforços combinados entre os departamentos envolvidos para uma possível modificação em produto ou em serviço sugerida pelos clientes.

Uma constatação adicional do estudo em relação às dimensões acima consideradas é que, de um modo geral, as empresas investigadas apresentaram maior preocupação com a dimensão de orientação para o mercado Resposta do que com a dimensão Geração de Inteligência. Esse resultado parece indicar que existe uma maior disposição em agir e responder mais rápida e eficientemente às solicitações do mercado do que buscar informações para suportar o processo de tomada de decisão, tendência essa que também apareceu na fase de entrevistas exploratórias do estudo, no qual os entrevistados alegaram que muitas questões referentes à Geração de Inteligência – por exemplo, pesquisa com clientes e tendências de mercado – já seriam realizadas pelos fabricantes das

confeções, podendo, com isso, as empresas varejistas direcionar recursos e esforços mais fortemente para as ações relacionadas à dimensão Resposta. Esse fato, entretanto, pode levar a um norteamento preocupante. O fabricante da confecção não conhece, muitas vezes, as características e tendências específicas de cada região. Um outro fator, talvez ainda mais relevante, é que o fabricante identifica tendências e satisfação em relação aos produtos fabricados e aos serviços oferecidos por sua empresa ao canal de distribuição e aos consumidores finais de seus produtos. Entretanto, informações específicas sobre a atuação da empresa varejista, sobre os serviços oferecidos, sobre as peculiaridades de cada micro região, não são geradas e/ou consideradas relevantes.

Uma outra abordagem do trabalho refere-se à caracterização das empresas. Alguns estudos buscaram identificar fatores – por exemplo, porte, estrutura, estratégia, cultura – que influenciariam o grau de orientação para o mercado das empresas (Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Jaworski e Kohli, 1993; Pelham e Wilson, 1996; Pelham, 2000). Diferentemente do que se poderia esperar, os fatores que nesse estudo foram utilizados para caracterizar as empresas investigadas (número de lojas, total da área de vendas, número de funcionários em tempo integral, idade da empresa, faturamento anual, lojas em *shopping center*) não explicaram diferenças de orientação para o mercado. Dessa maneira, levando em consideração a relação causal entre orientação para o mercado e performance empresarial, e que os dados de caracterização investigados não explicaram uma maior ou menor orientação para o mercado, empresas de qualquer porte, com qualquer idade e possuidoras ou não de lojas em *shopping centers*, deveriam buscar aumentar seu grau de orientação para o mercado que, conseqüentemente, aumentariam também sua performance.

Procurou-se, ainda, verificar se algum dado de caracterização poderia estar associado a diferenças de performance. Os resultados indicaram que diferenças de determinados indicadores de

performance empresarial estariam relacionados a uma maior área de vendas e a um maior número de funcionários. As empresas com um total de área de vendas superior a 1000 m<sup>2</sup> apresentaram maior desempenho dos indicadores lucro líquido após impostos e gestão do fluxo de caixa (quando comparadas com empresas com área de vendas de até 250 m<sup>2</sup> e até 500 m<sup>2</sup>, respectivamente). Em relação ao número de funcionários em tempo integral, empresas com mais de quarenta funcionários mostraram maior desempenho, quando comparadas com empresas de até dez funcionários, dos indicadores retorno financeiro sobre patrimônio do negócio e gestão do fluxo de caixa. Ressalta-se que, diferentemente do que aconteceu quando da existência de correlação positiva e significativa entre orientação para o mercado e todos os dez indicadores de performance empresarial analisados, uma maior área de vendas e um maior número de funcionários explicariam diferenças de apenas dois indicadores de performance. Dessa forma, mais importante do que o número de funcionários e área de vendas da empresa para uma maior performance seria, mais uma vez, a empresa buscar aumentar seu grau de orientação para o mercado.

Apesar da importância apontada da orientação para o mercado, a empresa deve ter o cuidado para não tentar alcançá-la a qualquer custo. Empresas que são compelidas pelo mercado (Day, 1999b), fazendo qualquer coisa que os clientes desejam, acabam muitas vezes perdendo seu foco, comprometendo sua eficiência operacional e negligenciando seus custos. Com isso, conseguem obter lealdade a um alto custo de um grupo de clientes a curto prazo, mas a ineficiência impede o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo. Entretanto, de um modo geral, um comportamento orientado para o mercado faz a empresa ser mais responsiva às modificações demandadas por mudanças no mercado do que os competidores, possibilitando oferecer primeiramente oferta diferenciada com valor superior e estabelecer relações mais duradouras com os clientes (Day, 1994; Egeren e O'Connor, 1998).

Para o estabelecimento desse comportamento mais orientado ao mercado, conforme visto na revisão teórica do estudo, um dos papéis imprescindíveis é a atitude das pessoas da organização. Se as pessoas acreditam que seu sucesso está relacionado ao cumprimento de longas jornadas de trabalho, à imitação dos passos de seu superior e à participação nos jogos de poder político, então a orientação para o mercado não tem um campo fértil para se estabelecer. De maneira inversa, existirá uma situação favorável em uma organização na qual as pessoas acreditam que o sucesso tem relação com a melhoria dos serviços, com o desenvolvimento de relacionamentos com o mercado e com o comprometimento com os clientes (Harris e Piercy, 1999). É necessário, portanto, uma aceitação pessoal e cultural para o estabelecimento da estratégia, é necessário que as pessoas entendam, em discurso e em ações, o valor estratégico de ser mais orientado para o mercado. O desenvolvimento da orientação para o mercado não ocorrerá enquanto as pessoas não entenderem seu sentido, acreditarem em seu valor e estiverem comprometidas com sua implementação (Harris, 1999).

A mudança de comportamento, entretanto, não é uma tarefa fácil, uma vez que as pessoas tendem a continuar a agir da mesma maneira. A primeira tarefa, portanto, é “vender” a orientação para o mercado para todos os níveis da organização (Harris e Piercy, 1999). Nesse momento é fundamental o papel da alta administração em ações consistentes com a nova (ou desejada) postura da empresa (Kohli e Jaworski, 1990; Jaworski e Kohli, 1993), proporcionando suporte para a implementação da orientação para o mercado. Dessa forma, a atuação empresarial pode encorajar ou desincentivar a orientação para o mercado. Por exemplo, a alta administração, através de ações e de uma postura de maior aceitabilidade ao risco inerente a um comportamento mais inovativo, revela a ênfase que a empresa despenderá com o mercado. O engajamento da alta administração é fundamental para que exista um conjunto compartilhado e comunicado de valores que facilitem a orientação para o mercado (Jaworski e Kohli, 1993; Pelham, 1997; Horng e Chen, 1998).

Além de aspectos relacionados à mudança de comportamento e ao papel da alta administração, também a dinâmica pessoal, estrutural e interdepartamental influenciam os níveis de orientação para o mercado de uma organização. O comportamento e comprometimento dos empregados devem ser uma preocupação constante, assim como a diminuição de conflitos entre departamentos e o estímulo de conexões entre o pessoal da empresa. Além disso, os fatores estruturais da organização deveriam ser analisados, uma vez que processos de tomada de decisão mais descentralizados, por exemplo, favorecem a orientação para o mercado (Jaworski e Kohli, 1993; Bhuian, 1998).

Como uma constatação adicional do estudo, a pesquisa identificou, ainda, cinco grupos de empresas que se distinguem pelo tratamento que dão aos conjuntos de variáveis (ênfases) componentes da orientação para mercado. Em síntese, os conjuntos identificados foram os seguintes: **Grupo 1 – Fortemente orientado** (representado por empresas que têm alto grau de orientação para o mercado, respeitando todas as cinco ênfases - realização de reuniões periódicas com clientes, realização de pesquisa com clientes, detecção de mudanças no ambiente externo, coordenação entre departamentos para efetivar reação ao mercado e realização de reuniões / discussão entre departamentos); **Grupo 2 – Orientado para pesquisa e detecção de mudanças** (caracterizado por empresas que enfatizam a realização de pesquisa com clientes e a detecção de mudanças no ambiente externo); **Grupo 3 – Fracamente Orientado** (envolvendo empresas com baixa orientação para mercado, não se destacando em qualquer uma das ênfases); **Grupo 4 – Orientado para detecção de mudanças e reuniões internas** (constituído por empresas que privilegiam a detecção de mudanças no ambiente e a realização de reuniões interdepartamentais); e **Grupo 5 – Orientado para o contato com o cliente** (composto por empresas que dão efetiva ênfase à realização de reuniões periódicas com clientes, prestando moderada ou baixa atenção às outras ênfases).

Quanto à performance relativa a cada um dos grupos identificados, dois extremos ficaram bastante claros: o **Grupo 1** com alta performance e o **Grupo 3** com baixa performance. Intercalaram-se no segundo posto os **Grupos 2 e 4**, ficando o **Grupo 5** em penúltimo lugar na avaliação da performance. Estas constatações demonstram que a concentração em determinados aspectos da orientação para mercado, em comparação a outros, pode significar uma melhor performance. Contudo, em termos gerais, estas constatações são coerentes com os resultados apresentados anteriormente, nos quais prevalece a relação positiva entre a ênfase em todos os aspectos da orientação para o mercado e a performance empresarial.

Finalizando, talvez uma das grandes contribuições do estudo esteja ligado ao fortalecimento da própria área de marketing, uma vez que se demonstra empiricamente que o estabelecimento de uma estratégia orientada para o mercado (que implementa os conceitos de marketing) está relacionado com maior performance empresarial. Muito esforço tem sido despendido por acadêmicos de marketing para sustentar e legitimar ações mais orientadas para o mercado, acreditando e confiando em melhores resultados para as empresas. Entretanto, crença e confiança não são argumentos suficientemente robustos para convencer os administradores. Certamente, parte da solução reside em comprovar relação entre ações de marketing e desempenho (financeiro) organizacional, fornecendo evidências que verdadeiramente seduzam e convençam os administradores. Acredita-se que a tese contribui, a acadêmicos e administradores, a partir do quadro conceitual e empírico aqui organizado, para o fortalecimento da área de marketing e para a consolidação da importância da adoção e implementação da orientação para o mercado nas empresas do Brasil.

## 8.2 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros

O tema orientação para o mercado encontra ainda solo fértil para o desenvolvimento de novos trabalhos. Esse estudo contribuiu com algumas sinalizações que devem ser exploradas em investigações futuras. Entretanto, apesar do rigor do método aplicado nessa pesquisa, algumas situações vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho sugerem certas limitações e recomendações para pesquisas futuras.

O estudo é do tipo corte transversal (*cross-sectional*), cuja mensuração das variáveis de orientação para o mercado e performance empresarial ocorreu em momentos similares, impedindo, portanto, analisar modificações que pudessem ocorrer em diferentes momentos de tempo, o que possibilitaria verificar associações e comparar com os resultados desse estudo. Além disso, uma postura recente de orientação para o mercado, por exemplo, talvez não demonstrasse ainda os resultados sobre a performance empresarial. Os dados longitudinais possibilitariam auxiliar na corroboração da associação causal entre os constructos de orientação para o mercado e performance empresarial. Portanto, seria interessante replicar esse estudo em diferentes momentos no tempo para verificar como ficaria a associação de interesse dessa pesquisa.

Uma vez que o interesse do estudo era a avaliação da relação entre o grau de orientação para o mercado e performance empresarial, considerou-se que seria necessário enviar o questionário para ser preenchido por executivo da alta administração. Essa condição fez inclusive que fossem excluídos sete questionários devolvidos em função de terem sido respondidos por pessoa sem o perfil desejado. O desenho de pesquisa utilizado determinou que o instrumento fosse preenchido por um único respondente, salientando que deveria representar a posição da empresa. Apesar da sinalização de estudos de não existirem diferenças significativas de respostas na utilização de um

respondente e de respondentes múltiplos (Jaworski e Kohli, 1993; Homburg, Workman e Krohmer, 1999; Pelham, 2000), seria interessante que levantamentos futuros incluíssem múltiplos respondentes da alta administração e de outros escalões da empresa, permitindo confrontar a convergência de respostas de diferentes pessoas da organização.

A utilização da empresa como unidade de análise pode ser uma limitação considerável, uma vez que a orientação para o mercado também poderia ser avaliada por fontes externas (como, por exemplo, pelos clientes). Dessa forma, seria interessante que futuros trabalhos medissem o grau de orientação para o mercado das empresas a partir de fontes externas.

Em relação ao instrumento de coleta de dados, ressalta-se que se trata de um questionário auto-aplicável que lidou com percepções, opiniões e avaliações subjetivas. Além disso, utilizou-se uma escala do tipo Likert que poderia inclinar os respondentes a assinalarem no extremo direito da escala, demonstrando elevada orientação para o mercado e performance. Entretanto, as estatísticas descritivas das variáveis de orientação para o mercado e performance empresarial apresentadas nos resultados desse estudo, sugerem que essa situação não é particularmente problemática nesse trabalho. Ainda em relação ao instrumento de coleta de dados, optou-se por operacionalizar o constructo de orientação para o mercado através das variáveis da escala MARKOR. Futuros estudos poderiam utilizar outra forma e escala para coleta de dados para confrontação de resultados.

Para avaliar o constructo de performance empresarial, de natureza complexa e multidimensional, foi utilizado um conjunto de indicadores freqüentemente empregados em publicações relacionadas à área de varejo: vendas por metro quadrado, retorno financeiro sobre as vendas, lucro líquido após impostos, retorno financeiro sobre o patrimônio do negócio, venda média por funcionário, gestão do fluxo de caixa, resultados obtidos na contenção de custos, crescimento

total das vendas, resultados obtidos com promoções, capacidade de manter os clientes atuais e performance global da loja. Portanto, as implicações aqui apresentadas sobre a correlação entre orientação para o mercado e os indicadores de performance estão restritas aos indicadores verificados. Futuros estudos, reconhecendo a natureza multidimensional de performance, poderiam considerar uma série de outros indicadores: sucesso relativo na adoção de novos produtos ou serviços, participação de mercado, retorno sobre ativos, satisfação dos clientes, qualidade dos serviços prestados entre outros.

Para a avaliação dos indicadores de performance empresarial, utilizou-se uma medida subjetiva – comparação do desempenho da empresa em relação aos seus principais concorrentes dentro do principal ramo de atuação. Mesmo que estudos tenham demonstrado fortes correlações entre medidas subjetivas e objetivas (Dess e Robinson, 1984; Pearce, Robbins e Robinson, 1987; Perin e Sampaio, 1999), a medida subjetiva lida com um julgamento subjetivo do respondente que pode ser influenciado por suas expectativas (comparação dos resultados alcançados com os esperados), pela comparação com performances anteriores da empresa, por vieses de julgamento. Futuros estudos deveriam utilizar também medidas objetivas de performance empresarial.

Existe uma série de impedimentos/barreiras que podem levar a empresa a apresentar níveis mais baixos de orientação para o mercado conforme discutido na fundamentação teórica do estudo. Essa pesquisa não as levou em consideração. Também não foi preocupação desse trabalho definir quais ações e clima organizacional mais apropriados para a implementação da orientação para o mercado. Seria importante que futuros estudos analisassem os obstáculos potenciais que as empresas no Brasil experimentam para o desenvolvimento e implementação da orientação para o mercado, bem como investigassem os antecedentes da orientação para o mercado, os fatores

organizacionais e de mercado que estimulariam ou impediriam a prática da orientação para o mercado.

Esse estudo não se preocupou, por estar investigando somente o segmento de varejo de confecção, com variáveis intervenientes externas que poderiam influenciar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial (turbulência de mercado, nível de competição, turbulência tecnológica, relacionamentos existentes com canais e outros). Também não foram investigados aspectos estruturais da empresa (formalização, centralização, coordenação, sistemas de controle e outros) que poderiam ser determinantes no sucesso competitivo da empresa ou influenciar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial. Futuros estudos deveriam investigar esses aspectos contextuais externos e estruturais.

A restrição da pesquisa ao segmento de varejo de confecção trouxe tanto vantagem quanto limitação. A vantagem, conforme discutido anteriormente, reside na redução do número de variáveis externas intervenientes. Entretanto, os resultados obtidos relacionam-se somente à realidade do segmento pesquisado. O varejo de confecção não é representativo de outros segmentos de varejo ou de outras indústrias de serviço. Estudos futuros deverão incluir em sua pesquisa outros setores econômicos, visando aumentar a capacidade de generalização dos resultados ao contexto brasileiro.

## Referências Bibliográficas

ANGELO, Claudio Felisoni de & SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. Varejo Competitivo. São Paulo, Atlas, vol.4, 2000.

APPIAH-ADU, Kwaku. Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector? Journal of Euro-Marketing, vol. 6, 1997.

APPIAH-ADU, Kwaku. Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. Journal of Strategic Marketing, vol. 6, 1998.

APPIAH-ADU, Kwaku & RANCHHOD, Ashok. Market orientation and performance in the biotechnology industry: an exploratory empirical analysis. Technology Analysis & Strategic Management, vol. 10, 1998.

ARMSTRONG, S. J. & OVERTON, T. S. Estimating non-response in mailed surveys. Journal of Marketing Research, vol. 18, 1977.

ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Market orientation and innovation. Journal of Business Research, vol. 35, 1996.

AVLONITIS, George J. & GOUNARIS, Spiros P. Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies. Industrial Marketing Management, vol. 26, 1997.

BAGOZZI, Richard P. Structural Equations Models in Marketing Research: basic principles. In: Principles of Marketing Research. Cambridge, Blackwell, 1994.

BAKER, William E. & SINKULA, James M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. Academy of Marketing Science Journal, vol. 27, 1999.

BARTELS, Robert. The History of Marketing Thought. Columbus, Publishing Horizons, 1988.

BECKER, Jan & HOMBURG, Christian. Market-oriented management: a systems-based perspective. Journal of Market-Focused Management, vol.4, 1999

BERMAN, B. & EVANS, J. R. Retail Management: a Strategic Approach. Prentice Hall, 1998.

BERRY, Leonard. Services Marketing Is Different. In: LOVELOCK, Christopher H. Services Marketing. New Jersey, Prentice Hall, 1984.

- BERRY & PARASURAMAN. Serviços de Marketing: competindo através da qualidade. São Paulo, Maltese-Norma, 1992.
- BHUIAN, Shahid N. An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. Journal of Business Research, vol. 43, 1998.
- BHUIAN, Shahid N. & ABDUL-GADER, Abdallah. Market orientation in the hospital industry. Marketing Health Services, 1997.
- BISP, Soren. Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests. Journal of Market-Focused Management, vol.4, 1999.
- CAMINITI, S. The new champs of retailing. Fortune, 1990. In: CONANT, J. S., SMART, D. T. & SOLANO-MENDEZ, R. Generic retailing types, distinctive marketing competencies, and competitive advantage. Journal of Retailing, vol. 69, 1993.
- CARUANA, Albert, RAMASESHAN, B. & EWING, Michael. Market orientation and performance: a study of Australasian universities. Curtin Business School, Working Paper Series, November, 1996.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr. Marketing Research – metodological foundations. Orlando, Dryden, 1995.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr. Marketing Research – metodological foundations. Orlando, Dryden, 1999.

CONANT, Jeffrey S.; MOKWA, Michel P. & VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. Strategic Management Journal, 11: 365-383, 1990.

CONANT, J. S., SMART, D. T. & SOLANO-MENDEZ, R. Generic retailing types, distinctive marketing competencies, and competitive advantage. Journal of Retailing, vol. 69, 1993.

CUNHA Jr., Marcus Vinícius Moretti. O Impacto da Adoção de Estratégias Funcionais de Marketing no Estabelecimento de Competências Distintivas de Marketing e na Performance Organizacional: Um Estudo Exploratório no Ramo de Varejo de Vestuário. Dissertação de Mestrado, PPGA/UFRGS, 1998.

DAVIDOW, William & UTTAL, Bro. Serviço Total ao Cliente: a arma decisiva. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

DAY, George S. Market-Driven Strategy: Process for Creating Value. New York, The Free Press, 1990.

DAY, George S. Estratégia Voltada para o Mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente. Rio de Janeiro, Record, 1992.

DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing, vol. 58, October 1994, pp. 37-52.

DAY, George S. Creating a market-driven organization. Sloan Management Review, vol. 41, 1999a.

DAY, George S. Misconceptions about market orientation. Journal of Market-Focused Management, vol.4, 1999b.

DAY, George S. & WENSLEY, Robin. Marketing theory with a strategic orientation. Journal of Marketing, 1983.

DAY, George S. & WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. Journal of Marketing, vol. 52, April 1988, pp. 1-20.

DENG, Shengliang & DART, Jack. Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. Journal of Marketing Management, vol. 10, 1994.

DENG, Shengliang & DART, Jack. The market orientation of Chinese enterprises during a time of transition. European Journal of Marketing, vol. 33, 1999.

DENTON, D. Keith. Qualidade em Serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo, Makron McGraw-Hill, 1990.

DESHPANDÉ, Rohit. Developing a Market Orientation. Thousand Oaks, Sage Publications, 1999.

DESHPANDÉ, Rohit & FARLEY, John U. Understanding Market Orientation: a prospectively designed meta-analysis of the three market orientation scales. MSI, 1996. In: DESHPANDÉ,

Rohit & FARLEY, John U. Measuring Market Orientation. Generalization and Synthesis. Journal of Market-Focused Management, vol.2, 1998.

DESHPANDÉ, Rohit & FARLEY, John U. Measuring Market Orientation. Generalization and Synthesis. Journal of Market-Focused Management, vol.2, 1998.

DESHPANDÉ, Rohit & FARLEY, John U. & WEBSTER, Frederick. Corporate culture, customer orientation, and inovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. Journal of Marketing, vol. 57, January 1993, pp. 23-27.

DESHPANDÉ, Rohit & FARLEY, John U. & WEBSTER, Frederick. Factors Affecting Organizational Performance: a five country comparison. MSI, 1997. In: DESHPANDÉ, Rohit & FARLEY, John U. Measuring Market Orientation. Generalization and Synthesis. Journal of Market-Focused Management, vol.2, 1998.

DESHPANDÉ, Rohit & WEBSTER. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. Journal of Marketing, vol. 53, January 1989, pp. 3-15.

DESS, G.G. & ROBINSON, R.B. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firms and Conglomerate Business Unit. Academy of Management Journal, 1984.

DILLON, William R., MADDEN, Thomas J. & FIRTLE, Neil H.. Essentials of Marketing Research. Homewood, IL, Irwin, 1993.

- DILLON, William R., MADDEN, Thomas J. & FIRTLE, Neil H. Marketing Research in a Marketing Environment. St. Louis, Times Mirror, 1994.
- DILLON, William R.; WHITE, John B.; RAO, Vithala R. & FILAK, Doug. Good Science. Marketing Research, vol. 9, 1997.
- DOYLE, P. & HOOLEY, G. Strategic Orientation and Corporate Performance. International Journal of Research in Marketing, 1992.
- DRUCKER, Peter F. The Practice of Management. New York, Harper & Row, 1954.
- EGEREN, Marsha Van & O'CONNOR, Stephen. Drivers of market orientation and performance in service firms. Journal of Services Marketing, vol. 12, 1998.
- EVARD, Yves; PRAS, Bernard & ROUX, Elyette. Market: Études et Recherches en Marketing. Nathan, 1993.
- FELTON, Arthur P. Making the marketing concept work. Harvard Business Review, vol. 37, 1959.
- FRITZ, Wolfgang. Market orientation and corporate success: findings from Germany. European Journal of Marketing, vol. 30, 1996.
- FROEMMING, Lurdes M.S. & SAMPAIO, Cláudio H. Orientação para o Mercado em Cooperativas de Produção Agrícola do Rio Grande do Sul. Revista Perspectiva Econômica, Série Cooperativismo, UNISINOS, 1998.

GREENLEY, Gordon E. Forms of market orientation in UK companies. Journal of Management Studies, 1995a.

GREENLEY, Gordon E. Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. British Journal of Management, vol. 6, 1995b.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

HAIR, Joseph Jr., ANDERSON, Rolph, TATHAM, Ronald & BLACK, William. Multivariate Data Analysis. New Jersey, Prentice-Hall, 1998.

HAN, Jin K., KIM, Namwoon & SRIVASTAVA, Rajendra K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? Journal of Marketing, vol. 62, 1998.

HARRIS, Lloyd C. Barriers to developing market orientation. Journal of Applied Management Studies, vol. 8, 1999.

HARRIS, Lloyd C. Cultural obstacles to market orientation. Journal of Marketing Practice, vol. 4, 1996. In: BISP, Soren. Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests. Journal of Market-Focused Management, vol.4, 1999.

HARRIS, Lloyd C. & PIERCY, Nigel F. Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies. Journal of Services Marketing, vol. 13, 1999.

- HOEKSTRA, Janny C. & HUIZINGH, Eelko K. R. The lifetime value concept in customer-based marketing. Journal of Market-Focused Management, vol.3, 1999.
- HOMBURG, Christian, WOKMAN, John P. & KROHMER, Harley. Marketing's influence within the firm. Journal of Marketing, vol. 63, 1999.
- HORNG, Shun-Ching & CHEN, Arthur Cheng-Hsui. Market orientation of small and medium-sized firms in Taiwan. Journal of Small Business Management, 1998.
- HOUSTON, Franklin S. The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. Journal of Marketing, April, 1986.
- HOWARD, John A. Theory of the firm. Journal of Marketing, vol. 47, 1983.
- HULLAND, John. The Influence of Strategic Orientation on Marketing Orientation: a Preliminary Assessment. American Marketing Association, 1995.
- HUNT, Shelby D. & MORGAN, Robert M. The Comparative Advantage Theory of Competition. Journal of Marketing, vol. 59, April 1995.
- HURLEY, Robert F. & HULT, G. Tomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. Journal of Marketing, vol. 62, 1998.
- JAWORSKI, Bernard J. & KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. Journal of Marketing, vol. 57, July 1993, pp. 53-70.

JAWORSKI, Bernard J. & KOHLI, Ajay K. Market orientation: review, refinement, and roadmap. Journal of Market-Focused Management, vol. 1, 1996.

JAWORSKI, Bernard; KOHLY, Ajay K. & SAHAY, Arvind. Market-driven versus driving markets. Academy of Marketing Science, Greenvale, 2000

KAHN, Kenneth B. Characterizing interfunctional coordination and its implications for market orientation and performance. American Marketing Association – Winter Educators' Conference, 1998.

KERIN, Roger A. In pursuit of an ideal: the editorial and literary history of the Journal of Marketing. Journal of Marketing, v. 60, 1996.

KOHLI, Ajay K. & JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, vol. 54, April 1990, pp. 1-18.

KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard J. & KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. Journal of Marketing Research, vol. XXX, November 1993, pp. 467-477.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo, Atlas, 1996.

KUMAR, Kamallesh & SUBRAMANIAN, Ram. Navigating the external environment through a marketing orientation. Advanced Management Journal, Cincinnati, 2000.

KUMAR, Kamalesh, SUBRAMANIAN, Ram & YAUGER, Charles. Performance-oriented: toward a successful strategy. Marketing Health Services, 1997.

LAKATOS, Eva M. & MARCONI, Marina de A. Metodologia Científica. São Paulo, Atlas, 1991.

LADO, Nora, MAYDEU-OLIVARES, Albert & RIVERA, Jaime. Measuring market orientation in several populations: structural equations model. European Journal of Marketing, vol. 32, 1998.

LANGERAK, Fred & COMMANDEUR, Harry R. The influence of market orientation on positional advantage and performance of industrial business. American Marketing Association – Winter Educators' Conference, 1998.

LEVITT, Theodore. Marketing myopia. Harvard Business Review, 1960.

LEVY, Michael. & WEITZ, Barton A. Retailing Management. Irwin, 1995.

LEVY, Michael. & WEITZ, Barton A. Administração de Varejo. São Paulo, Atlas, 2000.

LIU, Hong. Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms. European Journal of Marketing, 1995.

LOVELOCK, Christofer H. (Org.) Managing Services: marketing, operations and human resources. 2ed. New Jersey, Prentice Hall International Editions, 1992.

MALHOTRA, N. Marketing Research: an Applied Orientation. Prentice Hall, 1996.

MANDELLI, Mauro. Orientação para o Mercado e o Crescimento de Vendas: O Caso das Maiores Empresas Privadas Industriais Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. Dissertação de Mestrado, PPGA/UFRGS, 1999.

MARR, S.L. & CROSBY, L.A. Customer Satisfaction Measurement: a management information system for total quality. Artigo de trabalho da Disciplina de Comportamento do Consumidor - PPGA/UFRGS, 1996.

MATTAR, Fauze N. Pesquisa de Marketing. São Paulo, Atlas, 1993.

McKITTERICK, John B. What is the marketing concept? The frontiers of marketing thought and action. Chicago, American Marketing Association, 1957. In: WEBSTER, Frederick E., Jr. Market-driven Management: using the new marketing concept to create a customer-oriented company. New York, Wiley, 1994.

McQUITTY, Shaun. Recent Issues in Marketing Scale Testing and Development Using Structural Equations Models. American Marketing Association – Winter Educator’s Conference, 1999.

MEEHAN, Sean A. What do we Really Know about Market Orientation. London Business School BusinessStrategy Review, 1996.

MIQUEL, Salvador et al. Investigación de mercados. Madri: McGraw-Hill, 1997

MINTZBERG, H. Crafting strategy. Harvard Business Review, vol. 65, 1987.

- NARVER, John C., JACOBSON, Robert L. & SLATER, Stanley F. Market orientation and business performance: an analysis of panel data. Marketing Science Institute, 1993.
- NARVER, John C. & SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, vol. 54, October 1990, pp. 20-35.
- NARVER, John C. & SLATER, Stanley F. Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: a Comment on Deshpandé and Farley. Journal of Market-Focused Management, vol. 2, 1998.
- NARVER, John C., SLATER, Stanley F. & TIETJE, Brian. Creating a Market Orientation. Journal of Market-Focused Management, vol. 2, 1998.
- NGAI, Jimmy Chan Hung & ELLIS Paul. Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong. International Marketing Review, vol. 15, 1998.
- NUNNALLY, Jun C. Psychometric Theory. McGraw-Hill, 2. ed., 1978.
- OCZKOWSKI, E. & FARRELL, M. A. Discriminating Between Measurement Scales Using Non-Nested Tests and Two Stage Least Squares Estimators: the case of market orientation. Charles Sturt University, 1996. In: NARVER, John C., SLATER, Stanley F. & TIETJE, Brian. Creating a Market Orientation. Journal of Market-Focused Management, vol. 2, 1998.

OUCHI, William G. Market, Bureaucracies, and Clans. Administrative Science Quarterly, 25, March, 1980.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valerie A. & BERRY, Leonard. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 49 (Fall), 1985.

PARKINSON, Stephen, CHAMBERS, Angela & SHEERMAN, Janette. Effective quality and effective marketing – the dual combination for business success? American Marketing Association – Winter Educators' Conference, 1999.

PEARCE, J. A., ROBBINS, D. K. & ROBINSON, R. B. The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance. Strategic Management Journal, 1987.

PELHAM, Alfred M. Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance. Pennsylvania State University, 1993. In: PELHAM, Alfred M. Mediating Influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. Journal of Marketing Theory and Practice, 1997.

PELHAM, Alfred M. Mediating Influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. Journal of Marketing Theory and Practice, 1997.

PELHAM, Alfred M. & WILSON, David T. A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 24, 1996.

- PELHAM, Alfred M. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. Journal of Small Business Management, Milwaukee, 2000.
- PERIN, Marcelo Gattermann & SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. XXIII ENANPAD, 1999.
- PITT, Leyland, CARUANA, Albert & BERTHON, Pierre R. Market orientation and business performance: some European evidence. International Marketing Review, vol. 13, 1996.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. São Paulo, Atlas, 1994.
- RAJU, P.S., LONIAL, Subhash & GUPTA, Yash P. Market Orientation and the Performance in the Hospital Industry. Journal of Health Care Marketing, 1995.
- RUEKERT, Robert W. Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. International Journal of Research in Marketing, 1992.
- SAMPAIO, Cláudio H. Marketing de Serviços: problemas e estratégias - um estudo comparativo. Porto Alegre, 1993 (Dissertação de Mestrado, PPGA/UFRGS).
- SAMPAIO, Cláudio H. Estratégias de Propaganda e Comunicação Boca-a-Boca e Estratégias de Venda Pessoal nas Empresas de Serviço: um Estudo Comparativo. ENANPAD, 1994.
- SAMPAIO, Cláudio H. & FROEMMING, Lurdes M.S. Os principais Conceitos e Inter-relações de Orientação para o Mercado e Vantagem Competitiva. Revista Análise, PUC/RS, 1998.

SAMPAIO, Cláudio H. & SLONGO, Luiz A. Índices de Competitividade nas Empresas de Serviço. Porto Alegre, SEBRAE, 1998.

SARGEANT, A. & MOHAMAD, M. Business performance in the UK hotel sector: does it pay to be market oriented? The Service Industries Journal, vol. 19, 1999.

SCHULER, Maria. Análise Multivariada de Segunda Geração: tudo o que eu queria saber sobre LISREL e os matemáticos foram herméticos demais para me explicar. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, 5, 1995.

SHAPIRO, Benson P. What the Hell Is Market Oriented? Harvard Business Review, 1988.

SHARMA, Subhash. Applied multivariate techniques. New York: Wiley, 1996.

SHOSTACK, G. Lynn. Breaking Free from Product Marketing. In: LOVELOCK. Services Marketing. New Jersey, Prentice Hall, 1984.

SIGUAW, Judy A., SIMPSON, Penny M. & BAKER, Thomas L. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. Journal of Marketing, vol. 62, 1998.

SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht & ANGELO, Claudio Felisoni de. Varejo Competitivo. São Paulo, Atlas, vol.2, 1997.

SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht & ANGELO, Claudio Felisoni de. Varejo Competitivo. São Paulo, Atlas, vol.3, 1999.

SILVEIRA, Teniza. Verificação do Grau de Orientação para o Mercado em Empresas Calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. ENANPAD, 1998.

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

SLATER, Stanley F. & NARVER, John C. Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. Business Horizons, March-April, 1994b.

SLATER, Stanley F. & NARVER, John C. Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing, vol. 59, July 1995, pp. 63-74.

SLATER, Stanley F. & NARVER, John C. Competitive strategy in the market-focused business. Journal of Market-Focused Management, vol. 1, 1996.

SÖDERLUND, M. The firms and its market orientation – a critical incident approach to decision makers' perceptions of consequences of market orientation, 1993. In: BISP, Soren. Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests. Journal of Market-Focused Management, vol.4, 1999.

STEINMAN, Christie; DESHPANDÉ, Rohit & FARLEY, John U. Beyond market orientation: when customers and suppliers disagree. Academy of Marketing Science, Greenvale, 2000.

- TOALDO, Ana Maria M. A Disseminação do Conceito de Marketing nas Maiores Empresas Privadas Industriais do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1997 (Dissertação de Mestrado, PPGA/UFRGS).
- TREZ, Guilherme. Relação entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance das Organizações. Porto Alegre, 2000 (Dissertação de Mestrado, PPGA/UFRGS).
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo, Atlas, 1995.
- URDAN, Flávio Torres. Relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho: Estudo Longitudinal de um Grupo de Concessionárias de Veículos. São Paulo, USP, 1999 (Tese de Doutorado, USP).
- VENKATRAMAN, N. e RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. Academy of Management Review, 11 (4): 801-814, October 1986.
- VENKATRAMAN, N. e RAMANUJAM, V. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. Journal of Management, 13 (1): 109-122, Spring 1987.
- VIANA, Débora Almeida. A Proposição de um Modelo sobre Marketing de Relacionamento no Contexto Business-to-Business: avaliação inicial na indústria metal-mecânica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999 (Dissertação de Mestrado, PPGA/UFRGS).

WEBSTER, Frederick E. Jr. Top Management's Concerns About Marketing: Issues for the 1980's. Journal of Marketing, 1981.

WEBSTER, Frederick E. Jr. The Rediscovery of the Marketing Concept. Business Horizons, 1988.

WEBSTER, Frederick E. Jr. Executing the New Marketing Concept. Marketing Management, v. 3, no. 1, 1994.

ZEITHAML, Valerie A., PARASURAMAN, A. & BERRY, Leonard. Problems and Strategies in Services Marketing. Journal of Marketing, 49(Spring), 1985.

ZEITHAML, Valerie A., PARASURAMAN, A. & BERRY, Leonard. Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations. New York, The Free Press, 1990.

## **Anexo 01**

### **Instrumento de Coleta de Dados**



Porto Alegre, 03 de novembro de 1999.

**Prezado(a) Sr(a). Proprietário(a), Diretor(a), Gerente,**

O Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) está realizando uma pesquisa com o objetivo de avaliar práticas administrativas adotadas no varejo, relacionando-as com a performance empresarial. Sua empresa foi selecionada, juntamente com outras 2.650 organizações de varejo no Brasil, para participar desse estudo. Neste sentido, solicitamos sua colaboração no preenchimento e retorno do questionário em anexo.

O questionário deverá ser respondido pelo profissional da empresa que conheça as práticas administrativas adotadas, bem como o desempenho da empresa e dos concorrentes, dentro do seu principal ramo ou setor de atuação. Caso o(a) Sr(a). não se considere a pessoa mais apropriada para responder algum(ns) item(ns) do referido questionário, solicitamos que o(s) mesmo(s) seja(m) respondido(s) por outro profissional.

É importante salientar que o Centro de Estudos e Pesquisas em Administração – CEPA da UFRGS vem produzindo, há algum tempo, uma série de pesquisas no ambiente empresarial, de cunho eminentemente institucional e imparcial, sempre com a total colaboração das empresas brasileiras. Asseguramos que nenhuma das empresas envolvidas na pesquisa será identificada em qualquer momento, tampouco terá suas informações individuais divulgadas, uma vez que somente utilizaremos dados agregados e que o interesse da pesquisa é exclusivamente o de estudar práticas administrativas adotadas no varejo.

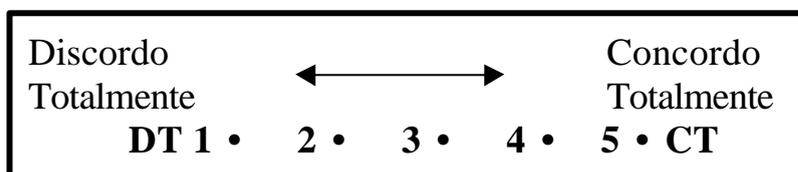
Na certeza que você compreenderá o alcance do trabalho que pretendemos realizar e a importância desses resultados no desenvolvimento dos conhecimentos para a área de varejo, a UFRGS espera contar com sua participação através da devolução do questionário devidamente preenchido até o dia **16/11/99**. Para facilitar seu trabalho, encontra-se em anexo um **envelope já postado**.

Assim, esperando sinceramente poder contar com a sua colaboração em nossa pesquisa, antecipamos nossos agradecimentos.

Atenciosamente,

Prof. Cláudio Hoffmann Sampaio  
CEPA/PPGA/UFRGS  
chsampaio@adm.ufrgs.br

Gostaríamos que o Sr(a). informasse alguns dados sobre as práticas administrativas adotadas em sua loja (ou rede de lojas). Para tanto, avalie as 20 questões abaixo utilizando a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com **DT “Discordo Totalmente”** (valor 1) e **CT “Concordo Totalmente”** (valor 5). Para as situações intermediárias escolha, dentro da escala, a alternativa que melhor caracterize a situação **em sua empresa**. Não existe resposta certa ou errada: faça sua escolha levando em consideração a discordância ou concordância **sobre as práticas adotadas em sua empresa atualmente e não sobre o que você julga apropriado**. Responda, por favor, a todas as perguntas.



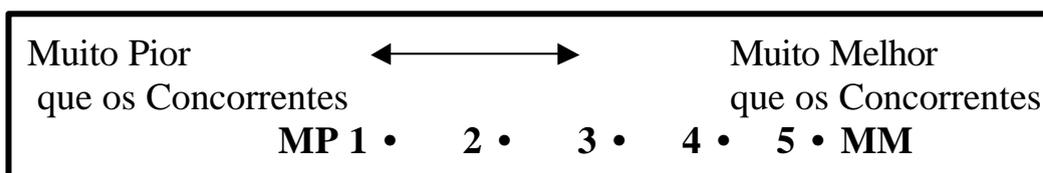
<b>1</b>	Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços ele necessitarão no futuro.	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>2</b>	Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>3</b>	Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos (R).	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>4</b>	Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>5</b>	Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação) (R).	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>6</b>	Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) sobre nossos clientes.	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>7</b>	Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>

<b>8</b>	O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>9</b>	Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>10</b>	Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>11</b>	Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos (R).	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>12</b>	Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes (R).	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>13</b>	Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços (R).	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>14</b>	Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>15</b>	Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>16</b>	Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>17</b>	As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>18</b>	As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa (R).	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>19</b>	Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado (R).	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>
<b>20</b>	Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	<b>DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT</b>

(R) indica escala invertida

**BLOCO 2 – Desempenho de sua empresa em relação à concorrência**

Avalie nesse bloco **sua opinião sobre o desempenho de sua loja nos últimos 2 anos (1998 e 1999) em relação aos seus principais concorrentes dentro do seu principal ramo de atuação.** Utilize a escala de **MP “Muito Pior”** que os concorrentes (valor 1) a **MM “Muito Melhor”** que os concorrentes (valor 5). Para situações intermediárias escolha, dentro da escala, alternativa que melhor caracterize a situação competitiva do período analisado. Salientamos, novamente, que não existe resposta certa ou errada. **Responda a todas as perguntas mesmo que você não tenha informações precisas sobre os concorrentes.**



<b>1</b>	Vendas por metro quadrado.	<b>MP 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • MM</b>
<b>2</b>	Retorno financeiro sobre as vendas da loja (ou da rede de lojas)	<b>MP 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • MM</b>
<b>3</b>	Lucro líquido após os impostos.	<b>MP 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • MM</b>
<b>4</b>	Retorno financeiro sobre o patrimônio do negócio (da loja ou da rede de lojas).	<b>MP 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • MM</b>
<b>5</b>	Venda média por funcionário.	<b>MP 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • MM</b>
<b>6</b>	Gestão do fluxo de caixa.	<b>MP 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • MM</b>
<b>7</b>	Resultados obtidos na contenção de custos.	<b>MP 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • MM</b>
<b>8</b>	Crescimento total das vendas.	<b>MP 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • MM</b>
<b>9</b>	Resultados obtidos com calendários promocionais/promoções.	<b>MP 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • MM</b>
<b>10</b>	Capacidade de manter os clientes atuais.	<b>MP 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • MM</b>
<b>11</b>	Sucesso/performace global da loja (ou da rede de lojas)	<b>MP 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • MM</b>

### BLOCO 3 – Dados de Caracterização

Neste bloco solicitamos a informação de alguns dados de sua empresa para que possamos caracterizar a amostra do estudo. Salientamos que de nenhuma maneira os dados de sua empresa serão disponibilizados para terceiros.

1 - Número de lojas (1 ou mais em caso de rede):

\_\_\_\_\_

2 - Total de área de vendas da(s) loja(s):

\_\_\_\_\_m<sup>2</sup>

3 - Número total de funcionários em tempo integral da(s)

loja(s): \_\_\_\_\_ funcionários

4 - Idade da empresa (em anos): \_\_\_\_\_ anos

5 - Cargo que o Sr(a). ocupa na empresa: \_\_\_\_\_

6 - Principais produtos comercializados (responsáveis pela maior parcela das vendas):

( ) Roupas ( ) Calçados ( ) Acessórios ( ) Outros – Quais: \_\_\_\_\_

7 - Faturamento da(s) loja(s) em 1998: R\$ \_\_\_\_\_

8 - Sua empresa possui loja em Shopping Center ? ( ) Sim ( ) Não

Se você tiver comentário adicional sobre esse estudo esse estudo, expresse sua opinião abaixo.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Retorne esse questionário dentro da carta-resposta comercial, não é necessário selar.**

Muito obrigado por sua cooperação, você está colaborando para o desenvolvimento da pesquisa científica em nosso país.

## **Anexo 02**

### **Escala MARKOR - Kohli, Jaworski & Kumar (1993)**

### **Geração de Inteligência**

1. Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.
2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.
3. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos. (R)
4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços
5. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação). (R)
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).

### **Disseminação de inteligência**

7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.
8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.
9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.
10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.
11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar todos os outros departamentos. (R)

## Resposta

12. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes. (R)
13. Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços. (R)
14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.
15. Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.
16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.
17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.
18. As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa. (R)
19. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado. (R)
20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.

(R) indica escala invertida

## **Anexo 03**

### **Escala de Orientação para o Mercado de Narver e Slater (1990)**

1. Nosso pessoal de venda compartilha informações com as demais áreas dentro da empresa sobre as estratégias de nossos concorrentes.
2. Os objetivos da nossa empresa direcionam-se primeiramente para a satisfação dos clientes.
3. Nós rapidamente respondemos às ações da concorrência que nos ameaçam.
4. Nós constantemente monitoramos nosso grau de compromisso e orientação em satisfazer as necessidades dos clientes.
5. A alta gerência de todas as áreas funcionais da nossa empresa visita regularmente nossos clientes atuais e os clientes potenciais.
6. Nós trocamos livremente entre os departamentos informações sobre as experiências de sucesso e as de insucesso ocorridas com os clientes.
7. Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada na compreensão que temos sobre as necessidades dos clientes.
8. Todas as nossas áreas funcionais (como marketing, vendas, produção, P&D, financeira etc.) são integradas para o atendimento das necessidades de nossos clientes-alvo.
9. Nossas estratégias de negócio são direcionadas por nossas crenças sobre como podemos criar maior valor para os clientes.
10. Nós medimos a satisfação dos clientes sistemática e frequentemente.
11. Nós damos muita atenção ao serviço de pós-venda.
12. A alta administração discute regularmente os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes.
13. Todos os nossos gerentes compreendem como todas as pessoas em nossa empresa podem contribuir na criação de valor para os clientes.
14. Nós alvejamos clientes onde temos uma oportunidade de vantagem competitiva.
15. Nós compartilhamos recursos com outras unidades de negócio.

## **Anexo 04**

### **Escala de Orientação para o Mercado de Deshpandé, Farley e Webster (1993)**

1. Nós temos rotinas ou medidas regulares de serviço ao cliente.
2. Nosso desenvolvimento de produto e serviço é baseado em boas informações sobre o mercado e clientes.
3. Nós conhecemos bem nossos concorrentes.
4. Nós temos uma boa idéia de como nossos clientes valorizam nossos produtos e serviços.
5. Nós somos mais focados para os clientes do que nossos concorrentes.
6. Nós competimos primeiramente baseados em diferenciação de produto ou serviço.
7. O interesse do cliente deve vir sempre em primeiro lugar, a frente dos nossos.
8. Nossos produtos/serviços são os melhores nesse negócio.
9. Eu acredito que esse negócio existe primeiramente para servir aos clientes.

## **Anexo 05**

### **Escala MORTN - Deshpandé e Farley (1998)**

1. Nossos objetivos são direcionados primeiramente pela satisfação dos clientes.
2. Nós constantemente monitoramos nosso grau de comprometimento e orientação em servir as necessidades dos clientes.
3. Nós trocamos livremente informações sobre as experiências de sucesso e as de insucesso ocorridas com os clientes entre todos os departamentos.
4. Nossa estratégia de vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos clientes.
5. Nós medimos a satisfação dos clientes sistemática e freqüentemente.
6. Nós temos rotinas ou medidas regulares de serviço ao cliente.
7. Nós somos mais focados para os clientes do que nossos concorrentes.
8. Eu acredito que esse negócio existe primeiramente para servir aos clientes.
9. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.
10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.

## **Anexo 06**

### **Carta de Pós-Notificação**



Porto Alegre, 23 de novembro de 1999.

**Prezado(a) Sr(a). Proprietário(a), Diretor(a), Gerente,**

O Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) está realizando uma pesquisa com o objetivo de avaliar práticas administrativas adotadas no varejo, relacionando-as com a performance empresarial. Sua empresa foi selecionada, juntamente com outras 2.650 organizações de varejo no Brasil, para participar desse estudo. Neste sentido, encaminhamos no início do mês de novembro um questionário para ser respondido pelo profissional que conhecesse as práticas administrativas adotadas pela empresa.

Certamente houve algum problema na remessa do questionário até sua empresa ou este não chegou até a pessoa indicada e, por isso, estamos novamente enviando o questionário **com envelope já postado** que pedimos que seja devidamente preenchido e retornado com a **máxima urgência** (se possível até o dia 02/12/99).

**Salientamos que sua colaboração através do envio do questionário totalmente preenchido é indispensável para a realização desse estudo.**

Certos de sua compreensão e colaboração para o desenvolvimento da pesquisa científica em nosso país, agradecemos antecipadamente.

Prof. Cláudio Hoffmann Sampaio  
CEPA/PPGA/UFRGS  
chsampaio@adm.ufrgs.br