

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL**

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA REFINARIA REFAP S.A.
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

LUIZ ANTONIO MONZA KOLLER

Porto Alegre, agosto de 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA REFINARIA REFAP S.A.
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Dissertação apresentada como requisito parcial ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Modalidade Profissional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para a obtenção do título de Mestre em Administração.

LUIZ ANTONIO MONZA KOLLER

Prof. Orientador: Walter Meucci Nique

Porto Alegre, agosto de 2002

*Aos meus familiares queridos, minha avó
Anayr Ignácia, meu pai Luiz Alberto,
minha mãe Sônia, meus irmãos Luciane e
Francisco José, fonte de inspiração e
referência em minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Aos irmãos espirituais que me acompanham em todos os momentos e me dão a clara dimensão de meu papel nessa etapa.

À Profa. Maria Helena Moreira, por seu apoio e dedicação durante meus estudos primários e secundários, meu reconhecimento e carinho especial.

À memória de meu querido tio Antonio Carlos Koller.

Ao Prof. Walter Meucci Nique, pela oportunidade de conhecer e contar com o apoio de tão raro ser humano, sua condução e inspiração para este trabalho e, mais do que isso, pela sincera crença em minhas possibilidades, o que foi fundamental para a continuidade do estudo nos períodos de dúvidas e dificuldades.

Ao Diretor-Presidente da REFAP S.A., Hildo Francisco Henz, pelo apoio à realização dessa pesquisa, pela crença em minhas possibilidades de executá-la e pelo seu exemplo de visão positiva e esperançosa que guarda de um futuro melhor para nosso país.

Ao colega e estimado amigo Hamilton Romanato Ribeiro, pelo valioso e fundamental apoio dispensado a mim durante esses anos, tanto em minha vida pessoal, quanto profissional e acadêmica. Minha sincera e especial gratidão.

Ao Prof. Gilberto de Oliveira Kloeckner, pelas poucas, precisas e fundamentais palavras no início do trabalho.

Ao Prof. Luiz Antonio Slongo, pelos ensinamentos ao longo do curso e apoio à estruturação do projeto e pela confiança em minhas capacidades.

Ao Prof. Cláudio Hofmann Sampaio, pelo encorajamento e apoio na estruturação desse projeto e esclarecimentos ao longo da pesquisa.

À Prof. Ana Maria Machado Toaldo, por seu apoio, dedicação, trocas e incentivo ao longo deste trabalho.

Aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA – da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial, aos funcionários do Centro de Desenvolvimento Gerencial – CEAD –: Ana Rita Fachini, Carla Duarte e Fabiana .

Aos meus queridos, animados, competentes e apoiadores colegas de aula, os quais tornaram, sem sombra de dúvidas, muito mais fáceis as, muitas vezes, longas horas de separação que tivemos de nossas casas e entes queridos.

Ao corpo de professores do PPGA, de uma forma geral, faróis que são para nós.

Aos meus queridos amigos, esteio que foram e são para a minha felicidade.

A Deus, por tudo.

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS	7
LISTA DE FIGURAS	8
RESUMO.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUÇÃO.....	11
1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
2 OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
3 BASE TEÓRICA	18
3.1 MARKETING	18
3.1.1 Histórico	18
3.1.2 O Conceito de Marketing	20
3.1.3 Evolução do Marketing	20
3.1.4 O Marketing Hoje	22
3.1.5 Agenda para o futuro	23
3.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	25
3.2.1 Modelo de Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski	27
3.2.2 Modelo de Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater	33
3.2.3 Modelo de Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster..	34
3.2.4 Modelo de Orientação para o Mercado segundo Day	36
3.2.5 A Orientação para o Mercado no Brasil	39

4	MÉTODO	43
4.1	MÉTODO DE PESQUISA	43
4.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	44
4.3	ROTEIRO DE ENTREVISTAS	45
4.3.1	Seleção de Variáveis	46
4.4	TRATAMENTO DADO ÀS RESPOSTAS	46
4.5	ANÁLISE DE CONTEÚDO	47
5	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	48
5.1	GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO	48
5.2	DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO	55
	CONCLUSÕES	72
	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	76
	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS	78
	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	80
	REFERÊNCIAS	82
	GLOSSÁRIO	85
	ANEXOS	88

LISTA DE ANEXOS

- A. Escala MARKOR – Kohli; Jaworski; Kumar (1993)
- B. Variáveis de Orientação para o Mercado – Narver; Slater (1990)
- C. Escala de Orientação para o Mercado de Deshpandé; Farley; Webster (1993)
- D. Escala MORTN – Deshpandé; Farley (1998)
- E. Variáveis de Pesquisa
- F. Roteiro de Entrevista
- G. Estrutura Organizacional da REFAP S.A.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estágios de Desenvolvimento do Pensamento de Marketing	19
Figura 2 - Ampliando o Alvo de Investigação.....	24
Figura 3 - Antecedentes e Conseqüências da Orientação para o Mercado	29
Figura 4 - Conclusões - Jaworski; Kohli – 1993	30
Figura 5 - Implicações Gerenciais – Jaworski; Kohli – 1993.....	32
Figura 6 - Classificação das capacidades organizacionais	37
Figura 7 - Algumas Características da Pesquisa Qualitativa	44
Figura 8 - Número de Entrevistados por Nível Gerencial.....	45

RESUMO

A necessidade de adoção de ações de marketing como integrantes das estratégias maiores das empresas encontra grande respaldo na literatura de administração. Estudos recentes demonstram que a prática de ações de marketing e, em particular, a opção estratégica da orientação para o mercado, está associada a performances empresariais superiores, satisfação e comprometimento dos funcionários. No Brasil, é crescente o número de estudos acadêmicos que exploram o tema da orientação para o mercado, contribuindo para a verificação de sua aplicabilidade em países outros que os Estados Unidos, sua origem. Esses trabalhos têm contribuído para ampliar a implementação dos conceitos de marketing nas organizações brasileiras. Esta pesquisa aborda a verificação da existência de elementos que apontem uma orientação para o mercado na Refinaria de Petróleo REFAP S.A., que tem a Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras – como sua principal acionista. Para a sua execução foi utilizada metodologia do tipo exploratória e qualitativa, adotando-se um roteiro de entrevistas baseado no questionário elaborado pelos autores americanos Kohli, Jaworski e Kumar, a escala MARKOR. Através dessa escala, foram feitas entrevistas com representantes dos principais níveis gerenciais da refinaria, para investigar a existência de elementos ligados à Geração e Disseminação da Inteligência de Mercado, bem como as respostas da refinaria à inteligência gerada. Foram realizadas 21 entrevistas, envolvendo o Diretor-Presidente da empresa, todos os diretores, diversos gerentes e um coordenador de turno, entre os meses de janeiro e março de 2002. As respostas obtidas revelam a existência de elementos que apontam para uma orientação para o mercado, sem contudo ter sido observada uma opção estratégica específica da empresa dentro dessa área do marketing.

ABSTRACT

The adoption of a market orientation, as a strategic option for an organization, is regarded as having a direct positive effect on business performance and higher satisfaction and commitment of employees. There has been an increasing number of academic studies in Brazil, related to the market orientation issue, helping verifying the applicability of this kind of orientation in other countries than the United States, where it was first developed, as well as helping to increase the adoption of the marketing concept among Brazilian companies. This research verifies the existence of elements that show a tendency of an market orientation in the oil plant REFAP S.A., which has the state oil company PETROBRAS S.A. as its major shareholder. The objective was accomplished by means of an exploratory and qualitative methodology, adopting the Market Orientation Scale – MARKOR – from the American authors Kohli, Jaworski e Kumar. In depth interviews were conducted with most of the major managers of the refinery, in order to identify the existence of elements pertaining to a Market Intelligence Generation and Dissemination, as well as the Response of the company to this intelligence. There were done 21 interviews, with the President of the company, all Directors, many medium level managers and one shift coordinator, between January and March of 2002. Responses show the existence of elements leading to a tendency of a market orientation in the refinery, although a specific strategic option of this kind of orientation could not be identified.

INTRODUÇÃO

As relações entre as empresas atuando em ambientes competitivos são marcadas por necessidades crescentes de inovação e diferenciação. A adoção de estratégias de marketing, como forma de garantir um diferencial competitivo para essas empresas, constitui-se em fator vital para sua sobrevivência.

A literatura menciona que, nessa era de crescente turbulência dos mercados, bem como de intensificação da concorrência, orientar-se para o mercado tornou-se opção estratégica obrigatória. Segundo Day (2001, p.11) “... somente com qualificações superiores para compreender, atrair e reter clientes as empresas podem criar estratégias que irão oferecer aos clientes valor mais elevado e mantê-los alinhados com as mutáveis exigências do mercado”.

Particularmente no cenário brasileiro da indústria de petróleo, as relações comerciais entre as empresas foram consideravelmente alteradas, após mudanças estruturais ocorridas no final dos anos 90, em consonância a novas práticas e tendências que passaram a regular as relações nesse setor.

A empresa Petrobras foi, desde sua criação em 1953, através da Lei Federal nº 2.004, a responsável pela execução do monopólio da União nas atividades de pesquisa, perfuração, produção, transporte e refino de petróleo e seus derivados no território nacional. Essa situação durou até 1995, quando modificações na Constituição brasileira deram lugar à criação de uma agência reguladora dessas atividades. A partir então do ano de 1997, através da Lei Federal nº 9.478, a chamada Agência Nacional do Petróleo – ANP – passa a ser a executora do

monopólio. A Petrobras, desde então, passou a se submeter às regras e movimentos do mercado competitivo e necessita, nesses novos tempos, despender atenção especial aos seus clientes e concorrentes.

Nesse novo ambiente de negócios, a estratégia de marketing da empresa deverá assumir grande importância frente à própria estratégia empresarial. Uma eventual análise dessa estratégia poderá contribuir para auxiliar a empresa no diagnóstico do quanto focadas estão suas ações visando ao mercado.

A refinaria Alberto Pasqualini, originalmente uma das 11 refinarias brasileiras da Petrobras, localizada em Canoas – RS, foi a primeira das unidades da empresa a ser submetida à política de parceria com a iniciativa privada. A partir de 2/01/2001 sua composição societária foi alterada, passando a estatal brasileira a contar com 70% de suas ações e a empresa petrolífera espanhola Repsol com os restantes 30%.

Os clientes da REFAP S.A., a maior refinaria de petróleo do RS, são as empresas distribuidoras de derivados de petróleo no estado e parte do estado de Santa Catarina. Algumas dessas empresas são a BR Distribuidora, uma das empresas do grupo Petrobras, bem como as distribuidoras de derivados de petróleo Shell, Esso, Texaco, Ipiranga e outras distribuidoras menores. A REFAP S.A. também vende nafta petroquímica diretamente para a Copesul, insumo esse fundamental para toda a cadeia de derivados petroquímicos.

A presente pesquisa visou à identificação da existência de elementos que apontassem uma tendência de orientação para o mercado na refinaria de petróleo REFAP S.A., dada a importância dessa opção estratégica para as empresas no mercado competitivo (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Este estudo é composto da seguinte forma: Introdução do estudo; capítulo 1 - Delimitação do Tema, baseada na literatura especializada e a definição do problema de pesquisa; capítulo 2 - Objetivos da pesquisa; capítulo 3 - Base Teórica, onde é feita uma revisão da literatura de marketing e, mais especificamente, da área de Orientação para o Mercado; capítulo 4 - Método, no qual é descrito o tipo de pesquisa adotado, a forma de coleta de dados e as análises feitas; e capítulo 5 - Análise das Entrevistas, com as respostas selecionadas e analisadas individualmente, dentro de cada uma das componentes de orientação para o mercado. Por fim, são apresentadas as Conclusões, Implicações Gerenciais,

Implicações Acadêmicas, Limitações do Estudo, as Referências e um Glossário dos termos e siglas usuais da indústria do petróleo.

1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Este capítulo visa a delimitar o tema Orientação para o Mercado neste trabalho, bem como definir o problema de pesquisa referente à refinaria REFAP S.A.

Segundo Day (2001, p.11), a força de uma organização orientada para o mercado pode ser vista no “... sucesso de empresas que têm mantido um relacionamento mais qualificado com os clientes para obter vantagem sobre os rivais”, por outro lado “... a incapacidade para adequar a organização ao mercado pode, em pouco tempo, corroer o desempenho competitivo”.

Ainda, de acordo com Day (2001, p.13),

... embora se orientar para o mercado ainda seja uma tarefa difícil, o caminho para melhorar nunca foi mais claro (...) avanços em tecnologias de rede – inclusive a Internet, intranets e extranets – têm criado novas oportunidades para se desenvolver mais depressa uma organização orientada para o mercado, colher e disseminar informações com eficiência e desenvolver relacionamentos com clientes.

As recentes mudanças ocorridas no cenário nacional da indústria do petróleo produziram alterações radicais na estruturação desse setor da economia brasileira. Particularmente nos segmentos de refino, importação, transporte e comercialização de derivados de petróleo, a desregulamentação, consequência direta da quebra do monopólio estatal nessas atividades, determinou modificações que redefiniram as relações comerciais entre as empresas no Brasil

a partir de então. Antes fechada para o mercado, a Petrobras, produtora e importadora de petróleo e seus derivados, necessita reorientar suas atividades, diante do novo ambiente de negócios em que diferentes tipos de demandas e adversidades estão presentes.

Muito embora a competição interna no país já existisse no segmento da distribuição de derivados de petróleo, com o advento da desregulamentação do setor, essa competição passou a atingir os demais segmentos dessa indústria e, muito em breve, passará a ocorrer plenamente de acordo com as mesmas bases praticadas globalmente. Como consequência dessas modificações, verificou-se que as antigas formas de organização e visões empresariais, que de certa forma espelhavam a realidade da empresa, careceram de revisão à luz das novas demandas que uma economia de mercado apresenta.

Após tantos anos, responsável por executar o monopólio da União na área do petróleo, verificou-se que a falta de competição contribuiu para que a empresa estabelecesse uma visão de negócios mais centrada nos próprios processos internos, tempos em que a empresa focou-se mais no produto do que no cliente (WRIGHT, PEARCE, BUSBIN, 1997, p.32). Essa situação parece ter sido acentuada por características de forte verticalização organizacional, bem como a constante preocupação com o desenvolvimento e a melhoria da tecnologia da produção e refino do petróleo.

Nesse período, os diferentes setores operacionais de cada refinaria, de certa forma espelhando o que ocorria em nível corporativo, desempenhavam suas funções visando a atender às demandas de suas instâncias hierarquicamente superiores. Dessa forma, as refinarias estavam fechadas em si mesmas, sem uma melhor identificação do mercado e das reais necessidades de seus clientes.

Após a mudança da legislação, a Petrobras deixa de ser a executora do monopólio e torna-se uma empresa competindo em livre mercado. Esse marco determina a necessidade de uma nova visão de negócios, que beneficie a criação de valor para os clientes, bem como atenção às demais variáveis presentes no ambiente de negócios.

Passados já alguns anos dessas mudanças, parece interessante verificar-se de que forma a empresa está se organizando para lidar no ambiente competitivo. Principalmente observar os necessários cuidados da empresa em tratar seus clientes, sem, contudo, descuidar-se dos demais fatores presentes nos mercados em que participa. Propõe-se, então, a seguinte

investigação, sob a forma de problema de pesquisa: existem elementos que apontem uma tendência de orientação para o mercado na Refinaria REFAP S.A.?

2 OBJETIVOS

De acordo com os pressupostos definidos, esta pesquisa visa a atingir aos seguintes objetivos:

2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar e analisar a existência de elementos que apontem uma tendência de orientação para o mercado na Refinaria REFAP S.A.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Verificar de que maneira ocorrem os seguintes elementos:

- Geração de Inteligência de Mercado;
- Disseminação de Inteligência de Mercado;
- Resposta à Inteligência de Mercado.

3 BASE TEÓRICA

Neste capítulo são abordados aspectos teóricos, relacionados ao tema e ao problema de pesquisa em questão. É feita uma descrição do marketing, desde sua origem, passando-se pelas mudanças da década de 1990, concluindo-se com uma proposta de agenda para o futuro. A seguir é introduzido o tema orientação para o mercado, apresentando-se, na seqüência, os conceitos dos principais autores nessa área do marketing. Concluindo o capítulo, são comentadas as recentes pesquisas feitas, no Brasil, na área de orientação para o mercado.

3.1 MARKETING

3.1.1 Histórico

No início dos anos 1900, a sociedade americana experimentou um crescimento considerável em sua industrialização, tamanho da população, educação, salários, criação de novos produtos. Valores sociais exaltavam o sucesso financeiro. Novos cenários alargavam-se e ofereciam oportunidades ilimitadas para a iniciativa e à inovação (BARTELS, 1988). Nesse contexto, nasciam as primeiras raízes do marketing, nas universidades do meio-oeste americano, em que um forte envolvimento com o setor rural criou uma preocupação com os mercados e processos agrícolas pelos quais os produtos eram trazidos para o mercado e os preços determinados (WEBSTER, 1992).

Essas universidades apresentaram os primeiros trabalhos na área de marketing nos anos 1900 e 1910 (BARTELS, 1988). Em 1914, a American Economic Association publicava, pela

primeira vez, um artigo de marketing, intitulado “Market Distribution” e, em 1915, foi criada a American Marketing Association, uma das pioneiras associações dedicadas ao marketing (BARTELS, 1988). Mais tarde, em 1930, foi organizada a American Marketing Society, representando o interesse dos “práticos” em marketing. A AMS publicou, em 1934, o American Marketing Journal, que se tornou, em 1935, a National Marketing Review e, em 1936, o Journal of Marketing. Em 1961, foi fundado o Marketing Science Institute – MSI – como um repositório de idéias, sem fins lucrativos, com fundos também advindos de corporações, para encorajar a pesquisa acadêmica, ajudando no tratamento dos problemas mais importantes enfrentados pela disciplina de marketing (DESHPANDÉ, 1999).

Na Figura 1, a seguir, são apresentados os estágios de desenvolvimento do pensamento de marketing segundo Bartels (1988).

Período	Descrição
1900-1910	<i>Período da Descoberta</i> . Os primeiros professores de marketing procuravam fatos a respeito do negócio da distribuição. Foi tomada emprestada teoria da economia relacionada à distribuição, comércio mundial e mercados commodity. Ocorre o nascimento do “marketing” e um nome é dado a ele.
1910-1920	<i>Período da Conceituação</i> . Muitos conceitos de marketing são desenvolvidos. Conceitos são classificados e termos são definidos.
1920-1930	<i>Período da Integração</i> . Princípios de marketing são postulados e o corpo geral de pensamento é integrado pela primeira vez.
1930-1940	<i>Período de Desenvolvimento</i> . Áreas especializadas do marketing continuam a ser desenvolvidas, hipóteses são verificadas e quantificadas e algumas abordagens novas à explanação de marketing são adotadas.
1940-1950	<i>Período de Reavaliação</i> . O conceito e a tradicional explanação de marketing são reavaliados em termos das novas necessidades para o conhecimento de marketing. Os aspectos científicos da disciplina são considerados.
1950-1960	<i>Período do Renascimento</i> . Abordagens tradicionais do estudo de marketing são suplantadas por uma crescente ênfase em tomada de decisões gerenciais, os aspectos sociais do marketing e análises quantitativas do marketing. Muitos conceitos novos são introduzidos no marketing, alguns tomados emprestados do campo da administração e de outras ciências sociais.
1960-1970	<i>Período da Diferenciação</i> . À medida que o pensamento de marketing se expande, novos conceitos assumem substancial identidade como componentes de toda a estrutura de pensamento. Entre eles se encontram o gerencialismo, holismo, ambientalismo, sistemas e internacionalismo.
1970	<i>Período de Socialização</i> . Temas sociais e o marketing tornam-se mais importantes à medida que a influência não da sociedade sobre o marketing, mas do marketing sobre a sociedade torna-se um foco de interesse.

Figura 1 - Estágios de Desenvolvimento do Pensamento de Marketing

Fonte: Bartels (1988, p.30-31). Livre tradução do autor.

3.1.2 O Conceito de Marketing

O conceito de marketing recebeu articulação formal através dos escritos de McKitterick, em 1957, Felton, em 1959 e Keith, em 1960 (WRENN, 1997).

Conforme Deshpandé e Webster (1989, p.3):

... Quando Drucker (1954) articulou o conceito de marketing, ele notou que o marketing não é uma função gerencial separada mas o negócio como um todo, visto sob o ponto de vista do consumidor. Em outras palavras o conceito de marketing define uma cultura organizacional distinta, um conjunto fundamental de crenças e valores que colocam o consumidor no centro do pensamento da firma sobre estratégia e operações.

Quanto a Drucker, ainda, afirmava que “criar um consumidor satisfeito” era a única definição válida para os propósitos de um negócio (apud DAY, 1994, p.37).

Kohli e Jaworski (1990, p.1), citando Barsksdale e Darden (1971) e McNamara (1972), afirmaram que “... o conceito de marketing é essencialmente a filosofia de um negócio, um ideal ou o estabelecimento de uma política”.

Uma definição para o termo marketing, segundo Kotler (2000, p.30): “... Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. O objetivo do marketing, conforme o autor, citando Drucker (1973): “... é tornar a venda supérflua (...) a meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou o serviço disponível” (KOTLER, 2000, p.30).

3.1.3 Evolução do Marketing

O marketing acompanhou a sociedade americana ao longo de suas grandes transformações, principalmente quando do elevado crescimento econômico e das mudanças nas relações sociais. De acordo com Kotler (1998, p.48), o marketing

... foi inicialmente criado como uma subdivisão da disciplina de economia, devoto ao estudo dos canais de distribuição. Mais tarde tornou-se uma disciplina da administração voltada a proporcionar o aumento de vendas. Mais recentemente assumiu características de uma ciência comportamental, preocupada em entender os sistemas comprador-vendedor envolvidos no negócio de bens e serviços.

Ainda, em consonância com o autor (KOTLER, 1998, p.48),

... o foco do marketing deslocou-se correspondentemente ao longo dos anos (...) evoluiu para o foco em commodities (produtos agropecuários, minérios, bens manufaturados, serviços), foco institucional (produtos, distribuidores, varejistas, agentes de vendas), foco funcional (compras, vendas, promoção, transporte, estoques, preço), um foco gerencial (análise, planejamento, organização, controle) e um foco social (eficiência do mercado, qualidade do produto, impacto social).

Em artigo publicado por ocasião do “*diamond jubilee*” do Journal of Marketing, Kerin (1996, p.7) apresenta um relato das principais funções desempenhadas pelo marketing, publicadas nesse periódico ao longo dos últimos 60 anos: *Marketing como Economia Aplicada (1936-1945)*, *Marketing como uma Atividade Gerencial (1946-1955)*, *Marketing como uma Ciência Quantitativa (1956-1965)*, *Marketing como uma Ciência Comportamental (1966-1975)*, *Marketing como uma Ciência da Decisão (1976-1985)*, *Marketing como uma Ciência Integradora (1986-1995)*.

Entre os anos 1986-1995, segundo Kerin (1996, p.8), muitos foram os temas abordados: (a) em Marketing Estratégico: fontes de vantagem competitiva sustentável, implementação da estratégia empresarial, modelando estratégia empresarial competitiva; (b) em Administração de Marketing: efetividade de vendas, relações preço-qualidade-valor, marketing de relacionamento, relações de troca *just-in-time*, controle de marketing, comunicações no canal de marketing, processos de projeto e inovação de produto; trabalhos a respeito de; (c) efeitos da concorrência na difusão de tecnologia; (d) conhecimento de marketing e tecnologia como ativos competitivos; (e) o papel da confiança nas relações comprador-vendedor e ambientes de serviços; (e) o uso de informações de marketing e aprendizagem por organizações. Por fim, os pioneiros esforços para elucidar os conceitos de orientação para o mercado, *brand equity* e qualidade de serviços.

3.1.4 O Marketing Hoje

Homburg, Worman e Jensen (2000) citam Achrol (1991), Webster (1992, 1997), George, Freeling e Court (1994), Cravens (1995), Doyle (1995) Berthon, Hulbert e Pitt (1997) e Day (1997), e afirmam que a produção literária da década de 1990 identificou a ocorrência de significativas mudanças no marketing, além de apresentar reflexos para o futuro.

Homburg, Worman e Jensen (2000) referenciam aos autores Achrol (1991); George, Freeling e Court (1994), Day (1997), Montgomery e Webster (1997) quando estabelecem que os *limites funcionais* estão perdendo força e as empresas cada vez mais realizando suas atividades através de equipes interfuncionais. Segundo estudos de vários autores, Homburg, Worman e Jensen (2000) selecionam as causas do crescimento do trabalho em equipe como sendo: a necessidade de criar conhecimento dentro da empresa conforme Sinkula (1994) e Slater e Narver (1995); compartilhar informações através de departamentos de acordo com Jaworski e Kohli (1993) e Narver e Slater (1990); e responder mais rapidamente às mudanças no mercado em consonância com Achrol (1997) e Griffin (1997).

Para os autores, outro tema importante são, citando Achrol (1997), Day (1997) e Walker (1997), as *relações* e *alianças* com parceiros externos. Segundo Homburg, Worman e Jensen (2000), uma das conseqüências para a organização de marketing, decorrência da maior ênfase dada às relações externas, é que se tornou comum para empregados de áreas mais funcionais interagir com parceiros externos. Isso, ressaltam os autores fazendo referência aos estudos de Achrol (1991) e Day (1997), em muitos casos, retirou a primazia do marketing como área preferencial de contato para interpretar o mercado.

Os fatores organizacionais intangíveis, os quais podem prover uma base para a vantagem competitiva sustentável, são abordados em estudos de diversos autores, como: orientação para o mercado, de Hunt e Morgan (1995); aprendizado organizacional, de Sinkula (1994), Slater e Narver (1995); e as capacidades de sentir o mercado, de Day (1994), como destacam Homburg, Worman e Jensen (2000). Os reflexos organizacionais desse foco em fatores intangíveis são: estruturas, mecanismos de coordenação e culturas precisam ser desenvolvidas para encorajar a flexibilidade, adaptabilidade e o compartilhamento interdepartamental de informação (HOMBURG; WORMAN; JENSEN, 2000).

3.1.5 Agenda para o futuro

Em 1999, Deshpandé (p.166) aborda a questão da “... marginalização da disciplina”, constituindo a preocupação dos profissionais de marketing no final do milênio. Segundo Lehmann (apud DESHPANDÉ, 1999, p.166) “... o marketing perde controle das agendas importantes de pesquisa (...) e torna-se simplesmente um implementador dos 4Ps (...) essencialmente o departamento dos cupons de descontos e ofertas especiais”.

Como forma de atacar o problema, Deshpandé (1999) propõe uma melhor compreensão do que chama de 4Cs como forma de explicar o que tem sido feito até então, bem como suas implicações para o futuro do marketing.

- *Foco Multidisciplinar* – aborda as muitas influências que tem o marketing da matemática, estatística, economia e pesquisa de operações: psicologia, sociologia e, mais recentemente, antropologia. Para o autor, ao invés de reduzir suas ligações cruzadas com essas áreas do conhecimento, ele deve expandi-las para disciplinas que proporcionem construtos mais ricos, modelos e tecnologias. Folclore, teatro, sociobiologia e poesia são campos que podem prover novas formas de entender como os mercados se desenvolvem, como os clientes percebem estratégias para retê-los e como a Internet coloca juntas comunidades de consumidores (DESHPANDÉ, 1999).
- *Foco Multicultural* – a importância dessa abordagem deve-se ao fato dos problemas mais interessantes de marketing serem globais, e não locais. Um exemplo são as empresas multinacionais, as quais têm interesse em assuntos que envolvem outros países, outras culturas, embora pouco enfoque tem havido na generalização dos conceitos de marketing, modelos e teorias para países outros que não os Estados Unidos ou países não-ocidentais, mais ainda quando esses conceitos podem não ser apropriados para mercados emergentes ou economias em transição (DESHPANDÉ, 1999).
- *Foco Multifuncional* – os profissionais de marketing observam que as empresas têm desenvolvido processos, mecanismos de tomada de decisão e estruturas organizacionais multifuncionais. O desenvolvimento de novos produtos tem sido feito por equipes multifuncionais. Os problemas das empresas não estão ligados, *a priori*, a nenhum tipo de função específica. Cabe, portanto, aos profissionais de marketing

complementar sua perspectiva funcional com aquelas de outras áreas (DESHPANDÉ, 1999).

- *Foco Centrado no Cliente* - o autor aborda a questão da centralidade do cliente, segundo o qual, indiferentemente de serem as empresas com ou sem fins lucrativos, os profissionais de marketing, ao abordarem questões ligadas à ciência do marketing ou comportamento do consumidor relativas às empresas ou à competição, eles estarão, ao fim, engajados em uma conversação a respeito da centralidade do cliente (DESHPANDÉ, 1999). Conforme mostra a Figura 2, um foco centrado no cliente também ajuda a integrar os outros três Cs das disciplinas, culturas e funções em um único campo de investigação intelectual.

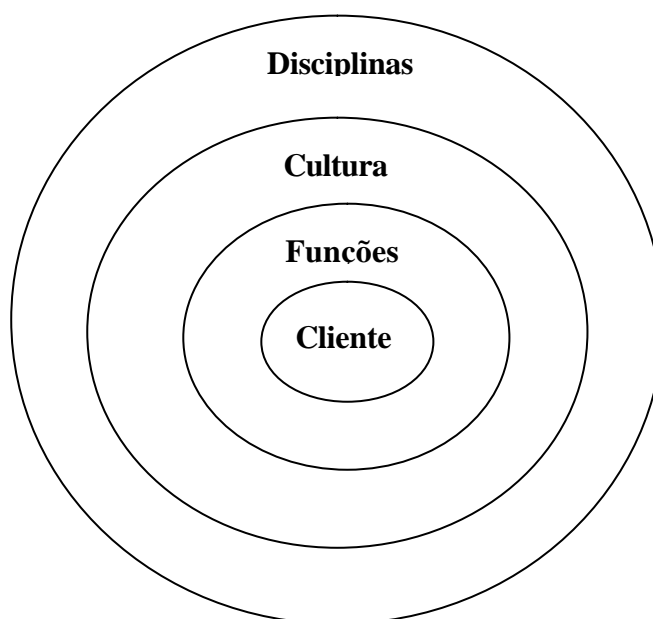


Figura 2 - Ampliando o Alvo de Investigação

Fonte: Deshpandé (1999, p.167). Livre tradução do autor.

Um novo paradigma, segundo Webster (2002, p.23), refere-se à tensão que existe entre a visão tradicional e a nova visão da administração de marketing. O autor afirma que

... a nova visão do marketing tem foco no cliente (e não em produtos), respostas e capacidades organizacionais (e não controle), marketing como processos (e não funções), valor do consumidor (e não os 4Ps), relacionamentos (e não transações), organizações ligadas em redes (e não burocracias) e múltiplos motivos para a compra (e não apenas preço).

3.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

O final da década de 1980 e a primeira metade da década de 90 destacaram-se pelo surgimento de um certo número de estudos empíricos e conceituais, os quais descreveram mais claramente o que é orientação para o mercado e o que ela consiste (DAY, 1994).

Em artigo publicado em 1990, no *Journal of Marketing*, os autores Narver e Slater (1990, p.20) afirmam que

... uma empresa que aumente sua orientação para o mercado melhorará sua performance de mercado (...) a julgar-se pela atenção dada a ela por práticos e acadêmicos em palestras, livros-texto e artigos científicos, orientação para o mercado é o coração da moderna estratégia e gerenciamento de marketing.

Afirmam Narver e Slater (1990), citando Aaker (1988); Kohli e Jaworski (1990); Kotler (1984); Kotler e Andreasen (1987); Peters e Austin (1985); Peters e Waterman (1982); Shapiro, (1988); Webster (1988), que “... orientação para o mercado é a cultura da organização que mais efetiva e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes e, portanto, performance superior contínua para o negócio” (NARVER, SLATER, 1990, p.21).

Os autores fazem referência, ainda, a Aaker (1989) e Porter (1985), ao afirmarem que “... para uma organização atingir, de forma consistente, performance superior à média, ela deve criar uma vantagem competitiva superior (...) ou seja, criar um valor superior sustentável para seus consumidores”, e complementam “... uma empresa orientada para o mercado examina continuamente fontes alternativas de vantagens competitivas superiores, para ver como isso pode ser mais efetivo em criar valor superior sustentável para os clientes atuais e futuros clientes-alvo” (NARVER, SLATER, 1990, p.21).

Kohli e Jaworski (1990, p.6) definem que: “... Orientação para o mercado é a *geração*, para toda a empresa, de inteligência de mercado, relativas às atuais e futuras necessidades dos

clientes, sua *disseminação* através dos departamentos e as *respostas* de toda a organização a essa inteligência”.

Em outro estudo, Jaworski e Kohli (1993, p.53) afirmam que: “... Porque as necessidades e expectativas dos clientes evoluem ao longo do tempo, fornecer produtos e serviços de alta qualidade, de uma forma consistente, requer contínuo acompanhamento e respostas às necessidades mutantes do mercado”.

Nessa perspectiva, Day (1994, p.37) infere que “... as empresas melhor aparelhadas a responder aos requisitos do mercado e antecipar condições de mudança são prováveis de aproveitar vantagens competitivas e lucratividade superior no longo prazo”.

Em suas referências aos trabalhos publicados até 1994, este autor comenta os principais feitos da orientação para o mercado (DAY, 1994, p.37):

... (a) um conjunto de crenças que coloca o interesse do consumidor em primeiro lugar (Deshpandé, Farley, Webster, 1993), (b) a habilidade da organização em gerar, disseminar e utilizar informações superiores sobre clientes e concorrentes (Kohli, Jaworski, 1990), (c) a aplicação coordenada de recursos interfuncionais para a criação de valor superior para o cliente (Narver, Slater, 1990).

Day (1994) acrescenta, conforme estudos de Narver e Slater (1990); Jaworski e Kohli (1992); Ruekert (1992) e Deshpandé, Farley e Webster (1993), que “... um modesto, mas crescente corpo de evidências empíricas, suportam a proposição de que a orientação para o mercado está positivamente associada à performance superior” (DAY, 1994, p.37).

Em 1994, os autores Slater e Narver citam a orientação para o mercado como tendo ocupado o centro da teoria e prática da estratégia de marketing nas três décadas anteriores (NES, 1994). No ano seguinte, em outro artigo publicado no *Journal of Marketing*, os autores acrescentam “...uma orientação para o mercado é valiosa porque ela foca a organização em (a) continuamente coletar informações sobre as necessidades dos clientes-alvo e capacidades dos concorrentes e (b) utilizando essa informação, criar continuamente valor superior para o consumidor” (SLATER, NARVER, 1995, p.63).

O termo orientação para o mercado assume outra característica na década de 90. Conforme Toaldo (1997, p.21)

(...) é perceptível a distinção do uso da expressão 'orientação para o mercado', em relação a aquele dos anos 60 e 70. Nestes últimos, orientação para o mercado era sinônimo de orientação para o consumidor, única e exclusivamente. No final da década de 80 e nos anos 90 já se visualiza a preocupação com outras variáveis de mercado, como, por exemplo, a concorrência, significando que a empresa que se diz voltada para o exterior deve determinar suas ações baseando-se, não somente no comportamento do seu mercado consumidor, como, também, nas atitudes de seus concorrentes, intermediários, fornecedores e outros elementos que compõem o ambiente externo à organização, mais precisamente, na sua interferência no processo de escolha do cliente.

A seguir, são apresentados os principais construtos de orientação para o mercado, selecionados da bibliografia pesquisada.

3.2.1 Modelo de Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski

Para os autores Kohli e Jaworski (1990, p.1), o termo "orientação para o mercado" significa a implementação do conceito de marketing, ou seja, "... uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing".

Em artigo publicado em 1990, Kohli e Jaworski trabalharam no construto de orientação para o mercado, através de releituras dos escritos feitos até então nessa área, bem como em entrevistas de campo feitas em empresas americanas, objetivando construir teoria sobre o assunto. Na visão dos autores, orientação para o mercado refere-se à geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado.

A Geração de Inteligência, confundindo-se praticamente com o conceito de Inteligência de Mercado em si, para Kohli e Jaworski (1990, p.4):

... é um conceito mais amplo do que as necessidades e desejos verbalizados dos clientes, na qual se inclui uma análise dos fatores exógenos que influenciam essas necessidades e preferências (...) inclui o monitoramento de fatores tais como regulações governamentais, tecnologia, competidores e outras forças que influenciam as necessidades e preferências dos clientes (...) envolve uma análise das mudanças nas condições das indústrias dos clientes e seus impactos nas necessidades e desejos dos mesmos.

Ainda, alertam, estes autores, para “... a importância de monitorar as ações da concorrência e como isso pode afetar a preferência dos clientes” (KOHLI, JAWORSKI, 1990, p.4).

Disseminação de Inteligência de Mercado, segundo as conclusões chegadas na pesquisa de campo, os autores apontam que “... para uma organização adaptar-se às necessidades do mercado a inteligência de mercado precisa ser comunicada, disseminada e, quem sabe até vendida para departamentos e funcionários importantes na organização” (KOHLI, JAWORSKI, 1990, p.5). Kohli e Jaworski (1990) apresentam alguns exemplos disso, citando Levitt (1969), como sendo: “...o desenvolvimento e circulação de periódicos para facilitar a disseminação da inteligência de mercado” e “... gerentes de marketing educando e comunicando-se com gerentes de outras áreas da empresa” (KOHLI, JAWORSKI, 1990, p.5). Os autores, ainda, afirmam que “... a atividade mais importante dos profissionais de marketing é a venda dentro da própria firma” (KOHLI, JAWORSKI, 1990, p.5).

Resposta à Inteligência de Mercado é a capacidade da empresa em dar respostas às necessidades dos clientes, apontadas nas etapas anteriores, “... virtualmente todos os departamentos – não apenas o marketing – participam nas respostas às tendências do mercado em uma organização orientada para o mercado” (KOHLI, JAWORSKI, 1990, p.6).

Em 1993, Jaworski e Kohli investigam por que algumas organizações são mais orientadas para o mercado do que outras, quais os efeitos que uma orientação para o mercado tem para os empregados e para a performance de uma empresa, bem como os prováveis efeitos moderadores de certos fatores do mercado na relação orientação para o mercado e performance empresarial. Ao tratarem dos “antecedentes e conseqüências” de uma orientação para o mercado, os autores abordam questões ligadas ao papel da alta administração, à dinâmica das relações interdepartamentais e aos sistemas organizacionais das empresas como determinantes da orientação para o mercado de determinada empresa.

A Figura 3 apresenta os construtos chave considerados pelos autores nesse estudo.

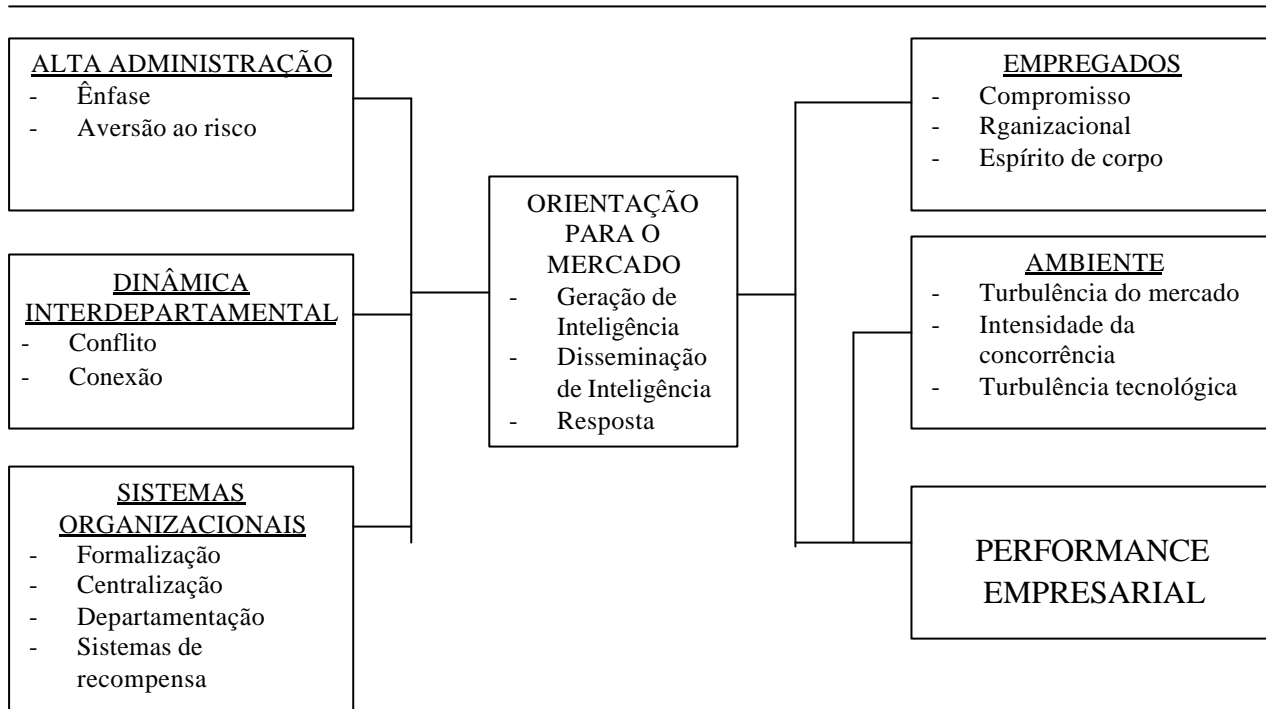


Figura 3 - Antecedentes e Conseqüências da Orientação para o Mercado

Fonte: Jaworski e Kohli (1993, p.55). Livre tradução do autor.

As Figuras 4 e 5 apresentam as descobertas feitas por estes autores durante uma pesquisa realizada para esse trabalho nos Estados Unidos, bem como as implicações gerenciais sugeridas.

Aversão da alta administração ao risco	<p>A aversão da alta administração ao risco parece não afetar a geração e a disseminação da inteligência de mercado, mas parece ter um efeito negativo na resposta da organização.</p> <p>As descobertas suportam as expectativas iniciais de que responder aos desenvolvimentos do mercado envolve algum risco, e que se a alta administração não está disposta a correr tais riscos, a organização é menos provável de responder às necessidades mutantes dos clientes.(p.63)</p>
Conflito Interdepartamental	<p>Conflito interdepartamental, conforme o esperado, parece inibir a disseminação de inteligência, assim como as respostas da organização. (p.63)</p>
Conexão	<p>Resultados de ambas as amostragens sugerem que a conexão entre departamentos promove a orientação para o mercado. Os resultados da amostra II sugerem que a conexão facilita a disseminação de inteligência dentro da organização, favorecendo, portanto, a orientação para o mercado. Curiosamente, conforme os resultados da amostra I, conexão parece não estar relacionada com disseminação de inteligência, embora esteja relacionada à orientação para o mercado de uma forma geral. Esses resultados indicam a necessidade de pesquisa adicional para examinar a ligação entre conexão e orientação para o mercado.(p.63)</p>
Avaliação e Recompensa	<p>Organizações que recompensam seus empregados baseadas em fatores como satisfação dos clientes, construção de relacionamentos com os clientes e outras tendem a ser mais orientadas ao mercado. Os sistemas de recompensa considerados “corretos” parecem facilitar todas as três componentes de orientação para o mercado.(p.63)</p>
Centralização	<p>Os resultados de ambas as amostras sugerem que a centralização da tomada de decisões serve como barreira a uma orientação para o mercado.(p.63)</p>
Formalização	<p>De forma contrária às hipóteses, formalização não parece estar relacionada com orientação para o mercado. Em outras palavras, se bem formuladas, as regras podem facilitar, ao invés de prejudicar uma orientação para o mercado.(p.63)</p>
Departamentação	<p>Similarmente, a ausência de relação entre departamentação e orientação para o mercado sugere que o número de departamentos é menos importante do que a conexão e o nível de conflito entre departamentos.(p.63)</p>

Figura 4 - Conclusões - Jaworski e Kohli – 1993

Fonte: Jaworski e Kohli (1993, p.62-64). Livre tradução do autor.

Continuação da Figura 4 - Conclusões - Jaworski e Kohli – 1993

<p>Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial</p>	<p>Uma orientação para o mercado parece estar significativamente relacionada à performance empresarial quando performance geral é investigada utilizando medidas críticas. Em contraste, uma orientação para o mercado não parece estar relacionada à performance utilizando-se a medida mais objetiva fatia de mercado. (p.63)</p> <p>Porém, primeiramente, não é claro se fatia de mercado é um indicador particularmente apropriado de performance. Segundo, é possível que exista uma lentidão nos efeitos de orientação para o mercado na fatia de mercado, i.e., uma orientação para o mercado conduz a uma fatia de mercado maior ao longo de um período relativamente longo de tempo. Se isso é verdade, tais efeitos não podem ser capturados no método cross-sectional aqui utilizado.(p.64)</p>
<p>Compromisso dos Empregados com a Organização</p>	<p>Os resultados mostram forte suporte para as conseqüências de uma orientação para o mercado no compromisso dos empregados com a organização e no espírito de corpo. Parece que uma orientação para o mercado alimenta a ligação entre os empregados e a organização, assim como promove um sentimento de pertencer a uma grande família organizacional, dedicada a atingir e exceder as necessidades e expectativas do mercado. (p.64)</p>
<p>Moderadores do Ambiente</p>	<p>De maneira oposta às hipóteses a ligação entre uma orientação para o mercado e performance parece ser robusta através de contextos caracterizados por variados níveis de turbulência de mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica. (Alternativamente, é possível que os efeitos moderadores hipotéticos existam, mas não foram detectados devido à pouca força do teste estatístico utilizado, como resultado da amostra relativamente pequena ou porque as confiabilidades das medidas não foram suficientemente elevadas).(p.64)</p>

<p>Performance Empresarial</p>	<p>As descobertas do estudo sugerem que a orientação para o mercado de uma empresa é um importante determinante de sua performance, não importando a turbulência do mercado, a turbulência tecnológica e a intensidade da competição do ambiente no qual ela opera.</p> <p>Dessa forma parece que os gerentes deveriam esforçar-se para melhorar a orientação para o mercado de suas empresas, em seus esforços para obter níveis mais elevados de performance empresarial. (p.64)</p>
<p>Lembrar aos empregados sobre a Orientação para o Mercado</p>	<p>Uma orientação para o mercado parece ser facilitada pela ênfase que a alta administração dá a ela, através de contínua lembrança aos empregados de que é fundamental que eles sejam sensíveis e respondam aos desenvolvimentos de mercado. (p.64)</p>
<p>Correr Riscos</p>	<p>Uma orientação para o mercado parece envolver certa quantidade de risco da parte da alta administração e uma vontade de aceitar eventuais fracassos em produtos e serviços como parte normal da vida de uma empresa.</p> <p>Na ausência desse ímpeto é improvável que os empregados de níveis mais baixos desejem responder aos desenvolvimentos do mercado com produtos, serviços ou programas.(p.64)</p>
<p>Dinâmica Interdepartamental – Conflito e Conexão</p>	<p>Conflito interdepartamental parece reduzir a orientação para o mercado, enquanto a conexão parece desempenhar papel facilitador.</p> <p>Portanto parece ser útil promover a conexão interdepartamental, através de proximidade física de departamentos e através da telemática (redes internas de computadores, voice mail)</p> <p>Parece útil reduzir o nível de conflito, utilizando vários meios tais como programas de treinamento interdepartamentais, atividades interfuncionais e alinhamento dos objetivos de performance departamental, focando-os no mercado (ex.: satisfação do cliente). (p.64)</p>
<p>Sistemas de recompensa baseados no mercado</p>	<p>O papel dos sistemas de recompensas baseados no mercado em auxiliar na implementação de uma orientação para o mercado parece forte, sugerindo que os sistemas de recompensa devam levar em conta as contribuições dos empregados em sentir e responder às necessidades do mercado. (p.65)</p>
<p>Centralização</p>	<p>A relação negativa entre centralização e orientação para o mercado sugere que poderia ser útil dar poder aos empregados, para tomarem decisões em níveis mais baixos da organização, em vez de concentrar as decisões nos níveis mais altos.(p.65)</p>
<p>Formalização e Departamentação</p>	<p>Embora formalização e departamentação parecem não afetar uma orientação para o mercado, parece que o conteúdo de regras formais, ao invés de sua mera presença, é um determinante mais importante de orientação para o mercado.</p> <p>De maneira similar, a maneira com a qual os diferentes departamentos interagem parece ser mais importante do que o número de departamentos em uma organização. (p.65)</p>

Figura 5 - Implicações Gerenciais – Jaworski e Kohli – 1993

Fonte: Jaworski e Kohli (1993, p.64-65) (Livre tradução do autor).

Em novembro de 1993, Kohli, Jaworski e Kumar trabalham para desenvolver uma medida válida para o construto de orientação para o mercado. Elaboram um questionário com questões relativas à geração de inteligência de mercado, disseminação e resposta, denominando-a escala MARKOR (Anexo A).

De acordo com os autores, a escala MARKOR avalia:

... o grau com o qual uma unidade estratégica de negócios (1) engaja-se em atividades multidepartamentais de geração de inteligência de mercado, (2) dissemina essa inteligência vertical e horizontalmente através dos canais formais e informais e (3) desenvolve e implementa programas de marketing baseados na inteligência gerada” (KOHLI, JAWORSKI, KUMAR, 1993, p.473).

3.2.2 Modelo de Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater

Os autores John Narver e Stanley Slater dedicaram-se ao estudo da relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em 1990, bem como à investigação da possível regulação que ambientes competitivos teriam nessa relação (SLATER e NARVER, 1990).

O conjunto de variáveis adotado por Narver e Slater (1990) para a verificação da relação entre orientação para o mercado e performance empresarial está apresentado no Anexo B.

Os autores propuseram, inicialmente, orientação para o mercado como consistindo de três componentes comportamentais: *orientação para o consumidor*, *orientação para os concorrentes* e *coordenação interfuncional*, além de dois critérios de decisão: *foco no longo prazo* e *lucratividade* (NARVER, SLATER, 1990). Porém, após a realização de testes e a obtenção de baixos índices de confiabilidade, não puderam concluir a respeito da relação empírica entre os dois critérios de decisão e as três componentes comportamentais de orientação para o mercado, resolvendo omiti-los de suas variáveis de pesquisa (NARVER, SLATER, 1990).

Orientação para o consumidor e *orientação para os concorrentes* incluem todas as atividades envolvidas na aquisição de informações a respeito de clientes e competidores no

mercado alvo, disseminando essas informações através da organização. Segundo Narver e Slater (1990, p.21):

... *Orientação para o consumidor* é o entendimento suficiente a respeito dos compradores, para que se tenha habilidade de criar valor superior permanente para eles (...) não somente como eles são hoje, mas também como evoluirão ao longo do tempo, sujeitos a dinâmicas internas e do mercado.

Narver e Slater (1990), citando Porter (1980, 1985); Aaker (1988); Day e Wensley (1988), estabelecem que *Orientação para os concorrentes* significa que o vendedor entende as forças e fraquezas, assim como as capacidades e estratégias de longo prazo tanto dos atuais quanto dos potenciais concorrentes.

A terceira componente comportamental – *coordenação interfuncional* – é baseada em informações dos clientes e concorrentes e engloba os esforços coordenados da organização, tipicamente envolvendo não apenas o departamento de marketing, para criar valor superior para os clientes (NARVER, SLATER, 1990). É a utilização coordenada dos recursos da companhia para criar valor superior aos consumidores-alvo, pode ser desempenhada por qualquer indivíduo, em qualquer função, sendo o foco de todo o negócio em si, e não apenas de um único departamento (NARVER, SLATER, 1990).

Em 1998, Narver, Slater e Tietje (1998) abordam maneiras de se chegar a uma orientação para o mercado nas empresas. Uma delas é a abordagem “programática”, que significa o uso de programas educacionais e mudanças organizacionais na tentativa de se implantar o desejado comportamento de contínua criação de valor superior para os clientes. A segunda abordagem é a *market-back*, que significa uma retroalimentação que a empresa adota de seus esforços diários para criar e manter valor superior para os clientes, portanto, desenvolvendo e adaptando suas habilidades, recursos e procedimentos de criar valor para os clientes.

3.2.3 Modelo de Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster

Deshpandé, Farley e Webster (1993, p.27) definem orientação para o cliente como “... um conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, sem excluir os

interesses dos demais envolvidos (stakeholders), tais como proprietários, gerentes e empregados, para o desenvolvimento de uma organização lucrativa a longo prazo”.

Estes autores definem cultura organizacional como um “... conjunto de valores e crenças compartilhados, que auxiliam os indivíduos a compreender o funcionamento da organização, provendo-os de normas de comportamento na organização” (DESHPANDÉ, FARLEY, WEBSTER, 1993, p.4).

Deshpandé, Farley e Webster conduziram uma pesquisa com empresas japonesas em 1993, objetivando verificar a existência de relação entre a orientação para o cliente, inovação e cultura corporativa com a performance das empresas. Desenvolveram uma escala de orientação para clientes baseada em entrevistas qualitativas, pesquisa detalhada da literatura disponível e pré-testes em uma pequena amostra de empresas. As variáveis adotadas pelos autores foram consistentes com aquelas usadas por Narver e Slater, em 1990, e Kohli e Jaworski em 1990 (DESHPANDÉ, FARLEY, WEBSTER, 1993)

Para Deshpandé, Farley e Webster (1993, p.26), existem quatro tipos de culturas empresariais: (a) *Cultura de Mercado* – enfatizando a competitividade e o alcance de objetivos, de Cameron e Freeman (1991); (b) *Cultura Clã* – dá ênfase à coesão, ao trabalho em equipe e à participação; (c) *Cultura Adhoc* – enfatiza valores de empreendedorismo, criatividade e adaptabilidade e (d) *Cultura Hierarquia* – reforça a ordem, regras e regulações (DESHPANDÉ, FARLEY, WEBSTER, 1993).

Nesse aspecto, chegaram às seguintes conclusões (DESHPANDÉ, FARLEY, WEBSTER, 1993, p.30):

(1) culturas de mercado estão associadas a melhores performances, seguidas pelas culturas tipo adhoc. As culturas tipo clã e hierarquia estão associadas a performances pobres, sendo a última a pior, (2) a orientação para o mercado, vista sob a ótica dos clientes, está positivamente relacionada com a performance da empresa e (3) a inovação organizacional está positivamente relacionada a performance.

Os autores concluem que (DESHPANDÉ, FARLEY, WEBSTER, 1993, p.32).

... boa performance é um assunto complexo, multicausal, o qual depende de fatores internos da organização, assim como de estratégia, (...) não existem 'soluções rápidas' para a boa performance, (...) as empresas mais bem sucedidas deverão de ter uma cultura de mercado e serem altamente orientadas para o consumidor e inovadoras.

Porém, eles citam que "... tendo meramente uma cultura de mercado e serem altamente orientadas para o consumidor e inovadoras não produzem sozinhas a melhor performance" (DESHPANDÉ, FARLEY, WEBSTER, 1993, p.32).

O Anexo C mostra a escala de orientação para o mercado utilizada pelos autores.

Em 1998, Deshpandé e Farley conduziram pesquisa em 27 empresas da Europa e dos Estados Unidos, a fim de sintetizar e testar novamente os construtos de Narver e Slater (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Deshpandé, Farley e Webster (1993). Os resultados dessa pesquisa foram: (1) a confirmação da confiabilidade e validade das três escalas, (2) as três escalas parecem generalizar-se bem internacionalmente, ambas em termos de confiabilidade e predição de performance, (3) as escalas são similares entre si, em termos de várias medidas de validação e em termos de correlação com medidas de performance e (4) a síntese de uma escala de 10 itens chamada escala MORTN, baseada em uma definição mais parcimoniosa de orientação para o mercado: "o conjunto de processos interfuncionais e atividades direcionadas a criar e satisfazer clientes através de contínua avaliação de necessidades" (DESHPANDÉ; FARLEY, 1998, p.213).

A escala MORTN de orientação para o mercado, de Deshpandé e Farley, encontra-se no Anexo D.

3.2.4 Modelo de Orientação para o Mercado segundo Day

George S. Day aborda o tema orientação para o mercado através da estratégia das "capacidades organizacionais". De acordo com o autor, "... a orientação para o mercado representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes" (DAY, 1994, p.38). Essa habilidade superior é obtida através do desenvolvimento de "capacidades organizacionais". Segundo o autor (DAY, 1994, p.38):

Capacidades organizacionais são um conjunto complexo de habilidades e aprendizado coletivo, exercitados nos processos internos das organizações, os quais garantem uma capacidade superior de coordenação de suas atividades funcionais.

Ainda, afirma que “... a importância estratégica das capacidades reside na sua demonstrável contribuição para se obter vantagens competitivas e rentabilidade superior” (DAY, 1994, p.40).

Dessa forma, Day (1994) considera que as empresas tornam-se mais orientadas para o mercado na medida em que elas identificam e desenvolvem capacidades especiais, estabelecendo vantagens em relação aos seus concorrentes. De acordo com o autor, as capacidades organizacionais são classificadas em três categorias: capacidades internas, capacidades externas e capacidades de expansão, conforme demonstra a Figura 6:

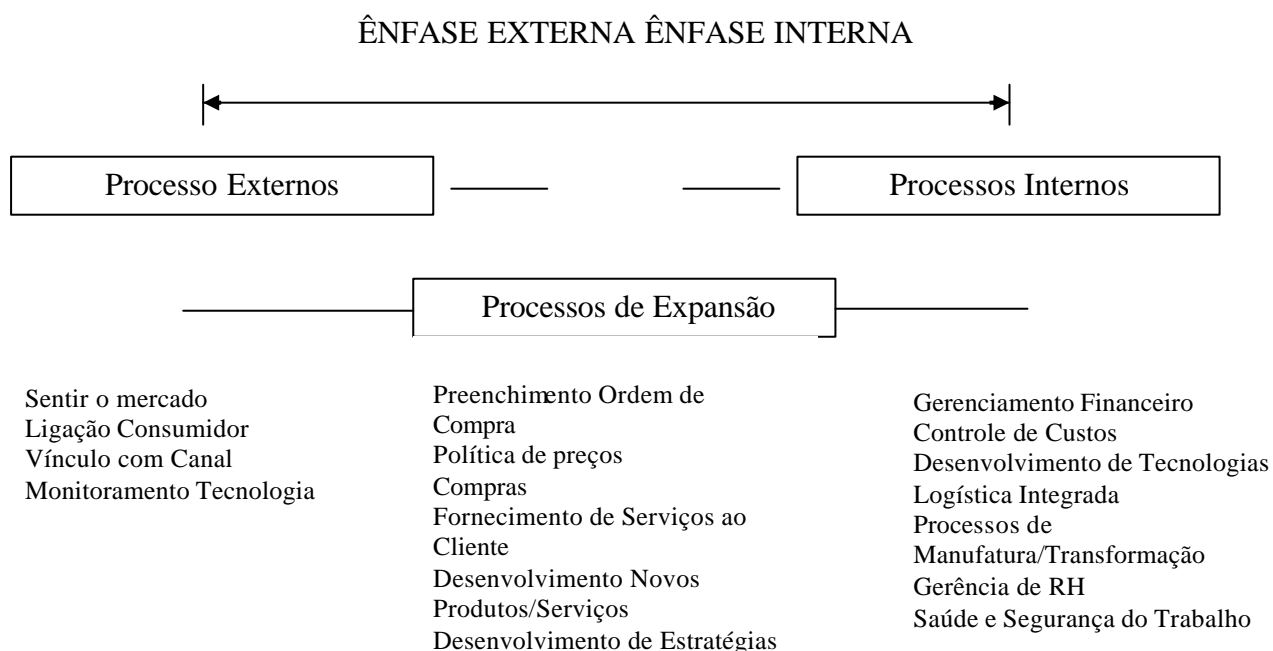


Figura 6 - Classificação das capacidades organizacionais

Fonte: Day (1994, p.41). Livre tradução do autor.

As *capacidades internas* correspondem ao desenvolvimento de habilidades referentes ao ambiente organizacional como, por exemplo, custos, finanças, logística, produção, recursos humanos, entre outros. As *capacidades externas* dizem respeito a habilidades em gerenciar aspectos do mercado: tecnologia, canais, consumidores, etc. Por fim, resta unir a ênfase externa com a ênfase interna, as quais serão integradas por meio das *capacidades de expansão*, que são “... atividades que compreendem o processo utilizado para satisfazer as necessidades antecipadas dos consumidores, identificadas pelas capacidades externas” (DAY, 1994, p.42).

O autor detém-se na capacidade de *sentir o mercado*, afirmando que (DAY, 1994, p.43-44)

“... toda a discussão sobre orientação para o mercado enfatiza a habilidade da empresa de aprender sobre seus clientes, concorrentes e participantes do canal, objetivando continuamente sentir e agir em eventos e tendências nos mercados atuais e futuros...antes de seus concorrentes”.

Algumas das ações visando a sentir o mercado, apresentadas pelo autor (DAY, 1994, p.44):

1. Ampla busca de informações através de ativo monitoramento das condições e atividades do mercado; ações de benchmarking em relação aos concorrentes visando melhoria em suas atividades; contínua experimentação e melhorias; estudo dos casos de sucesso e de prováveis futuras causas de fracasso nas ações dos concorrentes.
2. Distribuição de informações coletadas do mercado para os demais segmentos da companhia.
3. Memória ativa, pois, a busca, a distribuição e a interpretação de informações do mercado não terão efeito duradouro, a menos que o aprendizado tenha sido absorvido pela organização.

A segunda capacidade organizacional destacada por Day é a *ligação com o consumidor*: “... conforme as relações comprador-vendedor avançam em sua transformação, a capacidade de ligação com o consumidor – criando e gerenciando relações mais próximas com os clientes

– está se tornando cada vez mais importante” (DAY, 1994, p.44). Agora os clientes estão (DAY, 1994, p.44

... procurando relacionamentos mais colaborativos com os fornecedores, baseados em elevados níveis de coordenação, participação e programas conjuntos, bem como elos mais fechados de comunicação, (...) deseja-se substituir o modelo de oponentes, que assume que as vantagens são obtidas através de menores custos, por outro modelo cooperativo que busca vantagens na melhora da qualidade total e redução do tempo gasto com as compras).

O autor ressalta duas atividades a serem gerenciadas na relação com o consumidor (DAY, 1994, p.45):

1. Estreita comunicação e solução conjunta de problemas, onde o fornecedor precisa estar preparado para a troca contínua de informações a respeito de problemas, necessidades novas e emergentes e, então, fazer a tomada de decisões.
2. Coordenação de atividades, ligadas à programação em conjunto da produção e do cronograma de entregas, gerência de sistemas de informação e compromisso mútuo para a melhoria da qualidade e confiabilidade.

3.2.5 A Orientação para o Mercado no Brasil

Alguns trabalhos acadêmicos, no país, têm abordado o tema da orientação para o mercado, investigando com isso a prática de políticas de marketing nas empresas brasileiras. A lista a seguir apresenta alguns desses trabalhos:

TOALDO, Ana Maria Machado (1997)

Pesquisa intitulada “A Disseminação do Conceito de Marketing nas Maiores Empresas Privadas Industriais do Estado do Rio Grande do Sul“. Dissertação de Mestrado em Administração. Constituiu-se em uma pesquisa descritiva e quantitativa, aplicando parcialmente a escala MARKOR, como forma de avaliar o grau de disseminação da inteligência de mercado nas 30 maiores empresas privadas do estado.

SILVEIRA, Teniza (1998)

Pesquisa intitulada “Verificação do Grau de Orientação para o Mercado em Empresas Calçadistas do Vale do Rio dos Sinos”. Dissertação de Mestrado em Administração. Foram pesquisadas 49 empresas do ramo calçadista no Rio Grande do Sul, com a adoção da escala MARKOR.

FROEMMING, Lurdes M.S.; SAMPAIO, Cláudio H. (1998)

Pesquisa intitulada “Orientação para o Mercado em Cooperativas de Produção Agrícola do Rio Grande do Sul”. Foram pesquisadas 11 cooperativas de produção agrícola no estado, baseada em Webster (1994).

MANDELLI, Mauro (1999)

Pesquisa intitulada “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 em Administração. Foram entrevistadas as 29 maiores empresas privadas industriais dos ramos metalúrgico, mecânico e de material elétrico do estado, adotando a escala MARKOR.

URDAN, Flávio T. (1999)

Pesquisa intitulada “Relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho: Estudo Longitudinal de um Grupo de Concessionárias de Veículos”. Tese de Doutorado em Administração. Foram pesquisadas 137 concessionárias autorizadas de veículos, adotada a escala de Narver e Slater (1990).

SAMPAIO, Claudio Hoffmann (2000)

Pesquisa intitulada “Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial em Empresas de Varejo de Vestuário do Brasil”. Tese de Doutorado em Administração. Foi verificada a relação de causalidade entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas do ramo de varejo de vestuário do Brasil, adotando a escala MARKOR.

MENNA, Hélio Lemos (2001)

Pesquisa intitulada “Orientação para Mercado e Performance: Evidências em Empresas Gaúchas de Varejo de Confeções Masculinas”. Artigo publicado no ENANPAD. Constitui-se em estudo acerca da influência da orientação para o mercado sobre a performance empresarial em empresas de confeções masculinas de Porto Alegre. Adotou a escala MARKOR, adaptada ao contexto brasileiro e ao setor de varejo de confecção por Perin e Sampaio (1999).

SOBRINHO, Zaki Akel e TOLEDO, Geraldo Luciano (2001)

Pesquisa intitulada “Orientação de Mercado no Varejo: um Estudo de Caso no Magazine Luiza”. Artigo publicado no ENANPAD. Estudo de caso sobre a orientação para o mercado no Magazine Luiza, baseado nos conceitos de Desphandé, Farley e Webster; de Kohli, Jaworski e Kumar; de Kim, Han e Srivastava; de Narver e Slater e Shapiro e Day.

PERIN, Marcelo Gattermann e SAMPAIO, Claudio Hoffmann (2001)

Pesquisa intitulada “A Relação entre as Dimensões de Orientação para Mercado e a Performance”. Artigo publicado no ENANPAD. O estudo objetivou verificar empiricamente o grau de influência de cada uma das dimensões de orientação para o mercado sobre performance nos setores de Varejo de Confeção e Indústria Eletro-Eletrônica. Adotou a escala MARKOR para a obtenção do instrumento de coleta de dados.

SAMPAIO, Claudio Hoffmann e PERIN, Marcelo Gattermann (2001)

Pesquisa intitulada “Uma Análise Crítica da Escala MARKOR e suas Dimensões Teóricas”. Artigo publicado no ENANPAD. O trabalho objetivou verificar empiricamente a validade da escala MARKOR, bem como tecer uma análise crítica à estrutura proposta de suas dimensões teóricas, nos setores de Varejo de Confeções e Indústria Eletro-Eletrônica.

PERIN, Marcelo Gattermann (2002)

Pesquisa intitulada “A Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance”. Tese de Doutorado em Administração. O trabalho teve como objetivo principal a avaliação da relação da orientação para mercado com a performance

empresarial, sob a influência de uma postura de aprendizagem organizacional. Adotou a escala MARKOR.

4 MÉTODO

Este capítulo descreve o método de pesquisa adotado, o procedimento concebido para a coleta de dados, o roteiro utilizado nas entrevistas em profundidade, o tratamento dado às respostas obtidas, a análise de conteúdo realizada e, finalmente, como as conclusões foram feitas, a fim de que fossem atingidos os objetivos desta pesquisa.

4.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para serem atingidos os objetivos propostos neste trabalho o método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, pois, segundo Yin (1990, p.3), ele possibilita

... a uma investigação reter as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos gerenciais e organizacionais, mudanças na vizinhança, relações internacionais e a maturação das indústrias.

Estudos de caso também são recomendados quando se observam eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados (YIN, 1990), como é o caso desta investigação.

Esta pesquisa, de caráter exploratório e qualitativo, baseou-se também na afirmação de Gil (1999, p.43):

As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca do fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

De acordo com Malhotra (2001) a metodologia qualitativa é importante em pesquisas exploratórias. A abordagem utilizada foi a direta (não-disfarçada), na qual “... os objetivos do projeto ou são revelados ao respondente, ou são óbvios pela própria natureza da entrevista” (MALHOTRA, 2001, p.156).

A figura 7 apresenta algumas características da pesquisa qualitativa, particulares da presente investigação.

Quanto ao objetivo:	Alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes
Quanto à amostra:	Pequeno número de casos
Quanto à coleta de dados:	Não-estruturada
Quanto à análise dos dados:	Não-estatística
Quanto ao resultado:	Desenvolve uma compreensão inicial

Figura 7 - Algumas Características da Pesquisa Qualitativa

Fonte: Marketing News, American Marketing Association, Tom Murphy (apud MALHOTRA, 2001, p.156)

4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a obtenção dos dados que permitissem atingir aos objetivos propostos, foram realizadas entrevistas em profundidade, utilizando-se um roteiro que adota o método chamado de *protocolo*. Através do protocolo, o pesquisador orienta-se na condução do estudo de caso, proporcionando maior confiança na investigação que está sendo efetuada (YIN, 1990).

De acordo com Malhotra (2001, p.163), as entrevistas em profundidade são um método de obtenção de dados qualitativos:

... Entrevista em profundidade é uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico.

As entrevistas foram feitas envolvendo-se os níveis da presidência, diretorias, gerências e supervisão da refinaria, nas quantidades descritas na Figura 8.

FUNÇÃO	NÚMERO
Presidência	1
Diretorias	4
Assessorias	2
Gerências	13
Supervisores	1

Figura 8 - Número de Entrevistados por Nível Gerencial

Ao longo das entrevistas, além do roteiro proposto, foi utilizada a técnica da sondagem, pois, segundo Malhotra (2001, p.163) “... a sondagem tem importância decisiva para a obtenção de respostas significativas e para desvendar problemas ocultos” e, ainda, conforme o autor, “... o rumo das perguntas seguintes será dado pela resposta inicial, pelas sondagens do entrevistador para aprofundar a pesquisa e pelas respostas do entrevistado”.

4.3 ROTEIRO DE ENTREVISTAS

O roteiro adotado foi baseado no construto de orientação para o mercado dos autores Kohli, Jaworski e Kumar (1993), devido à sua já testada e comprovada validade para empresas brasileiras. Através desta pesquisa bibliográfica, foram selecionados os principais conceitos trabalhados pelos autores, transcritos neste trabalho como variáveis de pesquisa conforme o Anexo E.

4.3.1 Seleção de Variáveis

Para a elaboração do roteiro de entrevista algumas decisões tiveram que ser tomadas com relação à utilização das variáveis originais dos autores. A seguir são detalhadas as opções feitas.

As variáveis que investigam a rapidez da empresa em dar respostas à inteligência de mercado foram agrupadas na questão multi-item de número 22 do roteiro.

Como critério para a redação de cada um dos itens, foram identificadas as ações contidas nas variáveis da escala MARKOR e destacadas em negrito no roteiro elaborado. Os complementos de cada questão original serviram como orientação para a condução da entrevista no tópico específico abordado.

As variáveis originais de número 27 e 32 foram agrupadas na questão 23 do roteiro, em função de tratarem, ambas, da questão coordenação interfuncional da empresa.

Foram incluídos dois itens iniciais com o objetivo de posicionar tanto o entrevistado quanto o entrevistador na estrutura organizacional da empresa, bem como verificar sua familiaridade com o assunto clientes.

O Anexo F mostra o roteiro de entrevistas utilizado.

4.4 TRATAMENTO DADO ÀS RESPOSTAS

As entrevistas em profundidade foram gravadas em fita cassete. Foi contratado serviço de degravação das fitas para arquivos de texto e, posteriormente, montado um caderno com todas as respostas obtidas nas 21 entrevistas realizadas.

Tornou-se necessária a revisão, pelo pesquisador, da maior parte das transcrições feitas em função de problemas enfrentados pelo profissional contratado na escolha de determinados termos, alguns deles muito específicos da indústria do petróleo, outros da área de administração de empresas.

As partes extraídas das entrevistas e inseridas na análise foram identificadas com a letra E, acrescidas de numeração seqüencial de 1 a 21. Esse procedimento visou a separar as opiniões inseridas, bem como facilitar a identificação dos entrevistados pelo pesquisador.

4.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo consiste de uma análise qualitativa, em que são comparadas as opiniões obtidas e as variáveis de pesquisa adotadas. Essa análise encontra-se no capítulo 5 – Análise das Entrevistas.

No capítulo 5, foram selecionadas pelo pesquisador as respostas consideradas mais adequadas e feita uma análise individual para cada variável ao final de cada item. Também são apresentadas análises individuais para cada uma das três componentes de orientação para o mercado investigada.

5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A análise das entrevistas foi organizada tomando-se como base o roteiro utilizado nas entrevistas em profundidade, foram listadas as respostas obtidas para os itens do roteiro, selecionadas e organizadas segundo as três componentes da orientação para o mercado. São apresentados comentários individualizados para cada item e uma análise de como ocorrem as componentes de geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado na empresa pesquisada.

5.1 GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO

5.1.1 Encontros com clientes (no mínimo uma vez ao ano, para saber que produtos/serviços eles necessitarão no futuro)

“...nós temos uma reunião mensal com os clientes, onde são colocados os pedidos para três meses. Além disso nós temos as reuniões junto com a coordenadoria, que é uma entidade criada pelas próprias companhias, pra fazer o relacionamento do dia-a-dia e, semanalmente, nós temos encontros com essa coordenadoria,... e as companhias distribuidoras também, para discutir...a programação de entrega da semana posterior...Outros relacionamentos são através de visitas... do próprio cliente à Refap” E9.

“Ela tem um calendário de reuniões com clientes, divididos por assuntos e temas específicos, digamos por segmentos, por produtos, tipo gasolina, diesel ... são os

chamados fóruns de encontros com clientes ... Outra forma de relacionamento é através do próprio SAC que pode gerar uma reunião fora do que foi programado e tem algumas reuniões que são...de relacionamento, tem um aspecto mais social ... O cliente traz a demanda dele, que pode ser tanto do ponto de vista bastante técnico, restrito, como problema de medição ou como qualidade mesmo do produto, prazos de entrega, preço...É dada...abertura para que ele faça sugestões ou...solicitações...é até pedido e incentivado isso” E3.

Observou-se que a empresa pratica encontros com clientes em uma frequência bastante superior ao estabelecido pelos autores. Há de se destacar que, durante esses encontros, os clientes têm oportunidade de comunicar à empresa seus desejos e necessidades de modificações em produtos e serviços para o presente e o futuro, bem como tratar de diferentes assuntos de seu interesse.

5.1.2 Pesquisa de mercado (tipo “in house”, qual a frequência de realização)

“...nós não temos pesquisa de mercado nos clientes. Isso está sendo estruturado pela área de mercado, marketing” E4.

“...o que nós temos sistematizado é uma pesquisa de satisfação dos clientes feita através de questionário Petrobras... ela é anual” E7.

Foi observado que a empresa não realiza pesquisas diretamente com seus clientes. Constatou-se a ocorrência de uma pesquisa de satisfação dos clientes, coletiva e anual, conduzida pela Petrobras, da qual a Refap S.A. participa.

5.1.3 Rapidez em detectar mudanças nas preferências dos consumidores (somos lentos)

“a empresa não tem uma agilidade assim instantânea ... mas ela..., tem um foco voltado para atendimento às necessidades dos clientes... isso a gente tem trabalhado muito na área da inteligência competitiva...Verificando o que o mercado está querendo”E3.

“...a rapidez é um ponto mais fraco...nós não temos no relacionamento com o cliente” E4.

“...eu vejo ela com pouca agilidade...detecção, ainda é lento, não tem uma forma sistematizada de fazer este levantamento e detectar isso. Muitas vezes vem com uma reclamação do cliente... já é tarde. Quando o cliente reclama já é tarde” E7.

“...está em médio para baixa a agilidade de percepção da companhia, porque a gente, até por força ou do monopólio ou...do próprio estágio do segmento,...como a gente não tem esse hábito de estar na casa do cliente, eu diria que a gente percebe com uma velocidade baixa” E16.

“...a detecção de uma mudança de uma necessidade do cliente, ela é rápida. Ela acontece tanto porque o cliente normalmente,...tem canais pra manifestar...,fica fácil detectar. O que eu acho que...existe aí um gap entre detectar necessidades e trabalhar estas necessidades, aí já não é a mesma rapidez”E21.

“...só tem uma forma de você saber e ser ágil, é convivendo intensamente, por isso...quando a gente vê...os clientes aqui, assim, de forma regular [visitas à refinaria], isto garante que a gente está junto com o cliente. Mas não é só isso, o nosso pessoal também indo lá, convivendo intensamente, esta é a forma da gente garantir que a gente está sabendo o que está acontecendo, em primeiro lugar, e segundo atendendo isso rapidamente”E11.*

As opiniões variaram positiva e negativamente em relação à rapidez da empresa em detectar mudanças nas preferências dos clientes por produtos. Ficou explícita a opção estratégica da empresa em se voltar para os clientes, porém os procedimentos operacionais de dia-a-dia ainda não refletem a sistematização de ações relacionadas com essa opção. Ainda podem ser observados reflexos de um comportamento empresarial característico do monopólio, período em que a atenção aos clientes e a satisfação de suas necessidades não eram realizadas sistematicamente. Não obstante, foi observada a existência de informalidade nas relações entre a refinaria e seus clientes, ocorrendo inclusive visitas desses às instalações da empresa.

* As informações entre colchetes e/ou parênteses são destaques do pesquisador com intuito de tornar mais clara a informação.

5.1.4 Rapidez em detectar mudanças na nossa indústria (concorrentes, tecnologia, legislação)

“...a questão de mudança de legislação, de lobby, a gente está muito distante,... não está participando e não tem ação nenhuma quando uma legislação está sendo modificada...nós somos totalmente passivos em relação a isto..., seja na área de especificação de produtos ou na área da questão ambiental... principalmente a Refap...ela delega este papel hoje pra ANP...a observação dos passos da concorrência, agilidade da empresa em fazer isto...ela está um pouco atrasada, ela está iniciando agora. Um sinal disso...é a redução do preço do combustível... a Petrobras (Refap) que não se preparou com isso, ela foi reativa, ela sabia que isto ia acontecer,...e não se movimentou...nem contra e nem a favor” E2.

“Ela acaba reproduzindo muito a resposta que o sistema Petrobras dá,...e nestas questões de legislação,...que afetam a indústria, ele participa disso...está envolvido nas próprias mudanças... Ela tem algumas iniciativas...bem focadas. Aqui no mercado regional... monitorar a ação desses concorrentes. Um exemplo aí recente é um estudo de vulnerabilidade que foi feito, em que se procurou...avaliar todas as possibilidades de ações dos concorrentes atuais e potenciais: importadores, traders, blenders... poderiam entrar no mercado regional, na área de influência da Refap” E21.

“...a mudança de tecnologia na área de refino não é tão rápida assim, ela não acontece assim de estalo...nós temos uma relação muito grande com a Petrobras, vamos manter esta ligação e queremos também explorar agora uma outra vantagem que é ter um sócio num outro lugar que é a Repsol, pra tirar proveito desta situação. Então, tecnologia não é um problema para a gente. A gente está conectado aos dois e vai tirar proveito disso. E, em relação a concorrentes,...é um ponto de aprendizado pra gente...porque nós não temos experiência nisso. O mercado apenas abriu tem um mês...e alguns produtos tem um ano e pouco que abriu, então é muito pouco tempo. Nesse caso a nossa idéia é aproveitar a experiência da Repsol que atua num mercado competitivo já há vinte anos e aprender mais rápido com eles,...mandando gente lá, trazendo gente pra cá...Mas é uma coisa...que é ainda carente...pra desenvolver melhor aqui...estamos entrando no jogo, aprendendo. [Legislação]... estamos

conectados com a Petrobras e de olho na ANP também, então...nós sabemos o que está acontecendo com antecedência”E11.

“um exemplo específico foi no final do ano passado onde a ANP pôs pra consulta pública 12 minutas de portarias. Nós analisamos todas elas, colocamos cinco comentários e três delas foram aceitas, inclusive uma delas literalmente”E16.

“...ainda vejo como pouco ágil...nós estamos vivendo períodos de bastante mudança, especialmente de legislação, especificação de produtos e muitas vezes nós ainda estamos sendo atropelados...Nós ainda estamos...atrelados à Petrobras...bastante lentos... [introdução da rede de inteligência competitiva][estudo de vulnerabilidade]...ainda é insipiente este nosso trabalho. A atenção de ter...principalmente dentro da área comercial (uma) área que vai puxar essa mudança...bastante intenso, mas no momento ainda não...Mecanismos para detectar novas tecnologias no mercado, produtos e processos...algo sistematizado nós não temos”E7.

Embora difiram internamente as respostas a esse item, é possível observar a intenção da empresa em monitorar a questão da tecnologia, aproveitando a proximidade com a Petrobras, bem como a potencial possibilidade de troca de tecnologias com a Repsol. A preocupação com a legislação pode ser observada, como foi o caso das liminares da ANP, inclusive com ações específicas da empresa para intervir na criação/modificação de leis. Mesmo que a empresa se considere iniciante nessa atividade, é possível observar ações ligadas aos concorrentes, caso do estudo de vulnerabilidade da empresa na região em que se encontra. A criação da nova empresa pôde, em parte, contribuir para melhorar a agilidade da refinaria, como foi o caso de sua participação na modificação da legislação, porém, em contrapartida, observou-se que, por ainda estar de fato muito ligada à Petrobras, em certos processos ela tende a ser lenta.

5.1.5 Efeitos das Mudanças de nosso ambiente de negócios em nossos clientes (verificamos periodicamente esse item)

“...a gente fica examinando muito de perto o que está acontecendo...Nós temos um número de clientes reduzido...20, 28, 30...Você consegue dar um seguimento muito bom...Para saber exatamente...tudo o que está acontecendo, só tem um jeito:

proximidade...Em 2001, nós não fizemos um plano que a gente tinha mas é um plano de visitas da alta cúpula ao cliente, manter esta proximidade...não só o pessoal da área comercial mas...outras diretorias também... manter os canais abertos... Isso não está sistematizado, é um dos itens que precisa ser feito agora em 2002...Os [clientes] mais importantes...mesmo sem ter sistematizado tá fazendo isso mas não é assim, não tem um calendário...mas elas estão acontecendo” E11.

“...o ano passado teve as liminares (ICMS...PIS COFINS)...onde a refinaria ou a própria Petrobras acompanhou bastante a questão...e a possibilidade de uma mudança forte no relacionamento das distribuidoras...foi uma mudança no mercado...na própria legislação...Não [há] a preocupação...uma sistemática...Eu diria que essa atividade é mais reativa do que pró-ativa” E16.

“com essa visão assim não é feito monitoramento. Existe esta preocupação [legislação], não de um cliente específico, mas no mercado como um todo. Se...uma mudança na legislação (vai) impactar o negócio dos clientes, a gente procura discutir isso e avaliar em conjunto com eles... Normalmente acontece não por monitoramento mas por iniciativa do cliente, se ele tem alguma dificuldade, alguma coisa ele levanta o problema e a gente discute. Com a COPESUL...[maior cliente da refinaria] é muito comum...Discutimos novas questões...crédito ou mesmo a questão [de] fornecimento, se prever uma crise tem que aumentar o estoque aqui pra garantir o fornecimento para eles...estas questões...são avaliadas e normalmente encaminhada alguma solução” E21.

Identificaram-se ações isoladas da refinaria a respeito das conseqüências de mudanças da legislação e outros fatores do ambiente em seu cliente mais importante . Não foi observada a prática disseminada e regular de ações no sentido de detectar os prováveis efeitos dessas mudanças em seus demais clientes.

Análise da geração de inteligência de mercado

Das cinco variáveis investigadas, obtiveram-se três respostas positivas, revelando ações da empresa com o objetivo de gerar informações de mercado.

A proximidade da empresa de seus clientes é um ponto forte na medida que isso sinaliza com a possibilidade de conhecer suas necessidades e anseios. Essa proximidade é observada

nos encontros quinzenais e mensais, assim como nas visitas realizadas pelos clientes à empresa, em uma frequência bastante superior àquela prevista pelo construto adotado (ver item 5.1.1).

Embora a refinaria tenha criado formas de se aproximar de seus clientes, com isso facilitando a troca de idéias e a externalização de insatisfações e pedidos novos dos clientes, ela, ao mesmo tempo, reporta pouca rapidez na detecção das mudanças nas preferências dos clientes (ver item 5.1.3). Essas opiniões parecem revelar problemas com a segunda componente de orientação para o mercado – disseminação – em que as informações geradas por determinados setores não migram pela estrutura.

Mesmo não realizando pesquisas diretas em seus clientes, a empresa faz uso de pesquisas anuais de satisfação de clientes, conduzidas pela Petrobras. Essas pesquisas apresentam uma visão geral de como estão sendo seus esforços em atender aos clientes. Não obstante, pelo construto utilizado, esse é um item deficiente da refinaria, uma vez que não é ela quem realiza as pesquisas (ver item 5.1.2).

Embora seja elevado o número de respostas que consideraram a empresa lenta em detectar mudanças nas preferências dos consumidores, as respostas contrárias revelam fatos que levam a crer em uma rapidez em observar essas mudanças (ver item 5.1.3). Os encontros quinzenais e mensais, abordados em 5.1.1, bem como as visitas que os clientes fazem à empresa são momentos para essa detecção.

A empresa entende estar adotando um nível satisfatório de esforços, visando cuidar das questões ligadas a concorrentes, tecnologia e legislação (ver item 5.1.4). Mesmo que nesse momento o mercado não represente tantos perigos para a empresa e, ainda que não se observe consistência na execução dessas ações, a empresa demonstra realizar esforços nesse item em particular.

A empresa não adota uma posição mais agressiva para gerar informações a respeito dos clientes conforme mostra o item 5.1.5. A sistematização de ações, visando a obter informações em avanço da situação de seus clientes, bem como as consequências das mudanças do mercado nos mesmos, deveria, segundo Kohli, Jaworski, Kumar (1993), ser adotada como integrante de uma política de orientação para o mercado.

5.2 DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO

Respostas obtidas

5.2.1 Encontros entre diretorias/gerências (para debater tendências de mercado, novos desenvolvimentos, frequência com que ocorrem)

“...eles têm ocorrido, diria não de forma regular, não com agenda pré-definida. Por exemplo não sei, em 2002, quantos encontros nós vamos ter...pra essa discussão, mas em 2001 ocorreram diversos” E18.

“...não de uma forma sistemática em nível de gerência. Em nível de diretoria...sim...Existem reuniões sistemáticas, onde a gente, em alguns momentos, discute, mas nada tão específico sobre desenvolvimento de mercado” E16.

“...a gente passou a ter há bastante tempo...uma reunião de diretorias quinzenal e nas outras duas semanas no mês a reunião é da diretoria com todos os gerentes...reunião estratégica...aborda os itens que tem importância... discutindo em conjunto, buscando unir o grupo, em busca da melhor solução... [pauta] definida em função do que de mais importante está ocorrendo sob o ponto de vista estratégico” E12.

“...nós temos feito reuniões de setores de operação da refinaria e, nestas reuniões, o diretor comercial tem vindo apresentar a visão de mercado da refinaria, quais são os planos da refinaria, como é que está se estruturando, porque nós estamos iniciando um trabalho. Não tem um trabalho estruturado, mas a idéia, o plano de trabalho, o plano de ação. É discutido quem são os principais concorrentes, quais são as principais ameaças, quem são os clientes, isso pra todos os empregados vem sendo feito” E7.

Observa-se que não existem encontros trimestrais entre diretorias e gerências com o objetivo específico de tratar tendências de mercado ou novos desenvolvimentos. Assuntos dessa natureza são tratados de forma eventual, nos encontros regulares para a discussão de assuntos gerais.

5.2.2 Interação da área comercial e do marketing com outros departamentos (discutir necessidades futuras dos clientes)

“..isso... ainda não entrou em operação” E7.

“...a gente...tem deficiências ainda e por isso...está criando este fórum [reuniões mensais interdepartamentais para a análise de resultados]...o que nós visamos ali? Que esse assunto seja permanente aqui dentro, permanentemente tratado e...voltado para o mercado...Em termos de organização a gente colocou a área de planejamento da produção dentro da área de mercado. Entre todas as refinarias do Brasil é a única assim” E11.

“...está regular. A gente carece muito ainda de agilidade na tomada de decisões e análise...[plano estratégico de marketing] ele hoje vai ser o ...alicerce das nossas atividades dos próximos 24 meses...Tem uma sistematização do desenvolvimento de novos produtos e serviços, então a gente vai ter dentro desta sistematização não só os procedimentos como a política que...vai adotar” E16.

“...pela área de mercado e pela comercial não. Não somos procurados pra discutir este tipo de coisas” E20.

As áreas de comercialização e mercado não têm boa interação com os demais departamentos da refinaria. A empresa está organizando essas atividades, principalmente através da inclusão de ações ligadas ao marketing no planejamento estratégico.

5.2.3 Rapidez em circular notícias (quando alguma coisa acontece a um importante cliente)

“...é grande a velocidade. Qualquer coisa que ocorra, já na...reunião matinal que nós temos..., na missa, a pessoa já vai tomar conhecimento...tem um número significativo de pessoas ali da nossa organização...” E12.

“...se algum cliente está com problema, esta notícia demora muito a chegar, a gente [produção] fica sabendo nessa reunião de programação da produção,...então a gente acaba atacando isso aí direto, mas a divulgação para o sistema todo, ela não acontece, ela é muito lenta” E6.

“...a estrutura perde para a rádio tamanco. A rádio tamanco é aquela maneira informal, oficiosa, ela corre antes” E19.

“É rápida...existe uma reunião diária, que nós apelidamos aqui de missa...onde o coordenador de turno coloca as principais notícias do dia. O que ocorreu no turno e no dia, então tem informações operacionais, e um dos itens que já está sistematizado, são as manifestações dos clientes. Se houver uma manifestação do cliente o próprio coordenador de turno, às oito horas da manhã deixa avisado o sistema que houve uma manifestação de cliente tal, solicitando tal coisa, reclamando de tal coisa...o sistema se mobiliza também para esta questão...hoje a informação, ela é bem rápida.” E16.

Verificou-se a existência de evento diário, matinal, onde são reunidas as principais gerências da refinaria, momento no qual são divulgadas as principais notícias das últimas 24 horas. Nessa ocasião, a gerência de comercialização, o Coordenador de Turno, assim como qualquer outro funcionário que tenha informações novas, poderão comunicá-las aos demais colegas da estrutura, indicando a existência de alta rapidez na divulgação de notícias sobre clientes.

5.2.4 Divulgação de dados sobre clientes (dados sobre satisfação dos consumidores são divulgados regularmente em todos os níveis da empresa)

“...regularmente sim, em todos os níveis da empresa...ainda não...ela é sistematizada, inclusive contratamos uma empresa, consultoria da qualidade, pra fazer a pesquisa de satisfação, mas [os resultados dela]...não está ainda disseminada para toda a organização” E16.

“...pela refinaria toda não, por gerências, sim que é...o relatório de satisfação dos clientes” E7.

“...tem a pesquisa anual... é feito um evento no auditório, onde todos são convocados. É explicado nos detalhes o questionário, as respostas a todos” E11.

“...as pesquisas de satisfação dos clientes são as pesquisas corporativas [Petrobras], elas são divulgadas...uma convocação formal...para todos os gerentes, pessoas

interessadas. Fora esta grande apresentação desta grande pesquisa muito pouca coisa a gente ouve” E17.

São realizadas pesquisas de satisfação de clientes, que ocorrem em uma base regular anual, conduzidas pela Petrobras, divulgadas desde a alta administração até as gerências. Não foi observada uma sistemática de divulgação para os níveis gerenciais mais baixos e funcionários subordinados, parecendo ficar a critério do gerente local de contato a forma de divulgação.

5.2.5 Rapidez na divulgação de informações sobre concorrentes (quando algum departamento descobre alguma coisa importante sobre a concorrência, ele é lento em alertar aos outros departamentos)

“...não observo...nenhuma agilidade aí... Não vejo uma forma clara de incentivo [à divulgação]...esta informação vai ficar num bate-papo de corredor...não se vai ter esta preocupação de levar à área comercial...Não, eu desconheço [um canal que facilite iniciativas pessoais]” E10.

“...ela pode acontecer através do correio eletrônico...um efeito bastante rápido, mas...não existe um canal formal pra passar esta informação para que ela tenha destaque em relação às demais informações que vem pelo correio eletrônico” E2.

“...ela flui rapidamente via aquele canal [rede de monitoramento], até de conversa informal...ela tem rapidez. O pessoal todo é ligado nisso aí de passar informações, o pessoal de campo quando recebem algo que eles acham importante, eles passam diretamente para o gerente...A gente não tem muitos dados sobre os concorrentes, ou se os dados existem...não existe ainda esta cultura de divulgação destes dados. Por enquanto...é meio informal...mas tem a rede...de monitoramento...está sendo montada e está andando” E3.

“...muito lento...teoricamente isso aí seria divulgado através da inteligência de negócio...mas o acesso ainda é restrito...a algumas áreas...por exemplo, o pessoal de unidades...das gerências do SEDIL, SECRA, eles não tem acesso à rede de inteligência de negócio. Então eles provavelmente vão ter que trazer para a área comercial que vai incluir né. E isso está muito ligado a pessoas... Então fica na

mesma linha das conversas de corredor, são as pessoas que tem mais tendência de comentar e tudo o mais e tentar ajudar a diretoria da empresa e outras não”E9.

Não foi detectada consistência na sistemática de coleta e divulgação interna de informações a respeito da concorrência, bem como no uso de recursos internos disponíveis, como é o caso do correio eletrônico e de ferramenta específica (rede de monitoramento, rede de inteligência de negócio), em meio eletrônico, destinada, entre outras coisas, a essa coleta. A importância, dada ou não à determinada informação a respeito da concorrência, parece ficar a critério individual de cada funcionário, assim como a sua provável iniciativa de comunicá-la ao restante da estrutura.

Análise da disseminação de inteligência de mercado

Essa foi a componente de orientação para o mercado a receber o menor número de respostas afirmativas. Não foi observada a sistematização de ações de disseminação da inteligência gerada, através da estrutura da empresa, como podem mostrar as respostas contidas nos itens 5.2.4 e 5.2.5 . Das cinco variáveis investigadas, foram obtidas duas respostas positivas.

A empresa realiza encontros interdepartamentais com o objetivo de pautar assuntos gerais, podendo nesses encontros serem tratados os assuntos ligados às tendências de mercado e novos desenvolvimentos (ver item 5.2.1). Porém, comparando-se o caráter mais específico da variável original dos autores Kohli, Jaworski e Kumar (1993), a qual prevê encontros específicos para essa finalidade, pode-se perceber que a empresa desempenha essa atividade com menos rigor do que o previsto.

Um aspecto particularmente desfavorável parece ser a baixa intensidade da relação existente entre o setor de mercado (marketing) e os demais setores da refinaria (ver item 5.2.2), bem como a provável execução de atividades de marketing por outros setores da estrutura, conforme segue:

“(...) com relação a estas duas gerências [comercialização e mercado] tem algum problema que a gerência de marketing, de mercado ela é nova. Parte do que ela tem como atribuição antes era feito pela gerência comercial, então existe ainda algum vício na gerência comercial...tem uma zona nebulosa...sobreposição de atuação, não é nem de definição de atribuição, está bem definido o que é que faz(em)” E4.

“(...) hoje o único elo que se tem com a área industrial é a parte de programação e produção”E4.

“...foi feito um planejamento de marketing, envolveu um monte de gente, horas e horas de trabalho, isso seria apresentado agora na última reunião, mas o pessoal que ia apresentar parece que não estavam muito preparados para esta apresentação...não estou bem por dentro o que vai ser exatamente o planejamento de marketing”E20.

Embora Homburg, Worman e Jensen (2000, p.461) observem que os limites funcionais estão perdendo força nas empresas, com isso dando lugar aos trabalhos de equipes interfuncionais e, ainda segundo Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), que pregam ser a orientação para o mercado tarefa de todos na organização, e não apenas do marketing, mesmo assim, resta a dúvida em relação à adequação de um programa de estratégia de marketing que não esteja apoiado em um núcleo forte, responsável pela criação e apoio na difusão de uma nova filosofia empresarial, principalmente em suas etapas iniciais.

Percebeu-se, porém, sinais de uma estruturação prevista para a área de marketing, conforme a seguinte opinião:

“(...) o plano estratégico de marketing...vai ser... o alicerce das nossas atividades dos próximos 24 meses” E16.

Não é possível afirmar-se que toda a empresa saberá, em um curto intervalo de tempo, quando mudanças importantes acontecerem com algum cliente importante da empresa. É possível acreditar-se, porém, que os altos e médios escalões da empresa, através dos encontros matinais diários, bem como devido à proximidade e informalidade existente no relacionamento entre as gerências, saberão com relativa rapidez dessas mudanças (ver item 5.2.3). Resta verificar a efetiva necessidade de toda a empresa ficar sabendo dos acontecimentos nesse curto intervalo de tempo, considerando-se que a tomada de providências recai sobre os escalões mais altos, além daqueles setores mais ligados ao mercado, que certamente estarão informados dos fatos importantes.

A disseminação das informações a respeito da satisfação dos clientes não é realizada em todos os níveis da empresa, como mostra o item 5.2.4. Na medida que as informações sobre clientes, sendo mais difundidas na empresa, contribuem para uma orientação para o mercado,

segundo Kohli, Jaworski e Kumar (1993), a não realização plena dessa atividade representa uma deficiência da empresa à luz da metodologia adotada.

Não foi observada rapidez na divulgação de informações sobre os concorrentes. Refletindo, talvez, uma cultura incipiente da empresa em aproveitar as potencialidades da informação como ferramenta para a competitividade, não foi observada agilidade, tampouco uma manifestação declarada de que isso seria uma prática importante, a ser adotada regularmente (ver item 5.2.5).

No entanto, a empresa possui excelentes recursos de comunicação, tais como rede interna para quase 100% dos funcionários administrativos, Internet, intranet, extranet, sistema de correio interno, sala de vídeo-conferência, sistema de teleconferência, além de uma rede eletrônica de inteligência em fase de implantação. É possível que não esteja sendo explorado todo o potencial que esses recursos apresentam para o gerenciamento da informação e do conhecimento como ferramentas competitivas.

Uma variável bastante recorrente nas observações dos entrevistados diz respeito a deficiências na coordenação interdepartamental. As prováveis conseqüências dessa realidade, na componente disseminação de inteligência, são abordadas a seguir.

Adotando-se as descobertas da pesquisa de Jaworski e Kohli (1993), que apontam uma influência da definição funcional dos diferentes departamentos de uma organização como importante para uma melhor orientação para o mercado, assim como opiniões obtidas, percebeu-se que a refinaria pode estar enfrentando problemas para a disseminação de inteligência devido, justamente, a problemas existentes nas relações interfuncionais conforme o seguinte testemunho:

“...a Diretoria Industrial ficou muito operacional...e a Diretoria Técnica,...meio que fechou. Juntou todos os engenheiros num canto e eles estão fechados...acabou se criando duas ilhas aqui dentro... Na Diretoria Comercial, tu tens o desenvolvimento. O desenvolvimento está aí para desenvolver novos produtos, atender o cliente. Só que de nada adianta estar a comercialização e marketing começando pelo desenvolvimento...criando uma ilha de referência...se a Diretoria Industrial...estiver meio encastelada. Isto ocorre principalmente por fluxo de informação. Sinto...a Diretoria Industrial...muito apática...dentro dos seus problemas e isso cria um vácuo

na organização. Não vai ser a gerência de comercialização e marketing que vão resolver...E4.

Kohli e Jaworski (1990, p.6), citando Daft e Steers (1985), apresentam a Comunicação Horizontal como sendo “... O fluxo lateral que ocorre dentro e entre departamentos, servindo para coordenar pessoas e departamentos, para facilitar atingir aos objetivos da organização”, e complementam com “... a comunicação horizontal da inteligência de mercado é uma forma de disseminação da inteligência dentro da organização”.

A descrição de funções das gerências e diretorias, bem como as possíveis diretrizes internas que regulam as relações interdepartamentais, de alguma forma, parecem favorecer ao isolamento entre elas, impondo obstáculos às ações das áreas de comercialização e mercado.

5.3 RESPOSTA À INTELIGÊNCIA DE MERCADO

Respostas obtidas

5.3.1 Atenção às mudanças nas necessidades dos clientes quanto a produtos/serviços (por algum motivo existe a tendência a esquecê-las)

“...hoje é bem maior do que antes, mas ainda...não é suficiente. Nós precisamos urgentemente iniciar...atividades de pós-venda...Isso é extremamente importante. Fazer a visita no cliente, periódica, e conhecer mais o nosso produto dentro do processo do cliente e ainda a gente vai conseguir ter essa pró-atividade em oferecer novos serviços pra eles e melhorar nosso produto pra ele” E5.

“...Na companhia como um todo, ela é regular...hoje como não existe uma sistematização...ela pode se perder....Na medida em que se tiver uma sistematização de chegada de idéias e de manifestações e tiver um procedimento, eu acho que estas idéias elas vão ser tratadas...” E16.

“...isso aí é uma verdade. Até é uma brincadeira que existia aqui, não só aqui mas em geral, no... sistema Petrobras...o marketing dos quatro Qs – quer quer não quer não quer- O [não]quer, tem quem...[queira]. Isso aí é uma consequência da cultura de monopólio, a cultura do abastecimento, da obrigatoriedade...trazia como uma

decorrência natural dele [monopólio] a obrigatoriedade do abastecimento. Então tem que abastecer o mercado...tem que entregar os produtos, produzam e entreguem e é isso... que está aqui...Diferente disso não sou obrigado e se não quer tem outro que quer, tá... E isso criou uma cultura muito forte. Foi anos dessa prática. Hoje...existe todo um discurso de mudança... já mudou muito a prática, mas...ainda tem resquícios, eventualmente, disso aí” E21.

A empresa não possui sistemática para o recebimento e tratamento das solicitações dos clientes. A ausência de atividades rotineiras de pós-venda talvez impeça um contato maior e a oportunidade de tomar contato com as necessidades dos clientes. A possibilidade da permanência de uma cultura monopolista tenderia a contribuir para diminuir a atenção da empresa às reclamações dos clientes.

5.3.2 Desenvolvimento de nossos produtos (a linha de desenvolvimento de produtos é revisada periodicamente para garantir que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam)

“...ocorre, tanto que nós temos um rol de especificações de produtos, especificações internas, que valem pra Refap, não é nem...Petrobras, nem especificação ANP. Ela acontece aqui totalmente pra atender as necessidades dos nossos clientes” E18.

“...sim, um ou outro produto pode surgir, por exemplo....pra borracha, hoje nós temos o Petrosolve, ou seja, mudou a especificação em função de atendimento de necessidade de cliente...Diesel metropolitano, baixo [teor] de enxofre, hoje até...é uma especificação. Quando começou, a Refap procurou junto com um convênio com a prefeitura colocar um diesel de menor enxofre em Porto Alegre para reduzir poluição mas começou pró-ativamente pela Refap/Petrobras, hoje é uma especificação” E8.

“...sim, Petrosolve I, Petrosolve II, o LCO comercializado isoladamente” E9.

“...existe esta revisão. Ela é bem mais lenta do que deveria ser. Tem cliente pedindo resíduo aromático, a gente não conseguiu atender ainda. Tem NPA PLUS, que é uma substituição ao extrato aromático da REDUC. A gente fez alguma coisa insipiente que não andou. Diesel inverno, pra botar um diesel para serra gaúcha. Agora nós começamos a fornecer um diesel parafínico para ser usado no EeP. Existem várias

iniciativas e talvez por conta de uma não sistematização no desenvolvimento de produtos como um todo, esbarram...” E4.

A refinaria preocupa-se em atender às solicitações de mudanças em especificações de produtos e, até mesmo, em desenvolver novos produtos. Não é feita revisão periódica da linha de produtos devido, em primeiro lugar, pelo foco da empresa ser do ramo de *commodities*, em segundo, devido à característica de elevada inércia, particular das plantas industriais de refino de petróleo.

5.3.3 Resposta a Mudanças em nosso ambiente de negócios (vários departamentos reúnem-se periodicamente para responder a mudanças)

“...sim. Anualmente, nós fazemos a revisão ou elaboração do planejamento estratégico e isto reúne todos os gerentes...As principais mudanças deste planejamento é mudança de mercado, mudança de cenário. E isto está nos levando a sair daquela visão de monopólio e adquirir uma visão de mercado aberto” E7.

“...a afirmação é verdadeira, ela está num processo já desde o ano passado. Temos quinzenalmente uma reunião que nós chamamos de reunião de assuntos estratégicos...que reúne os diretores e as gerências, onde são tratados ...assuntos de mudanças de ambiente” E16.

“...a grande mudança que está acontecendo no ambiente de negócio é a própria abertura do mercado, e a evolução da regulamentação. Isso tem sido tratado regularmente dentro do plano estratégico de marketing, que envolve vários departamentos. Está sendo criado um chamado comitê de negócios, envolvendo diretoria pra discutir, avaliar como é que está ambiente de negócios.” E21.

Os entendimentos a esse item diferem entre si. Existem reuniões entre diretorias e gerências para tratar os assuntos de mudanças no ambiente externo. O planejamento estratégico de marketing, recentemente instituído, prevê esses encontros. Porém muitos entrevistados vêem o assunto como ainda sendo responsabilidade principal da área comercial.

5.3.4 Rapidez das respostas

5.3.4.1 Responder aos concorrentes: caso algum grande concorrente estiver por lançar uma intensiva campanha direcionada aos nossos clientes, nós elaboramos uma resposta imediatamente.

“...depende do que for a agressividade. Se for com relação a preço, não é nosso objetivo entrar em guerra de preço, nosso objetivo não é isso, é ser a melhor opção para o cliente...” E3.

“...está regular. Nós poderíamos ser mais ágeis... Houve um ataque no ano passado, nossos concorrentes em relação a gasolina e agente até avaliou bem, mas não houve uma reação tão rápida quanto eu imaginava que a empresa pudesse fazer” E16.

“...sim. Nós temos uma posição competitiva vantajosa. A Refap é a que tem o melhor posicionamento no seu mercado, portanto nós temos condições sim de dar uma resposta rápida” E11.

“...isso nós vamos exercitar agora, porque é agora que o mercado abriu efetivamente. Nós temos uma certa lerdeza com relação a isto aí, até por conta de desconhecer como se faz isto. Por exemplo, a Ipiranga, ela pegou parte do mercado de gasolina da Refap...a gente agiu de uma forma bem lenta e ainda erramos o alvo”E4.

“...o mercado...não é um risco eminente... Mas nos preocupa muito mesmo é o entrante que possa trazer coisas de baixa qualidade ou coisas com vantagens fiscais. Porque aí é impossível a gente responder...A gente precisa aprender com a nova lei de mercado. Se ele [Ipiranga] conseguiu entrar em alguma área foi porque a gente também possibilitou...Nós estamos aí para a briga, também podemos invadir a área dos outros. Não é assim que se trabalha nessa indústria normalmente, é uma coisa mais equilibrada, inclusive com coisas que a gente não tem hoje, que a lei não permite ainda mas fazendo inclusive SWAP pra diminuir os custos de ambas as partes. Eu entrego gasolina pra ti e tu entrega naquela região. Com isso aí os dois economizam em transportes” E12.

Esse parece ser o item que representa maiores desafios para a administração da empresa. As respostas variam desde a confiança total na capacidade de resposta, dado o papel que a empresa desempenha atualmente no mercado regional, passando por opiniões mais reticentes de que é preciso aprender o novo jogo do mercado livre. Foram externadas algumas restrições de competição nas quais a empresa não participará, como é o caso da queda na qualidade dos produtos e em guerras de preços.

5.3.4.2 Implementação de novas idéias: capacidade da empresa de implementar um novo plano de marketing em um prazo aceitável.

“...a máquina não está bem azeitada...fazer aquela sensibilização, introduzir nosso marketing interno...fazer com que todas as áreas fiquem sensibilizadas pra esta questão, de ser uma empresa voltada para o mercado” E13.

“...a estrutura em si está bem adequada mas...Como ela não é totalmente integrada, o fluxo de informações não corre com esta agilidade...minha nota seria regular” E16.

Foi observado um estágio muito embrionário das atividades do segmento de marketing da empresa. Embora o planejamento estratégico de marketing esteja pronto, não se pode notar seu conhecimento pelos demais departamentos da estrutura. É esperada pouca agilidade na eventual necessidade de implantação de um plano emergencial de marketing, do qual venham a participar outros setores da empresa.

5.3.4.3 Mudanças nos concorrentes (rapidez em responder a mudanças de preços)

“...hoje é difícil de avaliar...o mercado abriu agora...ela está regular, tendendo a ser boa. Hoje, na região nós somos a referência de preços...o maior produtor daqui...não saberia te responder porque ainda não aconteceu mas...seria regular” E16.

“...não tenho como opinar ainda...liberaram em dezembro e tu pode ver pela mídia o que aconteceu. Foi liberado em dezembro, em janeiro, reduziu 25%, a Petrobras acenou com um aumento de 2,21% agora, nós acenamos junto...e o Presidente da República cortou. Então não existe agilidade ainda nesse mercado” E9.

“...talvez (em) um outro produto, um solvente, uma coisa mais específica. Nosso mercado é commodity, gasolina é octanagem,...e é aquele preço... A nossa maneira

de fazer preços hoje é balizado pelo preço internacional, se alguém chegar aqui com preço muito mais baixo que nós vai ser problema” E15.

“...a refinaria não quer entrar em guerra de preço...dentro de todos os conceitos de serviço que ela está oferecendo ao cliente...nós não vamos ser o preço mais barato, com toda certeza. Até pode num momento ou outro fazer uma promoção e fazer o preço mais barato mas a idéia...(é) ter um preço razoável que atenda ao cliente e que ele se sinta satisfeito porque tem todas as outras garantias que vem por trás” E3.

Esse item parece constituir grande dúvida para empresa, em função da inexperiência em lidar em mercado livre. Existem porém critérios já definidos para a competição, os quais advêm da decisão da empresa em ser um parceiro de longo prazo para seus clientes. Ao adotar esses critérios ela propõe-se a oferecer toda a estrutura e confiança de uma empresa com mais de 30 anos no mercado regional, de certa forma ainda respaldada pela referência maior que é a Petrobras, com quase 50 anos de atividades no país.

5.3.5 Coordenação interdepartamental (as atividades entre vários departamentos nessa empresa são bem coordenadas; quando clientes desejam modificações em produtos/serviços os departamentos envolvidos fazem um esforço concentrado para implementá-lo)

“...o grande problema é gerenciamento das interfaces...mas, de uma maneira geral, acho que nos últimos tempos melhorou bastante...a conversa está maior entre as diretorias, o relacionamento está melhor” E20.

“...nós ainda temos deficiência, por causa da nossa origem, a nossa história. Antigamente a gente era muito departamentado, cada um no seu canto. Estamos num processo de mudanças. Não vejo isso como um grande problema aqui” E11.

“...do ponto de vista de diretoria...tem uma boa coordenação, até pela integração que existe...uma proximidade física [mesma sala] facilita... Elas têm a sua coordenação interna tem um instrumento muito forte que eles usam. Já (a) coordenação entre as gerências é mais difícil, até pela estrutura organizacional, ela tem esta característica [vertical]. Tem diversos mecanismos pra tentar propiciar esta integração...reuniões diárias, reuniões semanais mas...a integração aqui [nível

gerencial] é mais difícil do que na cúpula, no nível da diretoria...como é a característica de um sistema operacional desses aí” E21.

“...a gente está fazendo esforço pra aproximar as gerências, tem um objetivo de buscar uma visão comum, um pensamento sistêmico, cada um conseguir enxergar o todo. Temos uma visão muito segmentada - meu negócio é só produção, meu negócio é só engenharia - essa falta de visão comum prejudica a integração, nós estamos fazendo um esforço para que...reduza estas questões” E14.

Parece ser consenso, nos níveis de alta administração e médias gerências, o nível insatisfatório da coordenação interdepartamental na empresa. Embora notem-se avanços na coordenação entre diretorias, em parte explicados pela proximidade física dos diretores, à medida que se afastam da alta administração aumentam os problemas de coordenação. Parte desses problemas pode ser causada por deficiências ou indefinições nas descrições dos papéis de cada uma das gerências. Dessa forma, é mais provável que as diferentes gerências privilegiem sua atenção aos problemas internos de cada uma em detrimento de uma visão mais sistêmica. A forma como está montada a atual estrutura organizacional parece favorecer a esse isolamento.

5.3.6 Tratamento a reclamações de clientes (não são ouvidas nessa empresa)

“...está muito calcado em pessoas ainda...dependendo quem está tratando determinada coisa vira um entendimento (de) atendimento a cliente por parte desta pessoa. Cliente é uma cultura a ser disseminada muito fortemente ainda dentro da refinaria...Não pode...quando eu quero resolver uma coisa de cliente eu vou procurar o [fulano], porque enxerga bem o cliente e normalmente procura traduzir isto pra refinaria” E9.

“...Hoje nós temos um sistema, o Vantive, serviço de atendimento ao cliente, onde o próprio sistema dá um prazo pra resolução...em termos de ferramenta nós estamos OK. O que nos falta é alguém que esteja olhando a efetividade da ação em cima destas reclamações e os prazos...para que elas não venham ocorrer novamente. As reclamações se repetem” E5.

“...[Vantive, SAC]. Para cada tipo de assunto existe um responsável dentro da refinaria e é acompanhado estatisticamente o tempo de respostas, se não for

respondido, dentro da cadeia, vai migrando. Se um técnico não der respostas a tempo passa para o gerente dele, se o gerente não responde, chega até a cobrança ao diretor” E7.

“...atender ao cliente às vezes pode até ser imediato, mas às vezes pode demorar algum tempo” E3.

“...ela é rapidamente implementada, agora quando é uma coisa mais complexa que requer um projeto ou um estudo de engenharia, é lento...se o cliente solicita algo novo, aí a área comercial encaminha para a área de otimização da refinaria né, pra (estudar) a possibilidade de atender” E8.

As reclamações dos clientes são recebidas e tratadas pela empresa, existindo inclusive sistema informatizado especialista para essa atividade. Muitas reclamações são atendidas mediante simples alterações nos procedimentos operacionais. Outras, requerendo mudanças significativas na planta, são mais difíceis de atender e, em alguns casos, demoram muito. Não se detectou, contudo, uma visão uniforme na empresa quanto à sua real situação em relação ao atendimento às reclamações dos clientes.

Análise da resposta à inteligência de mercado

As respostas para essa terceira componente de orientação para o mercado situam a empresa em um estágio intermediário de atendimento. Importantes ações de respostas são tomadas, porém, em função do momento de transição, tanto da empresa quanto do mercado nacional, não foi possível a investigação plena de algumas variáveis.

Como etapa final desse processo de gerenciamento de informações de mercado, que se constitui uma orientação para o mercado, a capacidade de resposta da empresa ocorre de diferentes maneiras. Em determinados momentos, a empresa é capaz de responder quase instantaneamente às demandas dos clientes ou do mercado, bastando, muitas vezes, a introdução de pequenas mudanças nas rotinas operacionais. Em outros momentos, essa resposta poderá demorar muito, dependendo da extensão das mudanças a serem feitas. Por fim, há casos em que a empresa não poderá atender às demandas dos clientes, uma vez que elas demorariam anos para ser implementadas, bem como, em alguns casos, seriam economicamente inviáveis.

Conforme o item 5.3.1, observa-se que não existe uma sistematização no atendimento às necessidades dos clientes, podendo inclusive serem perdidas algumas das reclamações por melhores produtos ou serviços. Por outro lado, como característica positiva da empresa, esforços são feitos e produtos são modificados, a fim de melhor atender aos clientes, na medida em que exista uma viabilidade técnico-econômica (ver item 5.3.2). Resultado desses esforços são as freqüentes modificações nas especificações de produtos, resultando, muitas vezes, em produtos com qualidade superior até mesmo às especificações da Petrobras e da Agência Nacional do Petróleo – ANP –, reguladora desse mercado.

Há casos em que novos produtos surgem das necessidades atendidas dos clientes, por exemplo o solvente de borracha, para o qual a empresa (Petrobras) mobilizou sua engenharia interna, desde o Centro de Pesquisas no Rio de Janeiro, a própria equipe local da refinaria, então chamada Alberto Pasqualini S.A., e contratações de serviços e materiais em um total de doze milhões de dólares, investidos diretamente na Unidade de Solventes –USOL.

A nova estruturação da empresa, de uma maneira geral, ensejou maior aproximação entre as diretorias e gerências da refinaria, em função das demandas naturais que surgem com as mudanças (ver item 5.3.3). Dessa forma, verificou-se a ocorrência de um número bastante grande de encontros diários, semanais, quinzenais, mensais, semestrais e anuais, nos quais a empresa discute questões ligadas à abertura do mercado, mudanças de cenário, regulamentações, etc.

Os itens ligados às respostas da empresa às ações da concorrência tiveram dificuldades para serem investigados em função do momento de transição pelo qual passa a empresa, de uma economia de monopólio para uma economia de mercado, onde ainda não se identifica uma manifestação mais clara da concorrência.

As respostas obtidas revelam uma preocupação e disposição para o enfrentamento da competição (ver item 5.3.4.1), mesmo em casos de difícil posicionamento, como é o das políticas de preços, para o qual a empresa já tem definidas algumas linhas de ação (ver item 5.3.4.3).

A situação de pouca integração enfrentada pela empresa em relação ao trabalho conjunto do marketing com as demais gerências da empresa, conforme já relatado em 5.2.2, repete-se na investigação do item 5.3.4.2. Em função do estágio inicial da implementação de uma nova estrutura organizacional, refletindo o início de uma nova cultura empresarial em que os

assuntos do mercado estejam mais presentes nas ações do dia-a-dia das pessoas, as respostas colhidas permitem prever uma baixa capacidade de implementação de eventual plano de marketing em um tempo adequado.

As opiniões obtidas para as variáveis envolvendo coordenação intersetorial refletem uma empresa em evolução (ver item 5.3.5), cujas relações interdepartamentais, mais especificamente entre diretorias, mostram maior aproximação do que no passado, porém, reportam problemas de coordenação nos níveis mais baixos da estrutura, o que pode dificultar a ação conjunta tanto na execução das atividades rotineiras quanto nos casos das respostas às necessidades dos clientes.

Em relação ao atendimento às reclamações dos clientes (ver item 5.3.6), a empresa atingiu, em 2001, o mais alto grau de satisfação de clientes entre todas as refinarias da Petrobras no país, em pesquisa anual realizada pela empresa. Esse resultado revelou a atenção que a empresa dá às reclamações dos clientes, mesmo nos casos em que as respostas são demoradas.

CONCLUSÕES

O surgimento e desenvolvimento do marketing ao longo do século XX, além de representar o aparecimento de uma nova área de conhecimento dentro das ciências sociais, contribuiu decisivamente para dar suporte às empresas, com fins lucrativos ou não, na tentativa de melhor gerirem seus negócios, em benefício próprio e de seus clientes.

Deshpandé e Webster (1989, p.3), definindo o marketing como “... uma cultura organizacional distinta, um conjunto fundamental de crenças e valores que colocam o consumidor no centro do pensamento da firma sobre estratégias e operações”, destacam a importância da adoção de estratégias de marketing nas organizações.

O surgimento da orientação para o mercado, na década de 90, como uma especialização dentro do marketing estratégico, veio representar uma nova forma de as empresas focarem seus mercados. Através de um dos principais conceitos abordados, a Inteligência de Mercado, é chamada a atenção das empresas para a necessidade de uma visão mais ampla quanto ao atendimento das necessidades atuais e futuras dos clientes. Dessa forma, passa-se a monitorar e analisar fatores outros que as preferências e solicitações declaradas pelos clientes, incluindo-se aí questões ligadas aos fatores exógenos das empresas, tais como regulações governamentais, concorrência, preocupações com a indústria dos clientes, tecnologia, demais fatores do ambiente de negócios etc. (KOHLI, JAWORSKI, 1990).

A partir do final da década de 90, começam a surgir os primeiros trabalhos que iniciam uma base para a validação da escala MARKOR (KOHLI, JAWORSKI, KUMAR, 1993) em empresas brasileiras (ver TOALDO, 1997) e, no ano de 2000, é defendida a primeira Tese de

Doutorado, validando a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas do ramo de varejo de vestuário do Brasil, adotando igualmente a escala MARKOR (ver SAMPAIO, 2000).

Assim, esta pesquisa objetivou investigar a existência de elementos que apontassem uma orientação para o mercado na refinaria REFAP S.A. através da adoção da escala MARKOR, de orientação para o mercado, dos autores Kohli, Jaworski e Kumar (1993).

Nesse contexto, este estudo visou a retratar a situação atual de uma empresa que, até pouco tempo, pertencia a uma organização estatal, monopolista durante quase 50 anos e atuando no ramo de *commodities*. Em empresas dessa natureza, é menos comum encontrarem-se estratégias dotadas de políticas que beneficiem o cliente em primeiro lugar, sendo sua tendência natural a orientação ao produto em si.

A provável existência de elementos de orientação para o mercado nas políticas e práticas do dia-a-dia da empresa investigada, sendo parte integrante de uma estratégia de marketing, poderia mostrar o quão capacitada estará a empresa para a prática da competição por mercados.

A empresa pesquisada parece confirmar as observações dos autores Kohli e Jaworski (1990); Narver e Slater (1990) e Deshpandé, Farley e Webster (1993), os quais trabalham o conceito de orientação para o mercado como um contínuo, podendo essa opção ser medida por graus, uma vez que as empresas não poderão ignorar completamente seus clientes, tampouco serem totalmente orientadas a eles. As respostas obtidas indicam a existência de elementos que apontam uma tendência de orientação para o mercado em cada uma das três componentes investigadas: geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência e respostas da organização, de acordo com o construto utilizado (KOHLI, JAWORSKI, KUMAR, 1993).

Embora uma análise quantitativa não tenha sido objeto desta pesquisa, é possível relatar a maior ocorrência de respostas favoráveis às variáveis de geração de inteligência de mercado, seguidas pelas variáveis de respostas e, por fim, as variáveis de disseminação de inteligência de mercado. Porém, como observação geral, o número de respostas positivas obtidas foi considerado baixo, chegando, no melhor caso, a pouco mais da metade dos itens investigados.

Porém, mesmo tendo sido observadas atividades que demonstram a existência desses elementos, não é possível afirmar que tais atividades façam parte de um programa estruturado visando a essa orientação. Tampouco parece a empresa praticar, nesse momento, ações de mercado que sejam resultado da implementação de um planejamento estratégico de marketing consolidado (ver itens 5.2.2 e 5.3.4.2). As ações observadas, embora pertinentes e necessárias, parecem acontecer de forma isolada umas das outras.

Em acréscimo, não foi possível verificar-se um engajamento coletivo da empresa nas políticas de orientação para o mercado (KOHLI, JAWORSKI, 1990).

Mesmo havendo a sinalização da opção da alta administração, com ações pertencentes a uma política de orientação para o mercado, não foi possível observar uma consistência na disseminação dos conceitos e, conseqüentemente, uma unidade no entendimento das políticas referentes a essa orientação ao longo da empresa. Essa observação apóia-se no elevado número de respostas antagônicas recebidas para os itens investigados (ver itens 5.1.3, 5.1.4 e 5.2.1.5).

As diferentes percepções a cerca dos assuntos investigados levam à suspeita de uma falta de ambientação de alguns dos entrevistados com os termos e conceitos do marketing. Outra suposição é a de os entrevistados possuírem níveis de informação muito discrepantes entre si, o que pode ser explicado, em parte, pela falta de uma política consolidada e disseminada de marketing.

Uma necessária conclusão final, a respeito da existência de elementos que apontem uma tendência de orientação para o mercado, pode ser tirada da análise do tópico considerado fundamental pelos autores, a *ênfase da alta administração*.

Segundo Jaworski e Kohli (1993, p.55), citando Levitt (1969) e Webster (1988), “... a menos que uma organização obtenha claros sinais da alta administração, sobre a importância de se dar respostas às necessidades dos clientes, a organização não é provável de ser orientada para o mercado”.

No caso da refinaria, foi possível constatar a opção da alta administração em se voltar para o mercado. Algumas ações pertinentes à geração de inteligência de mercado ficaram claras, encontrando respaldo na literatura de Kohli e Jaworski (1990, p.6), como é o caso das seguintes afirmações:

“Nós fomos na Ipiranga, que é um dos principais clientes nossos, apresentar a (nossa) estratégia. É o que nós vamos fazer para todos os clientes... mostrar para eles o que a gente está pensando e quais são os nossos planos de futuro e que eles se sintam confortáveis, que se sintam seguros com os rumos que a Refap vai tomar no futuro e poderem dizer é com essa empresa que a gente de fato quer trabalhar, e a gente viu com a Ipiranga que o pessoal ficou altamente satisfeito com isso” E11.

“(...) vinte e oito clientes, então eu brinco com o pessoal o seguinte: a gente tem que conhecer até o nome do cachorro do dono daquela empresa...é um universo muito pequeno” E16.

Porém o dia a dia dos escalões mais baixos da empresa parece não refletir essa opção da alta administração. Questionando-se a respeito de mudanças porventura implementadas nas relações com a gerência de mercado, por conta de uma maior aproximação com os clientes, a opinião obtida em determinada gerência foi:

“(...) ainda não se percebe isso de uma maneira clara, até porque a gente está hoje com uma estrutura muito pequena, está muito voltada para mudanças grandes dos processos internos...e estas mudanças todas forçam com que o foco...seja muito interno” E17.

A afirmação anterior parece retratar bem o momento de transição da empresa, em que determinados processos, tradicionalmente praticados, hoje, não são mais adequados, principalmente pela mudança nas relações da refinaria com a Sede da Petrobras, a qual provia uma série de serviços corporativos que passaram a ser “vendidos” internamente para suas refinarias, bem como outros que deverão ser providenciados por essa nova empresa, em particular.

Esta pesquisa mostrou, de forma clara, uma empresa em transição, que se reorganiza, deixando as antigas concepções organizacionais descritas, partindo rumo a um ponto em que esteja mais próxima de seus clientes e, de uma maneira geral, mais voltada para o mercado. Embora não seja possível, neste momento, com base nos elementos obtidos na pesquisa, presumir-se o quão próximo de seus clientes ela desejará e poderá chegar, pode-se inferir que a prática de algumas ações decorrentes de políticas de mercado é uma realidade na empresa, com os pontos positivos e negativos aqui relatados.

IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

As seguintes observações dizem respeito à necessidade de atenção da empresa para algumas questões envolvendo tanto um provável plano de orientação para o mercado quanto a própria implantação de seu planejamento estratégico de marketing.

Qualidade da Orientação para o Mercado

Embora tenha sido, de fato, observada a existência de ações ligadas à orientação para o mercado, cuidados especiais devem ser tomados pela administração da empresa, a fim de que seja garantida a qualidade adequada dessas ações, pois, segundo Kohli e Jaworski (1990, p.16):

... Embora a maioria das organizações que desenvolvem inteligência de mercado e respondam a ela são prováveis de ter melhor performance e tem clientes e empregados mais satisfeitos do que aquelas que não o fazem, simplesmente engajando-se em atividades orientadas para o mercado não assegura a qualidade dessas atividades.

Orientações Interna e Externa

Nesse processo de reorientação estratégica, a empresa deverá persistir em suas ações, uma vez que ela ainda traz consigo características de uma organização estatal, monopolista, com quase 50 anos de existência, do ramo de *commodities* e com uma cultura tradicional de orientação interna. A literatura reporta a situações em que empresas do ramo de *commodities*

tendiam a permanecer “paradas no meio”, ou ainda, conforme Narver e Slater (1990, p.28) “... dados os primeiros passos na nova orientação, eles poderão não ter suficiente magnitude, persistência ou qualidade para a criação de uma cultura diferente”. O resultado disso, segundo os autores, “... serão mensagens ambíguas da empresa tanto internas quanto externas”.

IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

As observações a seguir dizem respeito às implicações acadêmicas referentes à aplicabilidade do instrumento de coleta de dados utilizado para a empresa investigada, bem como à necessidade de futuras pesquisas envolvendo a Refap S. A.

Aplicabilidade da Escala MARKOR

O pesquisador considera importante salientar que não se realizou uma avaliação prévia da adequabilidade de se utilizar a escala MARKOR à empresa REFAP S.A. Durante a aplicação do roteiro, verificou-se que, mesmo que a empresa não pratique as ações com a frequência prevista na escala, isso não significa, *a priori*, que a atividade não seja executada. Elas apenas acontecem em frequência diferente daquela estabelecida no construto, podendo ser suficientes para as necessidades particulares dessa empresa.

Igualmente, importante relatar-se o caso oposto, em que a frequência de realização de determinadas ações, previstas pelo construto, pode atender às expectativas dos autores, porém pode não ser suficiente para a empresa. Exemplo de um caso como esse seria a primeira variável de geração de inteligência de mercado, prevendo um encontro anual com clientes, pelo menos, para conhecer suas necessidades de produtos ou serviços para o futuro.

Outro ponto importante a ser abordado é o caráter subjetivo de determinadas variáveis, onde qualificadores, tais como muito, lento, seguidamente, periodicamente, regularmente, etc., são usados para descrever a intensidade das ações da empresa. Devido à diversidade de entendimentos que esses termos podem ter, por parte de cada um dos funcionários da

empresa, é difícil afirmar se uma resposta recebida é exatamente aquilo que os autores previram, ou se está algo distanciada, dependendo do entendimento e capacidade de avaliação do entrevistado.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As seguintes limitações dizem respeito às relações que a empresa tem com seus clientes, que podem também ser seus concorrentes ou parceiros do mesmo grupo empresarial. Também são apresentadas limitações devidas ao ponto de observação adotado para a análise da existência de elementos que apontem uma orientação para o mercado.

Características particulares da REFAP S.A.

A refinaria tem relações comerciais tanto com empresas que são apenas seus clientes (caso das pequenas distribuidoras) quanto com empresas que são, ao mesmo tempo, clientes e concorrentes (caso das empresas Copesul, Ipiranga, Texaco, Shell, etc.). Outro tipo de relação são os clientes parceiros do mesmo grupo Petrobras (caso da BR Distribuidora). Essa diversidade de tipos de relações comerciais, sendo bastante distintas daquelas segundo as quais foi elaborado o construto, originando assim a escala MARKOR baseada apenas em relações fornecedor-cliente, leva à suspeição da necessidade de algum tipo de adaptação de suas variáveis, considerando a realidade da empresa em questão.

Visão do Cliente x Visão da Empresa

Uma vez que essa investigação abordou a verificação da existência de elementos que apontem uma orientação para o mercado na REFAP S.A., sob o ponto de vista da empresa, torna-se importante uma verificação pelo lado dos clientes, pois, conforme Deshpandé, Farley e Webster (1993, p.30), “... as percepções dos clientes são significativamente mais importantes do que as percepções da própria empresa”. O risco existe quando a empresa se

considera orientada para o cliente, a despeito do que pensam seus clientes ou, ainda, ...a situação é consideravelmente mais perigosa quando uma empresa, erroneamente, se considera orientada para o cliente (e portanto nada faz para corrigir sua situação) do que quando ela não se considera (e portanto tenta melhorar)” (DESHPANDÉ, FARLEY, WEBSTER, 1993, p.28).

REFERÊNCIAS

- BARTELS, Robert. *The History of Marketing Thought*. Columbus: Publishing Horizons, 1988.
- DAY, George S.. The capabilities of market driven organizations. *Journal of Marketing*, v.58, October 1994, p.37-52.
- _____. *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DESHPANDÉ, Rohit; WEBSTER, Frederick E. Jr.. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, v.53, January 1989, p.3-15.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E. Jr.. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, v.57, iss.1, January 1993, p.23-37.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, v.2, n.3, 1998, p.213-232.
- DESHPANDÉ, Rohit. "Foreseeing" marketing. *Journal of Marketing*, v.63, Special Issue 1999, p.164-167.
- FROEMMING, Lurdes M. S.; SAMPAIO, Claudio H. Orientação para o mercado em cooperativas de produção agrícola do Rio Grande do Sul. *ENANPAD*, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HOMBURG, Christian; WORMAN, John P. Jr.; JENSEN, Ove. Fundamental changes in marketing organization: the movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.28, 2000, p.459-478
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v.57, July 1993, p.53-70.

KERIN, Roger A. In pursuit of an ideal: the editorial and literary history of the Journal of Marketing. *Journal of Marketing*, v.60, January 1996, p.1-13.

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

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

KOTLER, Philip. A generic concept of marketing. *Marketing Management*. Fall, 1998, p.48-54. (A reprint of the original article from the April 1972 issue of the *Journal of Marketing*)

_____. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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 (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas – Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre: UFRGS, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENNA, Hélio L. Orientação para o mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. *ENANPAD*, 2001.

NORRIS, Donald M. Market-driven success. *Association Management*, November 1991, p.32-36.

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

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.; TIETJE, Brian. Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, v.2, n.3, 1998, p.241-255.

PERIN, Marcelo G. *A relação entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e performance*. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas – Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Claudio H. A relação entre as dimensões de orientação para o mercado e a performance. *ENANPAD*, 2001.

SAMPAIO, Cláudio H. *Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial em Empresas de Varejo de Vestuário do Brasil*. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas – Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

SAMPAIO, Claudio H.; PERIN, Marcelo G. Uma análise crítica da escala MARKOR e suas dimensões teóricas. *ENANPAD*, 2001.

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*, v.58, January 1994, p.46-55.

_____. Market Orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, v.59, July 1995, p.63-74.

SOBRINHO, Zaki A.; TOLEDO, Geraldo L. Orientação de mercado no varejo: um estudo de caso no magazine Luiza. *ENANPAD*, 2001.

TOALDO, Ana Maria Machado. *A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do Estado do Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Faculdade de Ciências Econômicas – Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre: UFRGS, 1997.

URDAN, Flávio T. *Relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho: Estudo Longitudinal de um Grupo de Concessionárias de Veículos*. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia e Administração, São Paulo: USP, 1999.

WEBSTER Jr., Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v.56, October 1992, p.1-17.

_____. Marketing management in changing times. *Marketing Management*, Jan-Fev, 2002, p.18-23.

WRENN, Bruce. The market orientation construct: measurement and scaling issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer 1997, p.31-54.

WRIGHT, Newell D.; PEARCE, James W.; BUSBIN, James W.. Linking Customer Service Orientation to Competitive Performance: Does the Marketing Concept Really Work? *Journal of Marketing Theory and Practice*. 23-34. Fall, 1997.

YIN, Robert. *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1994.

GLOSSÁRIO

ANP	Agência Nacional do Petróleo
BENZENO	componente químico, freqüentemente presente no petróleo, indesejável, devido ao elevado risco que representa de provocar câncer ao ser humano
BLENDER	formulador definido e autorizado pela ANP para produzir determinado combustível, por exemplo, gasolina, óleo diesel
BSC	Balanced Scorecard
COORDENADOR DE TURNO	profissional responsável pela fiscalização das atividades operacionais da refinaria durante o horário administrativo, e representante da alta administração da empresa em horários fora do expediente administrativo (demais turnos operacionais). É o contato com o meio externo da refinaria, nessas ocasiões
CRAQUEAMENTO	assim chamada a Unidade de Craqueamento Catalítico da Refinaria (U-03), responsável pela conversão de produtos de baixo valor agregado, tais como óleos intermediários e resíduos de destilação a vácuo, em produtos de alto valor agregado, tais como gasolina automotiva e gás liquefeito de petróleo – GLP
COPELUL	Companhia Petroquímica do Sul, indústria de segunda geração, responsável pela geração de matérias-primas para as demais indústrias de terceira geração do Pólo Petroquímico na cidade de Triunfo – RS
DESTILAÇÃO	assim chamadas as Unidades de Destilação Atmosférica (U-

	01 e U-50), responsáveis pela primeira separação do petróleo em seus derivados, através de um processo físico de separação via controle de pressões e temperaturas
DIP	sigla para Documento Interno Petrobrás
EeP	sigla para Exploração e Produção, segmento administrativo da Petrobras responsável pela exploração de reservas de petróleo (pesquisa, lavra) e a efetiva produção de óleos e gás natural, ocorrendo tanto em terra quanto no mar
ELENCO DE PETRÓLEO	seleção de petróleos de diferentes origens para atender a um determinado objetivo
EVTE	Estudo de Viabilidade Técnico-Econômica
GIVEAWAY	termo que significa um “excesso” de qualidade em um ou mais itens de determinado derivado produzido e entregue ao mercado, sem uma contrapartida de melhor remuneração
GSM	Gerência de Saúde e Meio Ambiente
HGP	Hexano Grau Polímero
IPIRANGA	empresa do ramo de refino e distribuição de derivados de petróleo, possuindo rede de postos de abastecimento de combustíveis e lubrificantes automotivos. Possui também uma planta petroquímica no Polo Petroquímico de Triunfo, a OPP Petroquímica
MISSA	nome dado às reuniões matinais, a partir das 8:00h, abertas a todos, onde são divulgadas as principais notícias das 24 horas passadas. Duram em torno de 15 minutos e são conduzidas pelos Coordenadores de Turno
ÓLEO COMBUSTÍVEL 7A, 4A	a refinaria produz óleos combustíveis com diferentes concentrações de enxofre e viscosidade: 1 A, 2 A,.... 7 A. O tipo 1 A é o óleo mais nobre.
OCTANAGEM	gradação utilizada para classificar e diferenciar gasolinas, estando diretamente associado ao poder antidetonante do combustível, item importante no projeto de motores a explosão, diretamente ligado à potência final do motor
OPEN ACCESS	sistema que franquia a utilização de dutos de transporte, terminais marítimos, etc., propriedade da Petrobras, de uso exclusivo da estatal até a quebra do monopólio do petróleo, aos demais concorrentes do mercado, mediante o pagamento de taxas de utilização, conforme determinado pela ANP
MISTURADOR	ver Blender

MTBE	Metil Tércio Butil Éter, composto químico utilizado para elevar o poder antidetonante (octanagem) da gasolina
MONOPÓLIO	refere-se ao monopólio da União, conferido à Petrobras para a pesquisa, perfuração, transporte, importação e refino de petróleo e seus derivados
PETROSOLVE	solvente de borracha, um dos derivados do petróleo
SECRA, SEDIL	ver craqueamento e destilação
SEDE	sede da Petrobras, localizada na cidade do Rio de Janeiro
SHELL	empresa do ramo de distribuição de derivados de petróleo, possuindo rede de postos de abastecimento de combustíveis e lubrificantes automotivos
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SP	solicitação de projeto
TO	Técnico de Operação
TRADER	empresa cujo objeto social contemple a atividade de importação e não exerça, cumulativamente, outras atividades reguladas pela ANP, exceto a de exportação
UDS	Unidade de Desaromatização de Solventes
USOL	Unidade de Solventes
UTILIDADES	assim chamadas as unidades responsáveis pela geração de utilidades. Utilidades são quaisquer dos seguintes produtos: vapor d'água, ar comprimido ou eletricidade, fundamentais para o funcionamento de praticamente todas as demais unidades e departamentos administrativos da refinaria
VANTIVE	sistema informatizado para o desempenho das atividades de SAC

Anexos

Anexo A

ESCALA MARKOR
KOHLI, JAWORSKI, KUMAR (1993)

MARKET ORIENTATION SCALE - MARKOR
KOHLI, JAWORSKI, KUMAR (1993)

Intelligence Generation

1. In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.
2. In this business unit, we do a lot of in-house market research.
3. We are slow to detect changes in our customers' product preferences. (R)
4. We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.
5. We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation). (R)
6. We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers.

Intelligence Dissemination

7. We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.
8. Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with other functional departments.
9. When something important happens to a major customer of market, the whole business unit knows about it within a short period.
10. Data on customers satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.
11. When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments.(R)

Responsiveness

12. It takes us forever to decide how to respond to our competitor's price changes.(R)
13. For one reason or another we tend to ignore changes in our customer's product or service needs. (R)
14. We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.
15. Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.
16. If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
17. The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.
18. Customer complaints fall on deaf ears in this business unit.(R)
19. Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion.(R)
20. When we find that customers would like us to modify a product of service, the departments involved make concerted efforts to do so.

(R) denotes reverse coded item.

Anexo B

**VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
NARVER E SLATER (1990)**

VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NARVER E SLATER (1990)*

Orientação para o consumidor

- Compromisso com o cliente
- Criar valor para o cliente
- Entender as necessidades dos clientes
- Objetivos para a satisfação dos clientes
- Medir a satisfação dos clientes
- Serviços de pós-vendas

Orientação para os concorrentes

- O pessoal de vendas compartilha informações sobre os concorrentes
- Responder rapidamente às ações dos concorrentes
- Alta administração discute as estratégias dos concorrentes
- Focar oportunidades para a vantagem competitiva

Coordenação Interfuncional

- Ligações telefônicas de qualquer departamento para os clientes
- Compartilhamento de informações entre diferentes funções
- Integração funcional como estratégia
- Todas as funções contribuem para criar valor para o cliente
- Compartilhar recursos com outras Unidades de Negócios

* Livre tradução do autor

Anexo C

**VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE
DESHPANDÉ, FARLEY, WEBSTER, 1993**

VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE
DESHPANDÉ, FARLEY, WEBSTER, 1993*

1. Nós temos medições rotineiras de serviços ao cliente.
2. Nosso desenvolvimento de produtos e serviços é baseado em boas informações de mercado e de clientes.
3. Nós conhecemos bem nossos concorrentes.
4. Nós temos uma boa noção de como nossos clientes avaliam nossos produtos e serviços.
5. Nós somos mais focados nos clientes do que nossos concorrentes.
6. Nós competimos primeiramente baseados na diferenciação de produtos e serviços.
7. O interesse dos clientes deveria sempre vir antes, à frente dos interesses dos proprietários.
8. Nossos produtos e serviços são os melhores no nosso ramo de atividades.
9. Eu acredito que nossa empresa existe, prioritariamente, para servir aos clientes.

* Livre tradução do autor

Anexo D

**VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DE
DESHPANDÉ, FARLEY: MORTN**

**VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DE
DESHPANDÉ, FARLEY: MORTN***

1. Nossos objetivos empresariais são movidos prioritariamente pela satisfação dos clientes.
2. Nós monitoramos constantemente nosso nível de compromisso e orientação em servir às necessidades dos clientes.
3. Nós comunicamos livremente as informações a respeito de nossas experiências de sucesso e de fracassos com clientes através de todas as funções da empresa.
4. Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes.
5. Nós medimos satisfação do cliente sistemática e frequentemente.
6. Nós temos medições rotineiras de serviços aos clientes.
7. Nós somos mais orientados para os clientes do que nossos concorrentes.
8. Eu acredito que essa empresa existe primeiramente para servir aos clientes.
9. Nós pesquisamos os clientes finais, pelo menos uma vez ao ano, para conhecer a qualidade dos nossos serviços e produtos.
10. Dados a respeito da satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis nessa unidade de negócios.

* Livre tradução do autor

Anexo E

VARIÁVEIS DE PESQUISA

EXTRAÍDAS DA ESCALA MARKOR, DE KOHLI, JAWORSKI E KUMAR, 1993

VARIÁVEIS DE GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO*

1. Nesta empresa, encontramos-nos com os clientes no mínimo uma vez por ano para saber que produtos/serviços eles necessitarão no futuro.
2. Nesta empresa nós fazemos muita pesquisa de mercado.
3. Nós somos lentos em detectar mudanças nas preferências de nossos clientes.
4. Nós pesquisamos os usuários finais no mínimo uma vez por ano para verificar a qualidade de nossos produtos e serviços.
5. Nós somos lentos para detectar mudanças na nossa indústria, tais como na concorrência, tecnologia ou regulamentações.
6. Nós avaliamos periodicamente os prováveis efeitos de mudanças no nosso ambiente de negócios sobre nossos clientes.

* Livre tradução do autor

VARIÁVEIS DE DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO*

7. Nós temos encontros entre departamentos no mínimo uma vez a cada três meses para debater tendências de mercado e desenvolvimentos.
8. O pessoal da área comercial e do marketing da nossa empresa dedica tempo discutindo com outros departamentos as necessidades futuras dos clientes.
9. Quando alguma coisa acontece com um importante cliente toda nossa empresa sabe num curto período de tempo.
10. Dados sobre a satisfação dos nossos clientes são divulgados regularmente em todos os níveis nesta empresa.
11. Quando algum departamento encontra alguma coisa importante sobre a concorrência, ele é lento em alertar os outros departamentos.

* Livre tradução do autor

VARIÁVEIS DE RESPOSTA À INTELIGÊNCIA DE MERCADO*

12. Demoramos muito para decidir como responder às mudanças nos preços de nossos concorrentes.
13. Por alguma ou outra razão nós temos a tendência de ignorar mudanças nas necessidades de serviços e produtos dos nossos consumidores.
14. Nós revisamos periodicamente nossa linha de desenvolvimento de produtos, para garantir que eles estejam de acordo com o que os consumidores desejam.
15. Vários departamentos se reúnem periodicamente para planejar respostas às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócios.
16. Se algum de nossos grandes concorrentes está por lançar uma intensiva campanha direcionada aos nossos clientes, nós elaboramos uma resposta imediatamente.
17. As atividades dos diferentes departamentos nessa empresa são bem coordenadas.
18. As reclamações dos clientes não são ouvidas nessa empresa.
19. Mesmo que nós tenhamos um grande plano de marketing, nós provavelmente não seremos capazes de colocá-lo em prática em tempo hábil.
20. Quando descobrimos que nossos clientes gostariam que modificássemos algum produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem um esforço concentrado para implementá-los.

* Livre tradução do autor

Anexo F

ROTEIRO DE ENTREVISTA

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA REFINARIA REFAP S.A.
ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Entrevista Número: ____ Fita: ____

Identificação do Entrevistado

Nome completo:

Endereço e-mail:

Telefone:

Formação acadêmica ou experiência profissional:

Cargo atual (nome, tempo e nível hierárquico):

Data de admissão ou tempo de trabalho na empresa:

Data da entrevista:

Hora de início: Término:

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Apresentação

Funções/Atividades:

Clientes da REFAP S.A:

Geração de Inteligência de Mercado

1. **Encontros com clientes** (encontros no mínimo uma vez ao ano, para saber que produtos/serviços eles necessitarão no futuro)
2. **Pesquisa de mercado** (tipo “*in house*”, qual a frequência de realização)
3. **Rapidez em detectar mudanças nas preferências dos consumidores** (somos lentos)
4. **Pesquisas de opinião em usuários finais** (são feitas pelo menos uma vez ao ano para verificar a qualidade de nossos produtos e serviços)
5. **Rapidez em detectar mudanças na nossa indústria** (concorrentes, tecnologia, legislação)
6. Efeitos das **Mudanças de nosso ambiente de negócios** em nossos clientes (verificamos periodicamente esse item)

Disseminação de Inteligência de Mercado

7. **Encontros entre diretorias/gerências** (para debater tendências de mercado, novos desenvolvimentos, frequência com que ocorrem)
8. **Interação da área comercial e do marketing com outros departamentos** (discutir necessidades futuras dos clientes)
9. **Rapidez em circular notícias** (quando alguma coisa acontece a um importante cliente)
10. **Divulgação de dados sobre clientes** Dados sobre satisfação dos consumidores são divulgados regularmente em todos os níveis da empresa)
11. **Rapidez na divulgação de informações sobre concorrentes** (quando algum departamento descobre alguma coisa importante sobre a concorrência ele é lento em alertar aos outros departamentos)

Resposta à Inteligência de Mercado

12. **Atenção às mudanças nas necessidades dos clientes** quanto a produtos/serviços (por algum motivo existe a tendência a esquecê-las?)
13. **Desenvolvimento de nossos produtos** (a linha de desenvolvimento de produtos é revisada periodicamente para garantir que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam)
14. Resposta a **Mudanças em nosso ambiente de negócios** (vários departamentos reúnem-se periodicamente para responder a mudanças)
15. **Rapidez das respostas**
 - **Responder aos concorrentes:** caso algum grande concorrente estiver por lançar uma intensiva campanha direcionada aos nossos clientes, nós elaboramos uma resposta imediatamente.
 - **Implementação de novas idéias:** capacidade da empresa de implementar um novo plano de marketing em um prazo aceitável.

- **Mudanças nos concorrentes:** rapidez em responder a mudanças de preços, estrutura de preços)
16. **Coordenação interdepartamental** (as atividades entre vários departamentos nessa empresa são bem coordenadas; quando clientes desejam modificações em produtos/serviços os departamentos envolvidos fazem um esforço concentrado para implementá-lo)
 17. **Tratamento a reclamações de clientes** (não são ouvidas nessa empresa)

Anexo G

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA REFAP S.A.

