

**Estratégia de Orientação para o Mercado e  
Relacionamento com o Cliente:**  
um levantamento junto às médias e grandes  
empresas que atuam na Região Nordeste do  
Brasil

**Angela Cristina Rocha de Souza**

**Souza, Angela Cristina Rocha de**  
**Estratégia de orientação para o mercado e**  
**relacionamento com o cliente : um levantamento junto**  
**às médias e grandes empresas que atuam na Região**  
**Nordeste do Brasil / Angela Cristina Rocha de Souza.**  
– Recife : O Autor, 2002.  
238 folhas : il., tab., fig.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de  
Pernambuco. CCSA. Administração, 2002.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Administração de empresas. 2. Marketing –  
Estratégias. 3. Mercado – Estratégias – Rela-  
cionamento com clientes. I. Título.

658.8	CDU (2.ed.)	UFPE
658.8	CDD (21.ed.)	BC2002-284

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A MONOGRAFIA DE DISSERTAÇÃO**

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografia do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- “Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- “Grau 2”: com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- “Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação **desta monografia** se encontra, abaixo, definida por seu autor.

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais de pesquisa científica na área da administração.**

---

Título da Monografia: **Estratégia de Orientação para o Mercado e Relacionamento com o Cliente: um levantamento junto às médias e grandes empresas que atuam na Região Nordeste do Brasil**

Nome do Autor: **Angela Cristina Rocha de Souza**

Data da Aprovação: **27 de junho de 2002**

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 30 de setembro de 2002

-----  
Assinatura do autor

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-graduação em Administração

**Estratégia de Orientação para o Mercado e  
Relacionamento com o Cliente: um levantamento  
junto às médias e grandes empresas que atuam na  
Região Nordeste do Brasil**

**Angela Cristina Rocha de Souza**

Dissertação apresentada como requisito  
complementar para obtenção do grau de  
Mestre em Administração.

Recife, 2002

Dedico este trabalho aos meus pais, às minhas irmãs e ao meu marido sem os quais eu não teria encontrado forças suficientes para concluir mais essa etapa profissional.

A imaginação que é dom de Deus, talvez  
seja a única faculdade que possuímos  
para compor idéias.

(Voltaire)

## Agradecimentos

---

Durante a realização deste trabalho, recebi a contribuição de muitas pessoas, às quais gostaria de agradecer neste momento.

- A Deus, por tudo!
- Aos meus pais e minha irmã Andréia pelo apoio contínuo em todas as horas.
- À minha irmã Ana e meu cunhado Sílvio que me incentivaram a fazer o mestrado.
- Ao meu esposo Zamir, por seu amor e sua compreensão por todo o tempo em que me dediquei a este trabalho.
- Ao Professor Jorge Alexandre, pelos seus esclarecimentos na fase de análise dos dados.
- A Professora Maristela por seu incentivo.
- Aos amigos Cecília e Ricardo por todo o apoio e incentivo durante a realização da dissertação.
- A amiga Valquíria pelo grande apoio na reta final deste trabalho.
- Aos amigos Arcanjo, Francisco e demais colegas do Núcleo de Marketing e Tecnologia de Negócios que sempre estiveram prontos a me auxiliar.
- A CAPES, pelo suporte financeiro, essencial para o desenvolvimento da pesquisa.
- A Irani Vitorino, por sua presteza em ajudar, sempre que necessário.
- A todos a quem não mencionei, mas que, de alguma forma contribuíram para este trabalho.
- E, principalmente, ao Professor Dr. Sérgio Benício, pela sua dedicação, e orientação precisa, sem a qual este trabalho não seria realizado.

**A todos, muito obrigada!**

## **Resumo**

---

Muitas pesquisas têm constatado que empresas que utilizam estratégias orientadas para o mercado são mais lucrativas. Por outro lado, a manutenção de relacionamentos em longo prazo tem sido apresentada, por muitos, como uma vantagem competitiva, visto que relações duradouras com os clientes permitem às organizações contar com uma fonte permanente de lucratividade. O objetivo principal deste trabalho é avaliar qual o efeito da estratégia de orientação para o mercado sobre o relacionamento com os clientes, assim como a influência destas estratégias no desempenho das empresas. A revisão da literatura aborda o processo de formação de estratégias, ressaltando a estratégia de orientação para o mercado. O relacionamento com o cliente é avaliado pela confiança e comprometimento presentes no mesmo. A pesquisa PIMS é discutida como base para a avaliação do desempenho. Os objetos de estudo são as médias e grandes empresas da Região Nordeste do Brasil, cujos executivos realizaram o MBA da UFPE em 2001. Os resultados revelaram, através de uma correlação canônica, que há uma relação significativa entre estratégia de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente. Também por meio de análises de regressão, outros resultados relativos ao desempenho das empresas foram encontrados. Estratégias de orientação para o mercado influenciam o desempenho, porém, o relacionamento com os clientes não apresentou o impacto esperado. Conclusões e implicações gerenciais são discutidas, e recomendações para futuras pesquisas sugeridas para aprofundar o conhecimento sobre as relações tratadas neste estudo.

## ***Abstract***

---

*Many researches have evidenced that organizations that use market driven strategies are more lucrative. On the other hand, the maintenance of long-term relationships has been presented, by many, as a competitive advantage. Lasting relations with customers allows organizations to count on a permanent source of profitability. The main objective of this work is to evaluate the effect of market driven strategies on the relationship with customers, as well as the influence of these strategies on business performance. The literature review approaches the strategic process with special emphasis for market driven strategies. The relationship with customers is evaluated by confidence and commitment. The PIMS research is argued as the basis for the evaluation of performance. The study's object were the large and medium size companies that operate in the Northeast Region of Brazil and whose executives were undertaking the UFPE's MBA programs in 2001. The results disclosed, through a canonic correlation, a significant relationship between market driven strategies and relationship with customers. Also by means of regression analyses, other results relative to business performance were found. Market driven strategies tend to influence performance however; the relationship with customers did not show the anticipated impact. Conclusions and managerial implications are discussed, and recommendations for future research suggested.*

# Sumário

---

<b>1</b>	<b>Introdução</b> .....	11
1.1	Definição do problema .....	12
1.2	Perguntas de pesquisa .....	18
1.3	Objetivos da pesquisa .....	18
1.3.1	Objetivo geral .....	18
1.3.2	Objetivos específicos .....	19
1.4	Justificativa .....	19
1.4.1	Justificativa teórica .....	19
1.4.2	Justificativa prática .....	23
1.5	Limitações da pesquisa .....	24
1.6	Estruturação do trabalho .....	25
<b>2</b>	<b>Revisão da literatura</b> .....	27
2.1	Introdução .....	27
2.2	Definições de estratégia .....	28
2.3	Opções estratégicas em mercados competitivos .....	33
2.4	Processos para o desenvolvimento de estratégias orientadas o mercado .....	39
2.5	Posicionamento competitivo .....	45
2.6	Escolhendo arenas e vantagens .....	55
2.7	Compreendendo a orientação para o mercado .....	61
2.8	Culturas orientadas para o mercado .....	68
2.9	Construindo capacidades .....	72
2.9.1	Capacidade de sentir o mercado .....	72
2.9.2	Capacidade de relação com o mercado .....	77
2.9.3	Capacidade de pensamento estratégico .....	81
2.10	Configuração – alinhamento organizacional .....	83
2.11	Relacionamento com o cliente .....	85
2.11.1	Teoria do comprometimento-confiança .....	90
2.11.1.1	Confiança .....	93
2.11.2.1	Comprometimento .....	96
2.11.1.2	A confiança influencia o comprometimento .....	98
2.12	Desempenho .....	98
<b>3</b>	<b>Metodologia</b> .....	106
3.1	Hipóteses de pesquisa .....	106
3.2	Definição das variáveis .....	115
3.2.1	Definição constitutiva .....	115

3.2.1.1	Estratégia de orientação para o mercado.....	115
3.2.1.2	Relacionamento com o cliente.....	116
3.2.1.3	Fatores de mercado, posição competitiva e estratégias .....	117
3.2.2	Definição operacional.....	120
3.2.2.1	Estratégia de orientação para o mercado.....	121
3.2.2.2	Relacionamento com o cliente.....	121
3.2.2.3	Fatores de mercado, posição competitiva e estratégias .....	122
3.3	Delineamento da pesquisa.....	126
3.4	Coleta de dados.....	128
3.4.1	Ambiente de coleta de dados.....	128
3.4.2	Meio de coleta de dados.....	128
3.4.3	Instrumento de coleta de dados.....	130
3.4.3.1	Pré-teste.....	131
3.5	Seleção da população e amostra .....	132
3.6	Análise dos dados .....	134
<b>4</b>	<b>Análise dos resultados .....</b>	<b>138</b>
4.1	Introdução .....	138
4.2	Verificação dos dados.....	138
4.3	Dados categóricos da amostra .....	139
4.3.1	Perfil dos respondentes e das empresas pesquisadas .....	139
4.3.2	Dados de fatores de mercado, posição competitiva e estratégia .....	143
4.4	Análise univariada.....	157
4.5	Análise multivariada.....	161
4.5.1	Análise fatorial.....	162
4.5.1.1	Estratégia de orientação para o mercado.....	162
4.5.1.2	Relacionamento com o cliente.....	165
4.5.2	A correlação canônica.....	170
4.5.2.1	O desenho canônico.....	173
4.5.2.2	A escolha da função canônica a ser interpretada.....	174
4.5.2.3	Resultados canônicos.....	177
4.5.3	Análise de regressão múltipla .....	180
4.5.3.1	Regressão múltipla entre estratégia de orientação para o mercado e desempenho (ROI e ROS) .....	182
4.5.3.2	Regressão múltipla entre fatores de mercado, posição competitiva, estratégias e desempenho (ROI e ROS).....	185
4.5.3.3	Regressão múltipla entre relacionamento com o cliente e desempenho (ROI e ROS) .....	189
4.5.4	Análise de regressão logística.....	189
4.5.4.1	Regressão logística entre estratégia de orientação para o mercado e integração vertical relativa aos concorrentes.....	191
4.5.4.2	Regressão logística entre estratégia de orientação para o mercado e reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes .....	191
4.6	Conclusão .....	192
<b>5</b>	<b>Conclusão.....</b>	<b>197</b>
5.1	Introdução .....	197
5.2	A orientação para o mercado e o relacionamento com o cliente nas empresas..	198
5.2.1	A orientação para o mercado das empresas .....	198
5.2.2	O relacionamento com o cliente nas empresas .....	199

5.3	A relação entre estratégia de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente.....	200
5.4	A relação entre estratégia de orientação para o mercado e o desempenho.....	201
5.5	Fatores de mercado, posição competitiva, estratégias e desempenho.....	202
5.6	Estratégia de orientação para o mercado e a posição competitiva da empresa..	204
5.7	A relação entre relacionamento com o cliente e o desempenho.....	205
5.8	Implicações gerenciais .....	206
5.9	Recomendações para futuras pesquisas .....	207
<b>Referências bibliográficas .....</b>		<b>209</b>
<b>Apêndices .....</b>		<b>220</b>
Apêndice I - Relação das empresas pesquisadas .....		221
Apêndice II - Lista de tabelas e figuras.....		223
Apêndice III - Questionário da pesquisa.....		225

# 1

## **Introdução**

---

As empresas enfrentam atualmente um ambiente em constante mutação onde os avanços da tecnologia e a globalização da economia têm intensificado a competição. Para McKenna (2000), as novas tecnologias estão mudando a conformação competitiva do mercado, bem como as atitudes e exigências dos consumidores. Isto resulta em mudanças nas estratégias competitivas e nas abordagens de negócios. Em resposta a estas mudanças, gerentes e estudiosos da administração estão dando atenção a como as empresas podem desenvolver e manter o foco sobre os seus clientes e mercados (Appiah-Adu e Ranchhod, 1998). Também, particularmente no mercado global, a competição requer que as empresas continuamente busquem produtos, processos e tecnologias que adicionem valor a suas ofertas (Morgan e Hunt, 1994).

Diversos autores, como Day (1990), Deshpandé, Farley e Webster, Jr. (1993), Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) consideram que a orientação para o mercado consiste na essência da filosofia empresarial que leva ao sucesso na luta pelos mercados, uma vez que a descoberta dos desejos e necessidades do consumidor, bem como o movimento das tendências ambientais, principalmente focando a concorrência, pode contribuir para criar uma diferenciação competitiva. Kumar, Subramanian e Yauger (1998) afirmam que as diferentes atividades desempenhadas pelas empresas orientadas

para o mercado contribuem para a criação de valor superior para o cliente levando a empresa a obter uma vantagem competitiva sustentável.

Por outro lado, Rapp (1999, p. 8) argumenta que na primeira década deste século “as empresas de melhor desempenho serão aquelas capazes de montar associações com um amplo espectro de empresas que ofereçam algo de valor para os clientes”. Desta forma, as empresas estão investindo na construção de relacionamentos de longo prazo, para atrair e manter os clientes, buscando assegurar a lealdade dos mesmos e proteger suas margens de rentabilidade (Peppers, 1999).

Trata-se de uma pesquisa exploratória de cunho quantitativo, cujas informações foram coletadas através de um levantamento realizado junto às médias e grandes empresas que atuam na região Nordeste do Brasil, e cujos executivos freqüentaram no ano 2001 os cursos de MBA da Universidade Federal de Pernambuco. Buscou-se verificar se a orientação para o mercado contribui para a construção de relacionamentos mais estreitos com os clientes, e se esta estratégia, bem como o relacionamento com os clientes levam as empresas a obterem um melhor desempenho, propiciando-lhes desta forma subsídios quanto à adoção desta estratégia para criar e manter relacionamentos mais sólidos e lucrativos, e levando-as a obter um desempenho superior.

## **1.1 Definição do problema**

Há uma nova economia no mundo que está relacionada à aplicação de conhecimentos ao processo de criação de riqueza. Nesta época de turbulência, a

concorrência para as empresas pode vir de toda parte, do exterior ou mesmo de outros setores de atividade no próprio país, o que ressalta a importância da empresa possuir uma estratégia (Tofler, 1999). Os gerentes do terceiro milênio têm o desafio de enfrentar: os mercados globais; concorrência de altíssimo nível, tecnologia sofisticada e em constante evolução baseada principalmente em informação em imenso volume e densidade; o acesso cada vez mais amplo à informação que traz novas responsabilidades e eleva as expectativas das organizações empresariais e dos clientes, bem como dos governos e demais grupos; vantagens competitivas tradicionais cada vez mais escassas (Macedo-Soares e Ratton, 1999).

Para Kenichi Ohmae, criador do conceito de economia sem fronteiras e um dos maiores defensores dessa tendência, a globalização avançou tanto que destruiu as barreiras tradicionais dos países (Manfredi, 2000). Quanto aos avanços na tecnologia, segundo McKenna (2000), apesar de melhorar a produtividade das empresas sua utilização não aumentou a fidelidade dos clientes. Ao contrário, no último quarto do século vinte, a tecnologia permitiu as empresas aumentarem o número de produtos, serviços e canais disponíveis para o consumidor, o que pode ter estimulado a infidelidade do mesmo. Day (1990, p. 9) afirma que:

“As tecnologias da informação estão tornando indistinguíveis as tradicionais linhas de demarcação entre mercados e organizações, ao mesmo tempo em que aceleram o ritmo das decisões. Mudanças tecnológicas continuam encurtando os ciclos de vida dos produtos e os clientes estão exigindo níveis cada vez mais elevados de atendimento e qualidade”.

Além da globalização e dos avanços tecnológicos, outro ponto que vem dificultando as atividades das empresas é a diversidade do mercado que está crescendo tanto no mercado consumidor quanto no de negócios (Sheth e Sisodia, 1999). A variedade das necessidades, desejos e recursos de empresas e consumidores domésticos tornam

menos previsível o comportamento dos clientes e as previsões realizadas pelas empresas menos exatas. A diversidade está fragmentando o mercado e conseqüentemente o mercado de massa e de segmento se tornará menos efetivo e eficiente (Sheth, Sisodia e Sharma, 2000).

A crescente turbulência no mercado proveniente da globalização, tecnologia da informação e fragmentação do mercado em segmentos menores tem feito a competição entre as empresas cada dia maior. Todas estas mudanças têm exigido que as empresas adotem novas estratégias para continuarem competitivas. Aaker (1989) afirma que para uma empresa conseguir um bom desempenho em longo prazo ela deve criar uma vantagem competitiva sustentável. Para Narver e Slater (1990), isto significa que a empresa deve criar valor superior sustentável para seus clientes, o que pode ser realizado quando ela cria e mantém uma cultura que produz o comportamento necessário em seus empregados. Segundo os mesmos autores, esta cultura é a orientação para o mercado.

Esta orientação é crítica para o sucesso em longo prazo no ambiente altamente competitivo que as empresas enfrentam hoje (Appiah-Adu e Ranchhod, 1998). Como as necessidades e expectativas dos clientes desenvolvem-se com o tempo, entregar sempre produtos e serviços de qualidade superior requer monitorar e responder continuamente as mudanças nas necessidades do mercado, o que corresponde a ser orientado para o mercado (Jaworski e Kohli, 1993).

De acordo com Day (1999), empresas orientadas para o mercado possuem três elementos: cultura, capacidades e configuração que conferem a elas uma habilidade superior em compreender, atrair e manter os clientes, distribuindo valor superior para eles e permanecendo alinhadas às mudanças solicitadas pelo mercado. Tais organizações têm uma cultura que é orientada para fora. Possuem capacidades de sentir e se relacionar com o mercado, além de um pensamento estratégico, e sua configuração focaliza o valor

superior para o cliente, estrutura e sistemas coerentes com a orientação, e também flexibilidade.

Ser uma organização orientada para o mercado requer o esforço de toda a organização para este objetivo. Neste sentido, conforme Day (1999, p. xi), “os avanços nas tecnologias de rede - incluindo internet, intranets e extranets - têm criado novas oportunidades para desenvolver organizações com esta orientação mais rapidamente, coletar e disseminar informações eficientemente e construir relacionamentos com os clientes”.

Para Hunt e Morgan (1994), os gerentes de marketing devem se preparar para lidar com as conseqüências da globalização que está forçando países e corporações a adotar novas abordagens para a competição. As empresas estão formando alianças, ou redes estratégicas, com fornecedores, compradores, governos, e mesmo concorrentes, para produzirem níveis de qualidade, eficiência e eficácia nunca possíveis na competição empresa-empresa. Neste ambiente instável, em que os consumidores têm mais opções, Kanter (2000) reforça a posição de Hunt e Morgan (1994) quando afirma que haverá mais alianças, parcerias e colaboração externa, e mais atenção será dada à gestão dos relacionamentos para se obter deles o máximo valor e certificar-se que os parceiros obtenham o valor que lhes cabe. O poder das redes ajudará as grandes companhias a crescer rapidamente em todos os lugares. Nenhuma companhia poderá controlar isoladamente todos os recursos ou criar todos os canais com a rapidez necessária.

Para ser um concorrente efetivo na economia global é necessário que a empresa seja um cooperador confiável em alguma rede. As empresas podem efetuar trocas relacionais ou manter relacionamentos com fornecedores (de mercadorias e serviços), parceiros laterais (concorrentes, organizações não lucrativas e governo), parceiros internos

(empregados, departamentos funcionais e unidades de negócio) e parceiros de compra (clientes intermediários e clientes finais) (Morgan e Hunt, 1994).

Referindo-se ao relacionamento com os clientes, Peppers (1997) declara que na década de 80 a concorrência se baseava na qualidade dos produtos e serviços. Atualmente, as empresas líderes sabem que a qualidade dos produtos e serviços é o requisito mínimo para poder competir e que a qualidade da relação com o cliente é a medida justa do êxito. As empresas que mantêm um relacionamento próximo aos seus clientes tendem a ter clientes mais leais.

Segundo Turban *et al* (2000, p. 85), “a lealdade do cliente é uma das mais significativas contribuições para a lucratividade.” Os clientes leais compram mais, são menos sensíveis a preço, apresentam menores custos, e fazem uma divulgação boca a boca favorável da empresa. Além disso, o aumento da lealdade leva a um crescimento da base de clientes pela diminuição da taxa de deserção. Para Reichheld e Sasser, Jr., (1990) a perda de clientes exerce um impacto surpreendente sobre o lucro da organização. Ela interfere mais nos lucros de uma empresa de serviço do que a escala, a participação no mercado, os custos unitários, e muitos outros fatores normalmente associados com vantagem competitiva. Para Turban *et al.* (2000, p. 73), “encontrar e reter clientes estão se tornando principais fatores críticos de sucesso de muitos negócios”.

Theodore Levitt (1988, p. 114) refere-se à relação entre a empresa e seus clientes da seguinte forma:

“O relacionamento entre um vendedor e um comprador raramente termina após a venda. A venda meramente consome o namoro, depois começa o casamento. O quanto o casamento tem de bom depende de quão bem o relacionamento é administrado pelo vendedor. Isto determina se haverá negócios continuados e serão expandidos, ou problemas e divórcio, e se aumentam os custos ou os lucros.”

Segundo Day, (1999, p. 126), “outra razão para surgir interesse no relacionamento com clientes é que relacionamentos comprometidos estão entre os mais duráveis em vantagens porque eles são difíceis para a concorrência compreender, copiar, ou substituir”. Portanto, para maximizar seu desempenho em longo prazo, a empresa deve saber construir e manter relacionamentos mutuamente benéficos com seus compradores (Narver e Slater, 1990). Na criação destes relacionamentos a confiança e o comprometimento surgem como elementos básicos, essenciais para uma relação com o mercado (Day, 1999) e para os comportamentos cooperativos que conduzem aos relacionamentos de sucesso (Morgan e Hunt, 1994).

Conforme o exposto, tanto a estratégia de orientação para o mercado quanto a construção de relacionamentos em longo prazo com os clientes são alternativas que podem ser utilizadas pelas empresas para a realização de uma vantagem competitiva sustentável e conseqüentemente a obtenção de um melhor desempenho. A essência de ser orientado ao mercado, segundo Webster, Jr. (1994), é saber quais clientes pertencem à empresa e quais pertencem aos concorrentes. Este conceito de seletividade estratégica significa que a empresa desconsidera clientes e rendimento potenciais e concentra-se na construção de relacionamentos com clientes que têm maior probabilidade de se tornarem satisfeitos e leais. Steinman, Deshpandé e Farley (2000) também concordam que a administração com sucesso de relacionamentos entre fornecedores e clientes é a essência da orientação para o mercado. Desta forma entende-se que empresas orientadas para o mercado deverão ter um relacionamento mais próximo com seus clientes.

Dada a abrangência dos relacionamentos que, segundo Morgan e Hunt (1994), podem ser mantidos pelas empresas optou-se em abordar nesta dissertação o relacionamento das empresas junto ao seu cliente final.

## **1.2 Perguntas de pesquisa**

Com base no exposto na definição do problema foi elaborada a seguinte pergunta de pesquisa:

**Qual o efeito da estratégia de orientação para o mercado sobre o relacionamento com os clientes e qual a influência desta estratégia e do relacionamento no desempenho das empresas?**

## **1.3 Objetivos da pesquisa**

Com o intuito de responder as perguntas de pesquisa foram definidos os seguintes objetivos para o estudo:

### **1.3.1 Objetivo geral**

Avaliar qual o efeito da estratégia de orientação para o mercado sobre o relacionamento com os clientes, e se esta estratégia e o relacionamento influenciam no desempenho das empresas.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Verificar a situação das empresas quanto a sua orientação para o mercado;
- b) Verificar o relacionamento entre empresa e cliente com base na confiança e no comprometimento existentes no relacionamento;
- c) Avaliar o efeito da estratégia de orientação para o mercado sobre o relacionamento com os clientes;
- d) Investigar se a estratégia de orientação para o mercado influencia no desempenho das empresas;
- e) Investigar se o relacionamento com os clientes influencia no desempenho das empresas;
- f) Identificar quais as principais dimensões da estratégia empresarial (passada) que afetam o desempenho das empresas.

## **1.4 Justificativa**

### **1.4.1 Justificativa teórica**

Nos últimos dez anos, segundo Steinman, Deshpandé e Farley (2000), dois importantes fluxos de trabalho empírico e conceitual têm se desenvolvido no campo do marketing estratégico. O primeiro fluxo é a orientação para o mercado que verifica a

extensão em que o foco no cliente mantém fornecedores e clientes juntos (Deshpandé, Farley e Webster, Jr., 1993; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Narver e Slater, 1990). O segundo fluxo é o marketing de relacionamento que focaliza principalmente os esforços dos vendedores, mas também dos compradores, para mudar de um consumo em transações únicas para investir em comportamentos de parceria em longo prazo mutuamente lucrativos (Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Morgan e Hunt, 1994).

Embora os profissionais de marketing reconheçam o potencial da orientação para o mercado, pesquisas empíricas que envolvam examinar os seus efeitos estão ainda no início (Siguaw, Simpson e Baker, 1998). A estratégia de orientação para o mercado tem sido estudada sob vários aspectos. Muitas pesquisas buscam identificar, por exemplo, qual a influência desta estratégia na lucratividade das empresas (Narver e Slater, 1990; Slater e Narver, 1994), no relacionamento entre fornecedores e revendedores (Baker, Simpson e Siguaw, 1999), na inovação de produtos (Lukas e Ferrel, 2000).

Os recentes estudos empíricos que avaliaram a influência da estratégia de orientação para o mercado no desempenho das empresas foram realizados em unidades estratégicas de negócios de grandes empresas americanas (Narver e Slater, 1990; Slater e Narver, 1994; Jaworski e Kohli, 1993), ou ainda em setores como o de biotecnologia (Appiah-Adu e Ranchhod, 1998) e hospitais (Kumar, Subramanian e Yauger, 1998). No Brasil esta relação foi analisada no estudo de Menna (2001) junto a dez empresas de varejo de confecções masculinas da cidade de Porto Alegre. Buscou-se nesta pesquisa estender o conhecimento sobre esta influência analisando-a em um novo contexto. Neste caso, junto a médias e grandes empresas de setores variados que atuam na região Nordeste do Brasil.

Entre as escalas desenvolvidas para medir o grau de orientação para o mercado das empresas estão as provenientes das linhas de pesquisa desenvolvidas por Kohli e Jaworski (1990), Kohli, Jaworski e Kumar, (1993), Narver e Slater (1990) e Deshpandé,

Farley e Webster, Jr. (1993). Segundo Sampaio e Perin (2001), alguns estudos têm analisado a validade destas escalas buscando o seu refinamento ou mesmo o desenvolvimento de novas escalas. Neste sentido, este trabalho procurou fomentar conhecimentos à área, utilizando uma escala desenvolvida por Day (1999) cuja aplicação ainda não foi realizada junto a empresas brasileiras. Além do mais, ele é um dos autores mais traduzidos para a língua portuguesa em termos de orientação para o mercado o que reforça a necessidade de testar as suas idéias.

O marketing de relacionamento tem sido apresentado como uma mudança de paradigma do marketing que passa a enfatizar o relacionamento de forma oposta à troca baseada unicamente na transação. Assim, as perspectivas e definições do marketing de relacionamento concentram-se nos relacionamentos cooperativos e colaborativos entre as empresas e seus clientes e/ou outros atores do marketing (Parvatiyar e Sheth, 2000). Desta forma, este novo fluxo de pesquisa tem sido focalizado em várias áreas do marketing como parcerias entre comprador-vendedor no contexto interorganizacional (Dwyer, Schurr e Oh, 1987), canais de relacionamento (Ganesan, 1994), marketing de serviços (Berry, 1995) e mercado consumidor (Sheth e Parvatiyar, 1995).

Porém, Sheth e Parvatiyar (1995) afirmam que estudos sobre o marketing de relacionamento em mercados consumidores ainda são poucos e consideram este fenômeno como completamente novo. As práticas de marketing de relacionamento no mercado consumidor são dirigidas para a construção de relacionamentos contínuos com os consumidores que levam a maior lucratividade pela retenção dos clientes (Reichheld e Sasser, 1990) ou a vantagem competitiva (McKenna, 1992, Vavra, 1993). Para estes relacionamentos pressupõe-se a existência de algumas variáveis chaves. Wilson (1995) apresenta uma lista de variáveis provenientes de estudos sobre o relacionamento comprador-vendedor, no âmbito organizacional, que envolvem: comprometimento,

confiança, metas mútuas, interdependência/desequilíbrio de poder, satisfação com o desempenho, nível de comparação de alternativas, adaptação, investimentos não recuperáveis, tecnologia comum, construtos agregados, vínculos estruturais e vínculos sociais.

Dentre estas variáveis, o comprometimento e a confiança são ditas essenciais para o comportamento cooperativo que deve existir nos relacionamentos (Morgan e Hunt, 1994). O comprometimento é a variável dependente mais usada nos estudos sobre o relacionamento comprador-vendedor (Dwyer, Schurr e Oh, 1987, Moorman, Zaltman e Deshpandé, 1992). A confiança, segundo Wilson (1995), está incluída na maioria dos modelos de relacionamento. Neste trabalho, a confiança e o comprometimento foram analisados no contexto do mercado consumidor para avaliar o relacionamento entre empresa e cliente final. Observou-se também se a manutenção dos relacionamentos leva a empresa a melhores desempenhos conforme os resultados encontrados nos trabalhos de Reichheld e Sasser (1990), Kalwani e Narayandas (1995), Kumar (1996) e Siguaw, Simpson e Baker (1998).

A relação entre estratégia de orientação para o mercado e relacionamento com os clientes apresenta ainda poucos estudos (Siguaw, Simpson e Baker, 1998, Baker, Simpson e Siguaw, 1999, Steinman, Deshpandé e Farley, 2000). Estes dois fluxos de pesquisa conceitualmente se sobrepõem, especialmente em mercados *business-to-business*. No entanto, pouco tem sido feito para unir os dois fluxos de pesquisa (Steinman, Deshpandé e Farley, 2000). Kalwani e Narayandas (1995) relacionam a orientação para o mercado com o marketing de relacionamento quando definem o conceito de marketing, enfatizando que a chave para o sucesso das empresas é determinar as necessidades e desejos dos clientes e satisfazer estas necessidades mais eficazmente do que a concorrência, enquanto vê a relação com o cliente de uma perspectiva de longo prazo. A

orientação para o mercado é vista por Kohli e Jaworski (1990) como a implementação do conceito de marketing. A presente pesquisa procurou aprofundar este tema investigando a relação entre estratégia de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente final.

### **1.4.2 Justificativa prática**

A acirrada competição enfrentada pelas empresas atualmente exige que as mesmas identifiquem seus clientes mais valiosos e procurem estabelecer com eles uma relação de longo prazo, tornando-os o máximo possível leais à empresa. Webster, Jr. (1994) afirma que manter uma base de clientes leais em um contínuo relacionamento de duas vias com a empresa é crítico para a sobrevivência da mesma. Nesta era de crescente turbulência no mercado e intensificação da concorrência, uma forte orientação para o mercado tornou-se uma necessidade estratégica. Apenas com as capacidades de compreender, atrair e reter clientes as empresas podem criar estratégias que irão oferecer ao cliente valor mais elevado e mantê-las alinhadas com as mutáveis exigências do mercado (Day, 1999).

Algumas pesquisas têm constatado que as empresas orientadas para o mercado são em geral mais lucrativas que suas concorrentes (Jaworski e Kohli, 1993; Narver e Slater, 1990). Day e Nedungadi (1994) descobriram que estas empresas eram 31% mais lucrativas que as empresas voltadas para si mesmas.

Manter um relacionamento com os clientes tem como objetivo a retenção dos clientes pelas empresas. Busca-se potencializar os clientes levando-os a utilizar cada vez mais os produtos e serviços da empresa, o que contribuirá para uma maior lucratividade. Segundo Reichhel e Sasser, Jr., (1990), empresas que se relacionam com clientes em longo

prazo podem cobrar mais por seus produtos ou serviços. Muitos clientes preferem pagar mais para ficar em um hotel que eles conhecem ou ir a médico em que confiam do que arriscar ir a um concorrente mais barato. As empresas que desenvolvem a lealdade dos seus clientes podem cobrar um preço *premium* pela confiança dos clientes na empresa.

Oportunamente, os resultados desta pesquisa poderão orientar as empresas a direcionarem seus esforços à adoção da estratégia de orientação para o mercado como forma de incrementar e melhorar o relacionamento com seus clientes, e também melhorar o seu desempenho.

## 1.5 Limitações da pesquisa

Algumas limitações deste estudo são apresentadas a seguir:

? tipo de pesquisa realizado foi corte-seccional. Desta forma, a posição encontrada quanto à orientação para o mercado e o relacionamento com os clientes nas empresas pesquisadas, assim como os dados para avaliação do desempenho correspondem a determinado período no tempo.

? pequeno tamanho da amostra dificultou a implementação de algumas análises estatísticas.

? pesquisa utilizou uma amostra de conveniência restringindo a generalização dos resultados da pesquisa para a população.

? avaliações quanto a orientação para o mercado da empresa e quanto a confiança e comprometimento no relacionamento com os clientes foram realizadas segundo a perspectiva da empresa.

? algumas questões do instrumento de coleta de dados, referentes as informações categóricas, apresentaram um elevado número de não respostas (*missing values*) o que pode ter interferido no resultado de algumas análises.

? foi solicitado aos executivos das empresas (alunos do MBA da UFPE) que direcionasse o questionário para o executivo indicado para respondê-lo, caso ele não fosse a pessoa adequada. Não houve, no entanto, um controle efetivo quanto a quem respondeu o questionário.

? tendo em vista o caráter exploratório do estudo não foram observados com rigidez os pressupostos de algumas análises estatísticas que se referem a relação entre o número de variáveis observadas *versus* número de casos pesquisados.

? a extensão do questionário e a complexidade de algumas questões podem ter contribuído para que algumas perguntas não fossem respondidas.

? apesar de 17,1% das empresas pesquisadas serem classificadas como pequenas empresas, decidiu-se ressaltar no título da dissertação a aplicabilidade da pesquisa nas médias e grandes empresas por representarem a maior parte das empresas do estudo.

## **1.6 Estruturação do trabalho**

Para uma melhor orientação quanto ao desenvolvimento desta dissertação apresenta-se neste item a forma como ela foi organizada. Os capítulos seguintes são: revisão da literatura, metodologia, resultados da pesquisa, conclusão e implicações gerenciais, os quais são comentados a seguir.

No capítulo de revisão da literatura foram discutidos os construtos tratados na pesquisa. Nos itens iniciais do capítulo há uma revisão sobre a formação da estratégia que inclui: definições de estratégia, opções estratégicas em mercados competitivos, processos para o desenvolvimento de estratégias orientadas para o mercado, posicionamento competitivo e escolhas de arenas e vantagens. Segue-se o item de compreensão da orientação para o mercado, em que são apresentados os estudos que estabeleceram as diretrizes desta orientação. São abordadas também as dimensões da orientação para o mercado, na ótica de Day (1999), que são avaliadas neste estudo: cultura (orientação geral), capacidade de sentir e se relacionar com o mercado, capacidade de pensamento estratégico e configuração (alinhamento organizacional). No item de relacionamento com o cliente apresenta-se a teoria do comprometimento-confiança que fundamenta as dimensões usadas para avaliar o relacionamento, que são a confiança e o comprometimento. O último item do capítulo trata da forma adotada por este estudo para avaliar o desempenho da empresa.

O capítulo seguinte apresenta a metodologia do trabalho. Nele são apresentados o delineamento da pesquisa, o método utilizado e procedimentos de análise dos dados. São explicitados também o ambiente de coleta de dados, a seleção da população e amostra, e a forma como foi realizado o pré-teste do instrumento de coleta de dados. Os resultados da pesquisa são apresentados no quarto capítulo. Nele são relatados os dados categóricos que traçam o perfil das empresas e dos respondentes da pesquisa. Em seguida são apresentadas as análises univariada e multivariada dos dados. No capítulo de conclusão são discutidos os resultados encontrados na pesquisa relacionados aos objetivos propostos, confrontando-os com as informações apresentadas na revisão da literatura. São apresentadas ainda as implicações gerenciais extraídas do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

## 2

# Revisão da literatura

---

### 2.1 Introdução

Este capítulo examina os conceitos fundamentais que regem este estudo. Inicialmente, discute-se o conceito da estratégia de uma maneira geral observando-se suas definições e a sua formação. Em seguida, são apresentados os fundamentos referentes à compreensão da estratégia de orientação para o mercado analisando-se as dimensões que segundo Day (1999) devem estar presentes em uma empresa com esta orientação. O construto relacionamento também é discutido dentro dos vários contextos de sua aplicação, sendo focalizado na teoria do comprometimento-confiança, que estabelece estas dimensões como chaves para a existência do mesmo. O capítulo encerra-se com o item sobre o desempenho, onde são abordados o trabalho de pesquisa conhecido como PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*) e outros que analisam as relações entre a estratégia de orientação para o mercado e também do relacionamento com os clientes e o desempenho das empresas.

## 2.2 Definições de estratégia

A palavra estratégia é muito utilizada na linguagem comum. Ela não é usada apenas em conjunção com negócios em geral e marketing em particular, mas aplica-se igualmente na política, ações militares e esportes (Rao e Steckel, 1998). Sob uma perspectiva histórica, o processo de desenvolver e implementar estratégias recebeu ao longo dos anos várias denominações: planejamento orçamentário, planejamento de longo-prazo, planejamento estratégico, administração estratégica e administração estratégica de mercado (Aaker, 2001).

O planejamento orçamentário está associado aos primórdios de 1900 e sua premissa básica é de que o passado se repete. O orçamento é estabelecido anualmente e enfatiza os desvios de controle e a complexidade gerencial. O foco do planejamento a longo-prazo está em antecipar o crescimento e a complexidade administrativa, tendo como pressuposto que as tendências do passado se repetirão no futuro. Seu desenvolvimento foi associado por Igor Ansoff aos anos 50. A partir de 1960 e nos anos 70 tem-se o planejamento estratégico, que considera que informações que tomam como referência fatos passados são inadequadas e que as discontinuidades e novas tendências exigem ajustes estratégicos da empresa. O planejamento estratégico preocupa-se com o ambiente de mercado, e em entender os concorrentes e clientes. Da mesma forma que os tipos de planejamento já citados, o planejamento estratégico segue um sistema de planejamento periódico, normalmente anual. Este sistema é tido como difícil, dadas as mudanças no ambiente, que podem ser rápidas e inesperadas, exigindo das empresas tomadas de decisão não atreladas ao planejamento (Aaker, 2001).

A administração estratégica de mercado, ou administração estratégica, que se segue ao planejamento estratégico a partir de meados dos anos 80, entende que para lidar com as oportunidades e ameaças que surgem repentinamente, as decisões estratégicas

devem ser rápidas e tomadas fora do ciclo de planejamento. Assim a administração estratégica combina um processo periódico de planejamento, característica dos sistemas anteriores, com técnicas que permitem que a organização esteja pronta para dar respostas fora do período de planejamento. Esta administração salienta que o desenvolvimento de uma estratégia precisa ser orientado para o mercado e seu ambiente, mais do que por uma orientação interna (Aaker, 2001).

No campo da administração, a estratégia vem sendo estudada extensivamente por acadêmicos há pelo menos duas décadas (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Neste período, várias interpretações e conceitos foram atribuídos à estratégia. Pode-se citar, por exemplo, Hill e Jones (1998) que definem estratégia como um padrão específico de decisões e ações que os gerentes tomam para realizar as metas da organização, ou Porter (1996, p. 68) que define estratégia como “a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.” Analisando estas duas definições observa-se que vários pontos relacionam-se à estratégia, como: capacidades da empresa, seu ambiente, suas atividades, suas metas, etc, o que pode gerar várias definições dependendo da perspectiva adotada.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificaram, por meio de uma revisão crítica da literatura, dez pontos de vista distintos aplicados na formulação de estratégias que deram origem às seguintes escolas: do *Design*, de Planejamento, de Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, de Poder, Cultural, Ambiental e de Configuração. Essas diversas escolas reforçam a existência de várias definições para estratégia. Mintzberg (1987) afirma que uma múltipla definição pode ajudar os profissionais e pesquisadores a entender melhor este difícil campo. Ele defende que a estratégia pode ser definida como: um plano, um truque, um padrão, uma posição, e uma perspectiva.

Como um plano, a estratégia é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Ela define como os líderes tentam estabelecer direção para as organizações, para colocá-las sobre pré-determinados cursos de ação. Elas podem ser gerais ou específicas. Ainda como um plano, num sentido específico, a estratégia pode ser um truque, uma manobra específica com a intenção de enganar um concorrente (Mintzberg, 1987; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

A estratégia como um padrão foca sobre o fluxo de ações da empresa, na consistência de um comportamento ao longo do tempo. Como uma posição, a estratégia encoraja-nos a olhar as organizações em um contexto, especificamente em seu ambiente competitivo. Neste caso, a estratégia é a localização de determinados produtos em determinados mercados, ou ainda um meio de localizar uma organização em um ambiente. Como uma perspectiva, a estratégia diz respeito à maneira como as empresas desempenham suas ações; a forma como elas fazem as coisas (Mintzberg, 1987; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Estas definições inter-relacionam-se e complementam-se adicionando importantes elementos para a compreensão da estratégia (Mintzberg, 1987).

As definições da estratégia como plano e como padrão levam a dois novos conceitos. São as estratégias deliberadas e as estratégias emergentes. As estratégias deliberadas surgem das intenções ou planos que são plenamente realizados, enquanto que as emergentes ocorrem quando um padrão realizado não tinha sido expressamente pretendido (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Para Borges, Jr. e Luce (2000), estratégia deliberada é aquela na qual a empresa antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar o seu resultado. A estratégia emergente surge da dificuldade da organização em

prever as mudanças no ambiente. Ela corrige a direção da organização desligando-se de um planejamento defasado (Borges, Jr. e Luce, 2000).

Não há regra que defina a obrigatoriedade da estratégia ser totalmente deliberada ou emergente. Para Day (1990, p. 34), “uma estratégia é, ao mesmo tempo, uma explicação do padrão de ações do passado e um guia para as futuras iniciativas e projetos.” Borges, Jr. e Luce (2000) apresentam estas estratégias sobre um *continuum*, representado por uma reta, que possibilita a combinação destas para a formulação de estratégias empresariais. Os estrategistas eficazes misturam estes dois tipos de estratégias para que reflitam as condições existentes, principalmente a capacidade de antever e reagir a eventos inesperados (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Em seu artigo sobre estas estratégias, Borges, Jr. e Luce (2000) detectaram que as empresas analisadas no estudo apresentaram elementos tanto das estratégias emergentes quanto das deliberadas, combinando plano de ação e de formulação de objetivos com a análise constante da situação e possíveis ações adaptativas para criar uma estratégia suficiente para alcançar os objetivos da organização.

A estratégia de orientação para o mercado apresenta características relacionadas a mais de uma escola. Uma dessas características é encontrada na escola de posicionamento, que tem entre suas premissas que estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado cujo processo de formação corresponde à seleção de posições genéricas com base em cálculos analíticos (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Para Porter (1992), o posicionamento de uma empresa dentro de sua indústria define se a rentabilidade da empresa é superior ou inferior à média da indústria. A base deste desempenho superior é a vantagem competitiva sustentável que, segundo o mesmo autor, pode ser de baixo custo ou diferenciação. Combinando estas vantagens competitivas com o escopo de atividades, ou seja, os segmentos que a empresa

pretende atingir, Porter (1992) estabeleceu três estratégias genéricas que são: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Na estratégia de liderança em custo a empresa busca ser o produtor de menor custo em sua indústria, enquanto que na diferenciação a mesma procura ser única em sua indústria em atributos que são valorizados pelos compradores. A diferenciação provém da criação singular de valor para o comprador. A aplicação de uma estratégia de baixo custo ou diferenciação a segmentos-alvo dá origem às estratégias de enfoque em baixo custo ou enfoque em diferenciação (Porter, 1992). Estendendo esta visão, Day (1990) afirma que estratégias voltadas para o mercado enfatizam a criação e recriação de vantagens posicionais, tanto em custos como em valor para os clientes. Este valor pode ser conseguido pela combinação de qualidade e serviços superiores, respostas mais rápidas e relações mais próximas com os canais e os clientes.

A estratégia de orientação para o mercado também tem características da escola de aprendizado. Para esta escola, a formação da estratégia, dada a natureza complexa e a imprevisibilidade do ambiente da organização, precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, que envolve tanto o líder quanto os funcionários em geral. O aprendizado procede de forma emergente, através da compreensão de ações passadas, o que pode levar a iniciativas estratégicas que se convertem em padrões e por conseguinte em estratégias emergentes que, quando reconhecidas, podem se tornar formalmente deliberadas (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). A orientação para o mercado, segundo Slater e Narver (1995), é o princípio cultural base da organização que aprende. A ênfase externa utilizada no desenvolvimento das informações sobre os clientes e concorrentes permite que as organizações orientadas para o mercado antecipem o desenvolvimento das necessidades dos seus clientes e respondam a elas lançando novos produtos e serviços. As organizações com esta habilidade possuem

uma vantagem na velocidade e eficácia de sua resposta às oportunidades e ameaças. Desta forma, a orientação para o mercado é inerentemente uma orientação para a aprendizagem.

Após revisão da evolução histórica da estratégia, das suas várias escolas e definições, são apresentadas a seguir as opções estratégicas que podem ser aplicadas em mercados competitivos.

### **2.3 Opções estratégicas em mercados competitivos**

Na última década, várias mudanças têm provocado uma intensa competição em muitas indústrias. A desregulamentação de indústrias, a facilidade de acesso à informação, a globalização, o limite de mercado difuso entre as indústrias, e a intensa pressão para o corte de custos, são razões que têm levado as empresas a se tornarem mais competitivas (Kahn, 1998). Referindo-se à globalização, Hunt e Morgan (1994), relatam que as economias do mundo têm se tornado interconectadas e interdependentes de forma nunca vista na história. As indústrias estão descobrindo que a competição não é apenas regional ou nacional, mas verdadeiramente global. Os fatores que levaram ao surgimento da economia global, segundo os mesmos autores, foram: o colapso do comando das economias do mundo e do socialismo, o triunfo das economias do mercado e do capitalismo, o crescimento explosivo da tecnologia e de sua disseminação em todo o mundo, o desenvolvimento das comunicações, o surgimento do conhecimento e habilidades como principais fontes de vantagem competitiva – para indivíduos, organizações, e nações.

Além da globalização, mudanças socioculturais também têm afetado as empresas como, por exemplo: maior preocupação dos clientes com o meio ambiente e com a utilização de produtos alimentícios mais saudáveis, mudança no perfil demográfico da população (idade, estado civil, distribuição de renda), e no estilo de vida (Hooley e Saunders, 1996). Day (1990) relaciona outras mudanças que estão ocorrendo no mercado competitivo. São elas: fragmentação dos mercados, vantagens competitivas mais difíceis de serem sustentadas, ciclo de vida dos produtos mais curtos, excesso de oferta, mudança no relacionamento com os clientes proveniente da redução do número de fornecedores e da utilização das tecnologias da informação que permitem ligações mais estreitas, e arranjos organizacionais antiquados que são superados por organizações especializadas mais ágeis e empreendedoras. Complementando-se a estas estão: distinções entre produtos pouco nítidas, dificuldade da mídia promocional tradicional em conseguir comunicar mensagens claras, diminuição no tamanho das organizações e reestruturação para buscar novas formas de fazer negócio, ambientes de negócios imprevisíveis e pesquisas que não proporcionam um caminho nítido para as ações (McKenna, 1992).

Hooley e Saunders (1996) afirmam que é importante conhecer as mudanças que ocorrem no ambiente para o desenvolvimento e implementação de uma orientação de marketing. Este ambiente que atualmente passa por transformações cada vez mais rápidas e imprevisíveis leva a que os padrões e comportamentos estabelecidos no mercado não sejam mais sustentáveis. As empresas têm de enfrentar novas e mutantes circunstâncias que muitas vezes fogem ao seu controle (McKenna, 1992). Estas mudanças criam oportunidades para empresas inovadoras e ameaças para aquelas que tentam evitá-las ou detê-las (Hooley e Saunders, 1996). O reconhecimento das demandas de um meio em constante mutação tem levado ao desenvolvimento ou o uso de métodos de planejamento que sejam responsivos. Há uma necessidade de sistemas de informação contínuos e em

tempo real, como também de um diagnóstico mais exato do ambiente. A flexibilidade estratégica permite à empresa dar respostas rápidas e apropriadas para mudanças súbitas no ambiente (Aaker, 2001).

Portanto, para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado. É necessário que a empresa construa alicerces fortes e conheça a estrutura do mercado. O desenvolvimento de relações com fornecedores e distribuidores, investidores, clientes e outras pessoas e empresas do mercado é mais importante do que preços baixos, promoções instantâneas, ou até tecnologia avançada. As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda (Mckenna, 1992). Uma forte orientação para o mercado é uma necessidade estratégica nesta era de turbulência crescente e intensificação da concorrência. As empresas devem ter uma estratégia competitiva que sirva como tema central, para direcionar, guiar e coordenar as ações funcionais. Quatro opções determinam esta direção. São elas: a arena que corresponde à escolha dos mercados e segmentos de clientes que a empresa pretende atender; a vantagem competitiva que implica no posicionamento que diferencia a empresa dos concorrentes; o acesso que corresponde à escolha dos canais de comunicação e distribuição que serão utilizados pela empresa para atingir os mercados; e as atividades que definem a escala e o escopo adequados das atividades a serem desempenhadas (Day, 1990).

Ter uma estratégia competitiva, segundo Porter (1996), significa ser diferente, escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para entregar um valor único. Ser diferente é apontado por Henderson (1989) como um fator para a sobrevivência das empresas no ambiente competitivo. Lembrando o Princípio da Exclusão Competitiva de Gause, Henderson (1989) afirma que concorrentes que competem da mesma maneira

não podem coexistir – nem nos negócios nem na natureza, por isso cada um deve ser diferente o suficiente para ter uma vantagem única. Esta vantagem única ou “vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa” (Porter, 1992, p. 2). Um valor superior sustentável deve ser criado para os consumidores para que a empresa consiga uma vantagem competitiva sustentável que leve a organização a obter um desempenho no mercado acima do normal (Aaker, 1989, p. 91). O valor da oferta de um vendedor para um comprador é a diferença entre o benefício esperado da oferta percebido pelo comprador e o que ele percebe como o custo de uso e aquisição total esperado (Zeithaml, 1988). Pode-se dizer também que o valor superior deriva da oferta de preços mais baixos que os da concorrência com benefícios equivalentes ou benefícios diferenciados que justifiquem um maior preço (Porter, 1992).

Narver e Slater (1990, p. 21) afirmam que organizações que desejam criar valor superior para os clientes e obter uma vantagem competitiva sustentável orientam-se para criar e manter a cultura que produzirá o comportamento necessário. Estes autores definem que a orientação para o mercado é “a cultura da organização que mais eficaz e eficientemente produz o comportamento necessário para a criação de valor superior para os compradores e, assim, o desempenho superior contínuo para o negócio.” Para evitar que os concorrentes ultrapassem qualquer superioridade em valor para os compradores, a empresa deve constantemente descobrir e implementar valor adicional para seus clientes, através de investimentos e táticas apropriadas.

A estratégia também pode ser entendida como ações integradas na busca de vantagem competitiva. Estas ações permeiam todos os níveis da organização atuando de forma diferenciada em cada nível. No nível superior é estabelecida a direção central da estratégia que orienta a transformação das intenções gerenciais em ações específicas, e

inclui a definição do negócio, o impulso estratégico e a definição dos objetivos. No nível mais abaixo se detalham as estratégias funcionais de apoio, programas de desenvolvimento e projetos de investimentos, e no terceiro nível tem-se o planejamento tático definindo-se os orçamentos e atividades anuais (Day, 1990).

A definição do negócio envolve o entendimento do produto ou serviço que é ofertado ao cliente, não se limitando a ver o produto apenas em seu aspecto físico (Hooley e Saunders, 1996). Ela também é vista como o ponto de partida para o desenvolvimento da estratégia, porque determina a verdadeira finalidade da empresa e fixa os limites de esforço e os horizontes de crescimento. Qualquer mudança na definição do negócio pode levar a alterações no impulso estratégico e na determinação dos objetivos (Day, 1990).

O impulso estratégico é dirigido, segundo Day (1990), pelo conjunto de vantagem competitiva e padrão de investimentos feitos pela empresa para conseguir manter ou colher as vantagens no mercado atendido. A vantagem competitiva pode ser entendida como superioridade posicional, baseada no fornecimento de valor superior ao cliente ou na realização de custos relativos mais baixos. Outras vezes, no entanto, o termo é usado como competência distintiva que significa superioridade relativa em habilidades e recursos (Day e Wensley, 1988). Para Aaker (1989), os ativos e habilidades do negócio, que são as bases da competição, fornecem o alicerce de uma vantagem competitiva sustentável e um desempenho a longo-prazo. A capacidade de uma organização para melhorar habilidades existentes e aprender novas é a vantagem competitiva mais defensável de todas (Hamel e Prahalad, 1989).

A combinação dos significados de vantagem competitiva como superioridade posicional e competência distintiva descreve tanto a definição de vantagem quanto como ela foi obtida. Esta visão conjunta considera que a superioridade de desempenho e posicional é consequência da superioridade relativa nas habilidades e recursos que a

empresa utiliza. Estes, por sua vez, refletem o padrão de investimentos passados para melhorar a posição competitiva (Day e Wensley, 1988). O desenvolvimento e manutenção de ativos e habilidades significativos e a seleção de estratégias e arenas competitivas, tais que aqueles ativos e habilidades formem uma vantagem competitiva sustentável é o cerne da administração estratégica (Aaker, 1989). Hamel e Prahalad (1989) afirmam que a essência da estratégia está em criar as vantagens competitivas de amanhã mais rápido do que os concorrentes imitam as que você possui hoje.

Complementando a direção central da estratégia estão os objetivos de desempenho. Os objetivos são os resultados do desempenho que são necessários e que a empresa deseja conseguir. A definição dos objetivos deve envolver todos os níveis gerenciais da empresa (Day, 1990).

Um fator importante na definição de estratégias para mercados turbulentos e competitivos é o papel da visão estratégica de negócio e da liderança. Para Aaker (2001), uma visão de negócio pode ter diferentes funções ao longo do tempo. Ela pode guiar uma estratégia, ajudar a preservar a essência do negócio, assegurando que suas competências centrais sejam preservadas, inspirar as pessoas da organização fornecendo um propósito que seja aceito como valioso e nobre, e que promova o bem-estar dos acionistas. Quanto à liderança, ela desempenha um importante papel na definição das escolhas estratégicas e na implementação da estratégia (Day, 1990). Porter (1996) afirma que o líder deve fornecer a disciplina para decidir que mudanças na indústria e necessidades dos clientes a empresa responderá, enquanto evita distrações organizacionais e mantém a distinção da empresa. Os líderes devem possuir uma visão estratégica baseada em suas crenças de como o meio ambiente irá evoluir e no que a empresa pode e deve se transformar no futuro (Day, 1990). O alinhamento da estratégia corporativa com as ações estratégicas é uma responsabilidade chave da alta administração (Burgelman e Grove, 1996).

## 2.4 Processos para o desenvolvimento de estratégias orientadas para o mercado

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing tem como essência assegurar que as capacidades da empresa sejam compatíveis com o ambiente competitivo do mercado em que ela desempenha suas atividades (Hooley e Saunders, 1996). Vários autores na literatura de negócios têm enfatizado que estratégia é o resultado de um processo de planejamento formal em que a alta administração desempenha o papel mais importante. Esta posição, no entanto, é contestada pela realidade, visto que freqüentemente a estratégia surge dos níveis mais baixos da organização sem que haja planejamento anterior (Hill e Jones, 1998). Para Day (1990), tanto as abordagens de estratégias deliberadas, elaboradas pela alta administração, provenientes de um processo analítico de cima para baixo, quanto as estratégias emergentes de baixo para cima que são oriundas daqueles que estão mais próximos à situação são necessárias para que a empresa se adapte ao ambiente com sucesso. A integração das características positivas de ambas as abordagens pode ser utilizada na formação de um processo de planejamento adaptável que combina os benefícios da deliberação com a necessidade de flexibilidade e aprendizado da organização.

O processo de planejamento adaptável tem uma estrutura seqüencial que envolve a análise da situação, o desenvolvimento de alternativas, a escolha da melhor alternativa e a implementação da decisão (Day, 1990). Aaker (2001) complementa este processo com o programa de revisão da estratégia, afirmando que mais do que seqüencial o processo deveria ser mais reiterativo e circular. A análise da situação inicia-se com uma comparação entre o desempenho da empresa e seus objetivos referentes à estratégia atual. Através desta comparação podem-se identificar problemas ou oportunidades para a empresa. Em seguida realiza-se a análise dos fatores externos (ameaças e oportunidades) e

internos (forças e fraquezas) que influenciarão no desempenho da empresa no futuro (Day, 1990). As análises interna e externa fornecem os elementos iniciais para o desenvolvimento da estratégia e para as decisões estratégicas que correspondem ao produto final do processo de desenvolvimento (Aaker, 2001).

A oportunidade é uma tendência ou ocorrência que pode conduzir a uma mudança positiva significativa nos padrões de venda e de lucro desde que se tenha uma resposta estratégica que se ajuste a ela. A ameaça também é uma tendência ou ocorrência. Porém, neste caso, pode resultar na diminuição das vendas e do lucro se não houver uma estratégia em contrapartida. A identificação e compreensão das oportunidades e ameaças, existentes e potenciais, que a organização enfrenta é um dos produtos da análise externa (Aaker, 2001).

O ambiente externo à empresa é parte do ecossistema em que a organização opera, ou seja, a indústria, o ambiente nacional, e o macroambiente que compreende fatores macroeconômicos, sociais, governamentais, legais, internacionais e tecnológicos que podem afetar a organização. A análise externa examina estes três ambientes. Com relação à indústria busca-se identificar sua estrutura competitiva identificando a posição competitiva da empresa e de seus concorrentes, bem como o seu estágio de desenvolvimento (Hill e Jones, 1998). Determinar a atratividade do mercado e dos segmentos e compreender as dinâmicas do mercado para que a empresa possa detectar as oportunidades e ameaças e adaptar suas estratégias também são objetivos da análise externa (Aaker, 2001). Portanto, na análise do ambiente que envolve mercado/indústria verifica-se, entre outros aspectos: o tamanho e o potencial do mercado, o comportamento do consumidor, a segmentação dos clientes, a posição dos fornecedores, distribuidores, produtos substitutos, novos concorrentes e as tendências de lucros da indústria (Day, 1990).

Na análise externa é comum surgirem tendências incertas com implicações que correspondem às incertezas estratégicas. Para gerenciá-las é útil avaliar o impacto dessas incertezas e, quando há uma imprevisibilidade quanto à tendência, utilizar a análise de cenário. A avaliação do impacto da incerteza considera a extensão deste impacto sobre as unidades estratégicas de negócios e a urgência da incerteza estratégica. A análise de cenários fornece uma forma de lidar com ambientes complexos nos quais muitas tendências e eventos relevantes interagem e se afetam mutuamente, e ajuda a tratar com a incerteza. Através desta análise podem ser exploradas diferentes suposições sobre o futuro, criando-se dois ou três cenários plausíveis para os quais são desenvolvidas estratégias adequadas, avaliadas as probabilidades da ocorrência dos cenários e por fim identificados os resultados que serão obtidos com a adoção das estratégias nos respectivos cenários (Aaker, 2001).

Através da análise interna são determinadas as forças e fraquezas da organização que estão relacionadas às competências, recursos e capacidades necessárias para a construção de uma vantagem competitiva (Hill e Jones, 1998). As forças provêm de competências e recursos superiores que juntos dão à empresa a capacidade para fazer mais, ou melhor, do que os concorrentes. Essas competências são ditas distintivas e podem ser utilizadas para explorar oportunidades e evitar ameaças. As fraquezas, por sua vez, são deficiências que restringem a capacidade da empresa para ser igual ou superior aos seus concorrentes (Day, 1990). A noção de vantagem competitiva normalmente implica em explorar as fraquezas ou neutralizar as forças dos concorrentes (Rao e Steckel, 1998).

A análise da situação deve apresentar uma orientação para fora, enfatizando os dois elementos-chave que irão determinar o sucesso da empresa que são os clientes e os concorrentes. Os elementos básicos que devem ser avaliados são: como as necessidades dos clientes estão mudando; o movimento dos concorrentes, sendo paranóico neste sentido;

e a antecipação das necessidades dos clientes. Para adotar uma orientação para fora a empresa necessita de uma base ampla de informações provenientes de muitas fontes diferentes que estejam fora do escopo da empresa (Day, 1990).

A etapa do planejamento adaptável posterior à análise da situação é o pensamento estratégico, que envolve o desenvolvimento das alternativas estratégicas. Nesta etapa as informações geradas na análise da situação interna e externa darão origem às questões estratégicas que devem ser respondidas porque irão impactar no desempenho futuro da empresa (Day, 1990). As respostas a estas questões são utilizadas pelos gerentes para tomar decisões. Para serem significativas elas devem se relacionar à habilidade da empresa para atingir uma vantagem competitiva dentro de um determinado escopo de mercado. O tratamento das informações geradas na análise da situação pode levar os gerentes a introduzirem vieses de julgamento na tomada de decisão. Isto ocorre devido à limitação dos gerentes, e dos seres humanos em geral, em lidar com um grande volume de informações simultaneamente e decidir quais informações são mais relevantes para as decisões atuais. Para lidar com a abundância de informações sobre um mundo complexo, os gerentes buscam simplificar as informações (Rao e Steckel, 1998). Este processo de simplificação é chamado de racionalidade limitada, isto é, o gerente é racional dentro dos limites em que ele vê o mundo (Simon, 1997 apud Rao e Steckel, 1998).

Mesmo quando os gerentes obtêm respostas apropriadas para as questões estratégicas eles podem ainda tomar decisões que levem a maus resultados. Isto ocorre porque os gerentes não interpretam os resultados corretamente, as análises não podem eliminar as incertezas, ou há uma ausência de relevância na análise. Um processo de planejamento abrangente, formalizado e estruturado surge como uma forma de minimizar os problemas referentes à racionalidade limitada, a incerteza e a ausência de relevância, tendo o propósito de fazer as questões estratégicas corretas, respondê-las o mais

amplamente possível, e usar as respostas para tomar decisões (Rao e Steckel, 1998). Estas respostas podem gerar uma série de opções ou alternativas estratégicas que a empresa tem de avaliar, uma contra as outras, visando identificar aquelas que melhor realizarão as principais metas da empresa. Estas alternativas podem envolver estratégias de nível funcional, de negócios, global e corporativo (Hill e Jones, 1998).

A estratégia de nível funcional é aquela dirigida a melhorar a eficácia das operações funcionais (produção, pesquisa e desenvolvimento, etc) da empresa. A de nível de negócios envolve o tema competitivo que a empresa escolhe para estabelecer sua posição no mercado e ganhar uma vantagem competitiva, e as estratégias de posicionamento que podem ser usadas em diferentes indústrias. A global refere-se às estratégias que a empresa pode adotar para competir no mercado internacional, enquanto que a estratégia em nível corporativo define os negócios em que a empresa deve estar para maximizar a lucratividade da empresa no longo prazo (Hill e Jones, 1998).

A avaliação das questões estratégicas deve levar em conta o impacto potencial da questão sobre o desempenho da empresa (maior ou menor) e a urgência da questão, ou seja, a probabilidade e ocasião da ocorrência (imediate ou distante). As questões que merecem maior atenção são as de maior impacto e de urgência imediata (Day, 1990). Aaker (2001) apresenta três formas de identificar alternativas estratégicas. A primeira é pela seleção dos mercados de produto onde a empresa irá operar e pela decisão do investimento que será feito para cada mercado. A segunda é por meio da elaboração das estratégias funcionais e a terceira forma é pela determinação das bases de vantagens competitivas sustentáveis naqueles mercados de produto. Para selecionar entre as alternativas estratégicas, o mesmo autor fornece uma lista de critérios; são eles: considerar cenários, perseguir uma vantagem competitiva sustentável, ser coerente com a visão e os

objetivos organizacionais, ser factível, e considerar o relacionamento com outras estratégias da empresa.

A definição dos objetivos segue-se à seleção das estratégias. Estes devem ser em pequeno número, ter direção clara e serem passíveis de medição. A fixação dos objetivos deve se adaptar aos recursos e possibilidades a longo-prazo da empresa, com os objetivos sendo negociados entre as gerências corporativas e as unidades de negócio (Day, 1990). Definidos os objetivos o passo seguinte é a implementação da estratégia que implica na “conversão de alternativas estratégicas em um plano operacional” (Aaker, 2001, p. 44). Na implementação ocorre a alocação de papéis e responsabilidades entre os gerentes e as unidades da empresa que são distribuídas através da sua estrutura. Também deve ser escolhido o sistema de controle organizacional adequado para avaliar o desempenho e monitorar as ações das unidades. A estrutura e o sistema de controle da empresa deve adequar-se à estratégia que a empresa escolheu implementar para que ela obtenha sucesso (Hill e Jones, 1998).

O processo de desenvolvimento da estratégia deve sofrer revisão sempre que a pressão dos problemas e eventos solicite que ela seja repensada e redirecionada (Day, 1990). Assim é preciso observar com regularidade o desempenho da empresa ante seus objetivos e as informações do ambiente identificando novas incertezas ou questões estratégicas (Aaker, 2001). Conhecidas as etapas que envolvem o desenvolvimento das estratégias apresenta-se no próximo item o posicionamento competitivo.

## 2.5 Posicionamento competitivo

Uma estratégia de negócio envolve a forma como a empresa compete, ou seja, sua estratégia de produto, de posicionamento, de preço, de distribuição, global, de produção, etc., e também onde a empresa compete, o que diz respeito à seleção da arena competitiva, dos mercados, e dos concorrentes (Aaker, 1989). A definição de onde e como a empresa irá competir estabelece o posicionamento competitivo da empresa (Hooley e Saunders, 1996).

Para entender o seu ambiente, um mercado competitivo e complexo, e decidir onde e como obter uma vantagem competitiva, os gerentes utilizam modelos mentais ou representações (Barnes, 1984; Daft e Weick, 1984, Stubbart, 1989). Existem diversas abordagens que reconhecem os aspectos cognitivos e de percepção das decisões gerenciais. Os gerentes utilizam processos de busca e atenção seletiva, percepção seletiva e simplificação que são aprendidos através da experiência, da sabedoria partilhada através da indústria, desviada por vieses funcionais, e moldadas pela pronta disponibilidade de dados. Um modelo mental que impõe ordem sobre mercados competitivos multidimensionais reduz a incerteza presente no ambiente a proporções gerenciáveis (Day e Nedungadi, 1994).

O estudo de Day e Nedungadi (1994) sobre representações gerenciais da vantagem competitiva encontrou quatro modos distintos de representações ou perspectivas sobre posições competitivas considerando a ênfase relativa no cliente ou no concorrente. São elas: as perspectivas autocentradas, as centradas nos concorrentes, as orientadas para o cliente e as orientadas para o mercado. A perspectiva autocentrada dá pouca atenção para o que os concorrentes fazem ou para o que os clientes acreditam. Estas empresas enfrentam ambientes de mercado pouco competitivos e com baixa pressão de clientes.

Suas estratégias são instáveis, caracterizadas pela ausência de acordo dentro da equipe da administração.

Na perspectiva centrada no concorrente a representação da posição competitiva baseia-se na comparação direta de atributos importantes com uns poucos concorrentes-alvos. Seu ambiente é marcado por uma alta competição e suas estratégias são formuladas para defender ou conter ações competitivas rapidamente. Esta abordagem frequentemente é vista em indústrias estabelecidas, onde a ênfase está em superar os concorrentes. Estas empresas observam de perto os custos, se ajustam rapidamente às iniciativas de marketing dos concorrentes, e buscam sua margem sustentável em tecnologia. Os gerentes detectam mudanças em sua posição competitiva observando participação no mercado e os fechamentos ou perdas dos contratos (Day e Wensley, 1988; Day e Nedungadi, 1994).

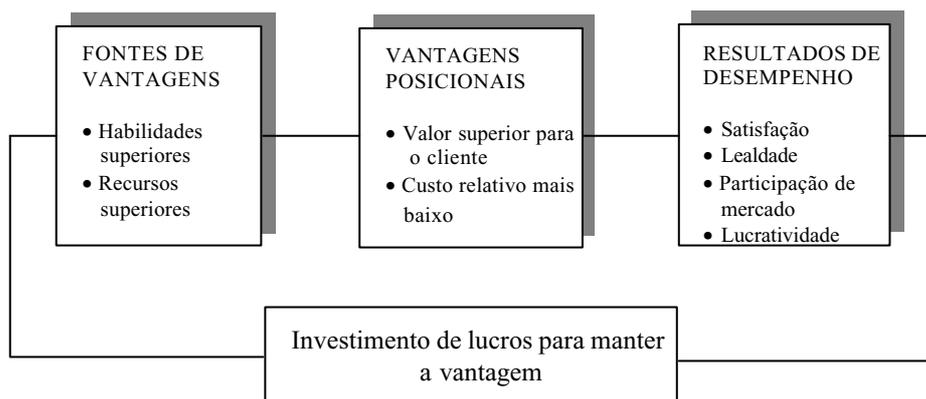
O modo de representação orientado para o cliente confia em análises detalhadas de benefícios e satisfação relativa dos clientes dentro do segmento de usuários finais. Os clientes desempenham um papel dominante no ambiente de mercado destas empresas, e a estratégia é definida de acordo com as suas necessidades. Os gerentes não seguem a competição, ao invés disso, eles confiam nos clientes para informá-los sobre como eles comparam suas ofertas com a dos concorrentes. A ênfase está na qualidade do relacionamento com o cliente. A satisfação e lealdade contínua dos clientes são mais significativas do que a participação no mercado. A estratégia destas empresas é relativamente estável, havendo consenso entre os gerentes quanto à direção estratégica (Day e Nedungadi, 1994).

A perspectiva de orientação para o mercado equilibra as perspectivas centradas no concorrente e orientadas para o cliente e procura evitar as simplificações inerentes a estas duas perspectivas. As estratégias desta abordagem enfatizam tanto a contenção de custos quanto o serviço superior para os clientes. As empresas orientadas para o mercado

apreciam o valor da variedade de informações, buscando e confiando em todo tipo de informação quando determinam sua vantagem competitiva (Day e Nedungadi, 1994).

A forma como os gerentes vêem a arena onde eles competem e definem a realidade do seu ambiente pode trazer custos de miopia e baixa sensibilidade aos desafios externos à organização, devido às simplificações e estreitamento da visão inerente às representações gerenciais. A simplificação pode acarretar uma visão parcial e enviesada da realidade criada (Day e Wensley, 1988; Day e Nedungadi, 1994). A criação e manutenção de uma vantagem competitiva são o resultado, segundo Day e Wensley (1988), de um processo cíclico que envolve fontes de vantagens, vantagens posicionais e resultados de desempenho, conforme mostra a figura 2.1.

**Figura 2.1 Os elementos da vantagem competitiva**



Fonte: Day e Wensley (1988, p.3).

As fontes de vantagens, recursos e habilidades ou ativos e habilidades, devem ser administradas para que a empresa consiga sustentar uma vantagem competitiva e o desempenho a longo prazo. Esta administração envolve três etapas: a identificação de ativos e habilidades relevantes, a seleção dos ativos e habilidades que apóiam a estratégia,

e o desenvolvimento e implementação de programas e procedimentos para desenvolver, aumentar, ou proteger os ativos e habilidades (Aaker, 1989).

Um ativo é algo que a empresa possui, como por exemplo, uma marca ou a localização de um ponto de venda que é superior a do concorrente. Uma habilidade é algo que a empresa faz melhor do que seus concorrentes, tal como propaganda ou uma produção eficiente (Aaker, 1989). Day e Wensley (1988) definem habilidades superiores como as capacidades distintas do pessoal da empresa em relação ao pessoal da concorrência em desempenhar funções individuais mais eficazmente do que os das outras empresas, enquanto que recursos superiores são necessidades mais tangíveis para a vantagem, que capacitam a empresa a exercitar suas capacidades. Barney (1991) e Wernerfelt (1984) entendem recursos como entidades tangíveis e intangíveis disponíveis para a empresa que a capacitam a produzir eficientemente e eficazmente uma oferta que tem valor para algum segmento ou segmentos de mercado. Hunt e Morgan (1995), tomando como base alguns autores (Barney, 1991, Day e Wensley, 1988), propõem que os recursos sejam classificados em: financeiros (e.g., reserva de caixa), físicos (e.g., equipamentos), legais (e.g., licenças, marcas), humanos (e.g., habilidades e conhecimentos dos empregados), organizacionais (e.g., competências, cultura, políticas), informacionais (e.g., conhecimento resultante dos consumidores e concorrentes) e relacionais (e.g., relacionamentos com fornecedores e clientes).

Segundo Barney (1991), quando uma empresa tem um recurso incomum entre os concorrentes, ela tem o potencial para obter uma vantagem comparativa em recursos. Esta vantagem ocorre quando estes recursos capacitam a empresa para produzir uma oferta de mercado que, em relação aos concorrentes, é percebida como tendo valor superior para alguns segmentos e/ou pode ser produzida com custos mais baixos. A vantagem comparativa em recursos pode ser transformada em uma posição de vantagem competitiva

e desempenho financeiro superior, dependendo da relação existente entre os custos dos recursos e o valor produzido pelos recursos (Hunt e Morgan, 1995).

A teoria da vantagem comparativa da competição, proposta por Hunt e Morgan (1995), vê a orientação para o mercado como um recurso, considerando-a uma entidade intangível, que através do fornecimento de informações sobre os clientes e os concorrentes capacita as empresas a produzirem ofertas adaptadas a determinados segmentos. Segundo Glazer (1991), o conhecimento sobre os concorrentes, produtos, preços e estratégias pode potencialmente capacitar uma empresa a produzir uma oferta de mercado, para alguns segmentos, mais eficientemente do que os concorrentes. Para ser um recurso que leva a uma vantagem comparativa a orientação para o mercado tem ainda que ser rara e incomum entre os concorrentes (Hunt e Morgan, 1995). Dois estudos, o de Jaworski e Kohli (1993) e Narver e Slater (1990), sugerem que a orientação para o mercado é rara entre as empresas e que também é um importante determinante do desempenho e lucratividade da empresa.

Prahalad e Hamel (1990) entendem que a competitividade de uma empresa a curto prazo depende dos atributos de desempenho/preço dos produtos atuais enquanto que a longo prazo provém da habilidade para construir, a um custo mais baixo e mais rapidamente que os concorrentes, as competência centrais que produzem produtos antecipadamente. As fontes reais de vantagem são encontradas na habilidade dos gerentes em consolidar para toda a organização habilidades de tecnologia e produção que permitem que os negócios se adaptem rapidamente às oportunidades de mudança. A competência central é a origem da vantagem competitiva da corporação diversificada em várias unidades de negócios. Ela refere-se: ao aprendizado coletivo na organização; à organização do trabalho e à entrega de valor; à comunicação; ao envolvimento e profundo comprometimento com o trabalho de todas as funções através da organização.

Um conceito similar à competência central é a competência distintiva que enfatiza a unicidade relativa das competências que uma empresa inicialmente reúne e o processo evolucionário através do qual elas se desenvolvem (Burgelman e Grove, 1996). Uma competência distintiva deve ser algo que o cliente perceba como tendo valor. Caso contrário, ela não tem valor estratégico para a empresa. O conhecimento do cliente é uma competência distintiva e um dos mais importantes ativos estratégicos que uma empresa pode cultivar (Webster, Jr., 1994).

Segundo Porter (1992), a cadeia de valor que corresponde ao conjunto de atividades desempenhadas pela empresa para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto é um instrumento necessário para compreensão das fontes de vantagens competitivas. A cadeia de valor é composta de atividades primárias, que consistem na criação e venda do produto e de sua transferência para o comprador, e ainda da assistência após venda, e de atividades de apoio, que sustentam as atividades primárias e a si mesmas, englobando tecnologia, recursos humanos, aquisição de insumos, e infraestrutura da empresa. O mesmo autor também introduz o que chama de sistema de valores, que corresponde a uma corrente de cadeias de valor, onde se encaixam as cadeias da empresa, do fornecedor, do canal e dos clientes.

Uma cadeia de valor orientada para o mercado utiliza a estrutura da cadeia de valor de Porter. Neste caso, porém, o marketing tem a função de integrar todas as atividades com vistas a assegurar uma orientação externa para todas as atividades que criam valor (Day, 1990). O marketing em uma empresa orientada para o mercado deve ser parte do desenho da estratégia, estrutura e cultura da firma. Com o foco no valor definido pelo cliente e na competência distintiva da empresa, o marketing desempenha um papel crítico em definir áreas onde a empresa desenvolverá suas competências e onde ela deve

encontrar parceiros estratégicos. Neste sentido, o marketing tem a principal responsabilidade para definir a forma e o escopo da empresa (Webster, Jr., 1994).

A vantagem posicional de uma empresa, proveniente de suas fontes de vantagens, pode ser conseguida através de uma posição de custo de entrega mais baixo e de uma posição de diferenciação que correspondem às estratégias genéricas competitivas de Porter (1992). Ela funciona de forma similar às barreiras de mobilidade competitiva que dificultam a empresa de mudar sua posição estratégica (Day e Wensley, 1988). Barreiras de mobilidade correspondem tanto às barreiras de entrada quanto às barreiras de movimento de um grupo estratégico para outro ou de uma arena competitiva para outra (Aaker, 1989). Como grupo estratégico, entendem-se aquelas empresas dentro de uma indústria que seguem a mesma estratégia básica (Hill e Jones, 1998).

O custo de entrega mais baixo ou vantagem em custo implica em desempenhar a maioria das atividades da empresa com um custo menor que o dos concorrentes, oferecendo aos clientes um produto de paridade. A posição de diferenciação é obtida através de atividades de adição de valor que são desempenhadas de forma que dimensões que são valiosas para os clientes sejam percebidas como superiores. A diferenciação apenas será lucrativa se os clientes estiverem dispostos a pagar um preço *premium* que exceda aos custos adicionais derivados do desempenho superior. Entre as várias maneiras de se diferenciar pode-se citar: o fornecimento de produto de qualidade superior, a utilização de uma marca forte, o fornecimento de serviço superior, produtos com características inovadoras, etc. (Day e Wensley, 1988).

As posições estratégicas, para Porter (1996), surgem de três fontes distintas que não são mutuamente exclusivas e freqüentemente se sobrepõem. O posicionamento pode ser baseado na variedade de produtos e serviços de uma empresa. Empresas que adotam o posicionamento baseado na variedade podem servir a um amplo grupo de clientes, porém

apenas uma parte de suas necessidades será atendida. Economicamente, este posicionamento faz sentido quando a empresa pode produzir melhor do que os concorrentes produtos ou serviços particulares usando um conjunto distinto de atividades. Um outro tipo de posicionamento refere-se ao atendimento de todas as necessidades de um grupo particular de clientes. Este posicionamento baseado nas necessidades ocorre quando existem grupos de clientes com necessidades diferentes e quando um conjunto adaptado de atividades pode servir melhor àquelas necessidades. A idéia deste posicionamento aproxima-se da idéia tradicional de segmentos de clientes. A terceira forma de posicionamento baseia-se no acesso aos clientes. Acesso, neste caso, pode corresponder à localização do cliente, ou ainda qualquer coisa que solicite um conjunto de atividades diferentes para alcançar o cliente. As três formas de posicionamento apresentadas são sempre função de um conjunto de atividades adaptado do lado do fornecedor. Desta forma “a essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que são diferentes das dos rivais” (Porter, 1996, p. 68).

Os resultados do desempenho complementam os elementos da vantagem competitiva. Dentre os indicadores mais populares da eficácia do marketing e da vantagem competitiva estão a participação de mercado e a lucratividade. Outras medidas, tais como satisfação e lealdade, apesar de refletirem as respostas do cliente às vantagens posicionais da empresa, são pouco utilizadas (Day e Wensley, 1988). Segundo Buzzel e Gale (1991), uma participação grande no mercado significa tanto uma recompensa pelo fornecimento de algo de maior valor para o cliente quanto uma forma da empresa conseguir custos mais baixos. Na maioria dos casos, conforme evidenciado nos resultados das pesquisas da base de dados PIMS (Buzzel e Gale, 1991), as empresas que têm maior participação no mercado são consideravelmente mais lucrativas do que suas concorrentes. Esta relação, no entanto, é questionada quanto a sua direção, ou seja, se a participação de mercado leva ao maior

lucro, ou o lucro leva a maior participação de mercado. Para Day e Wensley (1988), a explicação mais persuasiva é que a relação causal ocorre nos dois sentidos ao longo do tempo para produzir a associação entre participação e lucro. Isto é observado em qualquer momento desta relação.

Conhecidos os elementos da vantagem competitiva, fontes de vantagens, vantagem posicional e resultados de desempenho, torna-se também necessário que a empresa tenha conhecimento das habilidades e recursos ou ativos e competências que irão exercer maior alavancagem sobre a vantagem posicional e os resultados de desempenho (Day, 1990). Estes ativos e competências denominados fatores-chave de sucesso são de dois tipos: carências estratégicas, que não implicam necessariamente em vantagem para quem as tem, mas sua ausência criará uma fraqueza para a empresa; e forças estratégicas, que são ativos e competências da empresa que são superiores aos da concorrência e proporcionam uma base para a vantagem. Devem ser observados quais ativos e competências são mais importantes para o momento presente e para o futuro da empresa (Aaker, 2001). Os fatores-chave de sucesso são diferentes para cada tipo de negócio (Day e Wensley, 1988).

Para avaliar suas vantagens competitivas a empresa pode adotar abordagens orientadas para o cliente ou centradas nos concorrentes. Na abordagem orientada para os clientes as fontes de vantagens são identificadas pelo julgamento dos clientes quanto às diferenças em habilidades e recursos existentes entre os concorrentes (Day, 1990). Estas diferenças são nomeadas por Porter (1992) como condutores de singularidade ou determinantes de diferenciação e correspondem às razões subjacentes pelas quais uma atividade é considerada singular. Segundo o mesmo autor, a diferenciação de uma empresa surge de sua cadeia de valor. A identificação dos determinantes de diferenciação irá ajudar a empresa a desenvolver novas formas de se diferenciar e ainda a avaliar o

quanto uma diferenciação existente é sustentável. Os principais condutores de singularidade, em ordem de importância, segundo Porter (1992), são os seguintes:

- Escolha de políticas referentes às atividades e como desempenhá-las, que envolvem performance, características dos produtos oferecidos, serviços fornecidos, tecnologia empregada, qualidade de insumos adquiridos, nível de experiência dos empregados, treinamento oferecido, etc.;

- Os elos de ligação dentro da cadeia de valor, entre os fornecedores ou canais, podem corresponder a uma diferenciação se a forma como uma atividade é realizada afeta o desempenho da outra; Porter (1996) afirma que a adequação estratégica entre as muitas atividades é fundamental não apenas para a vantagem competitiva mas também para sua sustentabilidade porque é mais difícil para um concorrente copiar um conjunto de atividades interligadas do que imitar uma atividade em particular.

- Oportunidade que pode criar uma diferenciação se a empresa é a primeira ou a última a mover-se, localização, inter-relações, aprendizagem, integração, escala, e fatores institucionais.

Na abordagem de avaliação centrada nos concorrentes a equipe gerencial compara a empresa com os seus concorrentes que atuam em mercados semelhantes e que apresentam uma posição competitiva similar, enfatizando posições relativas e principalmente a posição relativa em custos. Esta avaliação busca competências distintivas, habilidades e recursos, para focar as fontes de vantagens (Day, 1990). Competências distintivas, para Hill e Jones (1998), são a única força que permite que uma empresa obtenha superiores eficiência, qualidade, inovação e resposta aos clientes, conseguindo desta forma criar valor e atingir uma vantagem competitiva.

Da mesma forma que para a diferenciação, “o comportamento de custos de uma empresa e a posição dos custos relativos provêm das atividades de valor por ela

executadas na concorrência da indústria” (Porter, 1992, p. 58). Assim, entre muitas alternativas possíveis, a cadeia de valor é um instrumento útil para a comparação entre os concorrentes (Day, 1990). Uma série de fatores estruturais influencia o comportamento do custo das atividades de valor. Estes fatores são denominados, por Porter (1992), como condutores dos custos. Ele estabelece que os dez principais condutores são: economias de escala, aprendizagem, padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, oportunidade, escolha política, localização e fatores institucionais. A identificação dos condutores de custos permite à empresa entender as fontes da posição de custos relativos e como ela pode ser modificada.

Tanto a abordagem orientada para o cliente quanto a centrada nos concorrentes apresentam limitações quando da avaliação da vantagem competitiva. Para evitar estas limitações e minimizar o risco de miopia em função da atenção seletiva e simplificação, uma estrutura de avaliação da vantagem deve equilibrar ambas as abordagens (Day e Wensley, 1988). Definidos os elementos da vantagem competitiva, a empresa envolve-se em decidir onde e como ela irá competir. Este será o assunto apresentado no próximo item.

## **2.6 Escolhendo arenas e vantagens**

A amplitude de escolha de produtos e serviços está se tornando um valor central para o consumidor em muitos mercados. Assim, o mercado de massa está desaparecendo, dividindo-se em mercados especializados com a crescente variedade de novos produtos e redução dos seus ciclos de vida (Zakon e Winger, 1987). Desta forma,

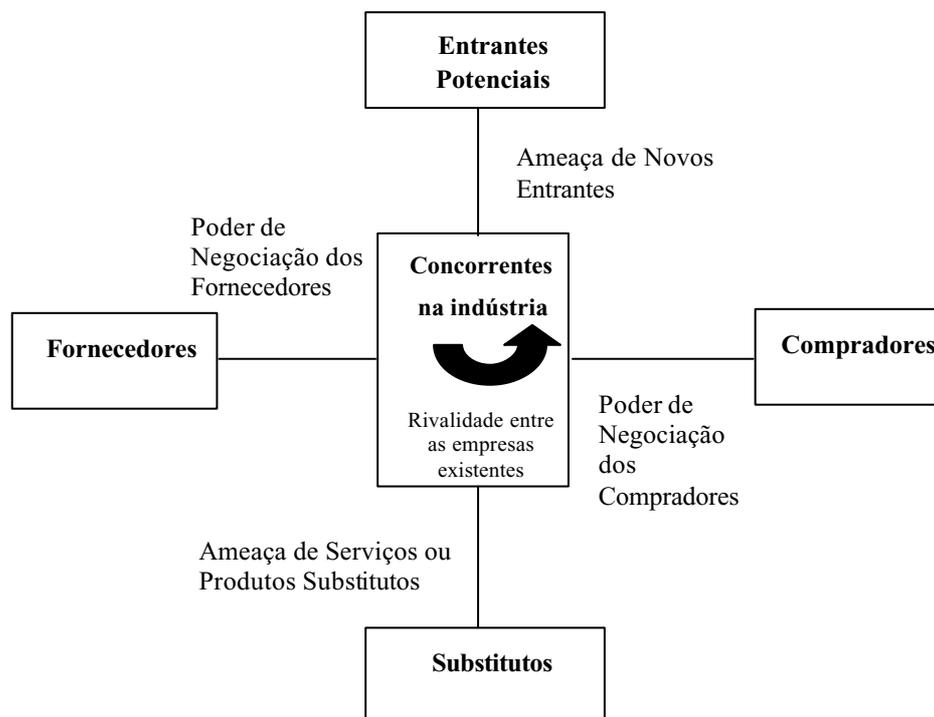
escolher onde a empresa irá competir, arena de mercado e segmentos-alvo de clientes, é fundamental para as perspectivas de lucro a longo prazo da empresa (Day, 1990). Nesta escolha vários fatores devem ser considerados, porém de modo geral eles pertencem a duas categorias: identificação da atratividade do mercado e avaliação dos pontos fortes atuais e potenciais da empresa para atender o mercado escolhido (Porter, 1987). A atratividade do mercado, ou seja, seu potencial de lucratividade, influencia a decisão de investimento no produto-mercado. Contudo, a adequação da empresa ao mercado não depende apenas da sua atratividade, mas também da compatibilização das forças e fraquezas da empresa com as dos concorrentes (Aaker, 2001).

Para analisar a atratividade da indústria buscando identificar quais fatores influenciam na sua lucratividade, Porter (1989) apresentou o modelo das cinco forças que correspondem a: risco de entrada de concorrentes potenciais, rivalidade direta entre os concorrentes, poder de barganha do comprador, poder de barganha do fornecedor e ameaça dos produtos substitutos. As idéias de Porter podem ser aplicadas a qualquer indústria, e podem ser igualmente aplicadas a um mercado ou segmento dentro de uma indústria (Aaker, 2001). As forças competitivas podem ser reduzidas ou aumentadas sob a influência da intervenção do governo, de mudanças tecnológicas e do crescimento do mercado (Day, 1990). Dentro do modelo das cinco forças uma forte força competitiva pode ser vista como uma ameaça caso ela diminua os lucros. Da mesma forma, uma força fraca pode significar uma oportunidade se permitir que a empresa aumente os seus lucros (Hill e Jones, 1998). A Figura 2.2 apresenta o modelo das cinco forças.

Os concorrentes potenciais são empresas que não estão atualmente competindo na indústria, mas são capazes de fazer isso se quiserem. Assim, quando existe um alto risco de entrada destes concorrentes, a lucratividade das empresas estabelecidas é ameaçada. Este risco é função da altura das barreiras de entrada que são fatores que

implicam em maior custo para uma empresa entrar em uma indústria (Hill e Jones, 1998). Os mesmos autores citam o trabalho clássico do economista Joe Bain que identificou três fontes principais de barreiras de entrada: lealdade à marca, vantagem de custo absoluto e economia de escala. Hill e Jones (1998) adicionam a estas três barreiras a regulamentação governamental. Day (1990) apresenta como barreiras à entrada, além da vantagem em custo e economia de escala, a diferenciação, o custo de troca de fornecedores, e o congestionamento de canais.

**Figura 2.2 As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria**



Fonte: Porter (1992, p.4).

A rivalidade direta entre os concorrentes pode aumentar ou diminuir a lucratividade da empresa. Quando a rivalidade entre as empresas é fraca, a empresa pode

e elevar seus preços e obter mais lucro. No entanto, quando a rivalidade é forte, pode haver competição de preço o que reduz as margens de lucro sobre as vendas. O grau de rivalidade entre as empresas estabelecidas é função de três fatores: estrutura competitiva da indústria, condições da demanda e altura das barreiras de saída da indústria (Hill e Jones, 1998). Para Day (1990), os fatores que determinam se os rivais diretos estão em estado de guerra, paz ou em trégua são: estrutura da concorrência, estrutura de custos, extensão de diferenciação, custos da troca para os clientes, diversidade de estratégias e objetivos, e barreiras à saída.

O poder de barganha dos compradores pode constituir uma ameaça e menores lucros para a empresa quando os clientes solicitam preços mais baixos ou melhores serviços. Quando os compradores são fracos eles possibilitam aumento de preço e maiores lucros. O poder de barganha dos fornecedores significa uma ameaça para as empresas quando os fornecedores elevam os preços ou reduzem a qualidade de seus produtos levando à diminuição da lucratividade da empresa cliente. De outra maneira, quando os fornecedores são fracos a empresa tem oportunidade de forçar os preços dos fornecedores para baixo e exigir maior qualidade dos produtos (Hill e Jones, 1998).

A presença de produtos substitutos aos da empresa representa um forte ameaça competitiva restringindo o preço que pode ser cobrado para o produto e conseqüentemente sua lucratividade. Poucos produtos substitutos, por sua vez, permitem a empresa um aumento dos preços e maior lucratividade. Produtos substitutos são aqueles que servem de forma similar às necessidades dos clientes da empresa (Hill e Jones, 1998).

A seleção dos clientes que a empresa escolhe atender deve ser feita de forma cuidadosa, haja vista que a empresa se comprometerá com estes clientes e deverá estar disposta a ser julgada por eles. A empresa ao atender o cliente cria um relacionamento e

tenta torná-lo leal. Desta forma o processo de construção do relacionamento e gerenciamento da lealdade começa com a seleção do mercado-alvo (Webster, Jr., 1994).

A outra questão referente ao posicionamento competitivo da empresa diz respeito a como a empresa irá competir, sua vantagem diferencial (Hooley e Saunders, 1996). A idéia de que desempenho superior requer que um negócio ganhe e mantenha uma vantagem sobre os concorrentes é central para o pensamento estratégico contemporâneo (Day e Wensley, 1988). As estratégias genéricas de mais baixo custo e diferenciação correspondem a métodos diferentes para criar e sustentar uma vantagem competitiva onde são combinados os tipos de vantagens que a empresa deseja com o escopo de seu alvo estratégico. Uma empresa normalmente deve escolher qual estratégia genérica vai adotar haja vista que conseguir liderança no custo e diferenciação é, em geral, inconsistente. No entanto quando uma empresa consegue realizar as duas estratégias genéricas ao mesmo tempo ela obtém os benefícios aditivos referentes aos dois métodos. Assim, uma empresa deve sempre buscar oportunidades de redução de custo que não comprometam a diferenciação, bem como oportunidades de diferenciação que não impliquem em maiores custos (Porter, 1992).

Ainda, segundo Porter (1992), existem três condições em que uma empresa pode conseguir ao mesmo tempo a liderança em custo e a diferenciação. Elas ocorrem quando: os concorrentes estão no meio termo; o custo é intensamente afetado pela parcela de participação de mercado, ou existem inter-relações importantes entre indústrias que um concorrente pode explorar e outros não; e por fim, quando uma empresa é pioneira em uma importante inovação. Em situações diferentes destas a empresa deve estar preparada para fazer *trade-offs* que ocorrem quando as atividades são incompatíveis, e que surgem, segundo Porter (1996), por três razões: a primeira é a inconsistência entre imagem e reputação; a segunda e mais importante decorre das próprias atividades, visto que

diferentes posições requerem diferentes equipamentos, habilidades, sistemas de gerenciamento, etc.; por fim, os *trade-offs* surgem dos limites sobre a coordenação e controle internos. A escolha de como competir leva os gerentes seniores a definirem prioridades organizacionais claras. Porter (1996) afirma que uma posição estratégica sustentável requer *trade-offs* e que eles são essenciais à estratégia porque criam a necessidade para escolha e limitam o que uma empresa oferece.

Diferente de Porter (1996), Hamel e Prahalad (1989), citam as companhias japonesas produtoras de televisores (Matsushita, Sharp, Toshiba, Hitachi, etc.) como empresas que buscaram várias fontes de vantagem competitiva, como camadas mutuamente desejáveis e não escolhas mutuamente exclusivas. Desta forma estas empresas, visando o mercado global, investiram em qualidade, confiabilidade, construção de canais e marcas, e também na redução de custos através da melhoria dos processos. Assim, a busca por ambos, baixo custo e diferenciação, que alguns entendem como suicídio competitivo é exatamente o que muitos concorrentes tentam conseguir. Em conformidade com esta colocação, os negócios orientados para o mercado enfatizam tanto a diferenciação quanto o mais baixo custo (Day e Nedungadi, 1994).

Dentro da perspectiva do marketing, a segmentação do mercado, *targeting*, e o posicionamento ainda são escolhas estratégicas críticas, porém o posicionamento tem atualmente um novo entendimento. Anteriormente, ele era um exercício da comunicação da posição do produto na mente dos consumidores em relação aos concorrentes. Hoje, é o processo de estabelecer a definição de valor que será comunicada aos clientes e a toda a organização, como por exemplo: quem é o cliente-alvo da empresa? O que a empresa está vendendo? Qual é a estrutura de referência que a empresa quer que o cliente use? Por que deveria o cliente fazer negócio com a empresa? Quais são os benefícios que a empresa oferece? (Webster, Jr., 1994).

Até este momento da revisão da literatura buscou-se apresentar pontos que devem ser observados quando da elaboração de uma estratégia. Existem vários tipos de estratégias que podem ser escolhidas pelas empresas. Entretanto, Day (1990, p. 9) argumenta que três características indicam uma estratégia bem sucedida: primeiro, a empresa deve ter um processo de planejamento adaptável; segundo, ela deve criar e renovar continuamente novas fontes de vantagem competitiva com forma de garantir a lucratividade sustentada; e por último, a empresa deve ter uma orientação externa, onde “cada parte da organização deve ser guiada pelo mercado, pelo trabalho consciente para colocar os clientes em primeiro lugar, e ao mesmo tempo, manter-se à frente da concorrência.” As organizações orientadas para o mercado, ainda segundo o mesmo autor, apresentam estas características; porém, de acordo com Webster, Jr. (1981), evidências empíricas sugerem que a gerência da maioria das grandes empresas e de muitas não tão grandes não sabe como tornar suas empresas orientadas para o mercado. Conforme Shapiro (1988, p. 122), “praticamente todas as empresas acreditam terem esta orientação. Elas confiam que têm a força para competir com um bando de lobos, mas na realidade elas são freqüentemente fracas e tendem a seguir o pastor“. Desta forma, no próximo item será abordada a orientação para o mercado.

## **2.7 Compreendendo a orientação para o mercado**

A função do marketing tem sofrido muitas mudanças nos últimos 50 anos. O marketing de massa surgiu nos Estados Unidos depois da segunda guerra mundial quando

os clientes tinham muitas necessidades não atendidas e ficavam satisfeitos com produtos padronizados a preços razoáveis. Depois das carências da segunda guerra mundial a produção em massa combinou-se com a distribuição e comunicação em massa criando uma sociedade de consumo em massa, onde o marketing enfatizava as atividades de promoção, preço e distribuição dos produtos. A entrada de mais empresas no mercado resultou em maior variedade de produtos tornando menos efetiva a técnica do mercado de massa. Aos poucos as empresas passaram a dar mais atenção ao mercado do que ao produto. Esta mudança no marketing ocorreu nos anos 50 quando o conceito de marketing foi pela primeira vez reconhecido. A mudança da orientação para o produto para o conceito de marketing trouxe muitas mudanças para o pensamento e prática do marketing. No contexto organizacional, os líderes do pensamento do marketing desenvolveram o conceito de orientação para o mercado que sugeria que as empresas deveriam focar sobre o mercado que elas servem (Sheth, Sisodia e Sharma, 2000).

De acordo com Baker et al (1999), nos últimos anos, a orientação para o mercado tem recebido muita atenção dos estudiosos de marketing (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990; Slater e Narver, 1994). Estes pesquisadores têm relatado que empresas que implementam uma orientação para o mercado podem obter vários benefícios, incluindo aumento da lucratividade (Slater e Narver, 1994; Webster, Jr., 1992), melhoria das atitudes dos empregados (Jaworski e Kohli, 1993), e uma força de vendas mais orientada ao cliente (Siguaw, Brown e Widing, 1994). Além disso, Hunt e Morgan (1995, p. 13) afirmam que empresas capazes de efetivamente empregar os recursos da orientação para o mercado são prováveis de possuir uma “posição de vantagem competitiva sustentável e desempenho financeiro superior em longo prazo”.

A maioria das definições de orientação ao mercado tem sido desenvolvida com base no conceito de marketing. Desta forma, as várias definições existentes podem ser

atribuídas às diversas maneiras como o conceito de marketing tem sido definido ao longo do tempo (Siguaw, Simpson e Baker, 1998). Houston (1986, p. 85) definiu o conceito de marketing como

“uma prescrição gerencial relacionada à realização das metas de uma entidade. Para certas condições de mercado bem definidas e restritivas e para determinadas metas de troca que não estão relacionadas a produto, o conceito de marketing é uma prescrição que mostra como uma entidade pode realizar estas metas mais eficientemente. O conceito de marketing define que uma entidade pode realizar suas próprias metas de troca mais eficientemente através de uma completa compreensão dos parceiros potenciais de troca e de suas necessidades e desejos, através de uma completa compreensão dos custos associados com a satisfação daquelas necessidades e desejos, e então definir, produzir, e ofertar produtos à luz desta compreensão”.

No fim dos anos 80, os determinantes da orientação para o mercado eram identificados como a coleta e o uso de informação do mercado (Siguaw, Simpson e Baker, 1998). Para Shapiro (1988), três características fazem uma empresa ser orientada ao mercado: a informação sobre toda influência de compra importante permeia toda a função corporativa; as decisões estratégicas e táticas são tomadas entre funções e divisões; e as divisões e funções tomam decisões bem coordenadas e executam-nas com um senso de comprometimento.

Em 1990, Kohli e Jaworski desenvolveram um estudo para delinear o domínio do construto orientação para o mercado, fornecer uma definição operacional, desenvolver um inventário de proposições, e construir uma estrutura abrangente para dirigir futuras pesquisas. Para estes autores, a orientação para o mercado significa a implementação do conceito de marketing e uma empresa com esta orientação age de acordo com este conceito. Através de uma revisão de literatura e de entrevistas com acadêmicos e gerentes de empresas, Kohli e Jaworski (1990) identificaram o foco no cliente, o marketing coordenado e a lucratividade como os três pilares do conceito de marketing que

clientes. Esta orientação requer que a empresa compreenda toda a cadeia de valor do cliente (Day e Wensley, 1988), não apenas como ela é hoje mas também como ela se desenvolverá através do tempo devido à dinâmica interna e de mercado. A orientação para o concorrente significa que a empresa compreende as forças e fraquezas em curto prazo e as capacidades e estratégias em longo prazo dos concorrentes atuais e potenciais. A coordenação interfuncional corresponde à utilização coordenada de todos os recursos da organização para criar valor superior para os clientes.

Quanto aos critérios de decisão, o foco no longo prazo implica que a empresa deve ter uma perspectiva de longo prazo para sobreviver na presença da concorrência. Ela deve constantemente descobrir e implementar valor adicional para os seus clientes, o que necessita de um conjunto apropriado de táticas e investimentos. A lucratividade está relacionada conceitualmente com a orientação para o mercado, mas é percebida como um objetivo da empresa (Narver e Slater, 1990). Tanto Kohli e Jaworski (1990) quanto Narver e Slater (1990) salientam a importância da geração e disseminação da informação na estratégia de orientação para o mercado. Slater e Narver (1994, p. 46) afirmam que “o valor da informação é maximizado quando ela é compartilhada virtualmente entre todas as funções em uma organização. A organização deve estar preparada para agir rapidamente sobre a informação.”

Hunt e Morgan (1995) entendem que a orientação ao mercado não é a mesma coisa, nem uma forma diferente, nem a implementação do velho conceito de marketing, mas sim que ela deveria ser conceituada como suplementar ao conceito. Eles definem orientação para o mercado como a coleta sistemática de informação sobre clientes e concorrentes, presentes e potenciais; a análise sistemática da informação para desenvolver conhecimento do mercado; e o uso sistemático de tal conhecimento para guiar a estratégia de reconhecimento, compreensão, criação, seleção, implementação e modificação. Assim,

operacionalmente se manifestam na orientação ao mercado. O foco no cliente envolve obter informação de clientes sobre suas necessidades e preferências e realizar ações baseadas em inteligência de mercado. A inteligência de mercado é um conceito mais amplo do que necessidades e preferências verbalizadas dos clientes. Ela engloba a análise de fatores exógenos que influenciam aquelas necessidades e preferências, tais como: regulamentação do governo, concorrência, etc.

Conhecer as necessidades dos clientes dentro da estratégia de orientação para o mercado não é responsabilidade apenas do departamento de marketing. Toda a empresa deve se responsabilizar pelo atendimento destas necessidades, promovendo um marketing coordenado (Kohli e Jaworski, 1990). Segundo Webster, Jr. (1994), empresas orientadas para o cliente ouvem seus clientes como indivíduos e compreendem suas percepções, expectativas, necessidades e desejos. Quanto à lucratividade, apesar de estar entre os pilares do conceito de marketing, ela foi vista pelos entrevistados mais como uma consequência da orientação para o mercado do que como parte dela. Com base em suas descobertas, Kohli e Jaworski (1990, p. 6) definiram orientação para o mercado como “a geração em toda a organização de inteligência de mercado pertinente às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência através dos departamentos, e respostas para as necessidades por toda a organização”.

Narver e Slater (1990, p. 21) afirmam que a “orientação para o mercado consiste de três componentes comportamentais – orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional – e de dois critérios de decisão – foco no longo prazo e lucratividade”. Estes três componentes comportamentais compreendem as atividades de aquisição e disseminação de informação do mercado e criação coordenada de valor para o cliente. A orientação para o cliente refere-se à compreensão das informações sobre ele para que a empresa seja capaz de criar continuamente valor superior para seus

a orientação para o mercado deveria ser considerada um tipo de estrutura organizacional que, se adotada e implementada, tornar-se-ia ao longo do tempo culturalmente inserida na organização. Desta forma, ela estaria num ponto intermediário entre uma estratégia de negócio que pode ser selecionada (e.g., liderança em custo) e a filosofia de negócio cultural identificada como conceito de marketing.

Para Day (1990, p. 387-388):

“As organizações voltadas para o mercado precisam satisfazer um padrão duplo: ficar perto do cliente e à frente da concorrência. Uma organização voltada para o mercado tem: um compromisso com um conjunto de processos, crenças e valores que permeiam todos os seus aspectos e atividades, que são voltadas para uma compreensão profunda e consensual, das necessidades e do comportamento dos clientes, e das capacidades e intenções dos concorrentes, com o propósito de alcançar um desempenho superior, através do satisfazer os clientes melhor que os concorrentes”.

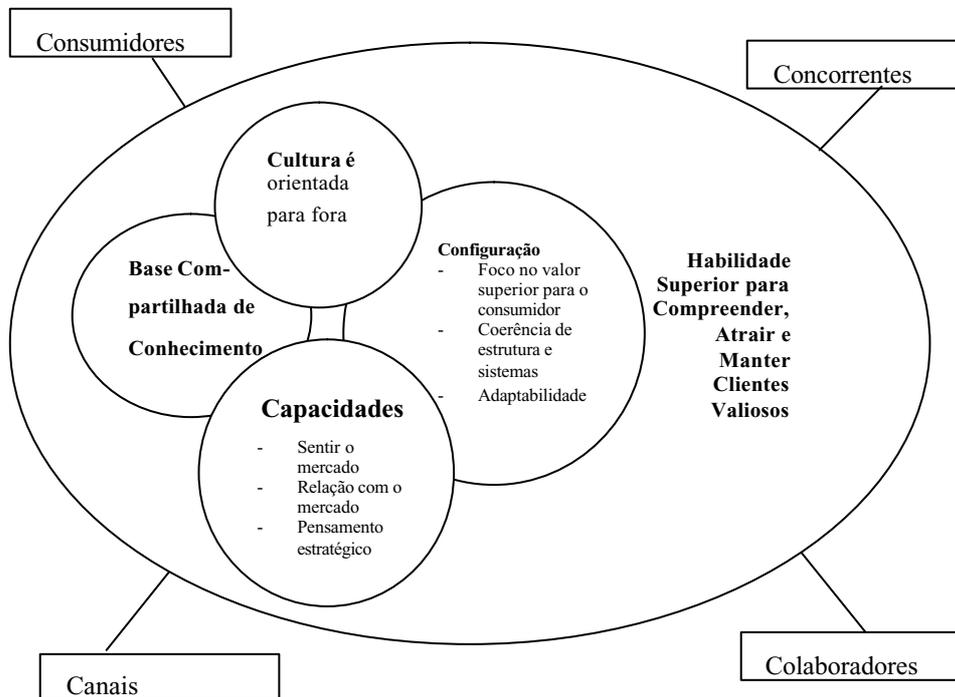
Day (1999) argumenta que as organizações orientadas para o mercado devem combinar três elementos: cultura, capacidades e configuração para terem habilidade superior em compreender, atrair e manter clientes valiosos. Estes três elementos, conforme apresentados na Figura 2.3, formam a base compartilhada de conhecimento onde a organização coleta e dissemina suas informações sobre o mercado. Os elementos reforçam uns aos outros. Mais do que um efeito aditivo, eles têm um efeito multiplicativo, portanto a fraqueza em uma área afetará a outra. A empresa deve buscar ser ao menos tão boa quanto o seu melhor rival em relação a cada elemento.

Tendo em vista os vários entendimentos quanto ao que se refere à orientação para o mercado, Deshpandé (1999, p. 6) conclui que

“pode-se pensar no construto de orientação para o mercado como operando em três níveis: como uma cultura (um conjunto compartilhado de valores e crenças que coloca o cliente em primeiro lugar); como uma estratégia (criando continuamente valor superior para os clientes da empresa); e como táticas (um conjunto

de processos e atividades interfuncionais dirigidos à criação e satisfação de clientes)”.’

**Figura 2.3 Os elementos de uma orientação para o mercado**



Fonte: Day (1999, p. 6)

Neste estudo a orientação para o mercado das empresas foi tratada como uma estratégia adotada pela empresa e avaliada de acordo com Day (1999). As empresas podem diferir em seu grau de orientação para o mercado dependendo da extensão em que as dimensões ou atividades associadas com esta orientação são desempenhadas (Kumar, Subramanian, Yaugher, 1998). Para Kohli e Jaworski (1990, p. 6), “parece mais apropriado ver a orientação para o mercado como um contínuo do que como um construto dicotômico.” Esta conceituação facilita a medida porque diminui a dificuldade do informante para responder se a empresa é ou não orientada ao mercado. Assim, através de

Day (1999) avalia-se o grau da orientação para o mercado da empresa e não a presença ou ausência desta orientação. A seguir são apresentados os elementos desta orientação.

## **2.8 Culturas orientadas para o mercado**

Para Kanter (2000), cultura é a forma como as pessoas trabalham efetivamente alinhadas com a mensagem que, em sua opinião, estão recebendo, assim como os valores, o ambiente e o estímulo que as rodeiam. A cultura organizacional é definida por Deshpandé e Webster, Jr. (1989) como o modelo de valores e crenças compartilhadas que ajudam os indivíduos a compreenderem o funcionamento organizacional e assim lhes fornece normas para seu comportamento na organização. Neste sentido, Deshpandé, Farley e Webster, Jr. (1993) definem a orientação para o mercado como o conjunto de crenças que coloca os interesses dos clientes em primeiro lugar, sem excluir aqueles dos demais *stakeholders* tais como proprietários, gerentes e empregados, para desenvolver uma empresa lucrativa em longo prazo. Varadarajan e Jayachandran (1999) entendem a orientação para o mercado como um conjunto de ações tangíveis que uma empresa introduz, bem como a cultura básica que a capacita a acompanhar as variações da oferta e da demanda no mercado e orquestrar respostas apropriadas para tais mudanças.

Assim sendo, enquanto alguns autores tratam a orientação para o mercado como uma cultura (Deshpandé, Farley e Webster, Jr., 1993; Narver e Slater, 1990), Day (1999) afirma que empresas orientadas para o mercado apresentam uma cultura, ou seja, valores, normas e crenças completamente diferentes das organizações orientadas para si mesmas. Estas organizações se distinguem por sua maneira de criar, partilhar e usar o

conhecimento sobre mercados presentes e futuros, incluindo consumidores e membros do canal. Essa habilidade para alavancar o conhecimento é fortemente influenciada pela mentalidade cultural da empresa. Assim, esta desempenha um importante papel em como as informações são buscadas e transformadas em conhecimento utilizável. Algumas diferenças entre valores e normas de empresas orientadas para o mercado e empresas orientadas para si mesmas são apresentadas na Tabela 2.1.

**Tabela 2.1 Diferenças ilustrativas em valores e normas**

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

Fonte: Day (1999, p. 45)

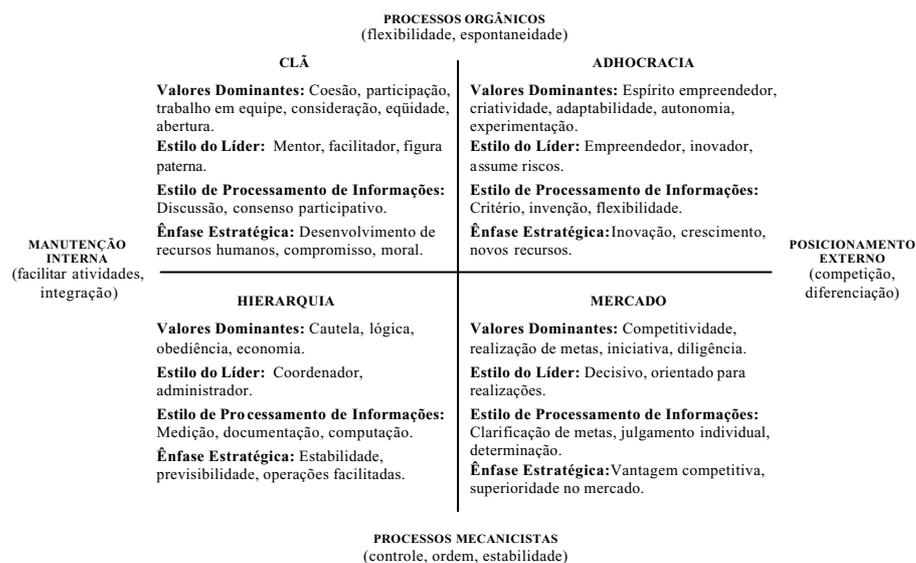
Na implementação de uma cultura orientada para o mercado a alta administração exerce um papel muito importante (Kohli e Jaworski, 1990). Webster, Jr. (1988) afirma que uma orientação para o mercado origina-se na alta administração e que

valores e crenças orientados para o cliente são unicamente de sua responsabilidade. Assim, os sinais que estes gerentes enviam em reuniões e a forma como eles gastam seu tempo ou avaliam suas estratégias demonstram muito mais a verdadeira cultura que eles seguem do que suas palavras (Day, 1999).

As empresas apresentam tipos de culturas diferentes. Deshpandé, Farley e Webster, Jr. (1993) definiram um modelo, apresentado na Figura 2.4, onde distinguem a cultura em relação a duas dimensões: se a organização tem um foco mais interno ou externo e se a ênfase organizacional está mais para flexibilidade, espontaneidade e individualidade ou para controle, estabilidade e ordem. Quatro tipos de culturas resultaram do cruzamento destas duas dimensões: clã, hierarquia, adhocracia e mercado. Segundo Day (1999), os diferentes tipos de culturas organizacionais apresentam características específicas, e possuem mecanismos diferentes para processar e agir sobre informações a respeito das mudanças no ambiente de mercado.

Uma adhocracia é mais congruente com uma orientação para o mercado porque valoriza a flexibilidade e adaptabilidade enquanto mantém um foco principal no ambiente externo. Uma cultura tipo mercado enfatiza a competitividade e a realização de metas, bem como produtividade e mecanismos de mercado. Essas duas culturas contrastam com os clãs, onde coesão, participação e trabalho em equipe importam mais que objetivos financeiros e de participação de mercado, e as hierarquias, que privilegiam mais ordem e controle de valor do que a flexibilidade (Day, 1999). Deve-se observar que estes tipos de cultura são modos ou formas dominantes e não mutuamente exclusivos. Assim, muitas firmas podem e tem elementos de diversos tipos de culturas entre grupos de produtos e até mesmo dentro de unidades estratégicas de negócios. Com o tempo, contudo, um tipo de cultura tende a emergir como dominante (Deshpandé, Farley e Webster, Jr., 1993).

**Figura. 2.4 Tipos culturais**



Fonte: Day (1999, p. 55) adaptado de Deshpandé, Farley e Webster, Jr. (1993) e McDonald e Gandz (1992).

Considerando a orientação para o mercado como a implementação do conceito de marketing, Day (1994b) declara que este conceito tem sido um paradoxo no campo da administração. Os gerentes têm sido estimulados a ficar próximos de seus clientes, colocar o cliente no topo da organização, e definir o propósito do negócio como a criação e manutenção de clientes satisfeitos. Apesar disso, desde a sua criação, o conceito de marketing tem sido mais uma questão “de fé” do que uma base prática para a administração, faltando uma melhor definição das características e atributos dessa orientação organizacional. O autor afirma ainda que para tornar-se orientada para o mercado uma empresa precisa identificar e construir capacidades especiais. Ele argumenta que estas organizações são superiores nas capacidades de sentir e se relacionar com o mercado. Quanto mais estas capacidades estejam embutidas na organização mais rapidamente as empresas anteciparão e responderão às mudanças no mercado à frente dos

seus concorrentes. As capacidades das empresas orientadas para o mercado serão apresentadas no próximo item.

## **2.9 Construindo capacidades**

As capacidades são conjuntos de habilidades, tecnologias e aprendizado acumulados, proximamente integrados, que são exercidos através dos processos organizacionais. Elas são necessárias para dirigir os valores, crenças e comportamentos comuns embutidos na cultura para a entrega de valor superior para o cliente. As capacidades que distinguem as empresas orientadas para o mercado são sentir o mercado, relação com o mercado e pensamento estratégico (Day, 1999).

### **2.9.1 Capacidade de sentir o mercado**

Vários autores apresentam a coleta e disseminação de informações na empresa como uma atividade chave da orientação para o mercado (Kohli e Jaworksi, 1990, Narver e Slater, 1990, Hunt e Morgan, 1995). Webster, Jr. (1994) afirma que empresas orientadas para o mercado além do conhecimento sobre os clientes devem ser conscientes das ofertas de produtos e capacidades dos concorrentes, e como estes são vistos pelos clientes. Ser orientado ao mercado significa compreender como as necessidades dos clientes e capacidades da empresa se conectam em um contexto competitivo porque todos estes

fatores convergem para formar a definição de valor do cliente. Baker e Sinkula (1999) vêem a orientação para o mercado como uma característica de uma empresa que aloca prioridade sobre a atividade de processar informações de mercado e seu uso no processo estratégico.

A capacidade de sentir o mercado refere-se à habilidade das empresas para continuamente sentir e agir sobre fatos e tendências em seus mercados. Estas empresas são mais bem equipadas para prever como seus mercados reagirão às ações destinadas a reter ou atrair clientes, melhorar relações com os distribuidores ou barrar os concorrentes. Elas também se destacam em sua habilidade para compreender as informações colhidas do mercado e transformá-las em conhecimento compartilhado por toda a organização (Day, 1999). Obter e reter conhecimento podem ser dispendiosos para a empresa, assim a informação deve ser avaliada como um valor (Houston, 1986).

Em empresas orientadas para o mercado, os julgamentos importantes feitos pelos gerentes devem ser baseados em informações atuais, completas e corretas sobre o mercado, incluindo a avaliação de clientes e de concorrentes. A competência de conhecimento sobre os clientes de uma organização apresenta-se em duas partes. Uma parte refere-se à compreensão dos clientes e de suas necessidades, e está na mente da administração e de outros tomadores de decisão. A outra parte, que corresponde a outro recurso estratégico chave, é a base de dados dos clientes (Webster, Jr., 1994).

Sentir e compreender o mercado envolve o processo de aprendizagem organizacional. Segundo Sinkula (1994), a aprendizagem organizacional é um processo de três estágios que inclui aquisição, disseminação e interpretação comum da informação. A informação pode ser adquirida da experiência direta, da experiência de outros ou da memória organizacional (Slater e Narver, 1995). A reclamação dos clientes, por exemplo, oferece uma valiosa oportunidade para a empresa aprender sobre eles e sobre os negócios.

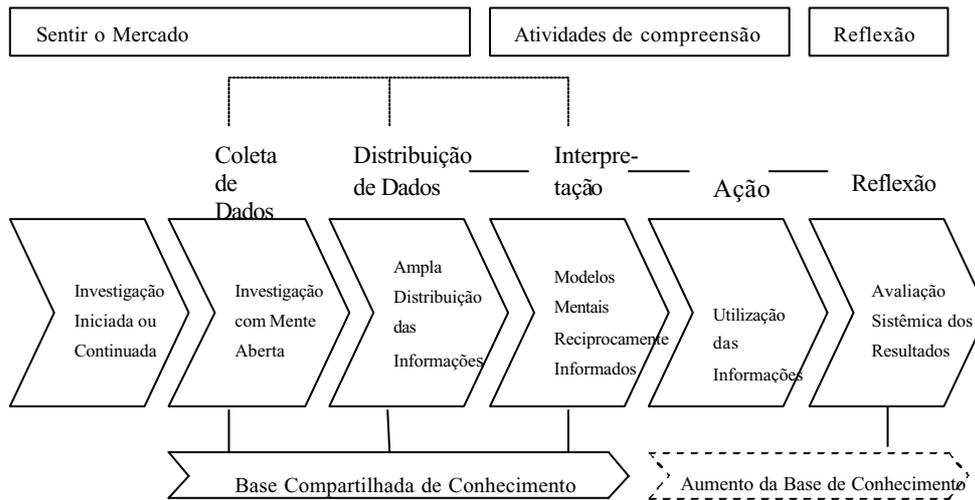
Quando o cliente reclama, eles nos conta sobre sua definição de valor e porque a empresa não está entregando este valor. Reclamações também ajudam a identificar características de produtos ou serviços que necessitam ser melhoradas ou nos dão informações a respeito dos concorrentes (Webster, Jr., 1994).

A disseminação e interpretação comum da informação distinguem a aprendizagem organizacional da pessoal. A disseminação efetiva ou distribuição aumenta o valor da informação quando cada parte dela pode ser vista em seu contexto mais amplo por todos da organização que poderiam usar ou serem afetados por ela, e que sejam capazes de retornar questões, amplificações ou modificações que forneçam novas idéias para quem enviou a informação (Glazer, 1991). Day (1994b) argumenta que para a aprendizagem organizacional ocorrer em qualquer empresa, deve haver um consenso sobre o significado da informação e suas implicações para o negócio. Day e Nedungadi (1994) mostraram que empresas orientadas para o mercado possuem maior conhecimento sobre seus concorrentes e clientes, obtêm maior consenso dentro de sua equipe de gerentes quanto à natureza de sua vantagem competitiva, e têm objetivos estratégicos mais estáveis.

Aprender é mais do que obter informações. O processo de aprendizagem inclui a habilidade dos gerentes para fazer as perguntas certas no momento certo, absorver as respostas em seus modelos mentais de como o mercado se comporta, partilhar a nova compreensão com outros da equipe, e então agir decisivamente. A aprendizagem efetiva sobre o mercado é um processo contínuo que invade todas as decisões. Este processo nas organizações orientadas para o mercado segue as seguintes etapas: (a) investigar com uma mente aberta; (b) distribuir amplamente as informações; (c) usar os modelos mentais mutuamente informados para guiar a interpretação e garantir a atenção de todos para a essência e potencial da informação; (d) criar uma memória acessível, uma base de conhecimento compartilhada, para que o conhecimento adquirido possa ser continuamente

utilizado. A utilização das informações e avaliação sistemática dos resultados levam ao aumento da base de conhecimento compartilhado (Day, 1994a; Day,1999). São apresentados na Figura 2.5 os processos orientados para o mercado para aprender sobre os mercados.

**Figura 2.5 Os processos orientados para o mercado para aprender sobre os mercados**



Fonte: Day, (1994a, p.11); Day, (1999, p.85).

Segundo Slater e Narver (1995), a orienta o para o mercado   o princípio básico cultural da organiza o que apreende. Estas organiza es são guiadas por uma visão comum que focaliza a energia dos seus membros em criar valor, baseados no conhecimento derivado dos clientes e da análise dos concorrentes. Elas são excepcionais em sua habilidade de antecipar e agir sobre oportunidades em mercados turbulentos e fragmentados. Entretanto, os autores têm afirmam que uma empresa com orienta o para o mercado estreita, que concentra os esforços da inteligência de mercado sobre clientes e concorrentes atuais, ignorando mercados e/ou concorrentes emergentes, pode aprender apenas dentro de limites tradicionais.

Baker e Sinkula (1999) declaram que a orientação para o mercado é um mecanismo que primariamente facilita a aprendizagem adaptativa ou de ciclo simples. A aprendizagem de ciclo simples (*single-loop*) é a forma mais básica de aprendizagem. Ela ocorre dentro de um conjunto de obstáculos conhecidos e não reconhecidos (i.e., limites de aprendizagem) que reflete as suposições da empresa sobre seu ambiente e ela mesma (Senge, 1998; Argyris, 1977).

Para ser uma base forte para uma organização que aprende e dar oportunidade para uma aprendizagem produtiva ou de ciclo duplo (*double-loop*), o escopo da orientação para o mercado deve incluir todos os *stakeholders* e constituintes que (1) possuem ou estejam desenvolvendo conhecimentos potenciais que contribuam para a criação de valor superior para o cliente ou (2) são ameaças à vantagem competitiva. A concepção de mercado deve envolver todas as fontes de conhecimento e idéias relevantes pertinentes aos clientes e as capacidades de criação de valor para eles (Slater e Narver, 1995). A aprendizagem produtiva ou de ciclo duplo ocorre quando a empresa está disposta a questionar antigas suposições sobre sua missão, clientes, capacidade, e estratégia. Ela requer o desenvolvimento de uma nova forma de olhar o mundo baseado na compreensão de sistemas e relacionamentos que ligam eventos e questões chaves (Senge, 1998; Argyris, 1977).

Toda a investigação e interpretação das informações serão perdidas se não forem depositadas em uma memória coletiva que permita aos integrantes da empresa recuperar, quando necessário, as informações provenientes do mercado. Esta memória coletiva, segundo Day (1999), é a base compartilhada de conhecimento e representa, provavelmente, o ativo mais valioso das empresas orientadas para o mercado. Os depósitos de memória mais conhecidos são políticas, procedimentos e regras institucionais. A tecnologia da informação contribui para a formação da base compartilhada de

conhecimento criando bases de dados integradas com sistemas especializados e modelos de cálculos decisórios nelas embutidos para enriquecer e manter a memória coletiva.

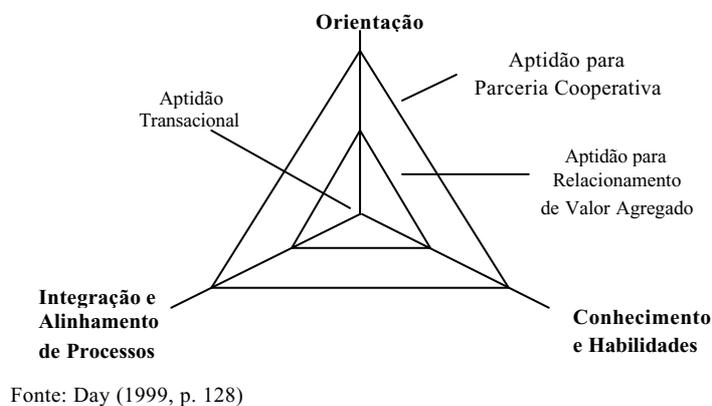
### **2.9.2 Capacidade de relação como o mercado**

Segundo Arantes (1994), a operação de uma empresa pode ser definida como o exercício de um conjunto de relações, internas e externas, com clientes, empreendedores, colaboradores, fornecedores, entidades representativas de classe e da comunidade, governo, entidades religiosas, políticas, educacionais, empresas concorrentes, etc. Para Smeltzer (1997), parcerias ou alianças entre fornecedores e compradores estão crescendo em frequência e importância. Landeros e Monczka (1989) evidenciaram que relacionamentos cooperativos com fornecedores correspondem a um método pelo qual os gerentes de compra podem contribuir positivamente para a postura competitiva de suas empresas. Estes relacionamentos são prescritos por Bovet e Martha (2001) como a participação de fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes no que denominam ser redes de agregação de valor. Tais redes representam oportunidades para alavancar negócios por meio do desenvolvimento e manutenção dos referidos relacionamentos.

Para Day (1999), os três elementos que formam a capacidade de relação com o mercado são: orientação para o relacionamento, conhecimento e habilidades, integração e alinhamento de processos. A orientação para o relacionamento deve penetrar em todas as partes da mentalidade, valores e normas da organização influenciando todas as interações com o cliente – antes, durante e depois da venda. Um profundo conhecimento sobre o cliente é necessário para que a orientação para o relacionamento tenha alavancagem sobre o desempenho da empresa. Desta forma, a empresa deve observar sua base de

conhecimento e sua forma de aprendizagem e compartilhamento dele. Também importante na formação da capacidade de relação com o mercado são as habilidades das equipes de contas para tratar os clientes e a experiência dos funcionários da empresa. O último elemento refere-se à integração e ao alinhamento das atividades e processos, dentro da empresa ou fora dela, com os seus clientes. A Figura 2.6 apresenta os três elementos que formam a capacidade de relação com o mercado. Quanto mais uma empresa move-se ao longo de cada vetor, mais próxima ela está das capacidades necessárias para parcerias cooperativas ou colaborativas (Day, 1999).

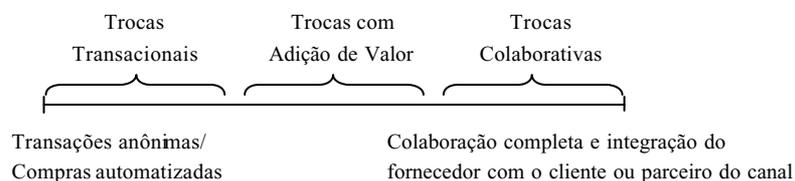
**Figura 2.6 A capacidade de relação com o mercado**



Anderson e Narus (1991) propõem que as organizações deveriam analisar a posição de seus clientes sobre um contínuo de trocas transacionais a colaborativas. Estes autores argumentam que uma organização pode necessitar seguir tanto o marketing transacional quanto o relacional simultaneamente porque nem todos os clientes desejam o mesmo tipo de relacionamento. De acordo com esta proposta, Day (1999), afirma que como um processo de troca de valor, o relacionamento pode existir em vários níveis de uma linha contínua, que vai das trocas transacionais, passando pelas trocas com adição de

valor, até as colaborativas (Figura 2.7). O envolvimento entre empresa e cliente aumenta na direção das trocas colaborativas. A empresa pode escolher que tipo de relacionamento adotar, dependendo das características do mercado e dos clientes. A escolha ditará o tipo de comunicação, o estreitamento da ligação e os mecanismos de coordenação que serão utilizados no relacionamento com os clientes. Para Garbarino e Johnson (1999), a idéia de um contínuo transacional/relacional também surge em teorias e textos populares que defendem o desenvolvimento de parcerias.

**Figura 2.7 O espectro de relacionamentos**



Fonte: Day (1999, p. 137)

A capacidade de relação com o mercado, abordada por Day (1999), na prática, refere-se a dois tipos de estratégias para a formação e o estímulo de relacionamentos: as estratégias sensíveis ao cliente que são especialmente aplicáveis aos mercados de consumo de massa e virtualmente a todos os serviços, buscando desenvolver a lealdade dos clientes; as estratégias de colaboração com os clientes e ligações com os parceiros de setor que são especialmente concebidas para mercados organizacionais. Para efeitos deste estudo, o relacionamento foi abordado no contexto do mercado consumidor, ou seja, junto ao cliente final. O construto relacionamento com o cliente será apresentado, com maior detalhe, no item 2.11.

Dentre as capacidades apresentadas pelas empresas orientadas para o mercado, esta está estreitamente ligada ao melhor desempenho a ser alcançado pela empresa. Por

esta razão este trabalho enfatiza a sua utilização como uma forma da empresa melhorar o seu desempenho. A capacidade superior de relação com o mercado permite às empresas criarem um tipo de relacionamento onde o cliente é tratado como se fosse único. Assim, elas retêm seus clientes mais valiosos, dando ênfase na adição de valor para os mesmos, através de melhores serviços, incentivos e interações adaptadas a cada cliente (Day, 1999). Sob vários aspectos esta capacidade traz vantagem competitiva para as empresas. Day e Wensley (1983) afirmam que na medida em que a troca relacional ou troca colaborativa contribui para a diferenciação do produto e cria barreiras para a mudança ela pode proporcionar uma vantagem competitiva. Para Dwyer, Schurr e Oh (1987), a percepção do comprador da eficácia da relação de troca é uma significativa barreira à mobilidade e uma vantagem competitiva potencial para o vendedor que isola o comprador da competição de preços.

Em seu estudo sobre perda de clientes, Reichheld e Sasser, Jr. (1990) descobriram que com o passar do tempo a manutenção do relacionamento torna os clientes mais lucrativos. Estes lucros provêm do preço *premium* que pode ser cobrado, das referências feitas para outros clientes (divulgação boca a boca favorável), da redução nos custos operacionais e do aumento nas compras feitas pelos clientes. Os mesmos autores também constataram que as empresas podiam melhorar sua lucratividade média por cliente de 25% a 85% com cada aumento de 5% na manutenção dos clientes. Complementando, Day (2000, p. 24) afirma que “a habilidade de uma empresa em criar e manter um relacionamento com seus clientes mais valiosos é uma base durável para uma vantagem competitiva”.

### **2.9.3 Capacidade de pensamento estratégico**

O planejamento estratégico tradicional está atualmente em questão. Como produto de uma era em que a competição era administrada, quando o ambiente externo era relativamente simples, estável e previsível, os sistemas de planejamento estratégico eram primariamente usados como mecanismos de controle para reduzir as incertezas e alocar poder. Eles eram focados internamente e tendo em vista a lentidão das mudanças ambientais os gerentes podiam analisar suas opções estratégicas uma vez no ano através de um processo separado das atividades comuns da empresa. Assim, os planos produzidos eram formalmente antagônicos, e seu estilo era de pleitear, não de indagar; seu resultado era uma única resposta certa, não opções; seus dados eram utilizados como prova em discussões, não para implantação no mundo real. Hoje, na era da competição global, o planejamento deve mudar seu foco interno para sistemas orientados externamente para a prática da competição no mundo real entre as companhias (Fuller, 1996).

Hamel (1996) define estratégia como revolução e afirma que o problema essencial nas organizações hoje é a falha em distinguir planejamento de elaboração de estratégias. As empresas orientadas para o mercado não confundem o pensamento estratégico com planejamento estratégico orientado para o controle. Estas empresas possuem uma capacidade de pensamento estratégico que, segundo Day (1999), corresponde a um processo orientado externamente para desenvolver uma direção estratégica. A estratégia começa com a compreensão do mercado e volta-se para a organização, mais do que se move da organização para o mercado. O mesmo autor ainda afirma que estas organizações têm duas características importantes: elas usam um processo de planejamento adaptável, focado em problemas em tempo real; e antecipam o mercado combinando a compreensão de suas capacidades e limitações com um ponto de vista amplamente informado sobre o futuro de seus mercados. Kohli e Jaworski (1990)

descobriram em suas entrevistas que os executivos consideram que a orientação para o mercado dá clareza ao foco e visão da estratégia da organização.

Para pensar de forma estratégica os gerentes precisam ter alternativas, maneiras diferentes para lidar com a mesma questão, para que assim possam fazer opções (Eisenhardt, 1989). O processo para estabelecer alternativas quanto a soluções de problemas deve ser criativo para evitar variações estreitas e sem contestações sobre os temas correntes. No seu processo de planejamento estratégico, as empresas orientadas para o mercado preocupam-se em antever o que ocorrerá em seus mercados observando as informações obtidas através de suas atividades para senti-los e utilizando o método de cenários (Day, 1999). O planejamento de cenários é um método disciplinado para imaginar futuros possíveis que as empresas utilizam em um grande conjunto de questões (Schoemaker, 1995).

Com a capacidade de pensamento estratégico as empresas orientadas para o mercado se esforçam continuamente para encontrar novas formas de obter vantagens e crescer, tendo para isso um profundo conhecimento da realidade de seu mercado. O desenvolvimento de estratégias se concentra na geração e avaliação de opções estratégicas para cuidar de questões do mercado. Estas empresas combinam os processos de elaboração da estratégia de cima para baixo e de baixo para cima incentivando o aprendizado e a reflexão. Uma ampla participação dos funcionários no processo de planejamento também está presente nestas empresas, o que promove um comprometimento em toda a organização e fornece um senso de direção (Day, 1999).

## 2.10 Configuração - alinhamento organizacional

Após a escolha da estratégia, ela deve ser implementada. A implementação da estratégia é definida como a forma em que uma empresa cria o arranjo organizacional que permite que ela siga sua estratégia mais efetivamente. Isto requer a alocação de papéis e responsabilidades para aspectos diversos daquela estratégia para diferentes gerentes e subunidades dentro da empresa. Assim, a estratégia é implementada através da estrutura que deve, portanto, adequar-se a ela. Além da estrutura, a empresa também precisa estabelecer sistemas de controle apropriados e definir como serão realizados a avaliação de desempenho e o controle das ações das subunidades. A combinação da estrutura organizacional e do sistema de controle leva a empresa a seguir sua estratégia mais efetivamente possibilitando a criação e manutenção de uma vantagem competitiva (Hill e Jones, 1998).

Para que a organização orientada para o mercado possa continuamente antecipar e se adaptar às mudanças solicitadas pelos clientes, ela precisa ter, além da cultura e das capacidades, estruturas e sistemas alinhados ao mercado. O terceiro elemento da empresa orientada para o mercado, a configuração, é um contexto específico no qual sua cultura e suas capacidades estão encaixadas e ativadas (Miller, 1986). Ela envolve o foco em valor superior para o cliente, coerência de estruturas e sistemas, e adaptabilidade (Day, 1999).

Segundo Day (1999), a estrutura das organizações orientadas para o mercado relaciona de forma estreita a cultura, capacidades e processos da empresa no seu contexto. Ela tem como características:

a) O foco estratégico no mercado, ou seja, a empresa é estruturada para fornecer valor mais elevado ao cliente.

b) Coerência de fatores – cultura, capacidades e estruturas se complementam e apóiam mutuamente.

c) Flexibilidade – com as mudanças no mercado, a estrutura destas empresas deve combinar a profundidade de conhecimento encontrada em uma hierarquia vertical com a sensibilidade das equipes operacionais horizontais. Estas empresas são apoiadas por estruturas híbridas que reúnem as melhores características das formas de processo horizontal e funcional vertical para chegar mais perto dos seus clientes.

Jaworski e Kohli (1993), em seu estudo sobre os antecedentes e as conseqüências da orientação para o mercado, avaliaram: o papel da alta administração (ênfase na orientação para o mercado, e aversão ao risco), as dinâmicas entre os departamentos (conflito e ligação) e os sistemas organizacionais (formalização, centralização, departamentalização e sistema de recompensa) como antecedentes a orientação para o mercado. Eles descobriram que o papel da alta administração é importante para a criação de uma orientação para o mercado. A existência de conflito entre os departamentos, no entanto, parece inibir a disseminação de inteligência e a responsividade da empresa. Assim, quando existe conflito há uma menor disposição dos indivíduos em partilhar informações do mercado ou trabalhar em conjunto com outros departamentos para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Ao contrário, quando há ligação entre os departamentos, a disseminação da informação é facilitada, o que melhora a orientação para o mercado da empresa.

Seguindo com as descobertas de Jaworski e Kohli (1993), observou-se que empresas que apresentam sistemas de recompensa para os empregados baseados em fatores como satisfação do cliente, criam relacionamentos com os clientes e tendem a ser mais orientadas para o mercado. A centralização da tomada de decisão é uma barreira para esta orientação, enquanto que a formalização e a departamentalização não apresentaram relação

significativa. Com relação às conseqüências da orientação para o mercado, os pesquisadores verificaram que quanto maior a orientação para o mercado de uma empresa maior o comprometimento dos empregados à organização e o *esprit de corps*. Esta orientação cria um vínculo entre os empregados e a empresa, promovendo um sentimento positivo por pertencer a uma organização dedicada a conhecer e superar as necessidades e expectativas do mercado.

## 2.11 Relacionamento com o cliente

Como um campo de estudo, o marketing de relacionamento começou a atrair as atenções no início dos anos 90, quando as empresas começaram a fazer associações de longo prazo para conter os efeitos do aumento de demanda dos clientes e da intensificação da competição global (Cravens, 1995 apud Baker, Simpson e Siguaw, 1999).

McKenna (1992) considerou a década de 90 a era do cliente. Os avanços tecnológicos ocorridos nesta época permitiram às empresas uma produção flexível que disponibilizou aos clientes tanto produtos de massa quanto produtos individualizados. As muitas opções de escolha para os clientes levaram as empresas a enfrentar o fim da fidelidade. A solução para isso, segundo McKenna (1992, p. 4), seria então utilizar um marketing para “integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente”. Assim, o objetivo do marketing passa a ser o de atrair os clientes, não para realizar a próxima venda, mas para manter um relacionamento com eles. Manter continuamente uma base de clientes leais, e relacionamentos em duas vias são críticos para a sobrevivência das empresas (Webster, Jr., 1994).

Mas o que significa marketing de relacionamento? Para Gordon (1999, p. 16), marketing de relacionamento “é o processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender.” Na concepção de McKenna (1992), é um novo conceito de marketing baseado na experiência e no conhecimento, que vem suplantando o marketing de desenvolvimento de novos produtos. O marketing baseado no conhecimento, de acordo com McKenna (1992), exige que a empresa detenha conhecimento sobre: a tecnologia; a concorrência; seus clientes; novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo; e de sua própria organização, recursos, planos e forma de fazer negócios. Com base neste conhecimento a empresa pode pôr em prática seu marketing de três formas: integrando o cliente no processo de desenvolvimento, gerando uma mentalidade voltada para nichos de mercado, e desenvolvendo a infra-estrutura de fornecedores, revendedores, sócios e usuários.

O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade. Nesta abordagem, “as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* que transforma informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto” (McKenna, 1992, p. 4).

Segundo Morgan e Hunt (1994), o marketing de relacionamento é um conceito que envolve contrato relacional (Macneil, 1980), marketing relacional (Dwyer, Schurr e Oh, 1987), parcerias de trabalho (Anderson e Narus, 1990), marketing simbiótico (Varadarajan e Rajaratnam, 1986), alianças estratégicas (Day, 1990), alianças de co-marketing (Bucklin e Sengupta, 1993), e marketing interno (Arndt, 1983; Berry e Parasuraman, 1991). Ele é parte do desenvolvimento do “paradigma de rede” que afirma que cresce a competição global entre redes de empresas (Thorelli, 1986, p. 47). Esta dinâmica global leva a um paradoxo no marketing de relacionamento, no qual para ser um

competidor efetivo na economia global é necessário ser um cooperador confiável em alguma rede. Desta forma a cooperação efetiva passa a ser um requisito para um marketing de relacionamento de sucesso (Morgan e Hunt, 1994).

Para compreender o marketing de relacionamento é necessário distinguir entre transação discreta - que é de “curta duração, com um começo definido e tem por fim o desempenho” – e a troca relacional, que “segue acordos prévios, é de maior duração e reflete um processo contínuo”. As transações discretas se caracterizam por comunicações muito limitadas e de pouco conteúdo. Um exemplo próximo desta transação seria uma compra única de uma gasolina sem marca fora da cidade em um posto independente e com pagamento em espécie (Dwyer, Schurr e Oh, 1987, p. 13). Baseados no trabalho de Ian Macneil (1978, 1980), que utilizou o conceito da moderna lei de contrato, Dwyer, Schurr e Oh (1987) sugerem que a troca relacional começa a aparecer quando o comprador efetua o pagamento com cheque ou o vendedor agenda uma entrega para a próxima semana. Desta forma, prolonga-se a dependência entre as partes, o desempenho é menos óbvio, a incerteza leva a uma comunicação mais profunda, surgem os princípios do planejamento cooperativo e da antecipação de conflitos, e a expectativa de confiança pode ser marcada por características pessoais.

Considerando o espectro do relacionamento (Figura 2.7) apresentado por Day (1999), pode-se afirmar que as transações discretas a que se referem Dwyer, Schurr e Oh (1987) correspondem às trocas transacionais do espectro, enquanto que as transações relacionais dizem respeito às trocas colaborativas ou cooperativas. Entre os dois extremos encontram-se as trocas com adição de valor, nas quais segundo Day (2000), a empresa muda seu foco de venda de atrair para manter o cliente. Para isso a empresa busca desenvolver um profundo conhecimento das necessidades e solicitações de mudança dos

clientes, adequando suas ofertas a estas necessidades tanto quanto possível, e incentivando continuamente os clientes a concentrarem suas compras com a empresa.

Tomando uma empresa como foco pode-se identificar, de acordo com Morgan e Hunt (1994), quatro tipos de trocas relacionais que envolvem dez formas de marketing de relacionamento, conforme apresentado na Tabela 2.2. Com o intuito de englobar todas as formas de trocas relacionais, Morgan e Hunt (1994, p. 2) definem marketing de relacionamento como “toda atividade de marketing dirigida para estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso.”

**Tabela 2.2 As trocas relacionais em marketing de relacionamento**

<b>Trocas relacionais</b>	<b>Marketing de relacionamento</b>
1 – Parceria com fornecedores	1 – Parceria com fornecedores de mercadorias
	2 – Parceria com fornecedores de serviços
2 – Parceiros laterais	3 – Parceria com concorrentes
	4 – Parceria com organizações não lucrativas
	5 – Parceria com o governo
3 – Parcerias com compradores	6 – Parceria com clientes finais
	7 – Parceria com clientes intermediários
4 – Parceiros internos	8 – Parceria com departamentos funcionais
	9 – Parceria com empregados
	10 – Parceria com unidades de negócios

Fonte: Morgan e Hunt (1994)

As parcerias com compradores ou relações entre vendedores e compradores envolvem custos e benefícios. Entre os benefícios incluem-se reduções da incerteza, administração da dependência, eficiência nas trocas, e satisfação pessoal na associação. Além disso, o principal benefício é a possibilidade de ganhos conjuntos e individuais serem um retorno da comunicação efetiva e colaboração para atingir metas. É possível, contudo, que os custos superem os benefícios da troca relacional. A manutenção da associação requer recursos que podem ser consideráveis nos casos em que metas divergentes gerem conflitos entre as partes (Dwyer, Schurr e Oh, 1987).

A obtenção de resultados positivos no relacionamento não se deve a quão longo é o relacionamento mas, particularmente, à orientação do relacionamento. A atitude e a perspectiva para o longo prazo são muito mais importantes do que meramente a antiguidade do relacionamento (Lusch e Brown, 1996). De acordo com Baker, Simpson e Siguaw, (1999) vários construtos têm surgido como potenciais indicadores para avaliar a atitude e perspectiva para a criação e manutenção de relacionamentos em longo prazo. Destes, confiança, cooperação, comprometimento e satisfação têm recebido maior suporte de autores (Anderson e Narus, 1990; Anderson e Weitz, 1989, 1992; Dwyer, Schurr e Oh, 1987). De acordo com esta afirmação, Day (1999), argumenta que para formar um relacionamento com o mercado, quatro dimensões devem estar presentes: benefícios mútuos, comprometimento, confiança e ligações conectivas. A maneira como estas dimensões são aplicadas define o tipo de relacionamento que pode ocorrer entre empresa e cliente. A idéia central na parceria é que diferenças na confiança e no comprometimento são as características que mais distinguem clientes parceiros de clientes com uma orientação para transações únicas ou transações repetidas (Berry, 1995; Webster, Jr., 1992).

Morgan e Hunt (1994) teorizam que para uma troca relacional de sucesso ou um marketing de relacionamento de sucesso é fundamental a presença da confiança e do comprometimento no relacionamento, o que os levou a propor a teoria do comprometimento-confiança que será apresentada a seguir.

### 2.11.1 Teoria do comprometimento-confiança

Embora vários fatores influenciem no sucesso das trocas relacionais, o comprometimento e a confiança são colocados por Morgan e Hunt (1994, p. 22) como chaves porque eles encorajam os profissionais de marketing a:

“(1) trabalhar para preservar investimentos no relacionamento cooperando com parceiros de negócios, (2) resistir a alternativas atrativas de curto prazo em favor de benefícios esperados de longo prazo por permanecer com parceiros existentes e (3) ver ações potencialmente de alto risco como sendo prudentes por causa da crença em que seus parceiros não agirão oportunisticamente”.

Para Morgan e Hunt (1994, p. 22), quando ambos, comprometimento e confiança estão presentes, eles produzem resultados que promovem eficiência, produtividade e eficácia. “Comprometimento e confiança levam diretamente a comportamentos cooperativos que conduzem ao sucesso do marketing de relacionamento”<sup>1</sup>. Esta teoria levou estes autores a formular um modelo de marketing de relacionamento (modelo KMV – *key mediating variable*) onde comprometimento e confiança aparecem como variáveis mediadoras chaves entre cinco importantes antecedentes (custo do término do relacionamento, benefícios do relacionamento, valores comuns, comunicação e comportamento oportunista) e cinco resultados (aquiescência, propensão para a saída, cooperação, conflito funcional e incerteza na tomada de decisão). O referido modelo é apresentado na Figura 2.8.

Hunt e Morgan (1994) baseados em sua pesquisa e na teoria do comprometimento-confiança apresentam as seguintes máximas para o marketing de relacionamento de sucesso:

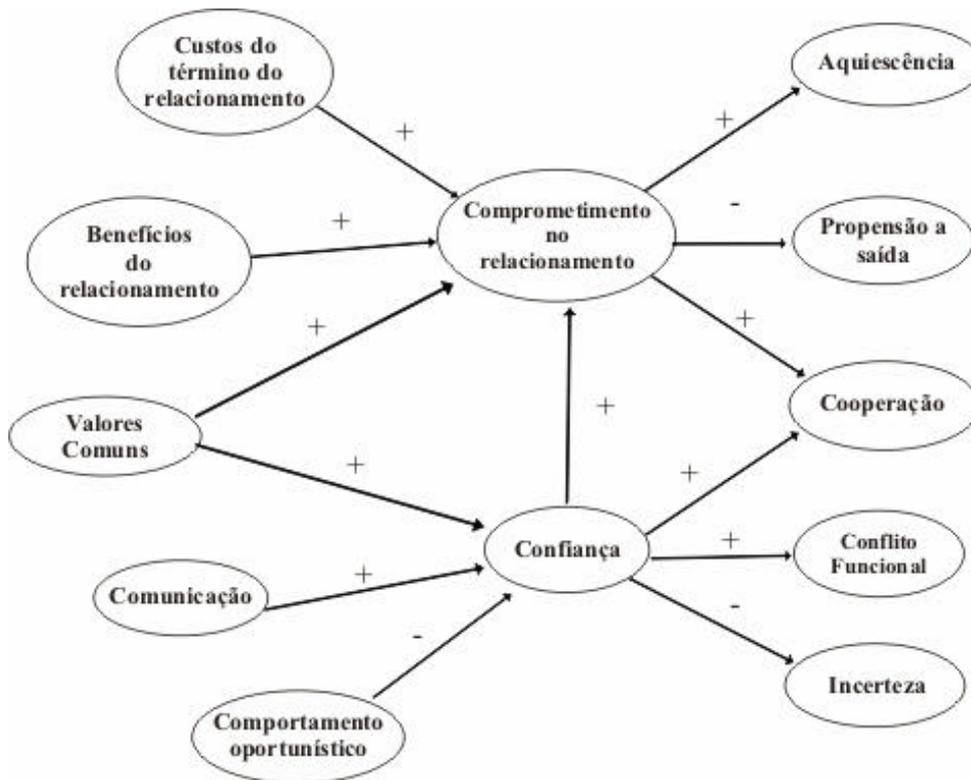
a) Escolha cuidadosa de parceiros – qualquer parceria envolve investimentos significativos em tempo, dinheiro, pessoal, e possivelmente equipamentos que sinalizam

---

<sup>1</sup> Grifo da autora.

para a outra parte um comprometimento com o relacionamento. Estes investimentos, no entanto, também podem se tornar custos que têm pouco valor fora do relacionamento. Assim, o término de um relacionamento de insucesso pode ser muito custoso, o que torna um parceiro vulnerável ao comportamento oportunista do outro.

**Figura 2.8 O modelo KMV do marketing de relacionamento**



Fonte: Morgan e Hunt (1994, p. 22)

b) Em todos os relacionamentos, as discordâncias são inevitáveis – neste caso, a pesquisa sugeriu que partes que confiam uma nas outras tratam as discordâncias ou conflitos de maneira positiva. Elas trabalham para identificar formas de solucionar os problemas básicos que levam à discordância. Neste processo a comunicação apresenta-se

como uma parte importante e uma questão chave na escolha dos parceiros que estejam dispostos a trocar informações significativas.

c) Estruturar a parceria cuidadosamente – a questão estrutural chave do marketing de relacionamento parte de sua razão de ser, ou seja, a troca de recursos para fornecer benefícios mútuos e, assim, realizar metas mútuas. Para construir parcerias de sucesso, os gerentes devem ter, além de uma compreensão clara das contribuições e metas de cada parceiro, uma estrutura que garanta um equilíbrio de benefícios.

d) Dar tempo para o crescimento do relacionamento – como o comprometimento e a confiança no relacionamento se desenvolvem lentamente, para que o relacionamento funcione, normas ou contratos formais são estabelecidos para definir como informações de valor serão trocadas, ou como serão tratadas circunstâncias inesperadas de forma que o relacionamento seja assegurado.

e) Manter linhas abertas de comunicação – a comunicação formal e informal capacita os parceiros a alinhar suas expectativas àquelas que outros parceiros podem produzir. A socialização informal constrói relacionamentos pessoais que contribuem significativamente para o desenvolvimento da confiança.

f) Manter uma cultura corporativa que é confiável – na era da competição de rede é necessário que a empresa tenha uma reputação de integridade corporativa. Pesquisas sobre cultura e construção de relacionamento implicam que quando a cultura da empresa enfatiza os valores de honestidade, responsabilidade e competência em seus relacionamentos com seus próprios empregados, isto ajuda a garantir que os empregados desempenharão suas atividades de forma a apresentar a empresa como um parceiro confiável para os outros.

### **2.11.1.1 Confiança**

Ganesan (1994) afirma que a confiança e a dependência desempenham papéis importantes que afetam a orientação para o longo prazo no relacionamento comprador-vendedor. Baseado em uma série de estudos, Ellram (1991) relata que a confiança é vista como um componente crítico no relacionamento entre compradores e fornecedores, e ao fazer uma avaliação dos fatores que levam a parcerias ineficazes entre eles, Ellram (1995) encontrou que a ausência de confiança foi avaliada pelos compradores como o terceiro maior fator que leva a parcerias ineficazes e, pelos fornecedores, como o quarto maior fator.

Considerando o papel da confiança no relacionamento, Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992) relatam que a confiança tem sido conceituada de duas formas distintas na literatura: como uma característica ou um aspecto da qualidade do relacionamento, ou como um determinante da qualidade do relacionamento. De acordo com a primeira forma, Crosby, Evans e Cowles (1990), descrevem confiança como uma característica da qualidade do relacionamento juntamente com satisfação e oportunismo. Em consonância com a segunda forma, Anderson e Narus (1990) vêem confiança como um determinante da quantidade de cooperação e funcionalidade de conflito entre as partes numa parceria de trabalho entre produtores e distribuidores.

Ring e Van de Ven (1994) definem que duas visões sobre confiança podem ser encontradas na literatura de administração e sociologia: (a) uma visão de negócio baseada na confiança ou risco na previsibilidade das expectativas, e (b) uma visão baseada na confiança na boa vontade do outro. Na primeira visão da confiança, baseada no risco, as partes se protegem contra estados de incerteza da natureza, seleção adversa e perigo moral, através de uma variedade de contratos formais, tais como garantias, mecanismos de segurança, leis e hierarquia organizacional. A segunda visão enfatiza a fé na integridade

moral ou boa vontade do outro. Considerando a definição de confiança utilizada em várias abordagens da teoria organizacional e da filosofia, Hosmer (1995, p. 399) concluiu que confiança “é a expectativa de uma pessoa, grupo, ou empresa de um comportamento eticamente justificável – ou seja, decisão moralmente correta e ações baseadas em princípios de análise éticos – da parte da outra pessoa, grupo ou empresa em um esforço conjunto ou troca econômica”.

O que distingue um relacionamento de confiança de um de desconfiança é, segundo Kumar (1996), a habilidade das partes para fazer um “salto de fé”. Elas acreditam que cada parte está interessada no bem estar da outra e que nenhuma delas agirá sem considerar primeiro o impacto das ações sobre o outro. O mesmo autor afirma que em função da dinâmica competitiva dos últimos anos muitas empresas estão aumentando a sua preocupação sobre o nível de fé que seus parceiros em canais de distribuição tem nelas. A confiança ajuda o relacionamento entre produtor-varejista a realizar todo o seu potencial. Quando ambos os lados confiam na outra parte, eles são capazes de partilhar informações confidenciais, investir na compreensão dos negócios do outro, e customizar seus sistemas de informações ou dedicar pessoas e recursos para servir o outro melhor.

Morgan e Hunt (1994) conceituam confiança de forma muito semelhante a Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992, p. 315) que definem confiança como “uma disposição para **confiar** em um parceiro de troca em quem se tem **convicção** quanto à sua **confiabilidade** e **integridade**”. Eles argumentam que esta crença e intenção comportamental devem estar presentes para a confiança existir. Portanto, acreditar que um parceiro é confiável sem estar disposto a confiar nele limita a confiança entre as partes. Também, se alguém está disposto a confiar em um parceiro sem manter uma crença sobre a confiabilidade dele, é mais uma função do poder e do controle do que da confiança. Esta definição inclui um componente psicológico que se refere à convicção (crença) na

confiabilidade e integridade de um parceiro de troca e um componente sociológico que diz respeito à disposição para contar (intenção comportamental) com este parceiro. A incerteza e a vulnerabilidade são condições necessárias para que haja confiança. A convicção e a disposição para contar com o parceiro são como a parte que confia reduz a incerteza e a vulnerabilidade no relacionamento. A confiança não é necessária no relacionamento se a parte que confia tem conhecimento completo sobre as ações do parceiro de troca, é capaz de controlá-lo ou não tem recursos transferidos para o mesmo (Moorman, Deshpandé e Zaltman, 1993).

Para Anderson e Narus (1990) confiança é a crença de uma empresa de que a outra empresa desempenhará ações que resultarão em resultados positivos para ela, bem como não fará ações inesperadas que resultem em resultados negativos. Correspondendo a esta definição, um comprador ou fornecedor confiável tem, segundo Smeltzer (1997), as seguintes características: não age apenas para si mesmo; revela informações relevantes quando requisitado; não muda especificações, padrões ou custos de fornecimento para tirar vantagem de outras partes; geralmente age de acordo com padrões éticos normalmente aceitos.

Em sua revisão bibliográfica, Morgan e Hunt (1994) encontraram estudos sobre confiança em várias áreas, como: literatura sobre troca social, comportamento organizacional, comunicação, marketing de serviços, alianças estratégicas, varejo, relação entre vendedor-comprador, compra e marketing industrial. Alguns resultados encontrados são que: em situações de barganha entre vendedor-comprador a confiança é central no processo de solução de problemas cooperativos e para diálogos construtivos. Também neste contexto a confiança leva um maior nível de lealdade ao parceiro de barganha (Schurr e Ozanne, 1985). No marketing de serviço, a confiança é requerida no relacionamento entre empresa-cliente porque o cliente tem que comprar o serviço antes de

experimentá-lo (Berry e Parasuraman, 1991). Estes estudos levaram Morgan e Hunt (1994) a teorizarem que a confiança é central em todas as trocas relacionais.

### **2.11.1.2 Comprometimento**

O comprometimento, segundo Dwyer, Schurr e Oh (1987), se refere a uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre os parceiros de troca e representa o mais alto estágio de vínculo relacional. Ele vai além da avaliação positiva da outra parte baseada na consideração de benefícios correntes e custos associados com o relacionamento. Ele implica a adoção de uma orientação ao longo prazo para o relacionamento – uma disposição para fazer sacrifícios em curto prazo para realizar benefícios em longo prazo. De acordo com Anderson e Weitz (1992, p. 19), a orientação ao longo prazo baseia-se na suposição de que o relacionamento é estável e durará o suficiente para as partes realizarem benefícios em longo prazo. Assim eles definem comprometimento “como um desejo em desenvolver um relacionamento estável, uma disposição para fazer sacrifícios a curto-prazo para manter o relacionamento, e uma confiança na estabilidade do relacionamento”. Em seu estudo sobre o uso de garantias para construir e manter o comprometimento em canais de distribuição, Anderson e Weitz (1992) sugerem, baseados em seus resultados, que o comprometimento não pode ser construído sobre simples garantias e não pode ser mantido sem empreender riscos. Criar e manter relacionamentos próximos no canal requer que cada parte dedique recursos ao relacionamento, assumindo riscos.

O comprometimento é também apresentado como uma fase do processo de desenvolvimento do relacionamento comprador / vendedor, no modelo proposto por Dwyer, Schurr e Oh (1987), que é composto de: (1) consciência, (2) exploração, (3)

expansão, (4) comprometimento e (5) dissolução. Os mesmos autores sugerem os construtos confiança, comprometimento e desengajamento para avaliar o modelo de desenvolvimento do relacionamento comprador/vendedor e apresentam a confiança como uma faceta essencial no desenvolvimento de expectativas que merece atenção prioritária.

Partindo da conceituação do comprometimento feita por vários autores no campo da troca social, literatura do casamento e organizações, Morgan e Hunt (1994) argumentam que o comprometimento no relacionamento existe quando o relacionamento é considerado importante e quando o parceiro comprometido quer que o relacionamento perdure indefinidamente e está disposto a trabalhar para mantê-lo. Eles definem o comprometimento ao relacionamento como um parceiro de troca que acredita que um relacionamento contínuo com o outro é tão importante quanto garantir o máximo esforço para mantê-lo. Esta definição aproxima-se da de Moorman, Zaltman e Deshpande (1992, p. 316) em que o comprometimento ao relacionamento é definido como “um permanente desejo em manter um relacionamento valioso”. Gundlach, Achrol e Mentzer (1995) argumentam que o comprometimento tem três componentes: um componente instrumental de alguma forma de investimento, um atitudinal que pode ser descrito como comprometimento afetivo ou ligação psicológica, e uma dimensão temporal indicando que o relacionamento existe através do tempo.

Segundo Morgan e Hunt (1994, p. 23), na literatura sobre relacionamentos surge um tema comum: “as partes identificam o comprometimento entre parceiros de negócios como chave para obter resultados valiosos para eles mesmos, e eles se esforçam para desenvolver e manter este precioso atributo em seus relacionamentos”. Esta descoberta levou Morgan e Hunt (1994) a teorizarem que o comprometimento também é central para toda troca relacional entre as empresas e seus vários parceiros.

### **2.11.1.3 A Confiança influencia o comprometimento**

Além da importância destas duas dimensões, a teoria nos diz ainda que a confiança influencia o comprometimento. Segundo Morgan e Hunt (1994, p. 24), “porque o comprometimento acarreta vulnerabilidade, as partes buscarão apenas parceiros merecedores de confiança”. Consistente com este raciocínio, Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992) argumentam que a confiança aumenta o engajamento dos parceiros em trocas de risco, assim é esperado que a confiança aumente a probabilidade dos parceiros de tornarem-se mais comprometidos ao relacionamento.

Com base nesta teoria, o relacionamento com o cliente será avaliado, neste estudo, através da confiança e do comprometimento existentes no relacionamento entre empresa e cliente. As organizações voltadas para o mercado, de acordo com Day (1999), apresentam capacidades distintas para sentir e se relacionar com o mercado. Estas capacidades sugerem que empresas com esta orientação terão um melhor relacionamento com o cliente e que há uma relação entre os dois construtos.

## **2.12 Desempenho**

O estudo do desempenho das empresas tem tido a atenção de vários estudiosos (Deshpandé, Farley e Webster, Jr., 1993, Narver e Slater, 1990, Buzzel e Gale, 1991, Slater e Narver, 1994, Han, Kim e Srivastava, 1998) que têm conceituado e medido o desempenho de maneiras diferentes (Venkatraman e Ramanujam, 1986). O trabalho de pesquisa PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*), famoso por ter verificado as ligações entre estratégias e o desempenho das empresas, ou seja, o impacto das estratégias de

mercado sobre o lucro em 3000 unidades de negócio de grandes e pequenas empresas na América do Norte, Europa e em outras partes do mundo, vem sendo usado por muitos pesquisadores como referência de mensuração de desempenho organizacional.

Segundo Buzzell e Gale (1991), três tipos de informações são coletadas na pesquisa PIMS para as unidades estratégicas de negócios:

- descrição das condições de mercado que envolvem dados referentes aos canais de distribuição, o número e o tamanho de seus clientes, e as taxas de crescimento do mercado e da inflação;
- a posição competitiva no mercado que incluem dados de participação no mercado, qualidade relativa, preços, custos e grau de integração vertical relativo aos concorrentes;
- medidas de desempenho financeiro e operacional.

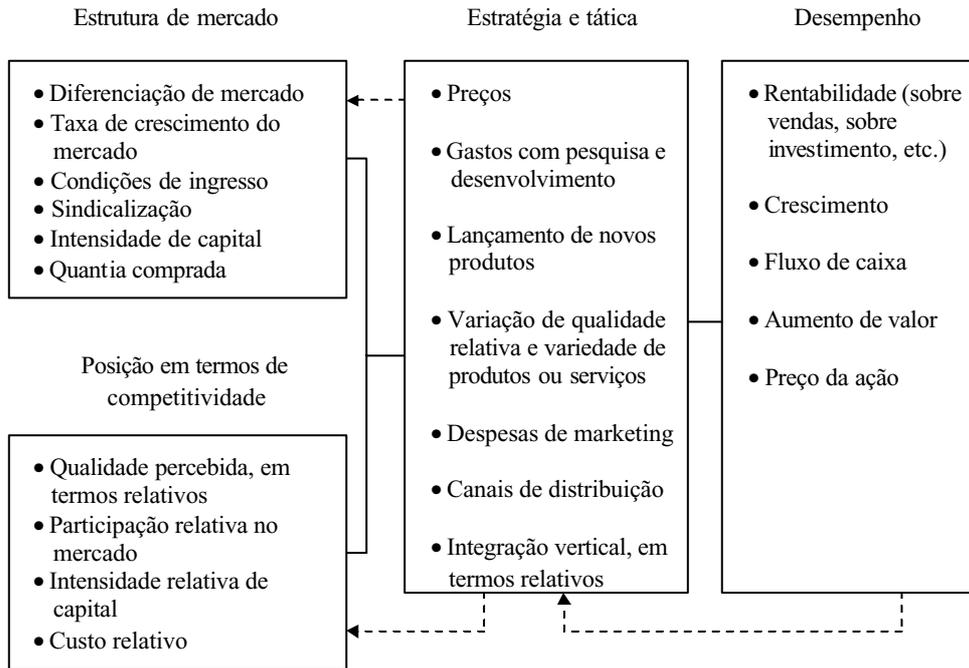
Para Eccles (2000), os principais indicadores de desempenho das empresas não se limitam apenas aos dados financeiros. Qualidade, satisfação dos clientes, inovação, e participação no mercado são medidas que geralmente refletem a situação da empresa melhor que o lucro dos relatórios financeiros. Assim, a lógica do estudo PIMS é que objetivos financeiros razoáveis e algumas das características da estratégia que unidades de negócios adotam dependem da posição estratégica e das características do mercado destas unidades. Com base nestas informações, a pesquisa explora muitas dimensões possíveis da estratégia e do ambiente de mercado que poderiam influenciar o desempenho, como por exemplo: a intensidade do investimento, a qualidade dos produtos ou serviços, a produtividade da mão-de-obra e o grau de integração vertical. O objetivo é ajudar os administradores a compreender e prever de que maneira as escolhas estratégicas e as condições de mercado afetam o desempenho das empresas. Embora este estudo tenha sido

realizado em unidades estratégicas de negócios seus resultados também podem ser aplicados para estratégias no nível de empresas como um todo (Buzzell e Gale, 1991).

As informações utilizadas no estudo PIMS são compostas de medidas objetivas, como as provenientes das demonstrações financeiras das empresas, e medidas subjetivas, como a qualidade relativa aos três principais concorrentes, que são baseadas em estimativas ou julgamento dos administradores. Estudos que têm utilizado os dois tipos de medidas têm encontrado uma forte correlação entre as abordagens (Dess e Robinson, 1984, Pearce, Robbins e Robinson, 1987). Dess e Robinson (1984) concluíram que é apropriado o uso de medidas subjetivas onde medidas objetivas forem inapropriadas ou indisponíveis. No contexto das empresas brasileiras, mais precisamente do Rio Grande do Sul, Perin e Sampaio (1999) fizeram uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos de desempenho (retorno sobre ativos, taxa de crescimento de vendas e lucratividade) e encontraram uma correlação positiva e significativa entre as duas medidas.

A mensuração do desempenho da pesquisa PIMS é realizada através das seguintes medidas de rentabilidade: retorno sobre vendas (ROS), retorno sobre investimento (ROI), crescimento do fluxo de caixa, aumento de valor e preço da ação. Buzzel e Gale (1991) afirmam que o retorno sobre o investimento é uma medida superior ao retorno sobre vendas porque relaciona os resultados diretamente aos recursos utilizados para alcançá-los. Apesar disso, o retorno sobre vendas também é utilizado porque é um indicador conhecido de rentabilidade e porque fornece dados adicionais sobre a forma como as estratégias determinam os resultados. Segundo o modelo PIMS de estratégia de competição, apresentado na Figura 2.9, o desempenho depende de três tipos principais de fatores: as características do mercado em que a unidade de negócios atua, a posição competitiva da unidade nesse mercado, e a estratégia que adota.

**Figura 2.9 O modelo PIMS de estratégia de competição**



Fonte: Buzzel e Gale, (1991, p. 35).

Dois conceitos importantes para a formação da base de dados PIMS são a unidade de negócios e o seu mercado servido. Estabelecer o mercado servido é um conceito central porque as medidas de participação no mercado, taxas de crescimento, identidade e fatias de mercado dos principais concorrentes, bem como a avaliação da qualidade relativa dos produtos e serviços das unidades de negócios são feitas em relação ao mercado servido. A unidade de negócios, segundo a definição PIMS (Buzzel e Gale, 1991, p. 41), refere-se a

“uma divisão, linha de produtos, ou outro centro de lucro de uma empresa que: (1) produz e comercializa um conjunto bem definido de produtos e/ou serviços correlatos; (2) serve um conjunto claramente definido de clientes, numa área geográfica razoavelmente bem delimitada; e (3) compete com um conjunto bem definido de concorrentes.”

O retorno sobre investimento (ROI) e retorno sobre vendas (ROS) são calculados utilizando-se medidas obtidas das demonstrações financeiras das empresas. O ROI é o resultado da razão entre o lucro operacional líquido antes do imposto de renda e o investimento, enquanto que o ROS é a razão entre o mesmo lucro operacional líquido e as vendas líquidas. O cálculo do investimento corresponde à diferença entre o ativo total e o passivo circulante. O lucro operacional líquido refere-se ao resultado da operação de vendas líquidas menos compras e menos as despesas operacionais. As definições das vendas líquidas, compras, despesas operacionais, ativo total e passivo circulante podem ser encontradas no capítulo três, no item 3.2.1.3.

Os resultados encontrados na base de dados PIMS para os retornos sobre investimento e sobre vendas, considerando um período de quatro anos, indicaram as seguintes médias para as unidades de negócio: o ROI variou de -25% a +80%, e o ROS variou entre -25% a +30%. Para uma melhor visualização de como estes valores foram encontrados apresentam-se a seguir as respectivas fórmulas:

$$\text{Lucro operacional líquido} = \text{Vendas líquidas} - \text{Compras} - \text{Despesas operacionais}$$

$$\text{Investimento} = \text{Ativo total} - \text{Passivo circulante}$$

$$\text{Retorno sobre investimento (ROI)} = \frac{\text{Lucro operacional líquido}}{\text{Investimento}} \times 100$$

$$\text{Retorno sobre vendas (ROS)} = \frac{\text{Lucro operacional líquido}}{\text{Vendas líquidas}} \times 100$$

A relação entre orientação para o mercado e desempenho é discutida em vários trabalhos (Matsuno e Mentzer, 2000). Este interesse, segundo Han, Kim e Srivastava (1998), tem sido constante por sua aparente importância estratégica. Evidências empíricas sugerem que as atividades envolvidas em tornar-se orientados para o mercado fornecem

um foco unificado para os esforços e projetos dos indivíduos dentro da empresa levando a um desempenho superior (Jaworski e Kohli, 1993, Slater e Narver, 1994, Greenley, 1995b).

Narver e Slater (1990) encontraram suporte para a hipótese de que em negócios de *commodity* e não *commodity* a orientação para o mercado é um importante determinante da lucratividade. Eles observaram que os negócios que têm maior grau de orientação para o mercado estão associados com maior lucratividade. Jaworski e Kohli (1993) e Slater e Narver (1994) avaliaram se o ambiente competitivo modera o relacionamento entre orientação para o mercado e o desempenho de uma empresa. Jaworski e Kohli (1993) não encontraram suporte para esta afirmação, concluindo que a ligação entre a orientação para o mercado e o desempenho não é influenciada pelo nível de turbulência do mercado, a intensidade competitiva e a turbulência tecnológica. Os resultados de Slater e Narver (1994) reforçaram as descobertas de Narver e Slater (1990) e demonstraram que o crescimento nas vendas e o sucesso de novos produtos também apresentam um relacionamento positivo com a orientação para o mercado. Quanto ao efeito moderador do ambiente competitivo no relacionamento, houve pouco suporte para a proposição.

Estudos considerando a influência da orientação para o mercado sobre o desempenho também foram realizados por Pelham e Wilson (1996) e Horng e Chen (1998), nestes casos, avaliando a relação em pequenas e médias empresas. Pelham e Wilson (1996), em um estudo longitudinal que incluiu outras influências na relação como estrutura do mercado, estrutura da empresa e estratégia, descobriram que a orientação para o mercado influencia significativamente e positivamente a qualidade relativa do produto, o sucesso de novos produtos, e a lucratividade de pequenas empresas, porém não influencia o crescimento de vendas e participação no mercado. O estudo de Horng e Chen (1998) analisa esta relação em pequenas e médias empresas de Taiwan. Suas descobertas sugerem

que a orientação para o mercado destas empresas é um determinante crítico do desempenho geral das mesmas, assim como do comprometimento organizacional dos seus empregados. Considerando esta relação no setor de saúde (hospitais), Kumar, Subramanian e Yauger (1998), encontraram que a orientação para o mercado foi um significativo preditor do desempenho avaliado como retorno sobre ativos, crescimento de renda, sucesso de novos serviços/aparelhos, sucesso em controlar gastos operacionais e sucesso na retenção de pacientes.

Apesar de todos estes estudos apresentarem resultados positivos quanto ao relacionamento entre a orientação para o mercado e o desempenho, alguns outros não encontraram suporte inequívoco para esta relação. Entre eles: Kohli e Jaworski (1990) não encontraram forte evidência de apoio à relação, Han, Kim e Srivastava (1998) descobriram um relacionamento positivo porém não significativo e Siguaw, Simpson e Baker (1998) não encontraram suporte para o relacionamento. Complementando, o estudo de Greenley (1995b) sugere que a influência da orientação para o mercado pode não ser vantajosa em mercados muito turbulentos e em condições de pouco poder dos clientes e muita mudança tecnológica.

Quanto à influência do relacionamento com os clientes no desempenho das empresas, ou seja, se a manutenção dos relacionamentos conduz a um melhor desempenho encontram-se evidências desta relação em vários trabalhos. Reichheld e Sasser, Jr. (1990) afirmam que quando o cliente é bem atendido, a cada ano que ele se relaciona com a empresa gera mais lucro. Eles realizaram uma pesquisa em cem empresas envolvendo mais de doze tipos de indústrias, entre elas: cartões de crédito, auto-serviço, lavanderia e distribuição industrial e encontraram em todas elas lucros crescentes a cada ano. Kalwani e Narayandas (1995) afirmam que manter relações próximas com clientes em longo prazo pode levar as empresas fornecedoras a obterem um maior lucratividade através da maior

compreensão e atendimento das necessidades dos clientes. Ainda segundo os mesmos autores, relacionamentos em longo prazo com clientes selecionados capacitam as empresas fornecedoras a realizar redução de custos em suas vendas, em gastos administrativos e gerais tendo em vista fatos como menor rotatividade de clientes, e maior satisfação deles, acarretando menores custos de serviço e maior eficácia nos gastos com vendas. Kumar (1996) mostrou que varejistas com maiores níveis de confiança em seus produtores geraram 78% mais vendas e foram avaliados por seus produtores como apresentando um desempenho 11% melhor do que aqueles com menores níveis.

Outros estudos avaliam os efeitos da confiança e do comprometimento presentes no relacionamento com os clientes no desempenho das empresas. Sigauw, Simpson e Baker (1998) encontraram que a confiança do distribuidor no fornecedor está relacionada significativamente e positivamente à satisfação do distribuidor com o seu desempenho financeiro, enquanto que o comprometimento do distribuidor ao relacionamento está relacionado positivamente à sua satisfação com o seu desempenho financeiro.

## **3**

# **Metodologia**

---

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa. Ele está dividido em seis seções: hipóteses da pesquisa, definição das variáveis, delineamento da pesquisa, processo de coleta de dados que inclui o ambiente, o meio e o instrumento de coleta de dados, seleção da população e amostra, e análise dos dados.

### **3.1 Hipóteses de pesquisa**

Embora este estudo seja essencialmente exploratório, ele também se destina a investigar algumas relações existentes entre os construtos e oferecer explicação. Desta forma, foram construídas, com base na revisão de literatura sobre a estratégia de orientação para o mercado, relacionamento com os clientes e o desempenho, as seguintes hipóteses:

- Estratégia de orientação para o mercado e relacionamento com os clientes

No relacionamento entre fornecedor-distribuidor, segundo Siguaw, Simpson e Baker (1998), é provável que a orientação para o mercado do fornecedor aumente a confiança do distribuidor porque um fornecedor orientado para o mercado (1) partilha informações e vantagens com as empresas sem que isso seja solicitado (Smeltzer, 1997); (2) conduz a motivos e intenções favoráveis que são necessários para um crescente nível de confiança; e (3) mantém comunicações abertas e responde às necessidades dos clientes o que demonstra aos parceiros de negócio uma maior competência, credibilidade e confiabilidade. Também, segundo os mesmos autores, a orientação para o mercado do distribuidor pode influenciar sua confiança no relacionamento fornecedor-distribuidor em função do uso da inteligência de mercado, que permite que um distribuidor com esta orientação conheça melhor sua indústria e possa comparar a orientação para o mercado de seus fornecedores com a de fornecedores alternativos. Como resultado, os pesquisadores descobriram que a orientação para o mercado do distribuidor é significativamente relacionada à confiança do distribuidor no fornecedor.

Baker, Simpson e Siguaw (1999), descobriram que é provável que um fornecedor que percebe um revendedor como sendo orientado para o mercado tenha mais percepções positivas do relacionamento com aquele revendedor, o que resulta numa disposição para manter o relacionamento com ele. Analisando então a confiança como um construto-chave do marketing de relacionamento, estes autores encontraram uma associação estatisticamente significativa entre a percepção do fornecedor de um revendedor altamente orientado para o mercado e a percepção do fornecedor de que o revendedor é altamente crível e benevolente, ou seja, confiável.

Poucos estudos têm avaliado o efeito da estratégia de orientação para o mercado sobre o comprometimento. Dois estudos, entretanto, examinaram a relação entre

esta orientação e variáveis similares ao comprometimento. Kohli e Jaworski (1990) conceituaram um relacionamento causal entre orientação ao mercado e “negócios repetidos com os clientes” e Narver e Slater (1990) testaram empiricamente e encontraram suporte para uma associação entre orientação ao mercado e retenção de clientes. Baker, Simpson e Siguaw (1999) avaliaram a relação entre a orientação para o mercado do revendedor, percebida pelo fornecedor, e o comprometimento do fornecedor ao revendedor e descobriram que fornecedores associados a revendedores orientados para o mercado são mais comprometidos e satisfeitos com o relacionamento com os revendedores.

Para Siguaw, Simpson e Baker (1998), fornecedores orientados para o mercado dedicam recursos consideráveis para satisfazer as necessidades dos distribuidores. A percepção dos distribuidores destes esforços deveria resultar em um maior comprometimento para manter o relacionamento com tais fornecedores. Testando empiricamente a hipótese de que quanto maior a orientação para o mercado do fornecedor maior o comprometimento do distribuidor ao relacionamento, Siguaw, Simpson e Baker (1998) encontraram que a orientação para o mercado do fornecedor tem um efeito significativo sobre a orientação para o mercado do distribuidor e o seu comprometimento ao relacionamento com o fornecedor. Assim, o efeito direto da orientação para o mercado do fornecedor sobre o comprometimento do distribuidor sugere que esta orientação é uma estratégia útil para o fornecedor desenvolver o comprometimento do distribuidor e com isso fortalecer e estabilizar o relacionamento no canal.

Conforme o exposto, a relação entre estratégia de orientação para o mercado e a confiança e o comprometimento no relacionamento tem sido analisada no contexto do canal entre fornecedor e distribuidor ou entre fornecedor e revendedor, examinando o efeito desta orientação de um lado ou de outro do canal. Observa-se, no entanto, a ausência desta análise no relacionamento entre empresa e cliente final. Também, o

relacionamento é avaliado considerando a confiança e o comprometimento separadamente, e não como um construto em que ambos estejam presentes simultaneamente (Morgan e Hunt, 1994). Desta forma, considerando que Day (1999) estabelece que empresas orientadas para o mercado têm uma capacidade maior de relação com os clientes e os resultados empíricos encontrados nos estudos anteriormente mencionados, propõe-se a seguinte hipótese:

**H1: Empresas orientadas para o mercado têm uma grande capacidade de relação com seus clientes.**

• Estratégia de orientação para o mercado e desempenho

Várias pesquisas apóiam a suposição de que uma orientação para o mercado resulta em um melhor desempenho para as empresas (Dehspandé, Farley e Webster, Jr., 1993; Narver e Slater, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1994). Evidências empíricas sugerem que as atividades envolvidas em tornar-se orientada para o mercado fornecem um foco unificado para esforços e projetos de indivíduos dentro da organização, portanto levando a um desempenho superior (Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1994; Greenley, 1995b).

Narver e Slater (1990) descobriram que a orientação para o mercado tem um significativo efeito sobre a lucratividade. Efeitos positivos entre esta orientação e desempenho também foram encontrados considerando-se outras medidas de desempenho, como: retorno sobre ativos e sobre vendas, e sucesso de novos produtos (Slater e Narver, 1994), qualidade dos produtos, sucesso de novos produtos e lucratividade atual em pequenas empresas (Pelham e Wilson, 1996), crescimento da participação do mercado, margem de lucro, e desempenho geral (Appiah-adu e Ranchhod, 1998).

Deshpandé, Farley e Webster, Jr. (1993), analisando companhias japonesas, encontraram que o desempenho do negócio avaliado pela lucratividade, tamanho, participação no mercado e taxa de crescimento em relação ao principal concorrente foi correlacionado positivamente com a orientação para o cliente do fornecedor, na avaliação do consumidor. Menna (2001) em seu estudo junto às dez empresas de varejo de confecções masculinas da Cidade de Porto Alegre encontrou um relacionamento positivo e significativo na maioria dos cruzamentos entre a orientação para o mercado e as variáveis de desempenho: vendas médias por funcionário, lucro líquido depois de impostos e crescimento de vendas. Apesar da multiplicidade de medidas de desempenho, Buzzel e Gale (1991) sugerem o retorno sobre investimento e sobre vendas para avaliar o desempenho. Eles afirmam que o retorno sobre o investimento é uma medida superior dentre as medidas de desempenho porque relaciona os resultados diretamente aos recursos utilizados para alcançá-los. O retorno sobre vendas, entretanto, também é utilizado porque é um indicador conhecido de rentabilidade e porque fornece dados adicionais sobre a forma como as estratégias determinam os resultados.

Os vários trabalhos que verificaram a relação entre orientação para mercado e desempenho foram realizados com cenários, produtos, medidas e culturas diferentes o que pode indicar um viés cultural/situacional ou até mesmo específico do produto. Com base na argumentação acima, as seguintes hipóteses são antecipadas:

**H2a: Há uma relação positiva entre estratégia de orientação para o mercado e o retorno sobre investimento da empresa.**

**H2b: Há uma relação positiva entre estratégia de orientação para o mercado e o retorno sobre vendas da empresa.**

- Fatores de mercado, posição competitiva, estratégias e desempenho.

Para Buzzel e Gale (1991, p.23), estratégias são “políticas e decisões-chave adotadas pela administração e que exercem impactos importantes sobre o desempenho financeiro.” Assim, decisões estratégicas relacionadas ao grau de mecanização da produção, aos canais de distribuição empregados, ao grau de integração vertical, e às políticas de produto ou serviço, por exemplo, podem potencialmente exercer impactos significativos sobre as margens de lucro, a posição competitiva, e as necessidades de capital da empresa.

Ainda, segundo os mesmos autores, a escolha quanto às estratégias que podem ser adotadas por uma empresa é limitada pela sua posição competitiva corrente, que reflete as estratégias adotadas anteriormente. Desta forma, a posição da empresa em relação aos seus concorrentes em fatores como, qualidade de produtos ou serviços e participação no mercado influenciam o desempenho da empresa. O que também interage com a estratégia e a posição competitiva influenciando o desempenho são os fatores de mercado. A influência de fatores tais como, crescimento esperado do mercado, taxas estimadas de inflação, estágio do ciclo de vida, grau de concentração entre os fornecedores, e relação de trabalho é reconhecida por muitos (Porter, 1989, Thorelli e Burnett, 1981, Thietart e Vivas, 1984).

A pesquisa PIMS avaliou o impacto dos fatores de mercado, posição competitiva e estratégias sobre o desempenho das empresas (retorno sobre investimento e retorno sobre vendas), e seus resultados mostraram que vários fatores influenciam no desempenho. Este estudo, entretanto, foi realizado em um período em que o mercado apresentava um nível de competitividade menor e em um contexto específico. Estudos atuais confirmando estas influências são raros. Pode-se questionar se num ambiente de

maior competitividade, como o de hoje, esta relação ainda exista. Assim, foram formuladas as seguintes hipóteses:

**H3a: Há uma relação positiva entre fatores de mercado, posição competitiva e estratégias e o retorno sobre investimento da empresa.**

**H3b: Há uma relação positiva entre fatores de mercado, posição competitiva e estratégias e o retorno sobre vendas da empresa.**

• Estratégia de orientação para o mercado e posição competitiva.

Buzzel e Gale (1991) afirmam que fatores de posição competitiva, como participação no mercado, qualidade relativa de produtos ou serviços, despesas com pesquisa e desenvolvimento, produtividade de mão-de-obra, etc, influenciam a rentabilidade das empresas. Segundo Eccles (2000), indicadores não financeiros, como por exemplo, qualidade e participação no mercado, também refletem a situação da empresa. Desta forma, considerando que a orientação para o mercado impacta no desempenho da empresa e que este sofre a influência dos fatores de posição competitiva, pode-se supor que a estratégia de orientação para o mercado influencia os fatores de posição competitiva da empresa. Com base neste raciocínio, propomos a seguinte hipótese:

**H4: Há uma relação positiva entre estratégia de orientação para o mercado e fatores de posição competitiva da empresa.**

• Relacionamento com os clientes e desempenho

Vários estudos sugerem que a manutenção de relacionamentos em longo prazo leva as empresas a conseguirem um melhor desempenho. Noordewier, John e Nevin (1990) indicam que elementos relacionais, tal como orientação ao longo prazo, aumentam

os resultados de desempenho no relacionamento comprador-vendedor. Anderson e Weitz (1992) referem-se à orientação ao longo prazo em um relacionamento como comprometimento e afirmam que o comprometimento mútuo resulta em membros independentes do canal trabalhando juntos para melhor servir as necessidades dos clientes e aumentar a lucratividade mútua.

Criar relações de longo prazo é importante, segundo Kalwani e Narayandas (1995, p. 14), porque “firmas fornecedoras em relacionamento de longo prazo com clientes selecionados são capazes de reter ou mesmo melhorar seu nível de lucratividade mais do que firmas que empregam a abordagem transacional”. Em outro trabalho, Kumar (1996) mostrou que varejistas com maiores níveis de confiança em seus produtores geraram 78% mais vendas e foram avaliados por seus produtores como apresentando um desempenho 11% melhor do que aqueles com menores níveis. Reichheld e Sasser, Jr. (1990), considerando as empresas de serviço, afirmam que quando o relacionamento entre o consumidor e a empresa prolonga-se os lucros aumentam. As empresas podem aumentar o lucro quase 100% retendo apenas 5% mais de seus clientes. Siguaw, Simpson e Baker (1998) encontraram que a confiança do distribuidor no fornecedor está relacionada significativamente e positivamente com a satisfação do distribuidor com o seu desempenho financeiro, enquanto que o comprometimento do distribuidor ao relacionamento está relacionado positivamente com sua satisfação com o seu desempenho financeiro.

Embora estes estudos apresentem resultados que confirmam a existência da relação, pode-se questionar se relacionamentos que possuem a confiança e o comprometimento como variáveis chaves, segundo o modelo de Morgan e Hunt (1994), também levam as empresas a um melhor desempenho. Também, neste caso, as medidas de retorno sobre investimento, em função de sua superioridade, e do retorno sobre vendas,

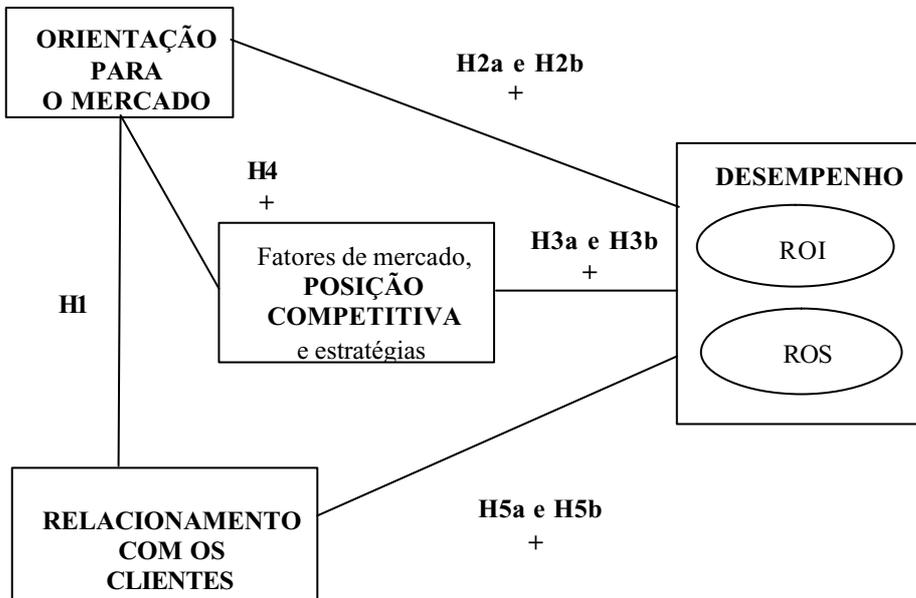
como um indicador conhecido de rentabilidade (Buzzel e Gale, 1991), avaliam o desempenho da empresa. Desta forma, propõem-se às hipóteses abaixo:

**H5a: Há uma relação positiva entre o relacionamento da empresa com os clientes e o retorno sobre investimento.**

**H5b: Há uma relação positiva entre o relacionamento da empresa com os clientes e o retorno sobre vendas.**

A Figura 3.1 apresenta os relacionamentos esperados entre os construtos com base nas hipóteses apresentadas.

**Figura 3.1** Relacionamentos esperados entre os construtos



## **3.2 Definição das variáveis**

Neste item são apresentadas as definições constitutiva e operacional das variáveis que foram avaliadas no estudo. A definição constitutiva define um construto utilizando-se de outros construtos. Ela identifica as características principais do construto que claramente o diferencia dos outros. A definição operacional especifica como o construto será medido (Kinneer e Taylor, 1996).

### **3.2.1 Definição constitutiva**

A pergunta geral da pesquisa apresenta os dois construtos que foram analisados neste estudo, que são: a estratégia de orientação para o mercado e o relacionamento com o cliente, como também a implicação destes construtos no desempenho das empresas. Assim, serão apresentadas a seguir as definições constitutivas de cada construto e das variáveis fatores de mercado, posição competitiva e estratégias, contidas no estudo PIMS, que também podem afetar o desempenho.

#### **3.2.1.1 Estratégia de orientação para o mercado**

O construto estratégia de orientação para o mercado, segundo Day (1999), é composto por cinco dimensões cujos conceitos serão descritos a seguir:

a) Orientação geral: valores, crenças e comportamento – uma empresa orientada para o mercado tem “uma cultura orientada externamente com crenças

dominantes, valores e comportamentos enfatizando valor superior para o cliente e contínua busca por novas fontes de vantagem” (Day, 1999, p. 6).

b) Capacidade de sentir o mercado – “permite à empresa orientada para o mercado continuamente antecipar oportunidades do mercado e responder a elas antes dos concorrentes” (Day, 1999, p. 77).

c) Capacidade de relação com o mercado – “mantém a organização proximamente ligada ao seu mercado, criando uma via de dois sentidos para interagir com os clientes” (Day, 1999, p. 77).

d) Capacidade de pensamento estratégico – “permite que a empresa alinhe sua estratégia ao mercado e ajuda a antecipar mudanças no mercado” (Day, 1999, p. 10).

e) Alinhamento organizacional – a empresa orientada para o mercado possui “uma configuração que reúne a cultura, capacidades e processos na estrutura da firma. Ela inclui as capacidades de sentir o mercado, relação com o mercado e pensamento estratégico, assim como outras capacidades e ativos do negócio mais a estrutura organizacional e sistemas de suporte à informação, controle e recompensa” (Day, 1999, p. 11).

### **3.2.1.2 Relacionamento com o cliente**

De acordo com o referencial teórico apresentado no item 2.11 o construto relacionamento com os clientes foi avaliado, através da confiança e do comprometimento presentes no relacionamento entre empresas e clientes. Tanto para a confiança quanto para o comprometimento foram adotadas as definições de Moorman, Zaltman e Deshpandé que serão apresentadas a seguir:

- A confiança é “uma disposição para **confiar** em um parceiro de troca em quem se tem **convicção** quanto à sua **confiabilidade** e **integridade**” (1992, p. 315).
- O comprometimento corresponde a “um permanente desejo para manter um relacionamento valioso” (1992, p. 316).

### **3.2.1.3 Fatores de mercado, posição competitiva e estratégias**

Tendo como base o estudo do impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas, realizado por Buzzel e Gale (1991), o desempenho das empresas pesquisadas foi avaliado utilizando-se variáveis extraídas do referido estudo. Estas variáveis envolvem medidas objetivas que dizem respeito a dados de balanço, e subjetivas tais como o grau de integração vertical, a participação no mercado, o preço, e a qualidade dos serviços em relação aos três principais concorrentes da empresa. As referidas variáveis são apresentadas a seguir:

#### **a) Medidas de demonstrações financeiras**

- Compras – incluem os custos de matéria-prima e materiais semi-acabados, componentes, montagens parciais e suprimentos, embalagens, combustíveis e energia.
- Ativo total – soma de contas a receber, estoques, valor contábil líquido do Ativo Imobilizado, e caixa e outros Ativos.
- Passivo circulante – inclui contas a pagar, empréstimos em curto prazo, e outras dívidas a vencer em menos de um ano.
- Vendas líquidas – as vendas líquidas são declaradas após devoluções, abatimentos e perdas com clientes.

- Despesas operacionais – incluem todas as despesas operacionais da empresa.

**b) Informações descritivas sobre produtos e serviços**

- Tipo de atividade – a melhor descrição desta unidade é como um empreendimento em...

- Estágio da categoria do produto no “Ciclo de Vida” – como você descreveria o estágio de desenvolvimento dos tipos de produtos ou serviços vendidos pela unidade nos últimos três anos?

- Patentes e segredos comerciais – esta unidade se beneficia, em algum grau significativo, de patentes, segredos comerciais, ou outros métodos exclusivos de produção ou operação em relação a produtos ou serviços, e em relação a processos?

- Padronização de produtos ou serviços – os produtos ou serviços desta empresa são....

- Frequência de alterações de produtos– com que frequência a empresa e seus principais concorrentes costumam modificar no todo ou em parte a linha de produtos ou serviços oferecidos?

- Mudanças tecnológicas – houve alguma alteração tecnológica importante nos produtos oferecidos pela empresa ou por seus principais concorrentes, ou nos métodos de produção, nos últimos três anos?

- Tempo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços – para esta empresa e seus principais concorrentes, qual o período típico de tempo entre o início do esforço de desenvolvimento de um novo produto e o seu lançamento no mercado?

**c) Informações sobre usuários finais e clientes imediatos**

- Clientes imediatos – são aqueles dos quais a empresa recebe ordens de compra.

- Canais de distribuição – porcentagem aproximada das vendas da empresa efetuadas “diretamente a usuários finais, a usuários finais via instalações de distribuição no varejo ou atacado, a atacadistas, a varejistas, a representantes de vendas”. Consideram-se usuários finais os indivíduos, famílias e outras unidades de negócio que consomem os produtos ou serviços ou os incorporam em outros produtos e serviços. Eles são aqueles que tomam a decisão última a respeito de quais produtos ou serviços concorrentes devem ser adquiridos.

- Integração vertical – comparação do grau de integração vertical da empresa para trás e para frente relativa aos seus três maiores concorrentes. Buzzel e Gale (1991, p. 205) definem integração vertical como “a combinação, sob a mesma propriedade, de dois ou mais estágios distintos de produção e/ou distribuição, que normalmente ocorrem separados”.

**d) Informações sobre mercado e concorrência**

- Participações no mercado – porcentagem das vendas de uma unidade em relação ao tamanho do mercado servido.

- Saída de concorrentes – algum concorrente com participação de pelo menos 5% no mercado deixou o mercado servido pela empresa nos últimos três anos?

- Comparação com concorrentes – avaliações das posições relativas em termos de participação no mercado, qualidade, custos e tecnologia em cada célula da matriz produto/ mercado.

- Número de concorrentes – quantidade de empresas que competiam no mercado servido da empresa no ano anterior ao da coleta de dados, desconsiderando concorrentes com menos de 1% do mercado servido.
- Entrada de concorrentes – algum concorrente com participação de pelo menos 5% no mercado ingressou no mercado servido pela empresa nos últimos três anos?
- Preços relativos – nível médio dos preços de venda dos produtos e serviços desta empresa, relativamente ao preço médio dos três principais concorrentes.
- Qualidade relativa dos serviços prestados aos clientes – comparar a qualidade dos serviços prestados pela empresa em relação aos seus três principais concorrentes. Serviços prestados aos clientes são “os serviços auxiliares que acompanham os produtos ou serviços primários” (Buzzel e Gale, 1991, p. 340).
- Reputação da empresa/ imagem dos produtos em termos relativos – comparar a percepção dos usuários finais quanto à imagem dos produtos e à reputação da empresa (quanto à qualidade, confiabilidade, etc) em relação aos três principais concorrentes.

### **3.2.2 Definição operacional**

Segundo Kinnear e Taylor (1996, p. 220), “o processo de mensuração é fundamental na pesquisa de marketing. É freqüentemente estabelecido que a melhor maneira para realmente compreender uma coisa é tentar medi-la”.

### **3.2.2.1 Estratégia de orientação para o mercado**

As variáveis do construto estratégia de orientação para o mercado foram operacionalizadas através de Day (1999). É uma escala diferencial semântica que apresenta no lado direito o desempenho superior ou melhor prática, e no lado esquerdo a prática deficiente. A escala diferencial semântica é uma escala de classificação de sete pontos, com os pontos extremos associados a rótulos bipolares onde os entrevistados avaliam os objetos em relação a diversas escalas limitadas em cada extremidade por um de dois adjetivos (Malhotra, 2001). Day (1999) substituiu os adjetivos pela melhor prática ou a prática deficiente, utilizando cinco pontos ao invés de sete. Como se pretende através desta escala uma definição quanto a qual prática é utilizada pela empresa em cada variável optou-se por adotar uma escala de seis pontos com o intuito de forçar o respondente a fazer uma escolha. A escala está dividida de acordo com as cinco dimensões do construto: orientação geral - valores, crenças e comportamento, capacidade de sentir o mercado, capacidade de relação com o mercado, capacidade de pensamento estratégico e alinhamento organizacional, e visa identificar o grau de orientação para o mercado da empresa.

### **3.2.2.2 Relacionamento com o cliente**

As variáveis referentes ao marketing de relacionamento foram operacionalizadas através das dimensões confiança e comprometimento, utilizando-se em ambos os casos uma escala intervalar de seis pontos do tipo Likert que segue o mesmo padrão da escala de orientação ao mercado, apresentando porém no seu lado esquerdo discordo fortemente e no lado direito concordo fortemente.

A confiança será medida pela confiabilidade, integridade, credibilidade e benevolência. As três primeiras variáveis envolvem a confiabilidade e integridade e foram adaptadas de Morgan e Hunt (1994) que utilizaram a escala diádica de confiança de Larzelere e Huston (1980) como referência para elaboração de sua escala. As demais variáveis envolvem a credibilidade e benevolência e foram adaptadas de Ganesan (1994).

O comprometimento no relacionamento será medido pela importância do relacionamento para o respondente e pela sua crença de que é necessário trabalhar para manter o relacionamento. As três primeiras variáveis foram adaptadas de Morgan e Hunt (1994) que utilizaram como base as escalas de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1984) e Mowday, Steers e Porter (1979). A quinta variável foi adaptada da escala de Michaels *et al.* (1988) que também tomou como base a escala de Mowday, Steers e Porter (1979). A quarta e sétima variáveis foram adaptadas das medidas de comprometimento ao relacionamento de Anderson e Weitz (1992) refletindo a expectativa de continuidade no relacionamento e um forte senso de lealdade. A sexta variável foi criada pela autora desta dissertação questionando a importância do relacionamento para o respondente.

### **3.2.2.3 Fatores de mercado, posição competitiva e estratégias**

A operacionalização das variáveis extraídas do formulário PIMS foi realizada utilizando-se escalas do tipo nominal, ordinal e racional. A escala nominal é aquela em que os números servem apenas como rótulos para identificar ou categorizar objetos ou eventos. Uma proporção substancial dos fenômenos de marketing requer medidas em escala nominal, tais como: marcas, localização geográfica, tipos de lojas, etc (Kinneer e Taylor, 1996).

Segundo Malhotra (2001), a escala ordinal é uma escala de graduação em que se atribuem números a objetos para indicar até que ponto possuem determinada característica, sendo possível desta forma, determinar se o objeto possui esta característica em maior ou menor grau do que outro objeto. A escala racional ou escala de razão tem todas as propriedades das escalas nominal, ordinal e intervalar, possuindo ainda um ponto zero absoluto. Esta escala permite identificar e classificar objetos, dispô-los em postos, e comparar intervalos ou diferenças. Alguns exemplos de variáveis em marketing seriam: idade, renda, custos, vendas, fatias de mercado.

**a) Variáveis com escala racional**

- Compras – valor aproximado das compras da empresa no ano anterior ao da coleta de dados.
- Ativo total – valor aproximado do ativo total da empresa no ano anterior ao da coleta de dados.
- Passivo circulante – valor aproximado do passivo circulante da empresa no ano anterior ao da coleta de dados.
- Vendas líquidas – valor aproximado das vendas líquidas da empresa no ano anterior ao da coleta de dados.
- Despesas operacionais – valor aproximado das despesas operacionais da empresa no ano anterior ao da coleta de dados.
- Canais de distribuição – informar a porcentagem aproximada das vendas da empresa para cada canal de distribuição.
- Participações no mercado – percentual de participação no mercado da empresa e de cada um dos três principais concorrentes no ano anterior ao da coleta de dados.

- Preços relativos – estimativa do nível médio dos preços de venda dos produtos e serviços da empresa em relação ao preço médio dos três principais concorrentes no ano anterior ao da coleta de dados em forma percentual. Considerar a média ponderada para os três principais concorrentes igual a 100%. Exemplo: se os preços da empresa ficaram, em média, 5% acima dos preços dos principais concorrentes, deve-se informar 105%.

#### **b) Variáveis com escala ordinal**

- Estágio da categoria do produto no “Ciclo de Vida” – selecionar entre as opções: estágio de lançamento, estágio de crescimento, estágio de maturidade e estágio de declínio.

- Tempo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços – selecionar entre as opções: menos de um ano, entre 1 e 2 anos, entre 2 e 5 anos, mais de 5 anos, e não aplicável, pois não há desenvolvimento significativo de produtos nesta empresa.

- Clientes imediatos– selecionar entre as opções: 19 ou menos, 20 a 99, 100 a 999, 1000 a 9999, e acima de 9999.

- Integração vertical – selecionar para cada concorrente entre as opções: menor, igual e maior.

- Comparação com concorrentes:

- Participação no mercado – selecionar entre as opções: pequena, média e grande.

- Qualidade – selecionar entre as opções: inferior, igual e superior.

- Custo – selecionar entre as opções: inferior, igual e superior.

- Tecnologia – selecionar entre as opções: atrasada, igual e adiantada.

- Número de concorrentes – selecionar entre as opções: 5 ou menos, entre 6 e 10, entre 11 e 20, entre 21 e 50 e 51 ou mais.

- Qualidade relativa dos serviços prestados aos clientes – selecionar para cada concorrente entre as opções: muito pior, um pouco pior, aproximadamente igual, um pouco melhor e muito melhor.

- Reputação da empresa/ imagem dos produtos em termos relativos - selecionar para cada concorrente entre as opções: muito pior, um pouco pior, aproximadamente igual, um pouco melhor e muito melhor.

**c) Variáveis com escala nominal**

- Tipo de atividade – selecionar entre as opções: indústria, comércio e serviço.

- Patentes e segredos comerciais – selecionar entre as opções: não e sim.

- Padronização de produtos ou serviços – selecionar entre as opções: mais ou menos padronizados para todos os clientes e projetados ou produzidos sob encomenda para clientes específicos.

- Frequência de alterações de produtos – selecionar entre as opções: anualmente, periodicamente, mas a intervalos mais longos do que um ano, a cada estação, e sem padrões regulares e periódicos.

- Mudanças tecnológicas – selecionar entre as opções: não e sim.

- Saída de concorrentes – selecionar entre as opções: não e sim.

- Entrada de concorrentes – selecionar entre as opções: não e sim.

### 3.3 Delineamento da pesquisa

“Um delineamento de pesquisa é o plano básico que guia a coleta de dados e a fase de análise do projeto de pesquisa. É a estrutura que especifica que tipo de informação será coletado, as fontes de dados, e o procedimento de coleta de dados”. É o objetivo do projeto de pesquisa que determina qual delineamento deve ser utilizado pelo pesquisador (Kinneer e Taylor, 1996, p. 129).

Este estudo visa estender o conhecimento acerca dos efeitos da estratégia de orientação para o mercado sobre o relacionamento com os clientes e do impacto destes dois construtos sobre o desempenho das empresas investigando algumas relações existentes entre os construtos e sua respectiva explicação. Assim, define-se esta pesquisa como do tipo exploratória descritiva. Este tipo de pesquisa tem como objetivo explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão e também determinar o grau até o qual as variáveis de marketing estão associadas (Malhotra, 2001).

A adequação deste estudo a este tipo de pesquisa ocorre também em função das suas características. O processo de pesquisa exploratória é flexível e não estruturado e a amostra é geralmente pequena e não representativa (Malhotra, 2001). Estas características correspondem à situação encontrada neste estudo, onde se utiliza uma amostra não probabilística, por conveniência, composta de 128 respondentes.

Este estudo também se caracteriza por ser uma pesquisa quantitativa do tipo corte-seccional. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa do tipo corte-seccional envolve a coleta de informações de uma dada amostra de elementos da população somente uma vez. A abordagem quantitativa busca quantificar ou medir um problema através do uso de procedimentos estatísticos e amostras definidas cientificamente (Kinneer e Taylor, 1996). Nesta dissertação, os dados coletados foram tratados utilizando-se o programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

As pesquisas de marketing procuram explicar, prever e compreender os fenômenos de marketing. Hunt (1991) argumenta que explicação, predição e compreensão são fundamentais para a pesquisa de marketing. Neste sentido o objetivo deste estudo foi explicar que efeito a estratégia de orientação para o mercado tem sobre o relacionamento com os clientes, e também se a estratégia de orientação ao mercado e o relacionamento com os clientes influenciam no desempenho das empresas.

Quanto à orientação da pesquisa, trata-se de uma pesquisa orientada a um problema. Este tipo de pesquisa, de acordo com Myers, Massy e Greyser apud Hunt (1991, p. 2), posiciona-se entre a pesquisa básica e a pesquisa para a solução de um problema. Ela “pode ser fundamental ou altamente aplicada, mas sua força é dirigida ao desejo de fazer uma contribuição para a solução de um importante problema prático.” Para Hunt (1991, p.2), no entanto, a pesquisa orientada a um problema não se encontra entre os outros dois tipos, como mencionado acima. Ela “é uma subclasse da pesquisa de marketing porque é uma pesquisa dirigida a classes gerais de problemas de marketing e porque ela é generalizável para diferentes empresas”. A identificação desta pesquisa com aquelas orientadas a um problema está no fato que, com este estudo, pretende-se adquirir novos conhecimentos a respeito do assunto abordado.

Considerando a abrangência do marketing, Philip Kotler apresentou em 1972 na conferência da Associação Americana de Marketing, os conceitos micro, macro, normativo e positivo como forma de classificar os fenômenos de marketing. Com base nestas observações foi proposto o modelo das três dicotomias que estabelece as categorias: setor lucrativo/setor não lucrativo, micromarketing/macromarketing, marketing positivo/marketing normativo (Hunt, 1991). De acordo com este modelo, esta pesquisa enquadra-se na categoria setor lucrativo/ micromarketing/ marketing positivo. A categoria setor lucrativo foi definida porque as organizações que foram estudadas na pesquisa têm

entre seus objetivos a realização do lucro. A categoria micromarketing é aplicada porque a pesquisa focaliza os interesses das empresas e não da sociedade como um todo. Segundo Hunt (1991, p. 12), “o marketing positivo adota a perspectiva de tentar descrever, explicar, prever, e compreender as atividades e fenômenos de marketing que realmente existem.” Como o objetivo da pesquisa visa à explicação de um fenômeno, a pesquisa foi classificada como marketing positivo.

## **3.4 Coleta de dados**

### **3.4.1 Ambiente de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada em empresas que atuam na região Nordeste do Brasil, cujos executivos freqüentaram os cursos de MBA da Universidade Federal de Pernambuco.

### **3.4.2 Meio de coleta de dados**

Os dados necessários à realização da pesquisa foram obtidos através do método de levantamento. Este método “se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se

fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, e características demográficas e de estilo de vida”. Entre as vantagens do levantamento estão: sua aplicação simples, a confiabilidade dos dados obtidos porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas, a diminuição na variabilidade dos resultados que pode ser causada pela diferença entre os entrevistadores pelo uso de perguntas de resposta fixa, e a análise, codificação e interpretação dos dados são relativamente simples. Como desvantagem tem-se que o entrevistado pode ser incapaz ou relutante em dar a informação desejada, por exemplo, quando a informação é delicada ou considerada pessoal. Uma outra desvantagem diz respeito à dificuldade na formulação das perguntas de um questionário (Malhotra, 2001, p. 179).

Os dados primários foram então adquiridos por meio de um questionário com perguntas relacionadas aos construtos de estratégia de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente, e também a dados categóricos que incluem as informações para a avaliação do desempenho das empresas. A aplicação do questionário ocorreu no período de agosto a novembro de 2001 e envolveu cinco turmas dos cursos de MBA da Universidade Federal de Pernambuco. Os questionários foram entregues aos participantes dos referidos cursos que o retornaram preenchido num prazo máximo de dez dias, tendo em vista que, algumas respostas solicitadas nos dados categóricos como: dados do balanço da empresa, percentual de participação no mercado, percentual de venda nos canais de distribuição, etc, exigiam informações não disponíveis fora da empresa, e também, que algumas vezes o participante não era o executivo indicado para responder ao questionário. Neste caso, o participante foi instruído a buscar as informações junto ao executivo que deveria além de ter acesso às informações solicitadas no questionário também conhecer as estratégias da empresa.

### 3.4.3 Instrumento de coleta de dados

Conforme mencionado no item anterior, o instrumento utilizado para a coleta dos dados foi o questionário. Este foi do tipo não disfarçado, tendo em vista que os respondentes tinham conhecimento do objetivo do estudo, e composto de quatro partes. Na primeira parte apresenta-se o objetivo da pesquisa, solicita-se a cooperação do respondente para o preenchimento do questionário observando-se a garantia de sigilo quanto ao tratamento das informações e são fornecidas instruções gerais para as respostas às questões.

A segunda parte foi composta de cinqüenta e seis questões referentes à estratégia de orientação para o mercado formuladas com base na escala de Day (1999). As questões foram traduzidas, pela autora desta dissertação, da escala original em inglês buscando-se adequar a linguagem à utilizada no ambiente pesquisado. Antes da realização do *double back-translation*, técnica utilizada para garantir o desenvolvimento de uma versão comparável do questionário (Green e White, 1976), o livro de Day foi traduzido para o português sendo então utilizado para verificação quanto à adequação do questionário já traduzido. Estas questões englobam as cinco dimensões do construto e têm como objetivo avaliar o grau de orientação para o mercado das empresas pesquisadas. São elas:

- a) Orientação geral – valores, crenças e comportamento – 11 itens;
- b) Capacidade de sentir o mercado – 15 itens;
- c) Capacidade de relação com o mercado – 10 itens;
- d) Capacidade de pensamento estratégico – 10 itens;
- e) Alinhamento organizacional – 10 itens.

Na terceira parte foram incluídas as variáveis referentes ao construto relacionamento com o cliente. Foram sete questões relacionadas à confiança e sete

referentes ao comprometimento. Elas buscaram identificar o nível destas duas dimensões existente no relacionamento das empresas com seus clientes. A quarta parte foi composta das informações categóricas referentes aos dados pessoais do respondente e dados organizacionais da empresa que incluem perguntas acerca de algumas informações de demonstrações financeiras, produtos e serviços, e mercado e concorrência que foram extraídas do formulário PIMS. O modelo do questionário encontra-se no Apêndice III.

### **3.4.3.1 Pré -teste**

Após a conclusão da primeira versão do questionário, foi realizado o pré-teste do instrumento de coleta de dados junto a 10 executivos de uma turma do MBA da Universidade Federal de Pernambuco. É importante salientar que estes respondentes não fizeram parte da amostra utilizada posteriormente para realização da pesquisa. A finalidade do pré-teste, segundo Gil (1999), é evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, como: complexidade das questões, imprecisão na redação, não necessidade de questões, constrangimentos ao respondente, exaustão, etc.

Na avaliação dos respondentes o questionário foi considerado muito grande, com algumas questões apresentando dificuldade de resposta face ao tipo de informação solicitada (dados financeiros) ou a compreensão quanto à sua formulação. Na seção de orientação para o mercado buscou-se com a realização do pré-teste uma melhor adequação da linguagem utilizada e não a redução no número de questões, visto que a intenção da pesquisa era aplicar na íntegra o questionário original de Day (1999).

Na construção da seção do questionário referente ao relacionamento com o cliente, apesar de terem sido utilizadas as escalas de Meyer e Allen (1984) e Mowday, Steers e Porter (1979) para avaliar o comprometimento, e de Larzelere e Houston (1980)

para avaliar a confiança, foram tomadas como base as variáveis destas escalas julgadas por Morgan e Hunt (1994) como mais relevantes, correspondendo a um total de seis variáveis. Durante o pré-teste algumas sugestões surgiram indicando outras variáveis de relacionamento que havíamos reconhecido em outros estudos previamente discutidos na revisão de literatura. Assim, optou-se por inserir oito variáveis que muito se assemelhavam às sugestões ouvidas no pré-teste. Ao término deste processo a escala de relacionamento passou a ter catorze itens.

Na seção referente aos dados categóricos, além dos dados do respondente, foram solicitadas informações sobre a empresa que incluíam todas as questões do formulário da base de dados PIMS. Ao final do pré-teste, devido a problemas nas respostas destas variáveis como o não preenchimento ou entendimento da questão, e também em função do tamanho do questionário, algumas variáveis do PIMS foram excluídas com o intuito de reduzi-lo. A exclusão das variáveis foi feita de forma criteriosa e qualitativa para que nenhuma seção relevante (produtos e serviços, integração vertical, mercado e concorrência) ficasse sem condições de análise. Após as modificações sugeridas no pré-teste o questionário resultante foi aplicado à amostra selecionada para o estudo.

### **3.5 Seleção da população e amostra**

Tendo em vista as características da orientação para o mercado, como por exemplo, a coleta sistemática de informações sobre clientes e concorrentes, acredita-se que esta orientação não seja encontrada nas pequenas empresas em função de sua pequena

estrutura, ou seja mais fácil de ser encontrada nas médias e grandes empresas. Por esta razão a população do estudo englobou, em sua maioria, médias e grandes empresas que atuam na região Nordeste do Brasil. A economia desta Região vem apresentando bons resultados nos últimos anos. Segundo Morais (2000, p. 59), “enquanto o produto interno bruto (PIB) nacional avançou minguido 1%, o produto interno nordestino cresceu 3% em relação a 1998.” A Região, após o plano Real, manteve uma taxa de crescimento econômico de 4,15% por ano, enquanto a média anual do país no mesmo período foi de 2,89% (Exame, 2000).

A classificação das micro e pequenas empresas foi realizada com base na Lei 9317 de 05/12/96 que dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte e da Lei 9841 de 05/10/99 que instituiu o Estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte. Esta última alterou a Lei 9317 definindo os parâmetros de classificação hoje em vigor. Assim, as empresas com receita bruta (faturamento) anual até R\$ 244.000,00 são classificadas com microempresas enquanto que as com faturamento maior de R\$ 244.000,00 e menor ou igual a R\$ 1.200.000,00 são empresas de pequeno porte. Quanto às médias e grandes empresas, o critério de classificação, também com base no faturamento anual, foi obtido junto ao Balcão SEBRAE de Pernambuco que informou que empresas com faturamento maior que R\$ 1.200.000,00 e menor ou igual a R\$ 6.000.000,00 são médias empresas. As empresas com faturamento superior a R\$ 6.000.000,00 são classificadas como grandes empresas.

Devido ao questionário ser excessivamente longo, com muitas questões sensíveis à apresentação de respostas, julgou-se conveniente buscar as informações em pessoas próximas a Universidade. Foi utilizada então uma amostra de conveniência baseada no voluntariado de executivos em treinamento nos cursos de MBA da Universidade Federal de Pernambuco. Os participantes do MBA foram estimulados a

solicitar aos principais executivos da organização para responder o questionário. Em muitos casos o principal executivo foi o próprio participante dos cursos (ver relação das empresas no apêndice I).

### **3.6 Análise dos dados**

A análise dos dados tem como objetivo principal permitir ao pesquisador estabelecer conclusões a partir dos dados coletados. Nesta fase, o grande desafio é saber escolher corretamente as técnicas de análise dentre as várias existentes (Mattar, 1996). De acordo com Roesch (1999), nos estudos quantitativos os dados coletados normalmente são submetidos à análise estatística.

Antes de realizar a análise, utilizando-se o programa estatístico SPSS (versão 10.0), alguns procedimentos foram necessários para o processamento dos dados. Inicialmente foi criada uma planilha onde foram estabelecidos o tamanho e o tipo das variáveis. Em seguida, as respostas dos questionários foram codificadas para posterior digitação e armazenamento dos dados na planilha. Codificar, segundo Kinneer e Taylor (1996), corresponde a designar símbolos numéricos para uma planilha eletrônica que represente uma resposta específica em um instrumento de coleta de dados. A partir das informações colhidas nos questionários considerados válidos foram então realizados dois tipos de análise quantitativa dos dados: univariada e multivariada. A aplicação destas análises leva em consideração, segundo Kinneer e Taylor (1996): (a) quantas variáveis serão analisadas ao mesmo tempo; (b) o interesse do pesquisador quanto a descrever a

amostra ou fazer inferências sobre a população da qual a amostra foi retirada; (c) o tipo da escala das variáveis.

A análise univariada, de acordo com Roesch (1999, p. 150), “é a análise de frequências de cada questão pesquisada. Permite, por exemplo, numa pesquisa de mercado, comparar as características da amostra com a da população, e verificar a representatividade da amostra levantada”. Através desta análise pode-se determinar para cada variável medidas de tendência central e de dispersão (Kinnear e Taylor, 1996). Nesta dissertação, para este tipo de análise, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva para: analisar os dados categóricos com o objetivo de conhecer melhor o perfil dos respondentes e empresas pesquisadas; avaliar o grau de orientação para o mercado das empresas e o nível do relacionamento entre empresa e cliente.

Hair *et al.* (1995, p. 5), definem análise multivariada como “todo método estatístico que simultaneamente analisa múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto sob investigação.” De acordo com Roesch (1999, p. 150), nesta análise “utilizam-se medidas que buscam explorar o padrão de relações entre as variáveis do estudo. As medidas estatísticas permitem determinar quais as variáveis que contribuem mais ou menos para explicar certo comportamento.” Kinnear e Taylor (1996) dividem a análise multivariada em função da existência ou não de dependência entre as variáveis. Neste estudo foram utilizados tanto métodos de independência quanto de dependência. A análise fatorial foi o método de independência utilizado e os métodos de dependência foram a análise de regressão múltipla, a análise de regressão logística e a correlação canônica.

A análise fatorial é uma técnica estatística em que se busca encontrar em um grande número de variáveis ou objetos um pequeno número de fatores em comum que explicam sua intercorrelação. A aplicação desta técnica em pesquisas de marketing inclui: a redução de dados, a identificação de uma estrutura em um conjunto de medidas, o

desenvolvimento de escalas e transformação de dados (Kinneer e Taylor, 1996). Com esta análise buscou-se identificar os fatores presentes nas escalas de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente de forma a utilizar os escores dos fatores encontrados nas análises de regressão e correlação canônica.

A análise de regressão múltipla é uma técnica estatística usada para analisar o relacionamento entre uma única variável dependente e um grupo de variáveis independentes do tipo intervalar (Hair *et al.*, 1995). O propósito desta análise é mostrar como variáveis independentes estão relacionadas às dependentes e prever o valor da variável dependente tendo como base os valores conhecidos das variáveis independentes (Kinneer e Taylor, 1996). Nesta dissertação esta técnica foi utilizada para:

? determinar se a estratégia de orientação para o mercado e o relacionamento com o cliente, ambos como variáveis independentes, influenciam no desempenho das empresas (variável dependente).

? determinar quais fatores de mercado, de posição competitiva e estratégias influenciam o desempenho das empresas (ROI e ROS).

A análise de regressão logística é similar à regressão múltipla em muitos aspectos. Neste caso, porém, a variável dependente é do tipo dicotômica. A aplicação desta técnica foi realizada para avaliar a influência da estratégia de orientação para o mercado sobre a posição competitiva das empresas.

A análise de correlação canônica é uma técnica estatística multivariada que estuda o inter-relacionamento entre um conjunto de variáveis critérios (dependentes) e um conjunto de variáveis preditoras (independentes). O princípio básico é desenvolver uma combinação linear de cada conjunto de variáveis para maximizar a correlação entre os dois conjuntos. A correlação canônica prevê múltiplas variáveis dependentes de múltiplas variáveis independentes (Hair *et al.*, 1995). Esta análise foi utilizada para examinar o

efeito da estratégia de orientação para o mercado (variáveis independentes) sobre o relacionamento com os clientes (variáveis dependentes). No próximo capítulo as análises serão apresentadas, bem como os seus resultados.

## **4**

# **Análise dos resultados**

---

### **4.1 Introdução**

Neste capítulo serão apresentados os resultados das análises dos dados. Inicialmente são analisados aspectos relacionados ao preenchimento dos questionários e verificação dos valores estranhos. Em seguida são apresentados os dados demográficos da amostra traçando o perfil dos respondentes e empresas pesquisadas. As seções seguintes apresentam as análises univariada e multivariada realizadas em função dos objetivos propostos para a pesquisa.

### **4.2 Verificação dos dados**

Para esta pesquisa, os questionários para a coleta de dados foram aplicados em uma amostra de conveniência que gerou 128 questionários. Deste total, 114 foram

considerados válidos e utilizados, os demais foram rejeitados por apresentarem algum tipo de erro ou inconsistência. Após a digitação dos dados num banco de dados do SPSS 10.0, foi realizada uma verificação eletrônica para a identificação dos valores estranhos, referentes a erros de digitação. Para isso foi utilizado o comando do SPSS que busca por valores em cada variável que não tenham sido definidos previamente. Assim, para as escalas de orientação para o mercado e de relacionamento com o cliente, valores menores que um, maiores que seis ou decimais foram considerados estranhos. Neste teste não foram encontrados valores não definidos para as escalas.

### **4.3 Dados categóricos da amostra**

Os dados demográficos coletados possibilitam ao pesquisador traçar um perfil dos respondentes da pesquisa. Nas tabelas a seguir são apresentados os resultados obtidos através da frequência simples. Observa-se em algumas tabelas que o total de respondentes não corresponde aos 114 questionários considerados válidos. Isto ocorre porque alguns respondentes deixaram de responder a referida questão.

#### **4.3.1 Perfil dos respondentes e empresas pesquisadas**

Como pode ser observado na Tabela 4.1, a grande maioria dos respondentes da amostra pertence ao sexo masculino.

**Tabela 4.1 Sexo**

<b>Alternativa</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
<b>Masculino</b>	<b>88</b>	<b>78,6</b>
Feminino	24	21,4
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>

Com relação à idade, conforme Tabela 4.2, percebe-se que os respondentes são em sua maioria maior de 25 anos, com 80,1% deles pertencendo à faixa etária de 26 a 45 anos.

**Tabela 4.2 Idade**

<b>Alternativa</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Até 25 anos	3	2,8
<b>De 26 a 35 anos</b>	<b>48</b>	<b>43,2</b>
De 36 a 45 anos	41	36,9
De 46 a 55 anos	18	16,2
Acima de 55 anos	1	0,9
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>

Como mostra a Tabela 4.3, a maior parte dos respondentes (91,7 %) possui curso superior completo. 17,4% deles têm também uma especialização. Deve-se observar que nove respondentes não possuem curso superior completo, o que implica que estes não eram alunos do MBA e sim executivos das empresas para os quais os alunos do curso direcionaram o questionário.

**Tabela 4.3 Grau de Instrução**

<b>Alternativa</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
<b>Superior completo</b>	<b>81</b>	<b>74,3</b>
Superior incompleto	3	2,8
Ensino fundamental	5	4,6
Superior completo com especialização	19	17,4
Outros	1	0,9
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

Quanto ao cargo do respondente, observa-se que os questionários foram respondidos em sua maioria (67,8%) por executivos das empresas, sendo que 36,6% ocupam o cargo de gerente. Estas informações podem ser observadas na Tabela 4.4.

**Tabela 4.4 Cargo**

<b>Alternativa</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Sócio-gerente	9	8,0
Diretor	24	21,4
<b>Gerente</b>	<b>41</b>	<b>36,6</b>
Superintendente	2	1,8
Outros	36	32,2
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>

A Tabela 4.5 apresenta os resultados referentes ao tempo em que o respondente trabalha na empresa. Observa-se que um pouco mais da metade deles (54,1%) estão na empresa há no máximo 5 anos.

**Tabela 4.5 Tempo na empresa**

<b>Alternativa</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
<b>Até 5 anos</b>	<b>60</b>	<b>54,1</b>
De 6 a 10 anos	24	21,6
De 11 a 15 anos	14	12,6
De 16 a 20 anos	7	6,3
Acima de 20 anos	6	5,4
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>

Quanto ao tempo em que o respondente está no cargo atual (Tabela 4.6), os resultados mostram que 93,6% estão no cargo há no máximo 10 anos.

**Tabela 4.6 Tempo no cargo**

<b>Alternativa</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
<b>Até 5 anos</b>	<b>78</b>	<b>71,6</b>
De 6 a 10 anos	24	22,0
De 11 a 15 anos	4	3,7
De 16 a 20 anos	1	0,9
Acima de 20 anos	2	1,8
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

Conforme a Tabela 4.7, um pouco mais da metade das empresas pesquisadas foram constituídas depois do ano de 1990, tendo, portanto, pouco mais de dez anos de atividades.

**Tabela 4.7 Data de início das atividades**

<b>Alternativa</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Até 1900	5	5,3
De 1901 a 1930	5	5,3
De 1931 a 1960	12	12,6
De 1961 a 1990	23	24,2
<b>Acima de 1990</b>	<b>50</b>	<b>52,6</b>
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>

Com relação à quantidade de funcionários que a empresa possui, verifica-se na Tabela 4.8 que 67,3% delas possuem até 1000 funcionários. Salienta-se, no entanto, que 35,6% das empresas possuem 100 funcionários ou menos.

**Tabela 4.8 Número de funcionários**

<b>Alternativa</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
<b>Até 100</b>	<b>37</b>	<b>35,6</b>
De 101 a 1000	33	31,7
De 1001 a 5000	17	16,3
De 50001 a 15000	5	4,8
Acima de 15000	12	11,6
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>

### 4.3.2 Dados de fatores de mercado, posição competitiva e estratégia

As análises apresentadas a seguir envolvem as informações das demonstrações financeiras (referentes ao ano 2000), fatores de mercado, estratégia e posição competitiva das empresas. A Tabela 4.9 mostra que a faixa de faturamento que apresentou a maior concentração de empresas foi acima de cem milhões até quinhentos milhões de reais com frequência de 19,7%. Observa-se ainda que, segundo a classificação adotada, 17,1% são pequenas empresas. 13,2% são médias empresas e 69,7% são grandes empresas.

**Tabela 4.9 Faturamento**

<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Até R\$ 1.200.000,00	13	17,1
De R\$ 1.200.000,01 a R\$ 6.000.000,00	10	13,2
De R\$ 6.000.000,01 a R\$ 10.000.000,00	4	5,2
De R\$ 10.000.000,01 a R\$ 50.000.000,00	9	11,8
De R\$ 50.000.000,01 a R\$ 100.000.000,00	4	5,2
<b>De R\$ 100.000.000,01 a R\$ 500.000.000,00</b>	<b>15</b>	<b>19,7</b>
De R\$ 500.000.000,01 a R\$ 1.000.000.000,00	10	13,2
Acima de R\$ 1.000.000.000,00	11	14,6
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>

Quanto ao volume de compras (Tabela 4.10) tem-se que mais da metade das empresas (56,4%) apresentaram um valor anual de até dez milhões de reais

**Tabela 4.10 Compras**

<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Até R\$ 1.000.000,00</b>	<b>21</b>	<b>38,2</b>
De R\$ 1.000.000,01 a R\$ 10.000.000,00	10	18,2
De R\$ 10.000.000,01 a R\$ 50.000.000,00	3	5,5
De R\$ 50.000.000,01 a R\$ 100.000.000,00	7	12,7
De R\$ 100.000.000,01 a R\$ 500.000.000,00	8	14,5
De R\$ 500.000.000,01 a R\$ 1.000.000.000,00	2	3,6
Acima de R\$ 1.000.000.000,00	4	7,3
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Com relação ao ativo total, a Tabela 4.11 mostra que apesar da maior frequência ter ocorrido para o ativo total acima de um bilhão de reais, quase metade das empresas (48,4%) apresenta ativo total de até cinquenta milhões de reais.

**Tabela 4.11 Ativo total**

<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Até R\$ 1.000.000,00	13	21,0
De R\$ 1.000.000,01 a R\$ 10.000.000,00	9	14,5
De R\$ 10.000.000,01 a R\$ 50.000.000,00	8	12,9
De R\$ 50.000.000,01 a R\$ 100.000.000,00	3	4,8
De R\$ 100.000.000,01 a R\$ 500.000.000,00	8	12,9
De R\$ 500.000.000,01 a R\$ 1.000.000.000,00	4	6,5
<b>Acima de R\$ 1.000.000.000,00</b>	<b>17</b>	<b>27,4</b>
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>

As três últimas informações referentes às demonstrações financeiras são: o passivo circulante, as vendas líquidas e as despesas operacionais. O passivo circulante, conforme apresentado na Tabela 4.12, tem sua maior frequência (30,9%) nos valores até um milhão de reais.

**Tabela 4.12 Passivo circulante**

<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Até R\$ 1.000.000,00</b>	<b>17</b>	<b>30,9</b>
De R\$ 1.000.000,01 a R\$ 10.000.000,00	6	10,9
De R\$ 10.000.000,01 a R\$ 50.000.000,00	10	18,2
De R\$ 50.000.000,01 a R\$ 100.000.000,00	3	5,5
De R\$ 100.000.000,01 a R\$ 500.000.000,00	9	16,4
De R\$ 500.000.000,01 a R\$ 1.000.000.000,00	2	3,6
Acima de R\$ 1.000.000.000,00	8	14,5
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Quanto às vendas líquidas (Tabela 4.13), duas faixas apresentam maior representatividade, com frequência de 22,8% em cada uma. A primeira faixa corresponde

às vendas líquidas de até um milhão de reais. A segunda faixa envolve vendas líquidas acima de cem milhões a até quinhentos milhões de reais.

**Tabela 4.13 Vendas líquidas**

<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Até R\$ 1.000.000,00</b>	<b>13</b>	<b>22,8</b>
De R\$ 1.000.000,01 a R\$ 10.000.000,00	11	19,3
De R\$ 10.000.000,01 a R\$ 50.000.000,00	3	5,3
De R\$ 50.000.000,01 a R\$ 100.000.000,00	3	5,3
<b>De R\$ 100.000.000,01 a R\$ 500.000.000,00</b>	<b>13</b>	<b>22,8</b>
De R\$ 500.000.000,01 a R\$ 1.000.000.000,00	6	10,5
Acima de R\$ 1.000.000.000,00	8	14,0
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100,0</b>

Com relação às despesas operacionais (Tabela 4.14), 68,9% das empresas apresentaram no ano de 2000 despesas de no máximo cinquenta milhões de reais.

**Tabela 4.14 Despesas operacionais**

<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Até R\$ 1.000.000,00</b>	<b>22</b>	<b>36,1</b>
De R\$ 1.000.000,01 a R\$ 10.000.000,00	9	14,8
De R\$ 10.000.000,01 a R\$ 50.000.000,00	11	18,0
De R\$ 50.000.000,01 a R\$ 100.000.000,00	3	4,9
De R\$ 100.000.000,01 a R\$ 500.000.000,00	8	13,1
De R\$ 500.000.000,01 a R\$ 1.000.000.000,00	0	0
Acima de R\$ 1.000.000.000,00	8	13,1
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Como pode ser observado no número total de casos das tabelas referentes aos dados das demonstrações financeiras muitos respondentes deixaram de prestar estas informações. A justificativa apresentada foi que estas informações são sigilosas para empresa.

A Tabela 4.15 mostra a classificação das empresas pesquisadas quanto ao seu tipo de atividade. Observa-se que mais da metade das empresas pertencem ao setor de

serviços enquanto as demais estão distribuídas quase igualmente entre os setores da indústria e do comércio.

**Tabela 4.15 Tipo de atividade**

<b>Alternativa</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Indústria	25	22,9
Comércio	22	20,2
<b>Serviço</b>	<b>62</b>	<b>56,9</b>
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

Na Tabela 4.16 são apresentados os ramos de atividade, conforme descrito pelos respondentes.

**Tabela 4.16 Ramos de atividade**

<b>Ramos de atividade</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Agência de publicidade	1	2,22
Banco	4	8,90
Calçadista	1	2,22
Com. derivados de petróleo	1	2,22
Com. aparelhos telefônicos	1	2,22
Concessionária de veículos	2	4,44
Confecção	1	2,22
Cozinhas Ind. e Mat. Refrigeração	1	2,22
Dist. produtos veterinários	1	2,22
Dist. produtos siderúrgicos	1	2,22
Eletrometalúrgica	1	2,22
Esportes	1	2,22
Fabricação e comércio de bebidas	1	2,22
Fabricação de válvulas industriais	1	2,22
Fabrica de rações	1	2,22
Factoring	1	2,22
Laboratório farmacêutico	2	4,44
Ind. prest. serv. na construção civil	1	2,22
Informática	2	4,44
Listas telefônicas	2	4,44
Material de construção	1	2,22
Moagem de trigo	1	2,22
Moda feminina	1	2,22
Processamento de batatas	1	2,22
Produtos de higiene e limpeza	1	2,22

**Tabela 4.16 Ramos de atividade (continuação)**

<b>Ramos de atividade</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Produtos óticos e plásticos	1	2,22
Serviço público de dist. energia elétrica	1	2,22
Siderurgia	1	2,22
Tecnologia da informação	1	2,22
<b>Telecomunicações</b>	<b>8</b>	<b>17,80</b>
Vestuário feminino	1	2,22
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

A partir da Tabela 4.17 são apresentadas informações referentes aos produtos e serviços da empresa. 58,7% dos produtos e serviços das empresas estão no estágio de maturidade, seguindo em frequência pelos estágios de crescimento e lançamento. Apenas duas empresas informaram que seus produtos e serviços encontram-se no estágio de declínio.

**Tabela 4.17 Estágio do ciclo de vida dos produtos e serviços**

<b>Alternativa</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Estágio de lançamento	7	6,4
Estágio de crescimento	36	33,0
<b>Estágio de maturidade</b>	<b>64</b>	<b>58,7</b>
Estágio de declínio	2	1,8
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

A Tabela 4.18 apresenta a situação da empresa quanto a se a mesma se beneficia de patentes e segredos comerciais em relação a produtos ou serviços e em relação a processos. O resultado da análise informa que a maioria delas não tem este benefício.

**Tabela 4.18 Patentes e segredos comerciais**

<b>Alternativa</b>	<b>Em relação a produtos ou serviços</b>		<b>Em relação a processos</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Não	67	61,5	73	70,2
Sim	42	38,5	31	29,8
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>

Quanto à padronização dos produtos (Tabela 4.19), 77,6% das empresas apresentam produtos mais ou menos padronizados para todos os clientes.

**Tabela 4.19 Padronização de produtos ou serviços**

<b>Alternativa</b>	<i>f</i>	%
<b>Mais ou menos padronizados para todos os clientes?</b>	<b>83</b>	<b>77,6</b>
Projetados ou produzidos sob encomenda para clientes específicos?	24	22,4
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>

A Tabela 4.20 trata da frequência de alterações de produtos. Pode-se observar que a grande maioria das empresas e de seus concorrentes não tem padrões regulares e periódicos para modificar no todo ou em parte a linha de produtos ou serviços oferecidos.

**Tabela 4.20 Frequência de alterações de produtos**

<b>Alternativa</b>	<i>f</i>	%
Anualmente	13	11,9
Periodicamente, mas a intervalos mais longos do que um ano	14	12,8
A cada estação	6	5,6
<b>Sem padrões regulares e periódicos</b>	<b>76</b>	<b>69,7</b>
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>

Com referência a ocorrência de mudança tecnológica importante nos produtos ou nos métodos de produção das empresas, ou de seus principais concorrentes, nos últimos

três anos, verifica-se na Tabela 4.21 que 72,5% das empresas afirmam que houve alteração.

**Tabela 4.21 Mudanças tecnológicas**

<b>Alternativa</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Não	30	27,5
<b>Sim</b>	<b>79</b>	<b>72,5</b>
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

O tempo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços para empresa e seus principais concorrentes (Tabela 4.22) ocorre com maior frequência em menos de um ano. Observa-se também que 71,7% das empresas desenvolvem seus produtos e serviços em até dois anos.

**Tabela 4.22 Tempo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços**

<b>Alternativa</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
<b>Menos de um ano</b>	<b>44</b>	<b>41,5</b>
Entre 1 e 2 anos	32	30,2
Entre 2 e 5 anos	6	5,7
Mais de 5 anos	3	2,8
Não aplicável	21	19,8
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100,0</b>

A quantidade de clientes imediatos apresentados pela empresa no último ano está na Tabela 4.23. 80,2% delas apresentam mais de 100 clientes imediatos, com a maior frequência ocorrendo na faixa acima de 9999 clientes.

**Tabela 4.23 Clientes imediatos**

<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
19 ou menos	9	8,5
20 -99	12	11,3
100 – 999	17	16,1
1000 – 9999	26	24,5
<b>Acima de 9999</b>	<b>42</b>	<b>39,6</b>
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100,0</b>

A Tabela 4.24 apresenta o percentual de vendas que a empresa realiza nos diversos canais de distribuição. Observa-se que 48,4% das empresas realizam mais de 80% das suas vendas diretamente a usuários finais. Os demais canais de distribuição apresentaram maiores freqüências nos percentuais de venda de até 20%.

**Tabela 4.24 Canais de distribuição**

<b>% de vendas</b>	<b>Diretamente a usuários finais</b>		<b>A usuários finais via instalações de distribuição no varejo ou atacado</b>		<b>A atacadistas</b>		<b>A varejistas</b>		<b>A representantes de vendas</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Até 20%	30	31,6	87	92,6	77	81,9	69	72,6	87	92,6
De 20 a 40%	3	3,2	4	4,3	9	9,6	7	7,4	3	3,2
De 41 a 60%	8	8,4	2	2,1	3	3,2	5	5,3	1	1,0
De 61 a 80%	8	8,4	0	0	3	3,2	8	8,4	3	3,2
Acima de 80%	46	48,4	1	1,0	2	2,1	6	6,3	0	0
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

A situação do nível de integração vertical da empresa (ver it em 3.2.1.3 – c) em relação aos seus três principais concorrentes está apresentada na Tabela 4.25. Observa-se que as maiores freqüências ocorreram sempre para o grau de integração vertical igual ao dos concorrentes, considerando tanto a integração para frente quanto para trás.

Tabela 4.25 Grau de integração vertical

	Alternativa	Para trás		Para frente	
		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
<b>Concorrente 1</b>	Menor	13	22,4	11	16,7
	<b>Igual</b>	<b>27</b>	<b>46,6</b>	<b>34</b>	<b>51,5</b>
	Maior	18	31,0	21	31,8
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>100</b>
<b>Concorrente 2</b>	Menor	13	24,1	14	23,0
	<b>Igual</b>	<b>29</b>	<b>53,7</b>	<b>28</b>	<b>45,9</b>
	Maior	12	22,2	19	31,1
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>
<b>Concorrente 3</b>	Menor	12	22,3	10	16,9
	<b>Igual</b>	<b>24</b>	<b>44,4</b>	<b>26</b>	<b>44,1</b>
	Maior	18	33,3	23	39,0
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>	<b>59</b>	<b>100</b>

Os dados apresentados nas próximas Tabelas referem-se a informações a cerca do mercado e concorrência das empresas. A Tabela 4.26 mostra a participação no mercado servido da empresa e dos seus três principais concorrentes no último ano. 86,3% das empresas pesquisadas têm participação de até 60% do mercado. Tanto a empresa quanto seu primeiro concorrente concentram suas participações no mercado na faixa de 20 a 40%.

Tabela 4.26 Participação no mercado (%)

Alternativa	Empresa		Concorrente 1		Concorrente 2		Concorrente 3	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Até 20%	21	26,3	25	32,1	<b>65</b>	<b>89,0</b>	<b>61</b>	<b>89,7</b>
De 20 a 40%	<b>29</b>	<b>36,3</b>	<b>43</b>	<b>55,2</b>	8	11,0	7	10,3
De 41 a 60%	19	23,7	8	10,3	0	0	0	0
De 61 a 80%	9	11,2	2	2,6	0	0	0	0
Acima de 80%	2	2,5	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>73</b>	<b>100</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

A Tabela 4.27 – Saída de concorrentes, informa se nos últimos três anos algum concorrente com participação de pelo menos 5% no mercado deixou o mercado servido

pela empresa. Os resultados informam que para mais da metade das empresas não houve saída de concorrentes do mercado.

**Tabela 4.27 Saída de concorrentes**

<b>Alternativa</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
<b>Não</b>	<b>62</b>	<b>68,1</b>
Sim	29	31,9
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>

As Tabelas 4.28, 4.29 e 4.30 apresentam as posições relativas em termos de participação no mercado, qualidade, custo e tecnologia para três produtos da empresa em relação a três segmentos.

**Tabela 4.28 Posições relativas – Produto A**

<b>Posição relativa</b>	<b>Produto A</b>	<b>Segmentos de mercado</b>					
		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>	
		<b><i>F</i></b>	<b>%</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Participação no Mercado	Pequena	4	8,7	7	21,9	11	40,7
	Média	14	30,4	11	34,4	4	14,8
	<b>Grande</b>	<b>28</b>	<b>60,9</b>	<b>14</b>	<b>43,7</b>	<b>12</b>	<b>44,5</b>
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>27</b>	<b>100</b>
Qualidade	Inferior	6	10,5	6	15,4	9	29,0
	<b>Igual</b>	<b>26</b>	<b>45,6</b>	<b>17</b>	<b>43,6</b>	<b>12</b>	<b>38,7</b>
	Superior	25	43,9	16	41,0	10	32,3
<b>Total</b>		<b>57</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>
Custo	Inferior	23	42,6	13	35,1	12	40,0
	<b>Igual</b>	<b>23</b>	<b>42,6</b>	<b>15</b>	<b>40,5</b>	7	23,3
	Superior	8	14,8	9	24,4	11	36,7
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100</b>	<b>37</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
Tecnologia	Atrasada	5	9,1	6	15,4	9	30,0
	<b>Igual</b>	<b>27</b>	<b>49,1</b>	<b>20</b>	<b>51,3</b>	9	30,0
	Adiantada	23	41,8	13	33,3	12	40,0
<b>Total</b>		<b>55</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Tabela 4.29 Posições relativas – Produto B

Posição relativa	Produto B	Segmentos de mercado					
		1		2		3	
		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Participação no Mercado	Pequena	10	31,2	6	21,4	7	31,8
	Média	7	21,9	<b>13</b>	<b>46,4</b>	5	22,7
	Grande	<b>15</b>	<b>46,9</b>	9	32,2	<b>10</b>	<b>45,5</b>
<b>Total</b>		<b>32</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
Qualidade	Inferior	4	8,9	6	15,0	5	16,7
	<b>Igual</b>	<b>21</b>	<b>46,7</b>	<b>21</b>	<b>52,5</b>	<b>17</b>	<b>56,7</b>
	Superior	20	44,4	13	32,5	8	26,6
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
Custo	Inferior	16	37,2	8	21,1	8	28,6
	<b>Igual</b>	<b>17</b>	<b>39,5</b>	<b>19</b>	<b>50,0</b>	<b>12</b>	<b>42,9</b>
	Superior	10	23,3	11	28,9	8	28,5
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>
Tecnologia	Atrasada	6	13,3	5	13,2	8	27,6
	<b>Igual</b>	<b>27</b>	<b>60,0</b>	<b>23</b>	<b>60,5</b>	<b>15</b>	<b>51,7</b>
	Adiantada	12	26,7	10	26,3	6	20,7
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Tabela 4.30 Posições relativas – Produto C

Posição relativa	Produto C	Segmentos de mercado					
		1		2		3	
		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Participação no Mercado	Pequena	9	34,6	5	25,0	<b>11</b>	<b>50,0</b>
	Média	<b>10</b>	<b>38,5</b>	7	35,0	3	13,6
	Grande	7	26,9	<b>8</b>	<b>40,0</b>	8	36,4
<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
Qualidade	Inferior	7	18,9	3	9,7	6	20,0
	<b>Igual</b>	<b>21</b>	<b>56,8</b>	<b>17</b>	<b>54,8</b>	<b>13</b>	<b>43,3</b>
	Superior	9	24,3	11	35,5	11	36,7
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
Custo	Inferior	<b>17</b>	<b>44,7</b>	5	16,1	8	27,6
	<b>Igual</b>	<b>16</b>	<b>42,1</b>	<b>23</b>	<b>74,2</b>	<b>13</b>	<b>44,8</b>
	Superior	5	13,2	3	9,7	8	27,6
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>100</b>
Tecnologia	Atrasada	12	31,6	5	16,2	7	24,1
	<b>Igual</b>	<b>16</b>	<b>42,1</b>	<b>17</b>	<b>54,8</b>	<b>16</b>	<b>55,2</b>
	Adiantada	10	26,3	9	29,0	6	20,7
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

O número de concorrentes que a empresa teve no último ano é mostrado na Tabela 4.31. Observa-se que 60,9% das empresas tiveram até 10 concorrentes no ano anterior.

**Tabela 4.31 Número de concorrentes**

<b>Alternativa</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
5 ou menos	25	25,8
<b>Entre 6 e 10</b>	<b>34</b>	<b>35,1</b>
Entre 11 e 20	18	18,6
Entre 21 e 50	8	8,2
51 ou mais	12	12,3
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>

Com referência a entrada de concorrentes, percebe-se pela Tabela 4.32 que 63,4% das empresas observaram a presença de novos concorrentes.

**Tabela 4.32 Entrada de concorrentes**

<b>Alternativa</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Não	37	36,6
<b>Sim</b>	<b>64</b>	<b>63,4</b>
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>

Na Tabela 4.33 são apresentados os resultados quanto ao nível médio dos preços de vendas dos produtos e serviços da empresa em relação ao preço médio dos seus três principais concorrentes. As maiores frequências ocorreram na faixa percentual de 81 a 120%, correspondendo a 92,5% das empresas.

**Tabela 4.33 Nível médio dos preços de venda relativos aos concorrentes (%)**

<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Até 60	2	3,0
61 – 80	1	1,5
<b>81 – 100</b>	<b>32</b>	<b>47,8</b>
101 – 120	30	44,7
Acima de 120	2	3,0
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>

A qualidade relativa dos serviços prestados aos clientes também foi questionada junto às empresas. Verifica-se na Tabela 4.34 que em relação aos concorrentes 1 e 2, a maior frequência para a questão ocorreu na alternativa de qualidade de serviços aproximadamente igual. Para o concorrente 3, o resultado encontrado mostra que 35,4% das empresas consideram sua qualidade de serviço muito melhor.

**Tabela 4.34 Qualidade relativa dos serviços prestados aos clientes**

<b>Alternativa</b>	<b>Concorrente 1</b>		<b>Concorrente 2</b>		<b>Concorrente 3</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muito pior	0	0	4	4,8	9	11,4
Um pouco pior	12	13,8	13	15,7	8	10,1
Aproximadamente igual	<b>43</b>	<b>49,4</b>	<b>31</b>	<b>37,3</b>	24	30,4
Um pouco melhor	19	21,9	11	13,3	10	12,7
Muito melhor	13	14,9	24	28,9	<b>28</b>	<b>35,4</b>
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

A Tabela 4.35 refere-se à reputação da empresa/imagem dos produtos em relação aos seus três principais concorrentes. Novamente um maior número de empresas considera que sua reputação é aproximadamente igual aos dos concorrentes 1 e 2, e muito melhor que a do concorrente 3.

**Tabela 435 Reputação da empresa/imagem dos produtos em termos relativos**

Alternativa	Concorrente 1		Concorrente 2		Concorrente 3	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muito pior	1	1,1	2	2,4	7	8,8
Um pouco pior	15	17,2	16	19,0	9	11,1
Aproximadamente igual	<b>34</b>	<b>39,1</b>	<b>24</b>	<b>28,6</b>	18	22,2
Um pouco melhor	25	28,7	23	27,4	20	24,6
Muito melhor	12	13,9	19	22,6	<b>27</b>	<b>33,3</b>
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Baseando-se nas análises de freqüências realizadas com os fatores de mercado, posição competitiva e estratégia (passada) das empresas, pode-se dizer, considerando-se as freqüências mais altas, que a maioria delas pertence ao setor de serviços, tem produtos e serviços que estão no estágio de maturidade e não se beneficia de patentes e segredos comerciais. Elas oferecem produtos e serviços mais ou menos padronizados para todos os clientes, e não apresentam padrões regulares e periódicos para alterar os seus produtos.

As alterações tecnológicas em produtos ou métodos de produção são uma realidade para estas empresas, visto que a maior parte delas vivenciou mudanças tecnológicas nos últimos três anos. O tempo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços é de menos de um ano e o número de clientes imediatos superior a 9999. Quase metade das empresas realiza acima de 80% das vendas diretamente a usuários finais. Quanto à integração vertical, qualidade dos serviços e reputação da empresa/imagem dos produtos em relação aos concorrentes, observa-se que as empresas consideram, na maioria dos casos, sua situação igual à de seus concorrentes.

## 4.4 Análise univariada

Na análise univariada, são apresentadas as médias e desvios padrões calculados na pesquisa. Assim nesta etapa, foram avaliados as médias e desvios padrões dos retornos sobre investimento e sobre vendas das empresas, e também das variáveis das escalas de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente.

Com base nos dados das demonstrações financeiras foram calculados o retorno sobre investimento e o retorno sobre vendas utilizados para avaliar o desempenho das empresas. As fórmulas utilizadas para estes cálculos foram apresentadas no item 2.12. Após os cálculos destes dois índices, foram identificados sete casos em que os valores do ROI e ROS apresentaram-se fora do conjunto normal de distribuição. Estes casos denominados *outliers* foram retirados da análise dos dados. Os *outliers*, segundo Hair *et al.* (1995), são observações com uma combinação única de características identificáveis como distintamente diferentes das outras observações. Assim, todas as análises posteriores foram realizadas com 107 casos.

A Tabela 4.36 apresenta os valores médios e desvios padrões destes dois índices. Tendo em vista a grande quantidade de *missing values* nas questões referentes às demonstrações financeiras, não foi possível calcular estes índices para a totalidade dos casos. Comparando os resultados encontrados com os valores médios apresentados na pesquisa PIMS verifica-se que as médias dos dados pesquisados encontram-se nos intervalos relacionados no PIMS para um período de quatro anos. São eles: de -25% a 80% para o ROI, e de -25% a 30% para o ROS (Buzzel e Gale, 1991). O desvio padrão, segundo Stevenson (1981), é uma medida de dispersão largamente utilizada que indica se os valores estão relativamente próximos um dos outros ou separados. Os desvios padrões encontrados para o ROI e ROS apresentaram valores altos o que demonstra que há grande dispersão nos valores.

**Tabela 4.36 Retorno sobre vendas e retorno sobre investimento**

	N	$\chi$	$\sigma$
<b>Retorno sobre vendas (ROS)</b>	42	12,03	54,85
<b>Retorno sobre investimento (ROI)</b>	35	20,30	84,88

As médias e desvios padrões das escalas de orientação para o mercado e relacionamento com os clientes foram calculadas para avaliar o grau de orientação para o mercado das empresas pesquisadas e também do seu relacionamento com os clientes. Ambas são escalas de seis pontos. Desta forma, foi estabelecido que uma pontuação superior a três equivaleria a uma empresa que utiliza práticas orientadas para o mercado e também que tem um bom relacionamento com os seus clientes, considerando a confiança e o comprometimento presentes no relacionamento. As Tabelas 4.37 e 4.38 apresentam os resultados quanto às médias e desvios padrões das duas escalas.

**Tabela 4.37 Médias e desvios padrões da escala de orientação para o mercado**

Questões (variáveis)	$\chi$	$\sigma$
V1. Em prol de uma orientação para o mercado, quem cuida das necessidades do cliente na sua empresa?	4,47	1,16
V2. Quais são as prioridades e interesses dos diretores da empresa?	4,06	1,32
V3. A ênfase da empresa é orientar os negócios para atender as necessidades e desejos dos mercados escolhidos?	4,25	1,30
V4. Como o conhecimento sobre o mercado é difundido na sua empresa?	3,84	1,42
V5. Qual a ênfase no desenvolvimento das estratégias da empresa?	3,95	1,42
V6. Quanto às ações dos concorrentes, qual a orientação da sua empresa?	4,36	1,34
<b>V7. Como é o relacionamento com os clientes na sua empresa?</b>	<b>4,89</b>	<b>1,13</b>
V8. Qual a atitude da empresa com relação aos distribuidores?	4,59	1,22
<b>V9. Qual a disposição da empresa para inovar?</b>	<b>4,89</b>	<b>1,07</b>
V10. Qual a ênfase da sua empresa no gerenciamento da qualidade?	4,35	1,32
V11. Como é que o pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na organização?	4,13	1,19
V12. Até que ponto a empresa explora e entende as informações sobre os clientes e parceiros de distribuição?	4,01	1,18
V13. Como sua empresa realiza a monitoração do mercado?	4,05	1,31
V14. Qual a disposição dos empregados para contatar funcionários de clientes para trazer informações sobre o mercado para a gerência?	3,32	1,45
V15. O quanto sua empresa busca por conceitos inovadores de produtos?	4,64	1,17
<b>V16. Com que frequência outras funções que não vendas e marketing se reúnem com clientes e distribuidores?</b>	<b>2,94</b>	<b>1,37</b>
V17. Qual é o conhecimento da empresa sobre os segmentos do mercado?	4,34	1,29
V18. Como é o conhecimento da empresa sobre os concorrentes?	4,14	1,41

**Tabela 4.37 Médias e desvios padrões da escala de orientação para o mercado (continuação)**

<b>Questões (variáveis)</b>	<b><math>\chi</math></b>	<b><math>\sigma</math></b>
V19. Como a empresa utiliza as reclamações dos clientes?	4,51	1,13
V20. Como é o conhecimento da empresa quanto à eficácia dos programas de marketing em relação ao seu custo?	3,58	1,29
V21. Qual a disposição da empresa para efetuar auditorias a posteriori de programas de marketing mal sucedidos e comunicar amplamente os resultados?	3,23	1,32
V22. Qual a adequação dos sistemas de informação do mercado da empresa?	3,96	1,36
V23. Como funciona a integração de informações sobre clientes e concorrentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos?	3,87	1,31
V24. Qual o papel da função de pesquisa de mercado?	3,83	1,44
V25. Qual a dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado?	4,34	1,43
V26. Como ocorre a divulgação das lições a respeito do comportamento do mercado e da atividade entre funções e países?	3,92	1,31
V27. Qual é a mentalidade predominante na empresa?	4,80	1,18
V28. Qual o conhecimento da empresa sobre a lealdade e lucratividade de cada cliente?	3,84	1,51
V29. Qual a habilidade da empresa para diferenciar entre clientes?	4,41	1,28
V30. Como é o relacionamento da empresa com contas importantes?	4,39	1,19
V31. Qual o papel da equipe de vendas?	3,92	1,31
V32. Qual a extensão dos esforços para adequar os sistemas operacionais ao objetivo de manter mais clientes ?	4,54	1,06
V33. Como são vistos os intermediários da distribuição?	4,46	1,24
V34. Como a empresa utiliza os avanços em tecnologia de redes (internet, intranet e extranet)?	4,16	1,59
V35. Como ocorre o gerenciamento do valor da marca?	4,84	1,30
V36. Como é feita a aferição da eficácia do relacionamento?	3,82	1,34
V37. Qual é a orientação do processo de planejamento?	4,20	1,14
V38. Como ocorre a concepção do processo de planejamento?	3,98	1,26
V39. Como é a participação dos funcionários no processo de planejamento estratégico?	3,28	1,31
V40. Para que período de tempo o planejamento é realizado?	3,49	1,43
V41. Qual a qualidade da análise estratégica?	4,04	1,24
V42. Como a empresa conhece o mercado?	4,04	1,29
V43. Como são avaliadas as iniciativas no mercado?	3,95	1,28
V44. Os recursos de marketing são adequados?	3,52	1,42
V45. Qual a extensão da visão e planejamento de risco?	3,82	1,26
V46. Qual o tipo de revisão da estratégia que é utilizado pela alta gerência?	3,95	1,19
V47. Qual é a estrutura organizacional da empresa?	4,25	1,52
V48. Como são as relações entre departamentos e grupos funcionais?	4,18	1,14
V49. Como as funções da empresa compreendem a estratégia operacional?	3,66	1,19
V50. Como ocorre a coordenação e integração entre grupos funcionais e departamentos no atendimento das necessidades do cliente?	3,32	1,32
V51. Qual a capacidade dos sistemas de informação para apoiar a coordenação interfuncional?	3,88	1,32
V52. Como são as interações com clientes, clientela e membros do canal?	3,92	1,15
V53. Qual o papel da função marketing?	3,87	1,30
V54. Como são recompensados os executivos da sua empresa?	4,24	1,27
V55. Qual a capacidade da gerência para reagir de forma rápida e eficaz a acontecimentos e novas oportunidades?	4,37	1,15
V56. Qual a ênfase dos sistemas de incentivo?	3,64	1,45

Observando os resultados encontrados para a escala de orientação para o mercado (Tabela 4.37) têm-se que duas variáveis: “como é o relacionamento com os clientes na sua empresa?” e “qual a disposição da empresa para inovar?” referentes à dimensão “Orientação geral: valores, crenças e comportamento” apresentaram as maiores médias (4,89). Quanto aos desvios padrões, seus escores 1,13 e 1,07, respectivamente, ficaram muito próximos, o que significa baixa dispersão entre os itens.

Quase todas as médias das variáveis avaliadas nesta escala são de valor maior que três. A menor média (2,94), única inferior a três, ocorreu na variável “com que frequência outras funções que não vendas e marketing se reúnem com clientes e distribuidores?”, que integra a dimensão “Capacidade de sentir o mercado”, e cujo desvio padrão foi de 1,37. Este resultado demonstra que as empresas pesquisadas adotam práticas de orientação para o mercado. No entanto, como o valor máximo da escala é seis, e nenhuma das médias foi superior a 4,89, percebe-se que elas ainda podem aumentar o grau de sua orientação para o mercado.

**Tabela 4.38 Médias e desvios padrões da escala de relacionamento com o cliente**

Questões (variáveis)	$\chi$	$\sigma$
V1. ...é algo com o qual ela está muito comprometida.	4,80	1,00
V2. ...é algo que ela pretende manter indefinidamente.	4,91	1,14
<b>V3. ...merece o máximo esforço para ser mantido.</b>	<b>5,21</b>	<b>0,91</b>
V4. ...é uma aliança de longo prazo.	4,94	1,09
V5. ...representa ganho para a empresa indefinidamente.	4,89	1,14
<b>V6. ...é algo que tem muita importância para a sua empresa.</b>	<b>5,50</b>	<b>0,77</b>
V7. ...apresenta uma forte lealdade entre as partes.	4,39	1,22
<b>V8. ...às vezes ele não é confiável.</b>	<b>3,50</b>	<b>1,30</b>
V9. ...você pode contar com ele para fazer o que é certo.	4,40	1,08
V10. ...ele é muito íntegro.	4,29	1,04
V11. ...ele tem sido franco ao lidar com sua empresa.	4,32	1,16
V12. ...promessas feitas por ele são confiáveis.	4,23	1,03
V13. ...quando sua empresa comete erros ele compreende o problema.	3,61	1,27
V14. ...sua empresa cuida pela prosperidade dele.	4,46	1,18

Para a escala de relacionamento com o cliente (Tabela 4.38), as duas maiores médias (5,50) e (5,21) ocorreram nas variáveis “é algo que tem muita importância para a sua empresa” e “merece o máximo esforço para ser mantido” ambas pertencentes à dimensão “Comprometimento”. Os desvios padrões respectivos foram 0,77 e 0,91. Estes resultados demonstram que as empresas dão muita importância ao relacionamento mantido com os seus clientes e se esforçam para mantê-lo. Por outro lado, a menor média (3,50) ocorreu na variável “às vezes ele não é confiável” pertencente à dimensão “Confiança”, cujo desvio padrão foi de 1,30.

Da mesma forma da escala de orientação para o mercado, às médias encontradas na escala de relacionamento com o cliente, foram maiores que três, o que demonstra um bom nível de confiança e comprometimento no relacionamento entre empresa e cliente. As duas maiores médias ficaram próximas do valor máximo da escala (6,0) salientando o comprometimento das empresas no relacionamento com os clientes.

## **4.5 Análise multivariada**

As análises multivariadas que foram utilizadas neste estudo foram: fatorial, correlação canônica, regressão múltipla e regressão logística. A seguir são apresentados os respectivos resultados.

### **4.5.1 Análise fatorial**

A técnica da análise fatorial foi aplicada às escalas que mediram a orientação para o mercado e o relacionamento com os clientes. O intuito foi reduzir o número de variáveis originais em conjuntos menores de variáveis que identificam os fatores ou dimensões existentes nestes construtos, e também calcular os escores dos fatores encontrados para sua posterior utilização nas análises de regressão múltipla e logística e na correlação canônica necessárias para a consecução dos objetivos da pesquisa. Esta análise fatorial, segundo Hair *et al.* (1995), tem uma perspectiva exploratória.

#### **4.5.1.1 Estratégia de orientação para o mercado**

Dois pressupostos da análise fatorial, segundo Hair *et al.* (1995), são que:

a) não se deve utilizar a técnica com menos de cinquenta observações e preferencialmente a amostra deve ter mais que cem observações;

b) como regra geral, deve haver quatro a cinco observações por variável a ser analisada, num sentido mais conservador, ou no mínimo uma taxa de duas observações por variável. Quando a análise é aplicada em pequenas amostras e a taxas de observações por variável mais baixas o analista deve interpretar os resultados com cautela.

Observando-se o caráter exploratório da pesquisa e também o não atendimento ao pressuposto desta técnica quanto ao número de observações versus o número de variáveis, a análise fatorial aplicada à escala de estratégia de orientação para o mercado não teve o objetivo de validar a escala.

O primeiro passo para a realização da análise fatorial foi verificar se havia suficiente correlação entre os dados que justificasse a aplicação da mesma. Para isso foi analisada a matriz de correlação anti-imagem das cinquenta e seis variáveis da escala e

realizado os testes de esfericidade de Bartlett's e de medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O primeiro teste verifica a presença de correlação entre as variáveis e fornece a probabilidade estatística que a matriz de correlação tem correlações significativas entre ao menos algumas das variáveis. O segundo, quantifica o grau de intercorrelação entre as variáveis e tem o seu valor variando de 0 a 1. Valores abaixo de 0,50 são considerados inaceitáveis devendo a respectiva variável ser excluída da análise. (Hair *et al.*, 1995). Tanto o teste de Bartlett's (3757,82) quanto o de KMO (0,793) apresentaram valores adequados para a realização da análise. Observando-se, porém, a matriz de correlação anti-imagem verificou-se que a variável 25 - Qual a dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado? - apresentou uma medida de adequação da amostra de 0,40 sendo por esta razão excluída da análise.

O método de extração de fatores utilizado foi o de análise de componente principal. Este método é adequado quando o objetivo é reduzir a maioria das informações originais em um número mínimo de fatores para propósitos de predição (Hair *et al.*, 1995). Na análise de componente principal, alguns critérios podem ser utilizados para definir o número de fatores a serem extraídos. Entre eles foram utilizados: o autovalor ou latent root, onde apenas fatores com índice maior do que um são considerados, e o número pré-determinado de fatores que toma como base conhecimentos anteriores do pesquisador sobre a quantidade de fatores a serem extraídos (Hair *et al.*, 1995).

A primeira análise fatorial foi gerada para um número máximo de cinco fatores acompanhando o número de dimensões presentes na escala original. Dos cinco fatores gerados um obteve confiabilidade (*Alpha* de Cronbach) inferior a 0,6, razão pela qual optamos por excluir da análise as variáveis incluídas neste fator. Cronbach (1951) e Malhotra (2001) defendem que os itens cujos coeficientes *Alpha* sejam menores do que 0,6 devem ser retirados do questionário, uma vez que esses valores indicam uma baixa

consistência interna. As variáveis excluídas foram: “quais são as prioridades e interesses dos diretores da empresa?” (v2), “qual a atitude da empresa com relação aos distribuidores?” (v8), “até que ponto a empresa explora e entende as informações sobre os clientes e parceiros de distribuição?” (v12), e “com que frequência outras funções que não vendas e marketing se reúnem com clientes e distribuidores?” (v16).

Tendo em vista que mesmo após a exclusão das variáveis, ainda existiam cinquenta e uma variáveis na escala, e considerando que Hair *et al.* (1995) afirma que quando o número de variáveis encontra-se entre 20 e 50 a utilização do autovalor como ponto de corte é mais confiável, optou-se por realizar uma nova análise fatorial com este outro critério de extração de fator, gerando treze fatores que explicaram 73,28% da variância de todas as variáveis. Destes, três apresentaram *Alpha* inferiores a 0,60 e não foram considerados no resultado final da análise.

Para melhorar a compreensão do significado dos fatores, a matriz fatorial foi rotacionada ortogonalmente, usando o procedimento VARIMAX. Hair *et al.* (1995) afirmam que quando o objetivo é utilizar os fatores gerados em análises estatísticas subsequentes a rotação ortogonal deve ser utilizada porque ela elimina a colinearidade entre os fatores. Dentre os procedimentos ortogonais que podem ser utilizados, o VARIMAX é o mais popular nas pesquisas de marketing, além de possibilitar comparações. O teste de Bartlett's para a análise final foi de 3334,036 enquanto que o de KMO foi de 0,821. Conforme se observa na Tabela 4.39, que apresenta o resultado da análise fatorial da escala de estratégia de orientação para o mercado, os dez fatores resultantes explicam 66,40% da variância de todas as variáveis.

Segundo Hair *et al.* (1995), o processo de atribuir nomes aos fatores é baseado primeiramente na opinião subjetiva do pesquisador; no entanto, deve seguir um padrão lógico que respeite a sua natureza intrínseca, de modo a facilitar a interpretação e a

compreensão da solução fatorial e justificar seu procedimento. Os dez fatores gerados para a escala de orientação para o mercado foram denominados com base na relação teórica encontrada entre as variáveis que os compõem, da seguinte forma: (1) Orientação geral; (2) Relação com o mercado; (3) Processo de planejamento; (4) Sentir o mercado; (5) Alinhamento organizacional; (6) Conhecimento do mercado; (7) Coordenação interfuncional; (8) Canais de distribuição; (9) Sistemas de informação; (10) Pensamento estratégico. Este resultado não confirma as cinco dimensões estabelecidas por Day (1999) para o construto.

O primeiro fator, Orientação geral, apresentou índice de explicação do construto de 35,84%, com os demais fatores apresentando percentuais de explicação bem inferiores. Observou-se ainda que algumas variáveis apresentaram cargas fatoriais em duplicidade. No entanto, a autora adotou uma abordagem conservadora quanto à exclusão das variáveis tendo em vista que a escala está sendo testada pela primeira vez. Apesar do primeiro fator apresentar uma carga fatorial bastante superior aos demais, optou-se por utilizar todos os dez fatores nas análises multivariadas posteriores, para avaliar a influência de toda a escala sobre as variáveis de desempenho e de relacionamento com o cliente. No fator, Orientação geral, foram incluídas variáveis das dimensões originais da escala que tratam da orientação geral da empresa (V5, V7 e V9) e de suas capacidades de sentir o mercado (V13, V15 e V19) e de se relacionar com o mercado (V27 e V35).

#### **4.5.1.2 Relacionamento com o cliente**

A análise fatorial da escala de relacionamento com o cliente seguiu os mesmos passos adotados na anterior. A matriz de correlação anti-imagem apresentou um índice de adequação da amostra inferior a 0,50 para a variável “...às vezes ele não é confiável”, razão

Tabela 4.39 Análise fatorial rotacionada das variáveis da escala de estratégia de orientação para o mercado

	Questões (variáveis)	Fator I	Fator II	Fator III	Fator IV	Fator V	Fator VI	Fator VII	Fator VIII	Fator IX	Fator X
V7.	Como é o relacionamento com os clientes na sua empresa?	0,739	0,336		0,141	0,220			0,174	0,157	
V13.	Como sua empresa realiza a monitoração do mercado?	0,628	0,116				0,260	0,169	0,123		0,173
V9.	Qual a disposição da empresa para inovar?	0,583	0,149	0,246	0,348	0,198	0,286		0,172	0,342	
V15.	O quanto sua empresa busca por conceitos inovadores de produtos?	0,571		0,161						0,333	
V27.	Qual é a mentalidade predominante na empresa?	0,544	0,504	0,281		0,251	0,114	0,255	0,151		0,238
V5.	Qual a ênfase no desenvolvimento das estratégias da empresa?	0,498	0,117	0,370	0,229	0,202		0,389	-0,117		
V19.	Como a empresa utiliza as reclamações dos clientes?	0,487	0,264	0,108	0,312	0,238	0,221	0,172	0,200		
V35.	Como ocorre o gerenciamento do valor da marca?	0,484	0,107				0,319	0,174	0,274	0,107	
V11.	Como é que o pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na organização?	0,167	0,670	0,113	0,304				0,209	0,126	
V31.	Qual o papel da equipe de vendas?	0,111	0,609	0,178		0,280	0,350	0,147			0,100
V49.	Como as funções da empresa compreendem a estratégia operacional?	0,104	0,602	0,353	0,153	0,142	0,195	0,206	0,138	0,173	0,242
V30.	Como é o relacionamento da empresa com contas importantes?	0,403	0,560		0,186		0,152	0,185	0,148		0,230
V4.	Como o conhecimento sobre o mercado é difundido na sua empresa?	0,299	0,527		0,145		-0,129	0,303	0,110	0,272	0,160
V50.	Como ocorre a coordenação e integração entre grupos funcionais e departamentos no atendimento das necessidades do cliente?	0,479	0,479	0,359	0,260	0,246	0,154	0,221	-0,119		
V28.	Qual o conhecimento da empresa sobre a lealdade e lucratividade de cada cliente?	0,228	0,438	0,141		0,232	0,174			0,201	-0,182
V29.	Qual a habilidade da empresa para diferenciar entre clientes?	0,344	0,427			0,106	0,120		0,373		
V40.	Para que período de tempo o planejamento é realizado?			0,790		0,113	0,190		0,203		0,246
V43.	Como são avaliadas as iniciativas no mercado?	0,146	0,139	0,691	0,122	0,293	0,236	0,102	0,132	0,289	
V38.	Como ocorre a concepção do processo de planejamento?	0,139	0,218	0,571	0,229	0,204	0,139	0,221	0,260		
V39.	Como é a participação dos funcionários no processo de planejamento estratégico?	0,224	0,230	0,513	0,222			0,290	0,108		-0,240
V10.	Qual a ênfase da sua empresa no gerenciamento da qualidade?	0,382	0,318	0,426	0,176		-0,171			0,127	
V37.	Qual é a orientação do processo de planejamento?	0,188	0,297	0,425	0,328	0,389		0,289			

Tabela 4.39 Análise fatorial rotacionada das variáveis da escala de estratégia de orientação para o mercado (continuação)

Questões (variáveis)	Fator I	Fator II	Fator III	Fator IV	Fator V	Fator VI	Fator VII	Fator VIII	Fator IX	Fator X
V21. Qual a disposição da empresa para efetuar auditorias a posteriori de programas de marketing mal sucedidos e comunicar amplamente os resultados?	0,105		0,311	<b>0,705</b>	0,124		0,197	0,124	0,200	
V20. Como é o conhecimento da empresa quanto à eficácia dos programas de marketing em relação ao seu custo?	0,121	0,285		<b>0,639</b>		0,261		0,200	0,100	0,206
V36. Como é feita a aferição da eficácia do relacionamento?	0,292	0,266	0,178	<b>0,615</b>		0,133				
V24. Qual o papel da função de pesquisa de mercado?		-0,115	0,110	<b>0,399</b>	0,346	0,384	0,266			0,267
V3. A ênfase da empresa é orientar os negócios para atender as necessidades e desejos dos mercados escolhidos?	0,230	0,196	0,151	0,204	<b>0,662</b>			0,190		-0,103
V55. Qual a capacidade da gerência para reagir de forma rápida e eficaz a acontecimentos e novas oportunidades?.			0,228		<b>0,646</b>	0,293	0,202	0,198	0,319	
V56. Qual a ênfase dos sistemas de incentivo?		0,328	0,303		<b>0,612</b>	0,206		-0,114	0,253	0,211
V54. Como são recompensados os executivos da sua empresa?.	0,390	0,201	0,311	0,187	<b>0,511</b>		0,153	0,154	0,131	
V53. Qual o papel da função marketing?.	0,381	0,142		0,421	<b>0,459</b>	0,126	0,250			0,173
V18. Como é o conhecimento da empresa sobre os concorrentes?	0,107	0,168	0,144			<b>0,826</b>				
V17. Qual é o conhecimento da empresa sobre os segmentos do mercado?	0,112	0,103		0,402		<b>0,695</b>	0,114			
V42. Como a empresa conhece o mercado?	0,196	0,136	0,161		0,198	<b>0,595</b>	0,174	0,226		
V51. Qual a capacidade dos sistemas de informação para apoiar a coordenação interfuncional?					0,194		<b>0,756</b>			
V52. Como são as interações com clientes, clientela e membros do canal?	0,246	0,280	0,117	0,102		0,231	<b>0,682</b>	0,182	0,114	
V48. Como são as relações entre departamentos e grupos funcionais?	0,252	0,348	0,151	0,122	0,128		<b>0,567</b>		0,356	
V33. Como são vistos os intermediários da distribuição?	0,138		0,232					<b>0,746</b>		
V41. Qual a qualidade da análise estratégica?	0,104	0,101	0,404	0,110	0,256	0,256	0,126	<b>0,561</b>		
V32. Qual a extensão dos esforços para adequar os sistemas operacionais ao objetivo de manter mais clientes?	0,265	0,341		0,319		0,135		<b>0,531</b>	0,123	
V1. Em prol de uma orientação para o mercado, quem cuida das necessidades do cliente na sua empresa?	0,118	0,213		0,400	0,273		0,224	<b>0,489</b>		

**Tabela 4.39 Análise fatorial rotacionada das variáveis da escala de estratégia de orientação para o mercado (continuação)**

Questões (variáveis)	Fator I	Fator II	Fator III	Fator IV	Fator V	Fator VI	Fator VII	Fator VIII	Fator IX	Fator X
V6. Quanto às ações dos concorrentes, qual a orientação da sua empresa?	0,270	0,226		0,127	0,104				0,767	
V22. Qual a adequação dos sistemas de informação do mercado da empresa?				0,209	0,184	0,383	0,149		0,559	
V23. Como funciona a integração de informações sobre clientes e concorrentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos?	0,127	0,212	0,170	0,325	0,106	0,219	0,134	0,340		
V45. Qual a extensão da visão e planejamento de risco?	0,182	0,199	0,127		0,103	0,132	0,123			0,733
V44. Os recursos de marketing são adequados?				0,411	0,305					0,541
<b>Autovalor</b>	18,280	2,712	2,380	1,942	1,706	1,697	1,485	1,368	1,225	1,070
<b>% variância</b>	35,843	5,317	4,667	3,807	3,345	3,327	2,911	2,683	2,403	2,097
<b>% variância acumulada</b>	35,843	41,160	45,828	49,635	52,980	56,308	59,218	61,901	64,304	66,401
<b>Alpha (a) de Cronbach</b>	0,8704	0,8558	0,8480	0,7928	0,8307	0,8079	0,7374	0,7088	0,6871	0,6188

Nota: dimensões encontradas

- Fator I – Orientação geral
- Fator II – Relação com o mercado
- Fator III – Processo de planejamento
- Fator IV – Sentir o mercado
- Fator V – Alinhamento organizacional
- Fator VI – Conhecimento do mercado
- Fator VII – Coordenação interfuncional
- Fator VIII – Canais de distribuição
- Fator IX – Sistemas de informação
- Fator X – Pensamento estratégico

pela qual ela foi excluída da análise. Analisando as variáveis restantes, utilizando-se o critério do autovalor maior que um, e também o método de rotação VARIMAX, foram gerados 3 fatores que explicam 67,24% da variância do todas as variáveis. O teste de Bartlett's para esta análise foi de 674,65, enquanto que o de KMO foi de 0,856, ambos adequados para a realização da análise. Da mesma forma que para a escala de estratégia de orientação para o mercado foram observadas algumas variáveis com cargas fatoriais em duplicidade. A autora também optou por não excluir estas variáveis porque a escala está sendo testada pela primeira vez. Os escores dos fatores também serão utilizados posteriormente para as análises de regressão e correlação canônica. A Tabela 4.40 a seguir apresenta os resultados da análise.

**Tabela 4.40 Análise fatorial rotacionada das variáveis da escala de relacionamento com o cliente**

<b>Questões (variáveis)</b>	<b>Fator I</b>	<b>Fator II</b>	<b>Fator III</b>
V3. ... merece o máximo esforço para ser mantido.	<b>0,758</b>	0,153	
V6. ... é algo que tem muita importância para a sua empresa.	<b>0,772</b>	0,273	0,153
V2. ... é algo que ela pretende manter indefinidamente.	<b>0,749</b>	0,249	
V1. ... é algo com o qual ela está muito comprometida.	<b>0,714</b>	0,328	0,103
V4. ... é uma aliança de longo prazo.	<b>0,700</b>	0,516	
V5. ... representa ganho para a empresa indefinidamente.	<b>0,650</b>		0,293
V13. ...quando sua empresa comete erros ele compreende o problema.		<b>0,855</b>	0,115
V14. ... sua empresa cuida pela prosperidade dele.	0,354	<b>0,781</b>	
V9. ... você pode contar com ele para fazer o que é certo.	0,219	<b>0,647</b>	0,477
V7. ... apresenta uma forte lealdade entre as partes.	0,390	<b>0,629</b>	0,235
V12. ... promessas feitas por ele são confiáveis.		<b>0,614</b>	0,517
V11. ... ele tem sido franco ao lidar com sua empresa.	0,217		<b>0,858</b>
V10. ... ele é muito íntegro.	0,143	0,358	<b>0,717</b>
<b>Autovalor</b>	5,58	2,06	1,10
<b>% variância</b>	42,90	15,85	8,49
<b>% variância acumulada</b>	42,90	58,75	<b>67,24</b>
<b>Alpha (a) de Cronbach</b>	0,8480	0,8443	0,6149

Nota: dimensões encontradas

Fator I – Comprometimento

Fator II – Confiabilidade

Fator III – Integridade

Os três fatores gerados foram denominados: (1) Comprometimento; (2) Confiabilidade e (3) Integridade. O fator Comprometimento explica 42,90% do construto

relacionamento com o cliente, reforçando a importância desta dimensão para a existência do relacionamento. Observa-se que a análise fatorial apresenta uma dimensão a mais do que as estabelecidas na escala original. No entanto, este terceiro fator tem um pequeno % de variância (8,49%) em relação aos demais.

#### **4.5.2 A correlação canônica**

Segundo Thompson (2000), a correlação canônica é um método analítico que pode ser usado para investigar relacionamentos entre dois ou mais conjuntos de variáveis, com cada conjunto contendo ao menos duas variáveis. Aaker, Kumar e Day (2001) afirmam que a correlação canônica pode ser vista como uma extensão lógica da análise de regressão múltipla que envolve apenas uma variável dependente e múltiplas variáveis independentes. Na correlação canônica, o objetivo é relacionar simultaneamente múltiplas variáveis dependentes e independentes. Thompson (1984) considera que "a correlação canônica consegue ser tão complexa quanto à realidade, na qual muitas causas geram múltiplos efeitos e muitos efeitos têm múltiplas causas" (p. 9).

O princípio básico da correlação canônica é desenvolver uma associação entre os componentes de conjuntos de múltiplas variáveis, dependentes e independentes. Desse modo, o resultado será demonstrado por um grupo de funções canônicas independentes que maximizam a correlação entre os compostos lineares, conhecidos como variáveis canônicas, que são conjuntos de variáveis dependentes e independentes. Cada função canônica é baseada na correlação entre duas variáveis canônicas, uma para as variáveis dependentes e uma para as independentes. Em outras palavras, o procedimento envolve a

obtenção de um conjunto de pesos de variáveis dependentes e independentes que proporcionem apenas um conjunto simples de correlação (Hair *et al.*, 1995).

Assim, as variáveis canônicas são interpretadas com base num conjunto de coeficientes de correlação. Como na análise fatorial, esses coeficientes refletem a importância das variáveis originais na derivação da função canônica. Vale ressaltar que o número máximo de funções canônicas que pode ser extraído dos conjuntos de variáveis é igual ao número de variáveis do menor conjunto, independente ou dependente (Thompson, 2000). Para este estudo, três funções canônicas emergiram.

A escolha pela utilização da correlação canônica deveu-se às características dos construtos, compostos por múltiplas variáveis métricas, em ambos os conjuntos. Foram utilizados os escores dos fatores gerados na análise fatorial para as escalas de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente para a realização desta análise. Como variáveis dependentes foram utilizados os fatores de relacionamento com o cliente: “Comprometimento”, “Confiabilidade”, e “Integridade”, e como variáveis independentes os fatores da escala de orientação para o mercado: Orientação geral, Relação com o mercado, Processo de planejamento, Sentir o mercado, Alinhamento organizacional, Conhecimento do mercado, Coordenação interfuncional, Canais de distribuição, Sistemas de informação e Pensamento estratégico.

Hair *et al.* (1995) consideram, ainda, a correlação canônica como a técnica que impõe as menores restrições nos tipos de dados com os quais irá operar. Levando em conta que outras técnicas impõem restrições mais rígidas, acredita-se que a informação obtida por elas é de maior qualidade e mais facilmente interpretável. Por essa razão, segundo os autores, muitos pesquisadores vêem a correlação canônica como uma última alternativa a ser usada, quando todas as outras técnicas tiverem sido exauridas. No entanto, em situações de múltiplas variáveis dependentes e independentes, eles consideram

a correlação canônica como a técnica mais ajustada e poderosa, representando uma ferramenta útil para a análise multivariada, particularmente quando o interesse está em analisar múltiplas variáveis dependentes.

Vale salientar, porém, que a correlação canônica reflete a variância compartilhada pelos compostos lineares dos conjuntos de variáveis, não a variância extraída das variáveis individuais. Thompson (1984), indica então que a correlação canônica pode ser usada para investigar as seguintes questões de pesquisa:

a) Em que grau um conjunto de duas ou mais variáveis pode ser explicado por outro conjunto de duas ou mais variáveis?

b) Que contribuição uma simples variável pode oferecer à força de explicação do conjunto de variáveis ao qual pertence?

c) Em que grau uma simples variável contribui para predizer ou explicar o composto de variáveis no conjunto de variáveis oposto?

d) Que diferentes dinâmicas estão envolvidas na habilidade que um conjunto de variáveis tem de explicar de diferentes maneiras, as diferentes partes do outro conjunto de variáveis?

e) Que força relativa têm as diferentes funções canônicas para explicar ou predizer os relacionamentos?

f) Quão estáveis são os resultados canônicos entre as amostras ou subgrupos de amostras?

g) Quão próximos os resultados canônicos obtidos estão dos resultados esperados?

As próximas três seções foram baseadas em sua maior parte em Hair *et al.* (1995). Por esta razão, apenas as referências de outros autores serão citadas.

#### 4.5.2.1 O desenho canônico

A lógica da correlação canônica envolve a derivação de uma combinação linear de variáveis de cada um dos conjuntos de variáveis (dependentes e independentes) de forma que a correlação entre as duas combinações lineares é maximizada. Este procedimento é similar à análise fatorial não rotacionada. O primeiro fator extraído detém um maior grau de variância no conjunto de variáveis. O segundo fator, tem o maior grau de variância após a formação do primeiro fator e assim por diante, até que todos os fatores sejam extraídos. A análise de correlação canônica segue basicamente o mesmo procedimento, mas concentra-se em computar o grau máximo de relacionamento entre dois conjuntos de variáveis, ao invés de apenas um. O resultado é que o primeiro par de variáveis canônicas tem o maior grau de intercorrelação possível entre os dois conjuntos de variáveis; o segundo par, o maior número após a formação do primeiro e assim por diante. Conforme a Tabela 4.41, as funções canônicas encontradas após a análise foram as seguintes:

**Tabela 4.41 Funções canônicas e significância**

Função Canônica	Correlação Canônica	Correlação Canônica <sup>2</sup>	Autovalor	%	% Acumulado	Wilk's	Sig
1	0,80	0,64	1,750	91,52	91,52	0,312	0,000
2	0,33	0,11	0,122	6,39	97,91	0,857	0,828
3	0,20	0,04	0,040	2,09	100,00	0,962	0,925

A correlação canônica mede a força da associação entre os dois conjuntos de variáveis. O aspecto de maximização da técnica representa uma tentativa de concentrar um grande relacionamento dimensional entre dois conjuntos de variáveis em uns poucos pares de variáveis canônicas (Johnson e Wichern, 1998). A força do relacionamento entre os pares de variáveis é refletida principalmente pelos coeficientes canônicos da primeira função. Quando elevados ao quadrado, tais coeficientes representam a quantidade de

variância em um composto linear da função canônica atribuída a outro composto da mesma função. Sendo assim, pode-se dizer que 64,0% da variação em um composto linear da primeira função canônica é influenciada pela variação no outro composto que a compõe.

#### **4.5.2.2 A escolha da função canônica a ser interpretada**

Para a escolha das funções canônicas a serem interpretadas no estudo recomenda-se a utilização de três critérios (Hair *et al.*, 1995; Aaker, Kumar e Day, 2001):

- a) o nível de significância estatística,
- b) a magnitude da correlação canônica e
- c) as medidas de redundância para o percentual de variância dos dois conjuntos.

Com relação ao nível de significância de uma correlação canônica, o valor mínimo considerado aceitável para interpretação é igual a 0,05. O teste mais amplamente utilizado, o F-estatístico, é calculado efetuando-se a razão entre a variância dentro e entre os grupos. Valores altos de F significam maior diferença de médias entre os grupos (maior dispersão).

Quanto à magnitude, não existe um valor estabelecido para os índices de correlação que devam ser considerados para interpretação. Entretanto, a decisão é normalmente baseada na contribuição dos resultados para o melhor entendimento do problema de pesquisa que está sendo investigado. A magnitude pode ser avaliada a partir da significância das *cargas* fatoriais, cujos valores maiores do que +0,5 são considerados significativos.

Finalmente, visando prover informações adicionais sobre a variância comum aos dois conjuntos de variáveis um índice de redundância foi proposto (Stewart e Love,

1968). Esse índice é equivalente ao coeficiente de correlação múltipla ao quadrado ( $R^2$ ) entre o conjunto total de variáveis dependentes e o de variáveis independentes. Ele fornece uma medida prévia da capacidade da variável canônica preditiva explicar a variação nas variáveis dependentes. O  $R^2$  é perfeitamente análogo à estatística de regressão múltipla. No entanto, é importante considerar que a correlação canônica difere da regressão múltipla porque não lida apenas com uma única variável dependente, mas com um conjunto de variáveis dependentes. Além disso, este conjunto tem apenas uma parcela da variância total de cada variável dependente.

Por esta razão, não se pode esperar cem por cento de variância no conjunto de variáveis dependentes sendo explicados pelas variáveis independentes. Pode-se esperar que o conjunto de variáveis independentes considere apenas a variância explicada na variável canônica dependente. Da mesma forma que para a magnitude, não há um valor estabelecido para o índice de redundância para que ele seja aceito. O pesquisador deve avaliar as funções canônicas considerando o problema de pesquisa, e determinar se o índice de redundância justifica a interpretação. A Tabela 4.42 apresenta os índices de redundância para as três funções canônicas.

**Tabela 4.42 Índices de redundância das variáveis para as funções**

Função canônica	Variáveis dependentes
1	21,22
2	3,75
3	1,24

O índice de redundância para a primeira função canônica indica que 21,22 % da variância nas variáveis dependentes, que se referem ao relacionamento com os clientes, se deve à variabilidade no composto linear da estratégia de orientação para o mercado. Considerando que a primeira função canônica explica 91,52% do relacionamento entre as

variáveis dependentes e independentes, tem um índice de correlação canônica e de redundância bastante distintos e superiores aos das funções subseqüentes, uma magnitude superior a 0,5, e um F estatístico no valor de 3,59 ( $p < 0,01$ ) (ver Tabela 4.41, 4.42 e 4.43), julgou-se que uma análise da correlação apenas para a primeira função seria suficiente.

Em adição a testes individuais específicos para as funções, um teste multivariado de todas as funções canônicas também pode ser utilizado para avaliar a significância das mesmas. As medidas utilizadas para avaliar a significância de análises multivariadas são: *Wilk's lambda* (também conhecido como *U-statistic*), *Hotelling's trace*, *Pillai's trace* e *Roy's gcr*. Este último, mede apenas as diferenças entre a primeira função canônica e as variáveis dependentes. De maneira mais ampla, *Wilk's lambda* considera todas as funções, examinando se os grupos são diferentes, sem se preocupar com as combinações isoladas, podendo ser interpretada como uma medida da proporção da variabilidade total não explicada pela diferença entre os grupos (quanto maior a dispersão entre os grupos, menor o valor de *Wilk's lambda*, portanto, maior a significância). *Pillai's trace* é semelhante a *Wilk's lambda*, já que considera todas as funções canônicas e pode ser aproximado ao F-estatístico. A medida *Hotelling's trace*, por sua vez, é semelhante ao *t-test*, sendo considerado para análises multivariadas. Os valores apresentados na Tabela 4.43 indicam que a análise das funções pode ser realizada considerando que o valor de *F* aproximado tem significância a níveis superiores a 99%.

De acordo com os testes realizados e com os procedimentos efetuados para a escolha das funções a serem analisadas, ficou evidenciada a superioridade da primeira função canônica em representar o relacionamento entre os dois conjuntos de variáveis. A partir daqui, todas as outras funções não foram mais consideradas.

**Tabela 4.43 Testes de significância multivariados**

Teste	Valor	F aproximado	Significância de F
Pillais	0,78361	2,72234	0,000
Hotellings	1,91186	4,69469	0,000
Wilk's	0,31163	3,58967	0,000
Roy's	0,63633		

#### 4.5.2.3 Resultados canônicos

Os resultados a serem obtidos, com base na análise da primeira função, sugerem respostas às questões que dizem respeito ao número de vezes que os múltiplos conjuntos de variáveis se relacionam, as magnitudes de cada relacionamento e a natureza das relações (Mitchell, 1991).

Três métodos são propostos para determinar a importância relativa de cada variável original nos relacionamentos canônicos:

a) Pesos canônicos (coeficientes padronizados): consiste em examinar o sinal e a magnitude do peso canônico em relação a cada variável e sua função canônica. Variáveis com maior peso contribuem mais para a função e vice-versa. Similarmente variáveis cujos pesos têm sinais negativos apresentam uma relação inversa com a função, enquanto que variáveis com sinais positivos apresentam uma relação direta. Essa técnica, no entanto, tem sido alvo de críticas por não ser capaz de identificar se um peso menor significa que a variável é irrelevante em determinar o relacionamento ou se está parcialmente fora por causa de seu alto grau de multicolinearidade. Devido a esse fato, recomenda-se cautela em utilizá-la.

b) Cargas canônicas (correlações estruturais canônicas): avalia a correlação linear entre uma variável original do conjunto de variáveis dependentes ou independentes e a sua respectiva variável canônica. Essa técnica reflete, portanto, a variância que a

variável observada compartilha com a variável canônica e pode ser interpretada como uma análise fatorial ao avaliar a contribuição de cada variável para cada função canônica. Quanto maior o coeficiente, mais importante seu papel na derivação da variável canônica.

c) Cargas canônicas cruzadas: avalia a correlação entre uma variável do conjunto de variáveis dependentes e sua oposta variável canônica. Esse método é sugerido como uma alternativa às cargas canônicas convencionais. Envolve a correlação de cada variável dependente original observada diretamente com o composto linear das variáveis independentes. Assim, a carga canônica cruzada possibilita uma medida mais direta do relacionamento entre as variáveis dependentes e independentes, eliminando o passo intermediário envolvido nas cargas canônicas tradicionais.

Pelo fato do peso canônico ser tipicamente instável (Hair *et al.*, 1995; Thompson, 1984), seu cálculo foi realizado apenas para melhor compreensão da correlação canônica. No entanto, seus resultados não foram considerados. Com relação às cargas canônicas e cargas canônicas cruzadas, os mesmos autores sugerem que a abordagem preferida para a interpretação das funções canônicas consiste na análise das cargas canônicas cruzadas. Entretanto, nos casos em que o pacote estatístico utilizado pelo pesquisador não disponibiliza este método, os resultados podem ser analisados utilizando-se o valor das cargas canônicas. A última análise na interpretação da função canônica refere-se aos sinais. Um sinal positivo indica um relacionamento direto, enquanto que, um sinal negativo indica um relacionamento inverso. A Tabela 4.44 mostra os coeficientes encontrados para as variáveis dependentes.

Os valores das cargas canônicas cruzadas para as duas primeiras variáveis dependentes, Comprometimento e Confiabilidade, foram superiores a 0,30. Este valor é o mínimo aceitável, conforme sugerido por Lambert e Durand (1975). Isso permite entender que existe uma correlação entre estas variáveis e a variável canônica das estratégias de

orientação para o mercado. Elevando-se o valor das cargas canônicas cruzadas ao quadrado pode-se encontrar o percentual de variância de cada uma dessas variáveis explicadas pelo composto linear das variáveis independentes. Neste caso, a variável canônica independente explica 41% da variância do Comprometimento e 18,5% da variância da Confiabilidade.

**Tabela 4.44 Coeficientes canônicos para as variáveis dependentes**

Variáveis dependentes	Pesos	Cargas Canônicas	Cargas Canônicas Cruzadas
Comprometimento	-0,79	-0,80	-0,64
Confiabilidade	-0,54	-0,54	-0,43
Integridade	-0,30	-0,28	-0,22

Estas variáveis, como já mencionado, são fatores gerados na análise fatorial. O fator Comprometimento inclui variáveis como: “é algo com o qual ela está muito comprometida”, “é algo que ela pretende manter indefinidamente”, “merece o máximo esforço em ser mantido” que avalia a importância do relacionamento para a empresa. No fator Confiabilidade estão incluídas variáveis como: “você pode contar com eles para fazer o que é certo”, “sua empresa cuida pela prosperidade dele” e “quando sua empresa comete erros ele compreende o problema” que consideram a confiança e a benevolência que existem no relacionamento entre empresa e cliente.

De posse de todas essas informações, pode-se dizer que foi encontrada uma relação significativa entre a estratégia de orientação para o mercado e o relacionamento com o cliente. No entanto, o índice de redundância encontrado (21,22%) mostrou que a variância no relacionamento com o cliente proveniente da variável canônica da estratégia de orientação para o mercado não é tão expressiva quanto o esperado. Salienta-se que no conjunto de variáveis dependentes, Comprometimento foi a que apresentou maior

correlação com a variável canônica independente, refletindo sua maior importância na relação.

Hair *et al.* (1995) justificam que a efetividade da correlação canônica precisa ser aprimorada, pois, apesar da adequação desta análise para relacionar, simultaneamente, múltiplas variáveis dependentes e múltiplas variáveis independentes, é difícil, ainda, identificar relações significativas entre os conjuntos de variáveis, de modo que, estatísticas mais confiáveis precisam ser desenvolvidas.

Esta análise testou a hipótese H1, que diz que empresas orientadas para o mercado têm uma grande capacidade de relação com seus clientes. Com base nos resultados encontrados, não foi possível refutar esta hipótese.

### **4.5.3 Análise de regressão múltipla**

A análise de regressão múltipla é uma técnica estatística que se compõe de uma variável dependente e várias independentes. Esta análise utiliza os valores conhecidos das variáveis independentes para prever um único valor dependente. Sua meta é prever mudanças na variável dependente, em resposta às mudanças nas variáveis independentes. Pode-se dizer também, que o objetivo das regressões é tentar explicar os valores de uma variável em termos de outra, ou seja, analisar a possibilidade de existir relacionamentos matemáticos entre elas. A finalidade de utilizar mais de uma variável independente é melhorar a capacidade de predição em confronto com a regressão linear simples (Stevenson, 1981).

O grau de relacionamento entre duas variáveis é sintetizado por um coeficiente de correlação conhecido como R de Pearson. Este coeficiente tem duas propriedades que

caracterizam a natureza da relação entre duas variáveis. Uma é o seu sinal (+ ou -) e a outra é sua magnitude, que varia de - 1,00 a + 1,00. Um relacionamento positivo entre duas variáveis indica que a valores altos (baixos) de uma das variáveis correspondem valores altos (baixos) da outra. De modo inverso, um relacionamento negativo indica que a valores (altos) baixos de uma das variáveis correspondem valores baixos (altos) da outra (Stevenson, 1981).

Segundo Hair *et al.* (1995), uma importante parte de qualquer procedimento estatístico que constrói modelos a partir de dados é estabelecer o quanto o modelo está ajustado aos dados (Bondade de Ajustamento). A medida mais utilizada para mensurar a Bondade de Ajustamento é o coeficiente de determinação ( $R^2$ ). O valor de  $R^2$  pode variar de 0 (zero) a 1 (um), podendo ser interpretado como a proporção da variação da variável dependente explicada pelas independentes, ou seja, o quanto o modelo explica a variável dependente. O valor de  $R^2$  igual a 1 (um) significa que o modelo explica totalmente a variável dependente. Assim, quanto maior for o  $R^2$ , melhor ou mais bem ajustado será o modelo. Se o valor de  $R^2$  for igual a 0 (zero) significa que não existe relação linear entre as variáveis.

Deve-se observar também que o valor do coeficiente de regressão (B) e do coeficiente *Beta* permitem uma comparação direta entre os efeitos de cada uma das variáveis independentes sobre a dependente. O coeficiente de regressão (B) é utilizado para calcular os valores preditos para cada observação e expressar a mudança esperada na variável dependente para cada unidade de mudança nas variáveis independentes. O coeficiente *Beta*, contudo, consiste no coeficiente de regressão modificado, em que os dados são padronizados, visando-se com isso, eliminar o problema de lidar com diferentes unidades de mensuração. Ele reflete o relativo impacto, na variável dependente, de uma mudança em um desvio padrão em outra variável (Hair *et al.*, 1995).

Inicialmente, foi realizada uma análise de regressão múltipla para avaliar a influência da estratégia de orientação para o mercado (variáveis independentes) sobre o retorno sobre investimento (ROI) e retorno sobre vendas (ROS) (variáveis dependentes) da empresa. Como variáveis independentes foram utilizados os dez fatores gerados na análise fatorial para esta escala. Em seguida, outra regressão foi realizada para analisar a influência das variáveis independentes: fatores de mercado, posição competitiva e estratégias sobre as mesmas variáveis dependentes, retorno sobre investimento e retorno sobre vendas.

Os fatores de posição competitiva que mais influenciaram os retornos sobre investimento e sobre vendas foram considerados como variáveis dependentes para se analisar a influência da estratégia de orientação para o mercado na posição competitiva da empresa. Esta análise foi realizada através de uma regressão logística, apresentada no item 4.5.4, pois a variável dependente é do tipo dicotômica. Por fim, foi realizada uma análise de regressão múltipla para avaliar a influência do relacionamento com os clientes sobre as variáveis de desempenho retorno sobre investimento e sobre vendas. Também neste caso, como variáveis independentes foram utilizados os fatores gerados na análise fatorial da escala de relacionamento com o cliente. A seguir são apresentados os resultados das análises de regressão múltipla.

#### **4.5.3.1 Regressão múltipla entre estratégia de orientação para o mercado e desempenho (ROI e ROS)**

A seguir encontram-se as regressões utilizando-se, como variáveis independentes os dez fatores da estratégia de orientação para o mercado, e como variáveis dependentes o retorno sobre investimento (Tabela 4.45) e o retorno sobre vendas (Tabela

4.46). Abaixo, encontra-se a fórmula referente às regressões apresentadas nas referidas tabelas.

$$y = a + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n + e$$

Para a primeira análise de regressão os dados da fórmula são:

$y$  = Retorno sobre investimento

$x_1$  = Sistemas de informação

**Tabela 4.45 Regressão múltipla entre “estratégia de orientação para o mercado” e “retorno sobre investimento”**

MODELO	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS	T	SIG
	B	DESVIO PADRÃO	BETA		
Sistemas de Informação	41,156	12,467	0,523	3,301	0,003
(Constante)	8,752	11,394		0,768	0,449
R	0,523				
R <sup>2</sup>	0,273				
Bondade de Ajustamento	0,248				
Erro padrão da Estimação	63,339				

A Tabela 4.45 apresenta o melhor modelo encontrado para explicar o “retorno sobre investimento” das empresas a partir dos fatores da escala de “Estratégia de orientação para o mercado”. O fator “Sistemas de informação” inclui as variáveis “Quanto às ações dos concorrentes, qual a orientação da sua empresa?”, “Qual a adequação dos sistemas de informação do mercado da empresa?”, e “Como funciona a integração de informações sobre clientes e concorrentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos?” que refletem a importância da coleta de informação do mercado e adequação do sistema de informação da empresa. Pode-se aferir, baseando-se no coeficiente de Bondade de Ajustamento que essa variável explica 24,8% do retorno sobre investimento obtido pela empresa. Também é possível concluir, com base nos resultados do coeficiente *Beta*, que o

aumento de 1 (um) desvio padrão na variável “Sistemas de informação” aumentaria 0,52 desvio padrão no retorno sobre investimento da empresa.

Para a segunda análise de regressão os dados da fórmula são:

$$y = \text{Retorno sobre vendas}$$

$$x_1 = \text{Processo de planejamento}$$

$$x_2 = \text{Sistemas de informação}$$

Nesta análise, o melhor modelo (Tabela 4.46) apresentou dois fatores das estratégias de orientação para o mercado influenciando o retorno sobre vendas da empresa. O primeiro fator foi o “Processo de planejamento”, e o segundo foi “Sistemas de informação” que surge novamente como influência no desempenho. O fator “Processo de planejamento” envolve variáveis que questionam como é realizado o processo de planejamento da empresa.

**Tabela 4.46 Regressão múltipla entre “estratégia de orientação para o mercado” e “retorno sobre vendas”**

MODELO	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS <i>BETA</i>	T	SIG
	B	DESVIO PADRÃO			
Processo de planejamento	26,447	9,759	0,398	2,710	0,010
Sistemas de informação	18,747	7,611	0,362	2,463	0,019
(Constante)	5,898	8,015		0,736	0,467
R	0,506				
R <sup>2</sup>	0,256				
Bondade de Ajustamento	0,213				
Erro padrão da Estimacão	49,278				

Observando-se o coeficiente de Bondade de Ajustamento da Tabela 4.46 verifica-se que os dois fatores incluídos no modelo explicam 21,3% do retorno sobre vendas das empresas. Quanto à importância dos fatores no modelo, percebe-se que seus valores estão muito próximos. Os resultados dos coeficientes *Beta* revelam que o aumento de 1 (um) desvio padrão no fator “Processo de planejamento” aumentaria em 0,40 a

variável dependente retorno sobre vendas, enquanto que no fator “Sistemas de informação” aumentaria em 0,36.

As análises de regressão múltipla apresentadas acima testaram as hipóteses: H2a que afirma que há uma relação positiva entre estratégia de orientação para o mercado e o retorno sobre investimento da empresa, e H2b que diz que há uma relação positiva entre estratégia de orientação para o mercado e o retorno sobre vendas da empresa. Tendo em vista que, em ambos os casos foram encontradas relações positivas significativas entre a estratégia de orientação para o mercado e a respectiva medida de desempenho, não foi possível refutar estas hipóteses.

#### **4.5.3.2 Regressão múltipla entre fatores de mercado, posição competitiva, estratégias e desempenho (ROI e ROS)**

As análises de regressão que serão apresentadas a seguir verificam a influência dos fatores de mercado, posição competitiva e estratégias sobre o desempenho das empresas, mais precisamente sobre o retorno sobre investimento e sobre vendas. Antes de realizar a análise observou-se que algumas respostas apresentaram um grande número de *missing values*, o que diminuiu sensivelmente o número de casos submetidos à regressão. Algumas variáveis que tiveram problemas de preenchimento foram excluídas da análise. Também, as variáveis independentes nominais e ordinais foram transformadas em variáveis *dummies* (binárias e nominais – 0 e 1) para atender a exigência da análise de regressão que diz que as variáveis dependentes e independentes devem ser métricas (Hair *et al.*, 1995).

Abaixo, encontra-se a fórmula referente às regressões que serão apresentadas:

$$y = a + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n + e$$

Considerando a variável dependente retorno sobre investimento, os dados da fórmula são:

- y = Retorno sobre investimento
- x<sub>1</sub> = Frequência de alterações de produtos
- x<sub>2</sub> = Padronização de produtos ou serviços
- x<sub>3</sub> = Reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes
- x<sub>4</sub> = Integração vertical relativa aos concorrentes

O melhor modelo encontrado para explicar o “retorno sobre investimento” a partir dos fatores de mercado, posição competitiva e estratégias da empresa está apresentado na Tabela 4.47. Foram encontradas quatro variáveis que significativamente influenciam o retorno sobre o investimento. A primeira delas, “Frequência de alterações de produtos” refere-se a uma estratégia da empresa. A segunda, “Padronização de produtos ou serviços” está associada aos fatores de mercado. Por fim, a “Reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes” e a “Integração vertical relativa aos concorrentes” estão incluídas nas variáveis referentes à posição competitiva da empresa.

**Tabela 4.47 Regressão múltipla entre “fatores de mercado, posição competitiva, estratégias” e “retorno sobre investimento”**

MODELO	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS	T	SIG
	B	DESVIO PADRÃO	BETA		
Frequência de alterações de produtos	353,093	66,239	0,822	5,331	0,000
Padronização de produtos ou serviços	187,298	43,471	0,599	4,309	0,001
Reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes	122,329	36,992	0,562	3,307	0,005
Integração vertical relativa aos concorrentes	73,868	32,289	0,358	2,288	0,038
(Constante)	162,835	42,203		3,858	0,002
R	0,870				
R <sup>2</sup>	0,756				
Bondade de Ajustamento	0,687				
Erro padrão da Estimacão	55,144				

Baseando-se no coeficiente de Bondade de Ajustamento verifica-se que essas variáveis explicam 68,7% do retorno sobre investimento das empresas pesquisadas. Também é possível concluir, com base nos coeficientes *Beta*, que o aumento de 1 (um) desvio padrão na variável “Frequência de alterações de produtos” que apresenta a maior influência no modelo, aumentaria 0,82 desvio padrão no retorno sobre investimento da empresa. O mesmo raciocínio pode ser aplicado as três variáveis seguintes no modelo.

Estes resultados nos mostram que mercados com produtos ou serviços padronizados influenciam positivamente no desempenho das empresas, assim como a estratégia adotada pelas mesmas quanto à frequência de lançamento de novos produtos. Também, empresas que têm uma melhor reputação/imagem dos produtos relativa aos concorrentes, assim como um maior nível de integração vertical, apresentam um maior retorno sobre investimento.

Para a variável dependente retorno sobre vendas, os dados da fórmula são:

$$\begin{aligned}y &= \text{Retorno sobre vendas} \\x_1 &= \text{Integração vertical relativa aos concorrentes} \\x_2 &= \text{Clientes imediatos}\end{aligned}$$

A Tabela 4.48 apresenta o resultado da análise que avalia a influência dos fatores de mercado, posição competitiva e estratégia sobre o retorno sobre vendas da empresa. O melhor modelo encontrado incluiu duas variáveis. A primeira, “Integração vertical relativa aos concorrentes”, como já mencionado no modelo anterior, é uma medida de posição competitiva da empresa. A segunda variável, “Clientes imediatos” diz respeito a um fator de mercado. Estas variáveis explicam, segundo a Bondade de ajustamento do modelo, 43,6% do retorno sobre vendas das empresas pesquisadas.

**Tabela 4.48 Regressão múltipla entre “fatores de mercado, posição competitiva, estratégias” e “retorno sobre vendas”**

MODELO	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS	T	SIG
	B	DESVIO PADRÃO	BETA		
Integração vertical relativa aos concorrentes	94,695	22,038	0,759	4,297	0,000
Clientes imediatos	66,481	26,991	0,435	2,463	0,023
(Constante)	29,646	9,436		3,142	0,005
R	0,698				
R <sup>2</sup>	0,487				
Bondade de Ajustamento	0,436				
Erro padrão da Estimção	39,525				

Uma análise dos coeficientes *Beta* nos mostra que o aumento de um desvio padrão na variável de maior influencia no modelo, “Integração vertical relativa aos concorrentes”, eleva em 0,76 desvio padrão o retorno sobre vendas. Com relação a variável “Clientes imediatos”, este aumento seria de 0,44 desvio padrão. Observa-se que a variável “Integração vertical relativa aos concorrentes” influencia positivamente tanto o retorno sobre investimento quanto o retorno sobre vendas. Este resultado, confirma o encontrado por Buzzel e Gale (1991) que relatam que um maior grau de integração vertical leva a um maior retorno sobre investimento e sobre vendas. A influência da quantidade de clientes imediatos (ver item 3.2.1.3) que adquiriram produtos e serviços da empresa sobre o retorno sobre vendas parece de compreensão lógica, visto que mais clientes levam a mais vendas.

As hipóteses H3a e H3b foram testadas através das duas últimas análises de regressão apresentadas. Não foi possível refutar nenhuma das duas hipóteses tendo em vista que foram encontradas relações positivas significativas entre os fatores de mercado, posição competitiva e estratégias e o retorno sobre investimento e sobre vendas das empresas.

### **4.5.3.3 Regressão múltipla entre relacionamento com o cliente e desempenho (ROI e ROS)**

Não foi gerado nenhum modelo nas análises de regressão realizadas para avaliar a influência do relacionamento com o cliente no retorno sobre investimento e retorno sobre vendas das empresas. Inicialmente, pode-se pensar que o relacionamento com o cliente não influencia o desempenho das empresas. No entanto, este resultado pode ter ocorrido porque o nível de relacionamento com os clientes das empresas pesquisadas, apesar de bom, não se encontra ainda em seu patamar mais elevado. Outra razão para isso pode estar nos dados analisados, tendo em vista que, as informações referentes aos ROI e ROS foram calculadas com base em alguns dados das demonstrações financeiras das empresas, que em muitos casos não foram informados pelos respondentes, gerando muitos *missing values* para estas variáveis, o que pode ter prejudicado a análise e o seu resultado.

As referidas análises de regressão testaram as hipóteses H5a e H5b que estabelecem que há uma relação positiva entre o relacionamento da empresa com os clientes e o retorno sobre investimento e sobre vendas. Com o resultado encontrado, as duas hipóteses foram refutadas.

### **4.5.4 Análise de regressão logística**

A análise de regressão logística apresenta um complemento único à análise de regressão múltipla pois permite estimar uma variável dependente binária a partir de um conjunto de variáveis independentes métricas. A interpretação dos coeficientes de regressão logística não é tão direta quanto na regressão linear. Enquanto na análise de regressão múltipla o coeficiente de regressão representa a variação da variável dependente

“y” quando a variável independente “x” varia em uma unidade adicional, na regressão logística, o coeficiente logístico ( $\beta_x$ ) representa a variação no logaritmo do quociente da divisão da probabilidade de ocorrer um determinado evento pela propriedade de não ocorrer este mesmo evento (Hair *et al.*, 1995). Para facilitar a compreensão, convém expressar simbolicamente a afirmação acima:

$$\log \left( \frac{\text{Probabilidade de ocorrer o evento}}{\text{Probabilidade de não ocorrer o evento}} \right) = \beta + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n + e$$

De acordo com Norusis (1993), o método de estimação dos parâmetros do modelo de regressão logística é a máxima verossimilhança. Este método indica os coeficientes que fazem com que sejam selecionados os resultados mais ajustados. Para verificar o ajustamento do modelo existem alguns parâmetros disponíveis. Dois deles são: o “G” e “- 2LL”. O último parâmetro significa “-2. log likelihood” que em tradução livre significa verossimilhança. O “G” é o símbolo da estatística “Goodness of Fit”, cuja tradução livre é “Bondade do Ajustamento” que compara as probabilidades observadas com aquelas previstas pelo modelo (Norusis, 1993). Segundo o mesmo autor, um bom modelo é aquele que resulta em uma alta verossimilhança dos resultados observados, o que implica num menor valor do -2LL.

Para avaliar a influência da estratégia de orientação para o mercado sobre a posição competitiva da empresa, utilizou-se como variáveis dependentes as variáveis de posição competitiva que influenciaram no retorno sobre investimento e sobre vendas encontradas por meio das análises de regressão múltipla. Estas variáveis foram “Integração vertical relativa aos concorrentes” e “Reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes”. As variáveis da escala de orientação para o mercado foram substituídas pelos dez fatores gerados na análise fatorial.

#### 4.5.4.1 Regressão logística entre estratégia de orientação para o mercado e integração vertical relativa aos concorrentes

A Tabela 4.49 apresenta o resultado da regressão logística entre a “Integração vertical relativa aos concorrentes” e os fatores da estratégia de orientação para o mercado. O valor do -2LL do modelo apenas com a constante é igual a 70,393, sendo reduzido com a entrada da variável no modelo chegando ao valor de 65,787. De acordo com o Exp(B), para cada aumento de uma unidade no fator “Sistemas de informação”, há uma probabilidade de 106,20% da empresa adotar uma maior integração vertical em relação aos concorrentes. O fator “Sistemas de informação” refere-se à adequação dos sistemas de informação da empresa e sua forma de agir tomando como base as informações dos clientes e concorrentes.

**Tabela 4.49 Regressão logística da variável “integração vertical relativa aos Concorrentes” sobre um vetor de variáveis independentes**

Variável (X)	Coefficiente de Regressão (B)	Sig*	Exp(B)
Sistemas de informação	0,724	0,041	2,062
Constante	2,068	0,000	
G	87,559		
-2LL	65,787		

\* O “sig” indica o grau de significância de cada uma das variáveis. Quanto menor o seu valor mais ajustado ao modelo estará a variável.

#### 4.5.4.2 Regressão logística entre estratégia de orientação para o mercado e reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes

A influência dos fatores de orientação para o mercado sobre a “Reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes” está apresentada na Tabela 4.50.

**Tabela 4.50 Regressão logística da variável “reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes” sobre um vetor de variáveis independentes**

Variável (X)	Coefficiente de Regressão (B)	Sig*	Exp(B)
Orientação geral	0,994	0,029	2,703
Constante	-2,040	0,000	
G	79,653		
-2LL	67,634		

Apenas um fator, “Orientação geral”, foi significativo. O valor do -2LL do modelo apenas com a constante é igual a 74,017, sendo reduzido com a entrada da variável no modelo chegando ao valor de 67,634. Para cada aumento de uma unidade no fator “Orientação geral”, de acordo com o Exp(B), há uma probabilidade de 170,30% da empresa apresentar uma melhor reputação em relação aos seus concorrentes. O fator “Orientação geral” engloba os princípios relacionados à orientação para o mercado. Assim observa-se que empresas com esta orientação são prováveis ter uma melhor reputação em relação aos seus concorrentes.

As duas análises de regressão logística testaram a hipótese H4 que afirma que há uma relação positiva entre estratégia de orientação para o mercado e fatores de posição competitiva da empresa. Com os resultados encontrados não foi possível refutar esta hipótese.

## 4.6 Conclusão

Neste capítulo foram apresentados os resultados encontrados nas análises dos dados. Inicialmente traçou-se um perfil das empresas pesquisadas, tomando-se como base

as maiores frequências encontradas nas questões relativas as informações categóricas. Em seguida, através da análise de médias, verificou-se que as empresas da amostra adotam práticas de orientação para o mercado, pois apresentaram para quase todas as variáveis, numa escala de um a seis, médias superiores a pontuação três. Da mesma forma, aplicou-se a análise de médias para a escala de relacionamento com o cliente. Observou-se que, na percepção das empresas, há um bom nível de confiança e comprometimento no relacionamento com o cliente, sendo verificado uma ênfase no comprometimento com duas variáveis apresentando médias próximas ao valor máximo da escala.

Após a análise de médias foram realizadas as análises multivariadas. Inicialmente utilizou-se a análise fatorial. Para a escala de orientação para o mercado foram gerados dez fatores que identificaram as dimensões existentes no construto enquanto que para a escala de relacionamento com o cliente foram gerados três fatores. Os escores destes fatores foram utilizados nas análises multivariadas seguintes em substituição as variáveis dos construtos.

A relação entre a estratégia de orientação para o mercado e o relacionamento com o cliente (hipótese H1) foi examinada através da correlação canônica. Foi encontrada uma relação significativa entre os dois construtos, com a primeira função canônica explicando 91,52% do relacionamento entre as variáveis dependentes e independentes. A análise do índice de redundância encontrado nos mostra, porém, que a variância no relacionamento com o cliente proveniente da variável canônica da estratégia de orientação para o mercado não é tão expressiva quanto o esperado. O fator Comprometimento (variável dependente) surgiu como mais importante na relação apresentando maior correlação com a variável independente.

As análises de regressão múltipla foram realizadas para testar as hipóteses H2a, H2b, H3a, H3b, H5a e H5b. Foram encontradas relações significativas entre a estratégia

de orientação para o mercado e desempenho das empresas (H2a e H2b), assim como entre fatores de mercado, posição competitiva, estratégias e o desempenho (H3a e H3b). Não foi encontrada relação significativa entre relacionamento da empresa com os clientes e o desempenho (H5a e H5b).

Para testar a hipótese H4 foram realizadas análises de regressão logística. Foram encontradas relações significativas entre a estratégia de orientação para o mercado e as variáveis dependentes: integração vertical relativa aos concorrentes e reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes. A Tabela 4.51 apresenta um resumo dos resultados encontrados nos testes das hipóteses.

Tabela 4.51 Resumo dos testes das hipóteses

Hipóteses	Resultados
<p>H1 – Empresas orientadas para o mercado têm uma grande capacidade de relação com seus clientes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Foi encontrada uma relação significativa entre a estratégia de orientação para o mercado e o relacionamento com o cliente.</li> <li>2) O comprometimento foi a variável dependente que apresentou maior correlação com a variável canônica independente, refletindo sua maior importância na relação.</li> <li>3) A hipótese H1 não foi refutada.</li> </ol>
<p>H2a – Há uma relação positiva entre estratégia de orientação para o mercado e o retorno sobre investimento da empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Dos fatores referentes à estratégia de orientação para o mercado, Sistemas de Informação foi o único que influenciou no retorno sobre investimento das empresas.</li> <li>2) O percentual de explicação do modelo gerado foi de 24,8%.</li> <li>3) A hipótese H2a não foi refutada.</li> </ol>
<p>H2b - Há uma relação positiva entre estratégia de orientação para o mercado e o retorno sobre vendas da empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Processo de Planejamento e Sistemas de Informação foram os fatores da estratégia de orientação para o mercado que influenciaram no retorno sobre vendas das empresas.</li> <li>2) O percentual de explicação do modelo gerado foi de 21,3%.</li> <li>3) A hipótese H2b não foi refutada.</li> </ol>
<p>H3a – Há uma relação positiva entre fatores de mercado, posição competitiva e estratégias e o retorno sobre investimento da empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) O fator de mercado Padronização de produtos ou serviços influencia positivamente no retorno sobre investimento das empresas.</li> <li>2) A estratégia Frequência de alterações de produtos influencia positivamente no retorno sobre investimento das empresas, tendo sido a variável de maior influência no modelo gerado pela análise de regressão múltipla.</li> <li>3) Empresas que têm uma melhor reputação/imagem dos produtos relativa aos concorrentes, assim como um maior nível de integração vertical apresentam um maior retorno sobre investimento.</li> </ol>

Tabela 4.51 Resumo dos testes das hipóteses (continuação)

Hipóteses	Resultados
	4) O percentual de explicação do modelo gerado foi de 68,7%. 5) A hipótese H3a não foi refutada.
H3b - Há uma relação positiva entre fatores de mercado, posição competitiva e estratégias e o retorno sobre vendas da empresa.	1) O fator de mercado Clientes imediatos influencia positivamente no retorno sobre vendas das empresas. 2) O fator de posição competitiva Integração vertical relativa aos concorrentes também influencia positivamente no retorno sobre vendas das empresas. 3) O percentual de explicação do modelo gerado foi de 43,6%. 4) A hipótese H3b não foi refutada.
H4 - Há uma relação positiva entre estratégia de orientação para o mercado e fatores de posição competitiva da empresa.	1) O fator Sistemas de informação referente à estratégia de orientação para o mercado influencia na Integração vertical relativa aos concorrentes. 2) O fator Orientação geral também referente à estratégia de orientação para o mercado influencia na reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes. 3) A hipótese H4 não foi refutada.
H5a – Há uma relação positiva entre o relacionamento da empresa com os clientes e o retorno sobre investimento.	1) Não foi encontrada nenhuma relação significativa entre o relacionamento da empresa com os clientes e o retorno sobre investimento das empresas. 2) A hipótese H5a foi refutada.
H5b - Há uma relação positiva entre o relacionamento da empresa com os clientes e o retorno sobre vendas.	1) Não foi encontrada nenhuma relação significativa entre o relacionamento da empresa com os clientes e o retorno sobre vendas das empresas. 2) A hipótese H5b foi refutada.

## **5**

# **Conclusão**

---

### **5.1 Introdução**

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, discutindo inicialmente, a situação das empresas quanto à sua orientação para o mercado, e também o nível de relacionamento que elas apresentam com seus clientes. Também, serão abordados os resultados encontrados quanto à relação entre os construtos da estratégia de orientação para o mercado e o relacionamento com o cliente, bem como seus impactos no desempenho das empresas. Desta forma, são apresentadas respostas às perguntas de pesquisa, atendendo aos objetivos propostos. Finalmente, como é comum nos estudos acadêmicos, são apontadas as implicações gerenciais para os resultados encontrados, além das recomendações para futuras pesquisas.

## **5.2 A orientação para o mercado e o relacionamento com o cliente nas empresas**

### **5.2.1 A orientação para o mercado das empresas**

A adoção de estratégias orientadas para o mercado pelas empresas não tem sido uma ocorrência comum. Um estudo em empresas britânicas indicou que apenas 36% delas adotavam esta orientação (Greenley, 1995a). Day (1999) afirma que embora as empresas tenham uma retórica de estar próxima aos seus clientes e à frente da concorrência, tomando decisões a partir do mercado, empresas bem-sucedidas orientadas para o mercado ainda são raras. Os resultados desta pesquisa, no entanto, indicam que as empresas pesquisadas tendem a ter práticas estratégicas mais orientadas para o mercado.

As variáveis que apresentaram os melhores resultados dizem respeito a como é o relacionamento da empresa com os clientes e ao seu processo de inovação. No primeiro caso, os resultados indicam que as empresas tendem a enfatizar a construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes. Com relação ao processo de inovação, há uma disposição da empresa para encontrar melhores soluções para os problemas dos clientes. O pior resultado encontrado refere-se à frequência em que outras funções que não vendas e marketing se reúnem com clientes e distribuidores. Isto indica que o envolvimento de outras áreas da empresa com os clientes ocorre com pouca frequência.

Analisando ainda os resultados, pode-se concluir que as empresas pesquisadas estão numa fase de transição para a adoção de práticas estratégicas orientadas para o mercado, visto que, as respostas apresentadas quanto às práticas utilizadas pela empresas concentraram-se, em sua maioria, próximas a região central da escala.

### 5.2.2 O relacionamento com o cliente nas empresas

A avaliação quanto ao nível do relacionamento com o cliente nas empresas mostrou que elas possuem um bom relacionamento com o cliente, considerando-se a confiança e o comprometimento presentes no mesmo. Os resultados salientaram o comprometimento das empresas com o relacionamento, verificado principalmente pela importância que as empresas deram ao mesmo e pela disposição das empresas em se esforçar para mantê-lo. Percebe-se assim que as empresas pesquisadas entendem a manutenção dos relacionamentos como uma forma para aumentar sua vantagem competitiva ou mesmo os lucros da empresa, porém elas ainda caminham para um relacionamento mais estreito com os seus clientes.

Apesar do aspecto positivo dado aos relacionamentos, Fournier, Dobscha e Mick (1998) criticam as tentativas dos profissionais de marketing para implementar e construir parcerias com consumidores sem compreender como os clientes confiam em fatores dentro do relacionamento. Um problema é que as empresas tentam parcerias com todos os clientes, sem considerar a sua orientação relacional. Anderson e Narus (1991) estendem estas idéias, argumentando que a parceria é uma estratégia de marketing focada, adequada apenas para clientes com orientação colaborativa. Complementando, Berry (1995) afirma que nas organizações de serviço pode ser necessário seguir estratégias de relacionamento dual e marketing transacional em função das diferenças na propensão dos clientes para a lealdade.

Desta forma, para que a empresa consiga melhores resultados, a formação dos relacionamentos deve observar as características dos clientes quanto a sua orientação relacional, podendo a empresa estabelecer tipos de relacionamentos diferentes com os clientes conforme estas características.

### 5.3 A relação entre estratégia de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente

Alguns estudos verificaram a relação entre a estratégia de orientação para o mercado e o relacionamento no mercado *business to business* (e.g., Siguaw, Simpson e Baker, 1998, Baker, Simpson e Siguaw, 1999). Outros confirmaram esta relação indiretamente, como Narver e Slater (1990) que encontraram suporte para uma associação entre orientação para o mercado e retenção de clientes. Day (1999) afirma que a força de uma empresa orientada para o mercado pode ser vista no sucesso de empresas como Wal-Mart, Disney, Gillette e muitas outras que têm mantido um relacionamento mais qualificado com os clientes para conseguir mais vantagens sobre as concorrentes. Baker e Sinkula (1999) descobriram que empresas orientadas para o mercado podem melhorar o relacionamento com os clientes eficientemente reagindo as suas solicitações e desejos.

Nesta pesquisa buscou-se examinar o efeito da estratégia de orientação para o mercado sobre o relacionamento com os clientes no mercado consumidor. Com base nos resultados pode-se concluir que, neste mercado, há um relacionamento entre a estratégia de orientação para o mercado e o relacionamento com os clientes. Porém, a influência da estratégia no relacionamento foi inferior a 30%, considerando-se o índice de redundância da análise de correlação canônica. As variáveis referentes ao comprometimento no relacionamento com o cliente surgem como as variáveis dependentes mais importantes nesta relação. Assim, observa-se que tanto na relação entre empresas quanto com o cliente final, há uma relação entre estratégia de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente.

Desta forma, pode-se sugerir que empresas que apresentam estratégias orientadas para o mercado têm uma grande capacidade de relacionamento com seu cliente

final, e que esta estratégia pode ser útil para desenvolver o comprometimento no relacionamento entre as partes.

#### **5.4 A relação entre estratégia de orientação para o mercado e o desempenho**

Apesar da reconhecida associação entre orientação para o mercado e o desempenho organizacional, descobertas discordantes quanto à natureza deste relacionamento têm limitado seu valor estratégico para os gerentes. Narver e Slater (1990) e Slater e Narver (1994), por exemplo, encontraram um relacionamento positivo. Greenley (1995b) e Jaworski e Kohli (1993) encontraram resultados mistos (Han, Kim e Srivastava, 1998). O resultado desta pesquisa confirmou que há uma relação entre estratégia de orientação para o mercado e o desempenho da empresa, mais especificamente com o retorno sobre investimento e o retorno sobre vendas. Entretanto, apenas algumas dimensões da estratégia apresentaram relações significativas com os índices de desempenho.

Os resultados indicam que a utilização de sistemas de informação adequados, em que os gerentes podem facilmente recuperar informações sobre clientes e concorrentes, usando-as para desenvolver novos produtos com o objetivo de superar os concorrentes leva as empresas a obter um melhor retorno sobre investimento e sobre vendas. Em consonância com esta descoberta, Horng e Chen (1998) descobriram que a geração de inteligência sobre os clientes e os concorrentes é um fator chave que contribui

positivamente para o desempenho geral da empresa. Desta forma, as empresas devem dar mais atenção a este pré-requisito da orientação para o mercado.

Para o retorno sobre vendas, a dimensão “Processo de planejamento”, além de “Sistemas de informação”, também se mostrou significativa. A influência desta dimensão nos diz que empresas que têm um processo de planejamento cooperativo, que enfatiza a criação de estratégias integradas, com uma visão orientada para questões em tempo real que antecipam o futuro podem obter um melhor retorno sobre vendas. Este processo de planejamento também deve incentivar uma participação ampla de equipes multifuncionais e ter um foco na geração de valor em longo prazo para o acionista.

A des coberta de poucas dimensões significativas na relação pode ter ocorrido porque as empresas pesquisadas se encontram ainda numa fase de transição na adoção de práticas estratégicas orientadas para o mercado. É possível que a avaliação da relação em empresas com um maior grau desta orientação indicasse outras dimensões importantes.

## **5.5 Fatores de mercado, posição competitiva, estratégias e desempenho**

Buzzel e Gale (1991) afirmam que o desempenho das empresas depende de três fatores principais: as características do mercado em que a empresa atua, sua posição competitiva e as estratégias empresariais que adota. Eles examinaram estas influências entre os anos 70 e 80 e descobriram que vários desses fatores afetam o desempenho. No ambiente competitivo atual, observou-se também que alguns desses fatores influenciam o retorno sobre investimento e retorno sobre vendas das empresas.

Com relação ao retorno sobre investimento, as relações significativas encontradas estabelecem a influência positiva da “Frequência de alterações de produtos”, da “Padronização de produtos ou serviços”, da “Reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes” e da “Integração vertical relativa aos concorrentes”.

Assim, uma maior velocidade de introdução de novos produtos leva a empresa a um maior retorno sobre investimento. Este resultado é oposto ao relatado por Buzzel e Gale (1991) que encontraram uma influência negativa deste fator sobre o desempenho. Uma explicação para isso, pode ser que hoje, com o ciclo de vida mais curto dos produtos as empresas para continuar atraindo seus clientes precisam constantemente criar novos ou alterar seus produtos. A Reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes surge como um fator de influência sobre o retorno sobre investimento não relatado no estudo anterior. Desta forma, verifica-se a importância de uma melhor reputação da empresa em relação aos concorrentes, tendo em vista que, ela leva a empresa a um maior retorno sobre investimento.

As demais influências encontradas confirmam resultados já relacionados por Buzzel e Gale (1991). Observa-se, porém, a ausência de dois fatores, “Participação no mercado” e “Qualidade relativa dos produtos ou serviços” que são apresentadas pelos mesmos autores como influências positivas importantes e que não foram confirmados nos resultados desta pesquisa.

Os fatores que influenciaram o retorno sobre vendas foram: a “Integração vertical relativa aos concorrentes”, que também influenciou o retorno sobre investimento, e a quantidade de clientes imediatos que a empresa possui. Buzzel e Gale (1991) afirmam que a integração vertical envolve tanto benefícios quanto riscos. Assim, pode-se esperar que os resultados de uma maior integração vertical variem segundo o mercado e as condições de competição em que a empresa opera. A influência positiva da “Integração

vertical relativa aos concorrentes” confirma o resultado encontrado pelos mesmos autores, que relatam que um maior grau de integração vertical leva a um maior retorno sobre investimento e sobre vendas. A “Quantidade de clientes imediatos” surgiu como um novo fator de influência sobre o retorno sobre vendas. Isto implica que uma maior quantidade de clientes leva a empresa a realizar mais vendas e a obter um maior retorno.

## **5.6 Estratégia de orientação para o mercado e a posição competitiva da empresa**

Os resultados referentes à relação entre estratégia de orientação para o mercado e a posição competitiva da empresa permitem concluir que há uma relação entre esta estratégia e as variáveis “Integração vertical relativa aos concorrentes” e “Reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes”.

Considerando a “Integração vertical relativa aos concorrentes”, a dimensão da estratégia de orientação para o mercado que apresentou uma relação significativa foi “Sistemas de informação”. Esta mesma dimensão, como já mencionado, também influenciou o retorno sobre investimento e retorno sobre vendas das empresas. O fator “Sistemas de informação” refere-se à adequação dos sistemas de informação da empresa e sua forma de agir tomando como base as informações dos clientes e concorrentes. Pode-se concluir, portanto, que as empresas utilizam as suas informações sobre o mercado para definir o nível de integração vertical que será adotado.

A dimensão “Orientação geral” da estratégia de orientação para o mercado influencia a “Reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes”.

Desta forma, empresas que praticam estratégias com esta orientação tendem a ter uma melhor reputação/imagem no mercado em relação aos seus concorrentes, e a melhor reputação, como já foi visto, leva as empresas a um maior retorno sobre o investimento.

## **5.7 A relação entre relacionamento com o cliente e o desempenho**

A construção de relacionamentos contínuos com os consumidores leva a maior lucratividade pela retenção dos clientes (Reichheld e Sasser, 1990) ou a vantagem competitiva (McKenna, 1992, Vavra, 1993). Embora vários estudos confirmem a influência da manutenção de relacionamentos em longo prazo no desempenho das empresas (e.g., Noordegier, John e Nevin, 1990, Anderson e Weitz, 1992, Kalwani e Narayandas, 1995), os resultados desta pesquisa não confirmaram a existência desta relação para nenhuma das dimensões do construto relacionamento com o cliente.

Este resultado pode ter sido encontrado porque para o cálculo dos índices de desempenho foram utilizadas informações das demonstrações financeiras das empresas, que em muitos casos não foram informadas pelos respondentes, gerando muitos *missing values* para estas variáveis, o que pode ter prejudicado a análise, não apresentando nenhuma relação significativa.

Outra razão para este resultado pode ser que embora as empresas pesquisadas considerem ter um bom relacionamento com o seu cliente, o nível deste relacionamento ainda não atingiu um patamar satisfatório. Também a avaliação quanto ao nível do relacionamento ocorreu na percepção da empresa. Pode-se questionar se na percepção dos

clientes o relacionamento receberia a mesma avaliação, o que pode interferir nos negócios realizados entre empresa e cliente, e refletir no desempenho da empresa.

## **5.8 Implicações gerenciais**

Um trabalho de pesquisa, além de proporcionar um avanço no conhecimento acerca do tema estudado, também pode gerar resultados que sejam aplicados nas atividades das empresas. Neste sentido, são apresentadas a seguir algumas implicações gerenciais provenientes deste estudo.

A orientação para o mercado das empresas pesquisadas demonstra que elas ainda não apresentam uma orientação estratégica bem definida. Para estimular a adoção de práticas estratégicas mais orientadas para o mercado, salienta-se o papel da alta gerência como um dos mais importantes pois ela define a direção a ser seguida pela empresa. Portanto, para que as empresas trabalhem totalmente com estratégias orientadas para o mercado, a alta gerência deve agir de acordo com esta orientação e transmitir aos demais funcionários a importância da adoção desta orientação para a empresa.

O processo de aquisição de informação do mercado, assim como a disponibilização desta informação na empresa e sua utilização na elaboração de novos produtos merecem uma maior atenção da empresa por influenciarem no seu desempenho. Pela mesma razão, as empresas devem observar seu processo de planejamento, envolvendo equipes multifuncionais na sua elaboração para incentivar a criatividade, ter foco no longo prazo, observando as questões em tempo real que antecipem o futuro, e a criação de estratégias integradas.

Ainda com relação ao desempenho, observa-se que as empresas devem buscar ter uma melhor reputação no mercado em relação aos seus concorrentes porque esta condição leva a empresa a um melhor retorno sobre investimento. A estratégia de orientação para o mercado surge como uma forma da empresa atingir uma melhor reputação. Outros pontos que não podem ser esquecidos pelo seu impacto no desempenho são: a “Frequência de alterações de produtos”, a “Padronização de produtos ou serviços”, a “Integração vertical relativa aos concorrentes” e a “Quantidade de clientes da empresa”.

Por fim, verificada a existência de uma relação entre estratégia de orientação para o mercado e o relacionamento com o cliente, acredita-se que as empresas devam adotar esta estratégia para conseguir uma maior aproximação no relacionamento com seus clientes, através de uma maior confiança e um maior comprometimento ao relacionamento.

## **5.9 Recomendações para futuras pesquisas**

Com o intuito de aprofundar o conhecimento a cerca das relações pesquisadas, recomenda-se que novos trabalhos sejam desenvolvidos, os quais são sugeridos abaixo:

? Avaliar o relacionamento entre estratégia de orientação para o mercado, bem como, entre relacionamento com o cliente e o desempenho, em um estudo longitudinal, de forma a verificar a influência destas estratégias no desempenho da empresa ao longo do tempo, buscando-se desta forma, estabelecer uma relação causal.

? Nas análises realizadas o construto estratégia de orientação para o mercado foi tratado de forma combinada, considerando que todas as dimensões do mesmo apresentam peso igual e são interdependentes. Um futuro trabalho poderia avaliar a

relação entre orientação para o mercado e relacionamento com o cliente, assim como entre esta orientação e o desempenho, utilizando as dimensões do construto separadamente.

? A realização deste estudo com outras medidas de desempenho pode levar a outros resultados, estendendo o conhecimento sobre as relações estudadas.

? Como neste trabalho as avaliações da situação da empresa quanto a sua orientação para o mercado e o relacionamento com o cliente foram realizadas sob a ótica da empresa, recomenda-se que um novo trabalho avalie esta situação também da perspectiva do cliente, sendo assim possível uma comparação dos dois resultados.

? Adaptar a escala de Orientação para o mercado de Day (1999) para o contexto e uso local .

## Referências bibliográficas

---

AAKER, D. A. Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, p. 91–106, Winter. 1989.

\_\_\_\_\_. *Administração estratégica de mercado*. Tradução de Martin Albert Haag e Paulo Ricardo Meira. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_, KUMAR, V., DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDERSON, J. C., NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, New York, v. 54, p. 42-58, Jan. 1990.

\_\_\_\_\_. Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, v. 33, p. 95–113, Spring. 1991.

ANDERSON, E., WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing*, New York, v. 23, p. 18-34, Feb. 1992.

APPIAH-ADU, K., RANCHHOD, A. Market orientation and performance in the biotechnology industry: an exploratory empirical analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 10, n. 2, p. 197–210, 1998.

ARANTES, N. *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 1994.

ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, v.55, n. 5, p. 115–125, Sept./Oct. 1977.

ARNDT, J. The political economy paradigm: foundation for theory building in marketing. *Journal of Marketing*, New York, v. 47, n. 4, p. 44–54, Fall. 1983.

BAKER, W. E., SINKULA, J. M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 27, n. 4, p. 411-427, Fall. 1999.

- BAKER, T. L., SIMPSON, P. M., SIGUAW, J. A. The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v.27, n. 1, p. 50–57, 1999.
- BARNES, J. H. Cognitive Biases and their impact on strategic planning. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 129–137, Apr./June. 1984.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 23, n. 4, p. 236–245, Fall. 1995.
- BERRY, L. L., PARASURAMAN A. *Marketing services: competing through time*. New York: The Free Press, 1991.
- BORGES, Jr., A. A., IUCE F. B. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “top de marketing” da ADVB. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 36-44, EAESP/FGV; jul./set. 2000.
- BOVET, D., MARTHA, J. *Redes de valor: aumente os lucros pelo uso da tecnologia da informação na cadeia de valor*. São Paulo: Negócios Editora, 2001.
- BUCKLIN, L. P., SENGUPTA, S. Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*, New York, v. 57, n. 2, p. 32–46, Apr. 1993.
- BURGELMAN, R. A., GROVE, A. S. Strategic Dissonance. *California Management Review*, v. 38, n. 2, p. 8–28, Winter. 1996.
- BUZZEL, R. D., GALE, B. T. *PIMS: o impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pioneira, 1991.
- CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, v. 16, 1951.
- CROSBY, L. A., EVANS, K. R., COWLES, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, New York, v. 54, p. 68–81, July. 1990.
- DAFT, R. L., WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *The Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 284–295, Apr. 1984.
- DAY, G. S. *Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- \_\_\_\_\_. Continuous learning about markets. *California Management Review*, v. 36, p. 9–31, Summer. 1994a.

\_\_\_\_\_. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, New York, v. 58, p. 37–52, Oct. 1994b.

\_\_\_\_\_. *The market driven organization: understanding, attracting, and keeping valuable customers*. New York: The Free Press, 1999.

\_\_\_\_\_. Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 28, n. 1, p. 24-30, 2000.

\_\_\_\_\_. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr.. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_, NEDUNGADI, P. Managerial representations for competitive advantage. *Journal of Marketing*, New York, v. 58, n. 2, p. 31–44, Apr. 1994.

\_\_\_\_\_, WENSLEY, R. Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, New York, v. 47, n. 4, p. 79-89, Fall. 1983.

\_\_\_\_\_. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, New York, v. 52, p. 1-20, Apr. 1988.

DESHPANDÉ, R. *Developing a market orientation*. Thousands Oaks: Sage Publications Inc., 1999.

\_\_\_\_\_, WEBSTER, Jr., F. E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, New York, v. 53, p. 3-15, Jan. 1989.

\_\_\_\_\_, FARLEY, J. U., WEBSTER, Jr., F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. *Journal of Marketing*, New York v. 57, n. 1, pg. 23–37, Jan. 1993.

DESS, G. G., ROBINSON, Jr., R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 3, p. 265– 273, July/Sept. 1984.

DWYER, R. F., SCHURR, P. H., OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, New York, v. 51, p. 11-27, Apr. 1987.

ECCLES, R. G. Manifesto da mensuração do desempenho. In: *Medindo o desempenho empresarial* - Harvard Business Review. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 205p. p. 31–49.

EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.

ELLRAM, L. M. A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 27, n. 3, p. 9–16, Summer. 1991.

\_\_\_\_\_. Partnering pitfalls and success factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 31, n. 2, p. 35–44, Spring. 1995.

- EXAME. *Brasil em Exame*, São Paulo, ano. 34, n. 23, p. 32–36, nov. 2000. Parte integrante da edição 727 de Exame.
- FOURNIER, S., DOBSCHA, S., MICK, D. G. Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 1, p. 42–51, Jan./Feb. 1998.
- FULLER, M. Strategic Planning in an era of total competition. *Strategy & Leadership*, p. 22–27, May/June. 1996.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, New York, v. 58, p. 1–19, Apr. 1994.
- GARBARINO, E., JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, New York, v. 63, p. 70–87, Apr. 1999.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GLAZER, R. Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset. *Journal of Marketing*, New York, v. 55, p. 1–19, Oct. 1991.
- GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. Tradução de Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 1999.
- GREEN, R. T., WHITE, P. D. Methodological considerations in cross-national consumer research. *Journal of International Business Studies*, p. 80–88, Fall/Winter. 1976.
- GREENLEY, G. E. Forms of market orientation in UK companies. *Journal of Management Studies*, v. 32, n. 1, p. 47–66, Jan. 1995a.
- \_\_\_\_\_. Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, Chichester, v. 6, n.1, p. 1–13, Mar. 1995b.
- GUNDLACH, G. T., ACHROL, R. S., MENTZER, J. T. The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, New York, v. 59, p. 78–92, Jan. 1995.
- HAIR, Jr., J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C. *Multivariate data analysis: with readings*. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- HAMEL, G. Strategy as revolution. *Harvard Business Review*. v. 74, n. 4, p. 69–82, July/Aug. 1996.
- \_\_\_\_\_, PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. *Harvard Business Review*. v. 67, n. 3, p. 63–76, May/June. 1989.
- HAN, J. K., KIM, N., SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, New York, v. 62, p. 30–45, Oct. 1998.

- HENDERSON, B. D. The origin of strategy. *Harvard Business Review*. v. 67, n. 6, p. 139–143, Nov./Dec.1989
- HILL, C. W. L., JONES, G. R. *Strategic Management theory: an integrated approach*. 4 ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.
- HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J. *Posicionamento competitivo*. Tradução Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1996.
- HORNG, S., CHEN, A. C. Market orientations of small and medium-sized firms in taiwan. *Journal of Small Business Management*, p. 79–85, July. 1998.
- HOSMER, L. T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 379– 403, Apr. 1995.
- HOUSTON, F. S. The marketing concept: what it is and what it is not. *Journal of Marketing*, New York, v. 50, p. 81–87, Apr. 1986.
- HUNT, S. D. *Modern Marketing Theory - critical issues in the philosophy of marketing science*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co, 1991.
- \_\_\_\_\_, MORGAN, R. M. Relationship marketing in the era of network competition. *Marketing Management*, Chicago, v. 3, n. 1. p. 18-27, 1994.
- \_\_\_\_\_. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, New York, v. 59, n. 2. p. 1–15, Apr. 1995.
- JAWORSKI, B. J., KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, New York, v.57, n.3, p. 53–70, July. 1993.
- JOHNSON, R. A., WICHERN, D. W. *Applied multivariate statistical analysis*. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1998.
- KAHN, B. E. Dynamic relationships with customers: high-variety strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 26, n. 1, p. 45–53, Winter. 1998.
- KANTER, R. M. O futuro depende dos relacionamentos. *HSM Management*, Ano 4, n. 20, p. 112-118, maio/jun. 2000.
- KALWANI, M. U., NARAYANDAS, N. Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms? *Journal of Marketing*, New York, v. 59, p. 1-16, Jan. 1995.
- KINNEAR, T. C., TAYLOR, J. R. *Marketing Research : an applied approach*. 5. ed. United States of America: McGraw-Hill, 1996.
- KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, New York, v. 54, p. 1–18, Apr. 1990.

- \_\_\_\_\_, KUMAR A. MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v. 30, p. 467– 477, Nov. 1993.
- KUMAR, K., SUBRAMANIAN, R., YAUGER, C. Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study. *Journal of Management*, v. 24, n. 2, p. 201–233, 1998.
- KUMAR, N. The power of trust in manufacturer-retailer relationships. *Harvard Business Review*. v. 74, n. 6, p. 92–106, Nov./Dec. 1996.
- LAMBERT, Z. V., DURAND, R. M. Some precautions in using canonical analysis. *Journal of Marketing Research*, v. 12, p. 468-475, Nov. 1975.
- LANDEROS, R., MONCZKA, R. M. Cooperative buyer/seller relationships and a firm's competitive posture. *Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 25, n. 3, p. 9–18, Fall. 1989.
- LARZELERE, R. E., HUSTON, T. L. The dyadic trust scale: toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family*, v. 42, p. 595-604, Aug. 1980.
- LEVIN, J. *Estatística aplicada a ciências humanas*. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1987. 329p.
- LEVITT, T. *A imaginação de marketing*. Tradução Auriphebo Berrance Simões. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- LUKAS, B., FERREL O. C. The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 28, n. 2, p. 239–247. Spring. 2000.
- LUSCH, R. F., BROWN, J. R. Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, New York, v. 60, p. 19– 38, Oct. 1996.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A, RATTON, C. A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 46–59, out./dez. 1999.
- MACNEIL, I. R. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, v. 72, p. 854–902, 1978.
- \_\_\_\_\_. *The new social contract - an inquiry into modern contractual relations*. New Haven, CT: Yale University Press, 1980.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANFREDI, C. O novo debate da globalização [online]. Disponível: [http://www.Intermanagers.com.br/prodBRA/HSMP\\_NOTES.DETAILNOTE?p\\_sessi...](http://www.Intermanagers.com.br/prodBRA/HSMP_NOTES.DETAILNOTE?p_sessi...) [capturado em 04 dez. 2001].

MATSUNO, K., MENTZER, J. T. The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, New York, v. 64, p, 1–16, Oct. 2000.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

McDONALD, P., GANDZ, G. Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*, v. 20, n. 3, p. 64-77, Winter. 1992.

McKENNA, R. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Tradução Outras Palavras Consultoria Lingüística e Serviços de Informática. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. As cinco regras do novo marketing. *HSM Management*, Ano 4, n. 22, p. 14–22, set./out. 2000.

MENNA, Hélio Lemos. Orientação para mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. In: ENANPAD – 2001 (Cd-Rom), área 12 – Marketing, artigo 610.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. Testing the ‘side-bet theory’ of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

MICHAELS, R. E., CRON, W. L., DUBINSKY, A. J., JOACHIMSTHALER, E. A. Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, v. 25, n. 4, p. 376-383, Nov. 1988.

MILLER, D. Configuration of strategy and structure: towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, v. 7, n.3, p. 233–249, May/June.1986.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. *California Management Review*, p. 11–24, Fall. 1987.

\_\_\_\_\_, AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHELL, V. W. An empirical investigation of perceived risk in the purchase of planning consultancy by local authorities. Thesis for degree of PhD, Manchester School of Management UMIST, 1991.

MOORMAN, C., DESHPANDÉ, R., ZALTMAN, G. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, New York, v. 57, p. 81– 101, Jan. 1993.

\_\_\_\_\_, ZALTMAN, G., DESHPANDÉ, R. Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, v. 29, p. 314–329, Aug. 1992.

MORAIS, J. Indústrias são bem-vindas. *Exame*. Brasil em Exame, São Paulo, ano. 34, n. 23, p. 58–60, nov. 2000. Parte integrante da edição 727 de Exame.

MORGAN, R. M., HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, New York, v. 58, p. 20–38, July. 1994.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224–247, Apr. 1979.

NARVER, J. C., SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, New York, v.54, p. 20–35, Oct. 1990.

NOORDEWIER, T. G., JOHN, G., NEVIN, J. R. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, New York, v. 54, p. 80–93, Oct. 1990.

NORUSIS, M. J. *SPSS for windows: professional statistics*. v. 6, Chicago: SPSS Inc, 1993.

PARVATIYAR, A., SHETH, J. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: *Handbook of relationship marketing*. Editado por Jagdish N. Sheth e Atul Parvatiyar. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, 660 p. p. 3 – 38.

PEARCE, II, J. A., ROBINS, D. K., ROBINSON, Jr., R. B. The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic Management Journal*. v. 8, n. 2, p. 125–134, Mar./Apr. 1987.

PELHAM, A. M., WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 24, n.1, p. 27–43, 1996.

PEPPERS, D. A revolução do marketing interativo. *HSM News*. p. 1 – 4, ago. 1997 [online]. Disponível em: <http://www.Intermanagers.com.br/indexBRA00.html> [capturado em 10 set. 2000].

\_\_\_\_\_. Em busca da lealdade: a chave para um programa de marketing que constrói relações duradouras com os clientes e que protege as margens de rentabilidade. *HSM Management*. p. 1 – 5, jul. 1999.

PERIN, M. G., SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In ENANPAD – 1999 (Cd-Rom), área 8 – Administração Estratégica, artigo 15.

PORTER, M. E. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, v. 65, n. 3, p. 43–60, May/June. 1987.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução de Elizabeth de Pinho Braga. Revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. What is strategy. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61–78, Nov./Dec. 1996.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79–91, May/June. 1990.

RAO, V. R., STECKEL, J. H. *Analysis for strategic marketing*. New York: Addison Wesley, 1998.

RAPP, S. Muitos para um. *HSM Management*, ano 3, n. 17, p. 6-10, nov./dez. 1999.

REICHHELD, F. F., Sasser, Jr., W. E. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105–111, Sept./Oct. 1990.

RING, P. S., VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 90–118, Jan. 1994.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos*. Colaboração Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, C. H., PERIN, M. G. Uma análise crítica da escala MARKOR e suas dimensões teóricas. In: ENANPAD – 2001 (Cd-Rom), área 12 – Marketing, artigo 1093.

SCHOEMAKER, P. J. H. Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, p. 25–40. Winter. 1995.

SCHURR, P. H., OZANNE, J. L. Influences on Exchange processes: buyer's preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, v. 11, n. 4, p. 939–953, Mar. 1985.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Futura/Umble, 1998.

SHAPIRO, B. P. What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*. v. 66, p. 119-125, Nov./Dec. 1988.

SHETH, J., PARVATIYAR, A. Relationship Marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 23, n. 4, p. 255–271, 1995.

- \_\_\_\_\_, SISODIA, R. S., SHARMA, A. The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 28, n. 1, p. 55–66, Winter. 2000.
- SIGUAW, J. A., BROWN, G., WIDING, II, R. E. The influence of the marketing orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, v. 31, p. 106–116, Feb. 1994.
- \_\_\_\_\_, SIMPSON, P. M., BAKER, T. L. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of Marketing*, New York, v. 62, p. 99–111, July. 1998.
- SINKULA, J. M. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, New York, v. 58, p. 35–45, Jan. 1994.
- SLATER, S. F., NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance. *Journal of Marketing*, New York, v. 58, n. 1, p. 46–55, Jan. 1994.
- \_\_\_\_\_. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, New York, v. 59, p. 63–74, July. 1995.
- SMELTZER, L. R. The meaning and origin of trust in buyer-supplier relationships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 33, n. 1, p. 40–48, Winter. 1997.
- STEINMAN, C., DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. U. Beyond market orientation: when customers and suppliers disagree. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 28, n.1, p. 109–119, Winter. 2000.
- STEVENSON, W. J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- STEWART, D., LOVE, W. A general canonical correlation index. *Psychological Bulletin*, v. 70, p. 160 – 163, 1968.
- STUBBART, C. I. Managerial cognition: a missing link in strategic management research. *Journal of Management Studies*, v. 26, n. 4, p. 325– 347, 1989.
- THIETART, R. A., VIVAS, R. An empirical investigation of success strategies for businesses along the product life cycle. *Management Science*, v. 30, n. 12, p. 1405-1423, Dec. 1984.
- THOMPSON, B. *Canonical correlation analysis: uses and interpretation*. Towa City: Sage Publications, 1984.
- THOMPSON, B. *Canonical correlation analysis*. In: *Reading and understanding more multivariate statistics*. Editado por Laurence G. Grimm e Paul R. Yarnold. Washington, DC: American Psychological Association, 2000, 437p. p. 285-316.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 1, p. 37–51, Jan./Feb. 1986.

\_\_\_\_\_, BURNETT, S. C. The nature of product life cycles for industrial goods businesses. *Journal of Marketing*, New York, v. 45, n. 4, p. 97–108, Fall. 1981.

TOFLER, A. A nova economia. *HSM Management*. Ano 3, n. 12, p. 7–12, jan./fev. 1999.

TURBAN, E., LEE, J., KING, D. *et al. Eletronic commerce: a managerial perspective*. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

VARADARAJAN, P. R., JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and Outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 27, n. 2. p. 120–143, Spring. 1999.

\_\_\_\_\_, RAJARATNAM, D. Symbiotic marketing revisited. *Journal of Marketing*, New York, v. 50, n. 1, p. 7–17, Jan. 1986.

VAVRA, T. G. *Marketing de relaciona mento: aftermarketing*. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

VENKATRAMAN, N., RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *The Academy of Mangement Review*, v. 11, n. 4, p. 801–814, Oct. 1986.

WEBSTER, Jr., F. E. Top management's concerns about marketing: issues for the 1980's. *Journal of Marketing*, New York, v. 45, n. 3, p. 9–16, Summer. 1981.

\_\_\_\_\_. Rediscovering the marketing concept. *Business Horizons*. v. 31, p. 29– 39, May/June. 1988.

\_\_\_\_\_. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, New York, v. 56, p. 1–17, Oct. 1992.

\_\_\_\_\_. Executing the new marketing concept. *Marketing Management*, Chicago, v. 3, n. 1, p. 8-20, 1994.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180. Apr./June. 1984.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 23, n. 4, p. 335–345, 1995.

ZAKON, A., WINGER, R. W. Consumer draw: from mass markets to variety. *Management Review*, p. 20–27. Apr. 1987.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, New York, v. 52, p. 2-22, July. 1988

## **APÊNDICES**

### **A1**

**RELAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS**

### **A2**

**LISTA DE TABELAS E FIGURAS**

### **A3**

**QUESTIONÁRIO DA PESQUISA**

## Relação das empresas pesquisadas

Nome da Empresa
Águas Minerais Santa Clara
Alternamídia Ltda
Arisco Industrial Ltda
Armação Propaganda
Assoc Potiguar de Educ e Cultura
Associação Brasil América
Banco de Pernambuco S/A
Banco do Brasil S/A
Baratão da Malhas Com Ltda
Banco ABN AMRO Real
BERT Comunicação Integrada
Bombril S/A
Bompreco S/A
BSE S/A
Bunge Alimentos
Caixa Econômica Federal
Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife
Cia. Brasileira de Petróleo Ipiranga
Cimento Poty S/A
Comercial Gerdau S/A
Companhia Energética de Pernambuco
Cooperativa de Profissionais de Informática
Copiadora Rio Doce
Credinor Factoring
Cultura Inglesa
D F L Industria e Comércio
DISPAR
Distribuidora de Bebidas Jaboatão
Editora Jornal do Commercio
Effem do Brasil Inc & Cia
Eli Lilly do Brasil Ltda
Embratel
Farm Frites S/A
Gerdau S/A
Gráfica Editora Liceu Ltda
Grupo Cimpor
Grupo Nordeste
Harabello Passagens e Turismo Ltda
HSBC Bank Brasil S/A
Informata Consultoria de Dados
Inteligência Informática
IQF Schering-Plough S/A
Italiana Automóveis do Recife Ltda
J. Macedo Alimentos Nordeste S/A
Johnson e Johnson Ind. e Com. Ltda

**Nome da Empresa (continuação)**

LG Serviços e Comércio Ltda  
Listel Listas Telefônicas S/A  
Lojas Americanas S/A  
M B R Comercial Ltda  
M de F dos Santos  
M R Produtos Siderúrgicos Ltda  
Metrópole  
Microlite S/A  
Myosotis Comercial Ltda  
Natal Mar Hotel Ltda  
Natal Service Ltda  
Nextel Telecom  
Norton Ind e Com Ltda  
P.N Automóveis Peças e Serviços Ltda  
Panificadora Nattaliana Ltda  
Pedra Petra Material de Construção Ltda  
Pfizer-Warner Lambert  
Pirâmide Palace Hotel  
Plaza Shopping Casa Forte  
Protele Telecomunicações  
Qualitt Empreendimentos Ltda  
Rhodia Fibras e Resinas Ltda  
S G M Indústria e Comércio Ltda - SOCIL  
Santista Têxtil  
São Paulo Alpargatas S/A  
Satélite Distribuidora de Petróleo  
Saulemar  
Seagram do Brasil Ind. e Com. Ltda  
Shopping Center Recife  
Sincronic  
Solutech Soluções em Tecnologia da Informação  
Spirax Sarco Ind. e Com. Ltda  
Squash Tennis Center  
Staff Empreendimentos Ltda  
T J Empreendimentos Ltda  
Tamará Transportes e Turismo Ltda  
Telemar Participações S.A  
TIM Telenordeste Celular Participações  
Toli Indústria e Comércio Ltda  
Tracol Serviços Elétricos S/A  
Transportadora Cometa S/A  
Tru Logística - Armazenamento e Transporte Ltda  
Uze Propaganda  
Vera Cruz Seguradora  
White Martins Gases Industriais NE S/A

---

## Lista de Tabelas e Figuras

### LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Diferenças ilustrativas em valores e normas .....	69
Tabela 2.2 - As trocas relacionais em marketing de relacionamento .....	88
Tabela 4.1 - Sexo .....	140
Tabela 4.2 - Idade .....	140
Tabela 4.3 - Grau de instrução .....	140
Tabela 4.4 - Cargo .....	141
Tabela 4.5 - Tempo na empresa .....	141
Tabela 4.6 - Tempo no cargo .....	142
Tabela 4.7 - Data de início das atividades .....	142
Tabela 4.8 - Número de funcionários .....	142
Tabela 4.9 - Faturamento .....	143
Tabela 4.10 - Compras .....	143
Tabela 4.11 - Ativo total .....	144
Tabela 4.12 - Passivo circulante .....	144
Tabela 4.13 - Vendas líquidas .....	145
Tabela 4.14 - Despesas operacionais .....	145
Tabela 4.15 - Tipo de atividade .....	146
Tabela 4.16 - Ramos de atividade .....	146 e 147
Tabela 4.17 - Estágio do ciclo de vida dos produtos e serviços .....	147
Tabela 4.18 - Patentes e segredos comerciais .....	148
Tabela 4.19 - Padronização de produtos ou serviços .....	148
Tabela 4.20 - Frequência de alterações de produtos .....	148
Tabela 4.21 - Mudanças Tecnológicas .....	149
Tabela 4.22 - Tempo de desenvolvimento de novos produtos .....	149
Tabela 4.23 - Clientes imediatos .....	150
Tabela 4.24 - Canais de distribuição .....	150
Tabela 4.25 - Grau de integração vertical .....	151
Tabela 4.26 - Participação no mercado .....	151
Tabela 4.27 - Saída de concorrentes .....	152
Tabela 4.28 - Posições relativas – produto A .....	152
Tabela 4.29 - Posições relativas – produto B .....	153
Tabela 4.30 - Posições relativas – produto C .....	153
Tabela 4.31 - Número de concorrentes .....	154
Tabela 4.32 - Entrada de concorrentes .....	154
Tabela 4.33 - Nível médio dos preços de venda relativos aos concorrentes .....	155
Tabela 4.34 - Qualidade relativa dos serviços prestados aos clientes .....	155
Tabela 4.35 - Reputação da empresa/imagem dos produtos em termos relativos .....	156
Tabela 4.36 - Retorno sobre vendas e retorno sobre investimentos .....	158
Tabela 4.37 - Médias e desvios padrões da escala de orientação para o mercado .....	158 a 159
Tabela 4.38 - Medidas e desvios padrões da escala de relacionamento com o cliente ...	160
Tabela 4.39 - Análise fatorial rotacionada das variáveis da escala de orientação para o mercado .....	166 a 168
Tabela 4.40 - Análise fatorial rotacionada das variáveis da escala de relacionamento com o cliente .....	169
Tabela 4.41 - Funções canônicas e significância .....	173

Tabela 4.42 - Índices de redundância das variáveis para as funções .....	175
Tabela 4.43 - Testes de significância multivariados .....	177
Tabela 4.44 - Coeficientes canônicos para as variáveis dependentes .....	179
Tabela 4.45 - Regressão múltipla entre estratégia de orientação para o mercado e retorno sobre investimento.....	183
Tabela 4.46 - Regressão múltipla entre estratégia de orientação para o mercado e retorno sobre vendas.....	184
Tabela 4.47 - Regressão múltipla entre fatores de mercado, posição competitiva, estratégia e retorno sobre investimento.....	186
Tabela 4.48 - Regressão múltipla entre fatores de mercado, posição competitiva, estratégia e retorno sobre vendas .....	188
Tabela 4.49 - Regressão logística entre estratégia de orientação para o mercado e integração vertical relativa aos concorrentes .....	191
Tabela 4.50 - Regressão logística entre estratégia de orientação para o mercado e reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes....	192
Tabela 4.51 - Resumo dos testes das hipóteses .....	195 e 196

#### LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Os elementos da vantagem competitiva.....	47
Figura 2.2 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria .....	57
Figura 2.3 - Os elementos de uma orientação para o mercado .....	67
Figura 2.4 - Tipos culturais .....	71
Figura 2.5 - Os processos orientados para o mercado para aprender sobre os mercados.....	75
Figura 2.6 - A capacidade de relação com o mercado.....	78
Figura 2.7 - O espectro de relacionamentos.....	79
Figura 2.8 - O modelo KMV do marketing de relacionamento.....	91
Figura 2.9 - O modelo PIMS de estratégia de competição .....	101
Figura 3.1 - Relacionamentos esperados entre os construtos.....	114



## Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

# Estratégia de Orientação para o Mercado e Relacionamento com o Cliente

### Apresentação do Questionário

Prezado(a) amigo(a),

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre a estratégia de orientação para o mercado e o relacionamento com o cliente.

O questionário é composto de três partes. A primeira parte avalia a situação da empresa quanto à orientação para o mercado. A segunda parte avalia o comprometimento e a confiança existentes no relacionamento da empresa com seus clientes. Na terceira e última parte devem ser informados os dados do respondente, da empresa, sobre produtos e serviços, clientes imediatos, e do mercado e da concorrência.

Solicitamos a sua colaboração respondendo a todas as perguntas que se seguem, conforme instruções apresentadas em cada parte. Garantimos que toda informação será tratada com total sigilo. Agradecemos antecipadamente a sua participação neste estudo.

### Instruções Gerais

Antes de responder a este questionário, por favor, leia com atenção as instruções abaixo:

1. Este questionário deve ser respondido por você.
2. É importante que você responda todas as perguntas na seqüência que lhe é apresentada no questionário.
3. Por favor, marque a caixinha, conforme o exemplo abaixo:  
Ex: Pouco importante          Muito importante
4. Caso cometa algum erro não se preocupe! Simplesmente coloque um traço forte sobre a caixinha incorreta e marque a alternativa correta.  
Ex: Pouco importante          Muito importante
5. Quando você não souber uma resposta com exatidão, procure responder com a maior proximidade possível.
6. É importante que você responda todas as perguntas, mas caso não se sinta à vontade em responder alguma questão, não tem problema. Pule a questão e continue.

## Parte 1 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

### DIREÇÕES:

Assinale para cada questão a caixinha que mais se aproxima da situação da sua empresa.

Ex: **Em que medida o seu trabalho requer que você utilize computador?**

Muito pouco       Bastante

**1. Em prol de uma orientação para o mercado, quem cuida das necessidades do cliente na sua empresa?**

Compreender e responder as necessidades do cliente é função do pessoal de marketing       Todas as funções e atividades da empresa estão integradas no atendimento das necessidades de nossos clientes.

**2. Quais são as prioridades e interesses dos diretores da empresa?**

Os assuntos internos têm prioridade – raramente há tempo disponível para visitas a clientes       Questões sobre clientes e concorrentes são da maior importância. Eles programam visitas regulares e solicitam ativamente *feedback* dos clientes.

**3. A ênfase da empresa é orientar os negócios para atender as necessidades e desejos dos mercados escolhidos?**

A ênfase da empresa é vender para quem quer que compre       Todas as decisões da empresa começam com o cliente e com as oportunidades que levam à obtenção de vantagem

**4. Como o conhecimento sobre o mercado é difundido na sua empresa?**

As informações sobre os clientes não são compartilhadas entre as funções da empresa.       As informações sobre os clientes e as experiências de sucesso e insucesso com os mesmos são compartilhadas livremente por todas as funções da empresa.

**5. Qual a ênfase no desenvolvimento das estratégias da empresa?**

Nossas estratégias operacionais são reativas e focalizadas no curto-prazo       Nossas estratégias operacionais são guiadas por nossas crenças comuns a respeito de como podemos criar valor para os clientes.

**6. Quanto às ações dos concorrentes, qual a orientação da sua empresa?**

A empresa é lenta para responder aos concorrentes.       Todos na empresa se esforçam para superar os concorrentes visados.

**7. Como é o relacionamento com os clientes na sua empresa?**

A ênfase está em transações únicas.       A ênfase está na construção de relacionamentos a longo-prazo

**8. Qual a atitude da empresa com relação aos distribuidores?**

Os distribuidores são vistos como intermediários passivos.

Os distribuidores são vistos como parceiros a longo-prazo com interesses comuns.

**9. Qual a disposição da empresa para inovar?**

Os produtos e tecnologias existentes impedem que se pense a respeito de mudanças nas necessidades e oportunidades do mercado.

Há um esforço contínuo para achar soluções melhores para os problemas do cliente.

**10. Qual a ênfase da sua empresa no gerenciamento da qualidade?**

A ênfase está em obter qualidade conforme os padrões internos.

A obtenção de qualidade superior segundo a percepção do mercado é uma alta prioridade para todas as funções.

**11. Como é que o pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na organização?**

De forma incipiente.

Com sucesso.

**12. Até que ponto a empresa explora e entende as informações sobre os clientes e parceiros de distribuição?**

A empresa limita-se às informações disponíveis publicamente e *feedback* informal da equipe de vendas.

Há um forte compromisso da empresa com uma perfeita compreensão do mercado como base para decisões estratégicas.

**13. Como sua empresa realiza a monitoração do mercado?**

A monitoração do mercado é feita raramente além do acompanhamento de vendas e da participação no mercado

A monitoração do mercado é freqüente e extensa – incluindo acompanhamento do pós-vendas, satisfação do cliente e monitoramento da qualidade.

**14. Qual a disposição dos empregados para contatar funcionários de clientes para trazer informações sobre o mercado para a gerência?**

Pouca – não há incentivos nem mecanismos.

Excelente – há um fluxo contínuo de informações a respeito de necessidades de clientes e de atividades dos concorrentes.

**15. O quanto sua empresa busca por conceitos inovadores de produtos?**

A busca se limita a copiar os concorrentes. Não é realizada nenhuma atividade formal.

A busca é contínua e completa – incluindo busca por necessidades latentes e insatisfeitas nos mercados-alvos.

**16. Com que frequência outras funções que não vendas e marketing se reúnem com clientes e distribuidores?**

Raramente ou nunca.

Equipes multifuncionais fazem visitas frequentes.

**17. Qual é o conhecimento da empresa sobre os segmentos do mercado?**

O conhecimento é limitado - baseado em dados disponíveis e na classificação do setor.

O conhecimento é extenso - são feitos investimentos consideráveis na identificação de segmentos com base em necessidades e na identificação de oportunidades em segmentos novos.

**18. Como é o conhecimento da empresa sobre os concorrentes?**

O conhecimento é limitado a dados facilmente obtidos sobre concorrentes diretos.

O conhecimento é completo sobre todos aqueles com oportunidade de atender o cliente.

**19. Como a empresa utiliza as reclamações dos clientes?**

As reclamações são evidências de falha da empresa.

As reclamações são oportunidades para aprender.

**20. Como é o conhecimento da empresa quanto a eficácia dos programas de marketing em relação ao seu custo?**

Limitado a informações facilmente obtidas.

Extenso - baseado no cuidadoso monitoramento de testes.

**21. Qual a disposição da empresa para efetuar auditorias a posteriori de programas de marketing mal sucedidos e comunicar amplamente os resultados?**

Auditorias a posteriori são evitadas porque normalmente equivalem a uma busca dos culpados.

Auditorias a posteriori são feitas de forma sistemática e as lições para melhorar são amplamente recomendadas.

**22. Qual a adequação dos sistemas de informação do mercado da empresa?**

Bancos de dados incompatíveis e dificuldades de software tornam impossível a obtenção de informações.

Os sistemas tornam fácil, para todos os gerentes, recuperar informações abrangentes e atuais.

**23. Como funciona a integração de informações sobre clientes e concorrentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos?**

Mal integrada

Amplamente integrada em todos os estágios do processo.

**24. Qual o papel da função de pesquisa de mercado?**

Limitado a análises de vendas e negociações ocasionais com fornecedores externos de dados.

Amplamente reconhecido pela competência na realização de estudos de mercado e no desenvolvimento de recomendações úteis sobre estratégia.

**25. Qual a dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado?**

Quase todos os estudos permanentes do mercado são feitos por consultores externos com pouco envolvimento da empresa.       Dependência limitada, exceto para estudos especiais específicos.

**26. Como ocorre a divulgação das lições a respeito do comportamento do mercado e da atividade entre funções e países?**

Os pesquisadores de mercado são os peritos no mesmo e ocultam seu conhecimento.       Excelente – os conhecimentos são divulgados permanentemente em vários níveis.

**27. Qual é a mentalidade predominante na empresa?**

O foco está em atrair clientes e enfatiza transações isoladas.       Os clientes são vistos como parceiros e ativos de negócios a serem gerenciados para lucro a longo-prazo.

**28. Qual o conhecimento da empresa sobre a lealdade e lucratividade de cada cliente?**

O conhecimento é limitado a pesquisas ocasionais de satisfação; os sistemas não podem fornecer informações sobre a lucratividade relativa.       As informações estão amplamente disponíveis e são utilizadas para estimar o impacto do aumento de retenção do cliente sobre a lucratividade geral.

**29. Qual a habilidade da empresa para diferenciar entre clientes?**

Qualquer diferença em tratamento se deve a variações no nível corrente de vendas.       As contas importantes, com potencial a longo-prazo, têm tratamento especial e programas de formação de lealdade.

**30. Como é o relacionamento da empresa com contas importantes?**

As negociações são usualmente conflituosas e se resumem a concessões em preços a curto-prazo.       Há muita colaboração e ampla troca de informações e integração de sistemas conjuntos.

**31. Qual o papel da equipe de vendas?**

Atuam como porteiros que controlam todos os contatos com clientes e filtram os sinais do mercado para o restante da organização.       Atuam como líderes de equipes multifuncionais em parceria com clientes importantes e coordenam os contatos de nível para nível.

**32. Qual a extensão dos esforços para adequar os sistemas operacionais ao objetivo de manter mais clientes?**

Nenhum esforço sistemático está sendo feito ou estudado; não é uma prioridade estratégica.       Sistemas, processos, medidas e incentivos apropriados são concebidos para aumentar a retenção de clientes.

**33. Como são vistos os intermediários da distribuição?**

São vistos como condutores passivos a serem deixados de lado sempre que possível.

São vistos como parceiros de negócios com interesses comuns a longo-prazo.

**34. Como a empresa utiliza os avanços em tecnologia de redes (internet, intranet e extranet)?**

Limitada a um *Web site* com catálogos e anúncios.

Desenvolvendo ativamente maneiras para usar informações de clientes para modificar as ofertas e estreitar relacionamentos.

**35. Como ocorre o gerenciamento do valor da marca?**

Pouca atenção dedicada ao valor de marcas ou maneiras para explorá-las.

A organização está empenhada em compreender e proteger a base do valor das marcas e encontrar novas maneiras para explorá-la.

**36. Como é feita a aferição da eficácia do relacionamento?**

Limitada aos índices usuais de receita, lucro e satisfação dos clientes.

Os índices usuais são subordinados a índices de lealdade dos clientes, perda de clientes e lealdade dos funcionários.

**37. Qual é a orientação do processo de planejamento?**

O processo é conflituoso e orientado para controle; cada função o vê como um jogo de soma zero.

O processo é cooperativo, com ênfase na criação de estratégias integradas.

**38. Como ocorre a concepção do processo de planejamento?**

O processo de planejamento é um procedimento tornado rotineiro que serve de prelúdio para o orçamento anual.

O processo de planejamento segue uma visão orientada para questões em tempo real que antecipam o futuro.

**39. Como é a participação dos funcionários no processo de planejamento estratégico?**

A participação é limitada - a ênfase está em encontrar uma estratégia satisfatória.

A ampla participação em equipes multifuncionais e a abertura para alternativas ampliam a criatividade e o empenho.

**40. Para que período de tempo o planejamento é realizado?**

O planejamento tem foco no lucro do próximo ano e em retorno rápido.

O planejamento tem foco na geração de valor a longo-prazo para o acionista.

**41. Qual a qualidade da análise estratégica?**

A análise estratégica produz uma lista de pontos, fracos e fortes, riscos e oportunidades genéricos.

A análise estratégica é utilizada para identificar questões importantes e vantagens competitivas que podem ser usadas para proteger ou construir o negócio.

**42. Como a empresa conhece o mercado?**

O conhecimento é limitado a dados históricos sobre o desempenho financeiro e estatísticas disponíveis em geral. Capacidade limitada para prever ações da concorrência.

Profunda compreensão comum dos critérios de valor para o cliente, as fontes de lucros e comportamento da concorrência.

**43. Como são avaliadas as iniciativas no mercado?**

Predomina uma mentalidade de curto-prazo orientada para despesas.

Uma mentalidade orientada para investimentos a longo-prazo focaliza as receitas futuras.

**44. Os recursos de marketing são adequados?**

Os recursos são inadequados para o trabalho a ser feito.

Os recursos são adequados e são distribuídos com eficiência.

**45. Qual a extensão da visão e planejamento de risco?**

Não é exigida.

A gerência identifica formalmente os riscos mais importantes e desenvolve planos adequados.

**46. Qual o tipo de revisão da estratégia que é utilizado pela alta gerência?**

Anual, com ênfase em projeções financeiras e exigências orçamentárias.

Periódica, com foco na qualidade das suposições a respeito dos fundamentos estratégicos, da exequibilidade da estratégia e do gerenciamento de riscos.

**47. Qual é a estrutura organizacional da empresa?**

A organização está estruturada em torno de funções ou de grandes famílias de produtos.

A organização está estruturada em torno de segmentos de mercado; assim, as responsabilidades pelo atendimento das necessidades do mercado estão bem definidas.

**48. Como são as relações entre departamentos e grupos funcionais?**

Os departamentos são isolados – funções separadas impedem a comunicação.

Os departamentos dividem as informações espontaneamente e participam efetivamente de grupos multifuncionais.

**49. Como as funções da empresa compreendem a estratégia operacional?**

As funções têm hipóteses diferentes e conflitantes e carecem de uma compreensão comum da estratégia.       De forma excelente – há compreensão e aceitação comuns da estratégia.

**50. Como ocorre a coordenação e integração entre grupos funcionais e departamentos no atendimento das necessidades do cliente?**

Hierarquia funcional com coordenação limitada por gerentes de produto ou de segmentos e gerentes nacionais de contas.       Coordenação dentro de equipes multifuncionais permanentemente designadas para processos essenciais e guiadas por uma equipe de integração estratégica.

**51. Qual a capacidade dos sistemas de informação para apoiar a coordenação interfuncional?**

Cada função tem sistemas e bases de dados separados e incompatíveis.       Todos têm acesso imediato aos bancos de dados com informações completas sobre clientes e custos e podem se comunicar com todos na organização.

**52. Como são as interações com clientes, clientela e membros do canal?**

Um grupo de vendas forte “possui” as relações com os clientes e sonega sinais do mercado para o restante organização.       Todas as funções podem interagir diretamente com os clientes e dividem uma profunda compreensão das suas necessidades e situações de uso.

**53. Qual o papel da função marketing?**

O pessoal de marketing desempenha um papel subalterno de apoio às atividades de vendas ou como participante em equipes multifuncionais.       O marketing é considerado responsável pela manutenção de toda organização voltada para o cliente e pela lógica estratégica da oferta de valor.

**54. Como são recompensados os executivos da sua empresa?**

Os executivos são recompensados por serem cuidadosos, seguros e conservadores.       Os executivos são recompensados por serem estrategistas inovadores e perseguirem novas oportunidades.

**55. Qual a capacidade da gerência para reagir de forma rápida e eficaz a acontecimentos e novas oportunidades?**

As informações de vendas e sobre o mercado estão desatualizadas e os tempos de reação são lentos.       Os sistemas produzem informações atualizadas e a organização pode reagir rapidamente.



**11. ...ele tem sido franco ao lidar com sua empresa.**Discordo fortemente        Concordo fortemente.**12. ...promessas feitas por ele são confiáveis.**Discordo fortemente        Concordo fortemente.**13. ...quando sua empresa comete erros ele compreende o problema.**Discordo fortemente        Concordo fortemente.**14. ...sua empresa cuida pela prosperidade dele.**Discordo fortemente        Concordo fortemente.**Parte 3 – INFORMAÇÕES CATEGÓRICAS****DADOS DO RESPONDENTE**

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo no cargo: \_\_\_\_\_

Tempo na empresa: \_\_\_\_\_

Grau de Instrução: \_\_\_\_\_

Sexo:  Masculino Feminino até 25 anos de 36 a 45 anosIdade:  de 26 a 35 anos de 46 a 55 anos acima de 55 anos.**DADOS DA EMPRESA**

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Data de Início das Atividades: \_\_\_\_\_

Quantos funcionários a empresa possui? \_\_\_\_\_

Informe o valor aproximado de faturamento do ano 2000 da empresa: R\$ \_\_\_\_\_

Informe o valor aproximado das compras (matéria-prima, componentes, materiais de consumo e energia) da empresa no ano 2000 R\$: \_\_\_\_\_

Informe aproximadamente o valor do ativo total da empresa no ano 2000 R\$: \_\_\_\_\_

Informe aproximadamente o valor do passivo circulante da empresa no ano 2000 R\$: \_\_\_\_\_

Informe aproximadamente o valor das vendas líquidas (declaradas após devoluções, abatimentos e perdas com clientes) da empresa no ano 2000 R\$: \_\_\_\_\_

Informe aproximadamente o valor das despesas operacionais da empresa no ano 2000 R\$: \_\_\_\_\_

Tipo de atividade: A melhor descrição desta empresa é como um empreendimento em ...

- Indústria  Comércio  Serviço

Ramo de atividade:

---

## PRODUTOS E SERVIÇOS

### Estágio da categoria do produto no “Ciclo de Vida”

Como você descreveria o estágio de desenvolvimento dos tipos de produtos e serviços vendidos pela empresa nos últimos três anos?

- Estágio de lançamento: demanda primária pelo produto está começando a crescer; o produtos ou serviços ainda são pouco conhecidos de muitos usuários em potencial
- Estágio de crescimento: demanda crescendo pelo menos 10% ao ano em termos reais; a tecnologia e a estrutura de competição ainda são pouco conhecidas de muitos usuários em potencial.
- Estágio de maturidade: produtos e serviços conhecidos da maioria dos usuários em potencial; a tecnologia e a estrutura de competição são razoavelmente estáveis.
- Estágio de declínio: os produtos são vistos como artigos padronizados; os concorrentes mais fracos estão começando a abandonar o mercado.

### Patentes e segredos comerciais

Esta empresa se beneficia, em algum grau significativo, de patentes, segredos comerciais, ou outros métodos exclusivos de produção ou operação...

- |                                   |                              |                              |
|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Em relação a produtos ou serviços | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim |
| Em relação a processos            | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim |

### Padronização de produtos ou serviços

Os produtos ou serviços desta empresa são...

- ... Mais ou menos padronizados para todos os clientes?
- ... Projetados ou produzidos sob encomenda para clientes específicos?

### Frequência de alterações de produtos

Constitui-se em prática comum deste estabelecimento e de seus principais concorrentes modificar no todo ou em parte a linha de produtos ou serviços oferecidos ...

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ... Anualmente (por exemplo, mudanças anuais de modelo)?        | <input type="checkbox"/> ... A cada estação?                     |
| <input type="checkbox"/> ... Periodicamente, mas a intervalos mais longos do que um ano? | <input type="checkbox"/> ... Sem padrões regulares e periódicos? |

### Mudanças tecnológicas

Houve alguma alteração tecnológica importante nos produtos oferecidos pela unidade ou por seus principais concorrentes, ou nos métodos de produção, nos últimos três anos? (Se estiver em dúvida quanto à importância da alteração, responda negativamente).

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim |
|------------------------------|------------------------------|



## MERCADO E CONCORRÊNCIA

### Participações no mercado

No último ano, declare a participação no mercado servido sob a responsabilidade desta empresa e de cada um dos três principais concorrentes. “Participação no mercado” é a porcentagem das vendas de uma empresa em relação ao tamanho do mercado servido.

Empresa	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
% Participação no mercado			

### Saída de concorrentes

Nos últimos 3 anos, algum concorrente com participação de pelo menos 5% no mercado deixou o mercado servido por esta empresa?

Não  Sim

Avalie suas posições relativas em termos de participação no mercado, qualidade, custo e tecnologia em cada célula da matriz produto/mercado.

Produtos	Sua posição relativa*	Segmentos de mercado		
		1.	2.	3.
A _____	Participação no mercado			
	Qualidade			
	Custo			
	Tecnologia			
B _____	Participação no mercado			
	Qualidade			
	Custo			
	Tecnologia			
C _____	Participação no mercado			
	Qualidade			
	Custo			
	Tecnologia			

(\*) **Opções:** Participação relativa no mercado: pequena, média, grande.

Participação absoluta: porcentagem.

Qualidade: Inferior, igual, superior.

Custo: Inferior, igual, superior.

Tecnologia: atrasada, igual, adiantada.

### Número de concorrentes

Relativamente ao último ano de fornecimento de dados, aproximadamente quantas empresas competiam no mercado servido? Inclua esta empresa no total, ignorando concorrentes com menos de 1% do mercado servido.

5 ou menos  Entre 6 e 10  
 Entre 11 e 20  Entre 21 e 50  
 51 ou mais

**Entrada de concorrentes**

Durante os últimos 3 anos, algum concorrente com participação de pelo menos 5% ingressou no mercado servido?

 Não Sim**Preços relativos (Média ponderada para os três principais concorrentes = 100%)**

Estime, em relação a 2000, o nível médio dos preços de venda dos produtos e serviços desta empresa, relativamente ao preço médio dos três principais concorrentes. (Exemplo, se os preços desta empresa ficaram, em média, 5% acima dos preços dos principais concorrentes, responda 105%).

Nível médio dos preços de venda relativos aos concorrentes:

**Qualidade relativa dos serviços prestados aos clientes**

Serviços prestados aos clientes são os serviços auxiliares que acompanham os produtos ou serviços primários. Compare a qualidade relativa dos serviços prestados aos clientes pela empresa em relação aos seus três principais concorrentes. Assinale uma opção em cada coluna.

Qualidade relativa dos serviços prestados aos clientes	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Muito pior			
Um pouco pior			
Aproximadamente igual			
Um pouco melhor			
Muito melhor			

**Reputação da empresa/imagem dos produtos, em termos relativos**

As percepções dos usuários finais quanto à imagem dos produtos e à reputação da empresa (quanto à qualidade, confiabilidade, etc.) são “aproximadamente iguais”, “um pouco melhores (ou piores)”, ou “muito melhores (ou piores)” do que suas percepções de imagem e reputação dos três principais concorrentes? Assinale uma opção em cada coluna.

Reputação da empresa/imagem dos produtos, em termos relativos	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Muito pior			
Um pouco pior			
Aproximadamente igual			
Um pouco melhor			
Muito melhor			

**Muito Obrigado!**