

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**A ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E A  
CAPACIDADE DE RESPOSTA DAS  
ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

**OSWALDO DE CARVALHO BARBOSA RAMOS**  
Rio de Janeiro 2003

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**TÍTULO**

**A ORIENTAÇÃO PARA MERCADO E A CAPACIDADE DE RESPOSTA DAS  
ORGANIZAÇÕES.**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:  
OSWALDO DE CARVALHO BARBOSA RAMOS**

E

APROVADO EM 20 108 12003.

PELA COMISSÃO EXAMINADORA

  
\_\_\_\_\_  
**CELSO JOSÉ DE CAMPOS**  
DOUTOR EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

  
\_\_\_\_\_  
**JOSÉ ANTÔNIO PUPPIM DE OLIVEIRA**  
PH.D EM PLANEJAMENTO

  
\_\_\_\_\_  
**LUIZ FLAVIO AUTRAN MONTEIRO GOMES**  
DOCTOR OF PHILOSOPHY IN ENGINEERING

## **Agradecimentos:**

- 1. Ao Prof. Celso Campos, pela orientação constante e precisa e, principalmente, pela amizade, paciência, apoio e compreensão;**
- 2. À ESPM, Escola Superior de Propaganda e Marketing, nas pessoas de Alexandre Mathias, Tatsuo Iwata, Cecília Mattoso, Eugenio Giglio e Mario Pinto, que me possibilitaram e incentivaram na conquista deste sonho;**
- 3. Ao corpo docente da Fundação Getúlio Vargas que incentivou e transformou através do conhecimento o meu mundo;**
- 4. À minha turma da Fundação Getúlio Vargas, grupo do qual participo e me orgulho, que demonstrou ao longo do tempo de convivência grandeza e qualidade;**
- 5. A Marcelo Guedes que abriu alguns caminhos tortuosos deste trabalho.**

**Dedicatória:**  
**À minha mulher, Patrícia,**  
**aos meus filhos –Pedro, Roberta e Marcos-**

**o melhor da minha vida.**

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>8</b>
<b>1. MARKETING – INTEGRAÇÃO COM A SOCIEDADE .....</b>	<b>8</b>
1.1. INTRODUÇÃO .....	8
1.2. PROBLEMA.....	10
1.3. OBJETIVOS E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	10
1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	10
1.5. DEFINIÇÃO DE TERMOS .....	11
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>12</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1. CONCEITO DE MARKETING – BERÇO DA ORIENTAÇÃO PARA MERCADO.....	12
2.2. PROCESSOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	21
2.3. CAPACIDADE DE RESPOSTA - A VARIÁVEL MODERADORA CHAVE DO PROCESSO.....	32
2.4. MEDIÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA MERCADO - COMO AVALIAR.....	34
2.5. A EMPRESA, OS SISTEMAS, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O MERCADO.....	36
2.6. A ORGANIZAÇÃO APRENDIZ .....	39
2.7. A ESTRATÉGIA COMO CONSEQUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA MERCADO.....	44
2.8. A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESSENCIAL .....	47
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>50</b>
<b>3. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....</b>	<b>50</b>
3.1. NATUREZA DA PESQUISA.....	52
3.2. UNIDADE DE ANÁLISE.....	53
3.3. CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE EMPRESAS-ALVO .....	53
3.4. APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS .....	54
3.5. ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	54
<b>4. RESPOSTA AO PROBLEMA.....</b>	<b>64</b>
<b>5. RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>65</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>66</b>
<b>7. ANEXO – QUESTIONÁRIO/TABELA.....</b>	<b>71</b>

## **ABSTRACT**

**Este trabalho mostra caminhos para encontrar respostas práticas e objetivas para a aplicação de teorias, conceitos e dogmas, da teoria administrativa no sistema empresarial, com foco claro no binômio empresa e mercado. É a busca de uma relação que traga maior compartilhamento de informações entre estes mundos, procurando um comportamento empresarial que atenda as necessidades de um mercado mutante e em constante alteração.**

**Assim esperamos atenuar o nível de impacto causado pela utilização das teorias administrativas – consagradas ao sucesso – num universo de mercado que apresenta multiplicidade de aspectos, crescimento de forma desordenada, e no caso brasileiro, uma cultura heterogênea e diversificada.**

**Como resultado final, observou-se que a percepção das empresas pesquisadas, por meio de seus executivos, quanto à Orientação para o Mercado na relação proposta das variáveis analisadas – Capacidade de Resposta – Geração de Inteligência - Disseminação da Inteligência – Orientação para Competidor - apresenta uma forte dificuldade de ação em detrimento de uma crescente Geração e disseminação de Inteligência, com preocupações quanto ao Competidor. Outros resultados encontrados no modelo proposto deixam claro que o que os executivos acreditam que suas empresas são mais orientadas para mercado do que realmente ocorre.**

## **ABSTRACT**

**This work shows the directions through which we can find the answers in order to drive us through theories, concepts and principles on Market as a strategically guided decision.**

**Thus, we wish to introduce information and data through which we may lessen the level of impact caused by the use of administrative theories – faded to success – in this market universe exhibiting multiple aspects, a loose growth, and considering the Brazilian case, the most heterogeneous and diverse in culture.**

**As a result it was possible to observe the difficulties organizations manage to face, concerning the answer ability to the market, is under other variables analysed in this paper. Meanwhile the organizations get to generate market intelligence and disseminate this intelligence, as well as get oriented by competitiveness, has not the same level of success when it comes down to the expectations generated by this process. As a secondary result, we could mention the perception of the executives as for guidance to the market organization, which is also beneath the level presented in this research.**

## CAPÍTULO I

### 1. MARKETING – INTEGRAÇÃO COM A SOCIEDADE

#### 1.1. INTRODUÇÃO

*“In the end, the companies that best satisfy their customers will be the winners. It is the special responsibility of marketers to understand the needs and wants of the marketplace and help their companies translate them into solutions that win customers’ approval. Today’s smart companies are not merely looking for sales; they are investing in long-term, mutually satisfying customer relationships based on delivering quality, service and value.”*  
(KOTLER, 1991)

Tendo em vista a procura constante de um caminho de sucesso, as organizações têm se voltado para análises cada vez mais complexas e que levam em consideração os ambientes e relações que existem dentro dele. A procura do sucesso leva-nos neste trabalho, a analisar o conceito de Orientação para Mercado, como uma dessas forças diretrizes que impulsionam uma organização ao sucesso.

Para que esta análise fique fundamentada, partiremos do conceito de Marketing, de forma a analisar o ambiente, variáveis e suas relações.

Marketing, segundo Levitt (1988), é “criar e manter clientes”. Segundo Drucker (1973), é “o processo pelo qual a economia é integrada à sociedade, para servir às necessidades humanas”. Já para Kotler (1980), é “a atividade humana dirigida à satisfação de necessidades e desejos por meio de processos de troca”.

Apesar das definições de marketing apresentadas possuírem três sentidos diferentes: processo social, função gerencial e orientação da administração, respectivamente, torna-se evidente, através de cada uma delas, a presença do elemento humano, que deixa clara a importância do consumidor para a empresa.

Se em momentos da história da administração o estudo do elemento humano se concentrou na relação interna ou na relação entre empresa e funcionários como base de desenvolvimento, a partir do momento do marketing, esta relação transforma-se de interna para externa, ficando a relação empresa versus cliente como base para o sucesso.

Muito se tem teorizado a respeito da preocupação com o cliente, da adequação da oferta e demanda e outras questões que ajudam a formar a disciplina de marketing;

entretanto, segundo Kolhi & Jaworski (1990), pouca atenção tem sido dada à sua implementação, não havendo nas organizações preocupações formais com este tema.

Essa pouca atenção no processo de implementação também é assinalada por Sashital & Jassawalli (2001). Esses autores afirmam que há uma tradição em pesquisa no conteúdo da estratégia em marketing, mas as pesquisas de processo continuam relativamente pouco desenvolvidas.

Para Kolhi & Jaworski (1990), o conceito de marketing é essencialmente uma filosofia de negócios, que pode ser contrastada com a sua implementação, a qual se reflete através das atividades e dos comportamentos da organização. Por tradição, a implementação desse conceito de marketing é denominada “Orientação para o Mercado” (KOLHI & JAWORSKI, 1990).

Se por um lado, as pesquisas de conhecimento do cliente tomam-se cada vez mais precisas, por outro sua implementação por meio de uma estratégia conseqüente, não apresenta grandes evoluções.

Segundo Day (2001), está na moda ser orientado para o mercado. Para o autor, embora esta retórica seja comum, hoje, as empresas bem sucedidas orientadas para o mercado ainda são raras. Os gerentes, mesmo os bem intencionados, têm sido incapazes de traduzir suas aspirações em ações, o que evidencia, na prática, a carência de estudos relativos à implementação de uma empresa Orientada para Mercado. Uma possível justificativa para a inabilidade das empresas de colocar em prática as suas aspirações de Orientação para Mercado está na não efetividade de seus processos de aprendizado de mercado, que é um fator de sobrevivência organizacional. As organizações precisam aprender cada vez mais em cada vez menos tempo e, dessa forma, o aprendizado organizacional só tem sentido quando ocorre mais rápido que a concorrência.

Identificamos o aprendizado mercado como um possível fator de insucesso na aplicação da orientação para o mercado de uma firma. Associado a isto, constatamos uma lacuna quanto às pesquisas relacionadas à implementação de práticas de marketing bem como quanto à definição de estratégias para empresas que tenham como objetivo a Orientação para Mercado. Tomando por base estes tópicos, buscamos, neste trabalho, investigar, na prática, e analisar as relações entre variáveis e os conceitos capazes de proporcionar e disseminar internamente a base estratégica que leva uma empresa a ser Orientada para Mercado.

## 1.2. PROBLEMA

Parte-se do pressuposto de que as organizações devem conhecer quais variáveis / fatores podem fazê-la responder às necessidades do mercado, mais rápido que a concorrência, tornando-as Orientadas para o Mercado. Torna-se essencial identificar os fatores que mais contribuem para essa postura, bem como analisar suas relações. Sendo assim o problema a ser formulado é:

**A importância da variável “ Capacidade de Resposta “ , proposta por Kolhi & Jaworski (1990) reflete a Orientação para Mercado?**

## 1.3. OBJETIVOS E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho tem como objetivo principal estudar a relação entre os fatores que mais contribuem para que a cultura organizacional se transforme em uma cultura de orientação para o mercado.

Assim o estudo busca encontrar respostas para avaliar de que maneira as empresas, do ponto de vista de seus executivos, respondem às orientações teóricas sobre as relações com o mercado, tendo como ponto de referência a variável “capacidade de resposta”.

O estudo tem sua delimitação a partir do referencial teórico que se desenvolve no processo evolutivo das relações com mercado, do século XX aos nossos dias, dentro dos pressupostos previstos do trabalho proposto.

O estudo se delimita nas ações e pensamentos mais recentes sobre este assunto, dentro do universo de empresas brasileiras, sobre a visão de executivos *seniors*, tanto de empresas privadas como estatais.

Não há restrições específicas a questões e a pesquisados.

## 1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este estudo tem como principal ponto de relevância a urgência de aproximar as empresas aos seus clientes, de forma a agregar mais um fator de vantagem competitiva.

Partindo-se do pressuposto de que a modernidade trouxe para os indivíduos uma relação diária com consumo, preço, distribuição e promoção, variações e mudanças, riscos e seguranças, e todas as conseqüências, não podemos deixar de concluir que estas relações se tornam de essencial importância para as empresas, que buscam constantemente conhecê-las e transformá-las de forma constante para que a empresa possa se antecipar ao mercado e suas aspirações.

Estruturar uma empresa voltada para reações rápidas e conseqüentes às aspirações e desejos dos clientes, saber como medir e conhecer este processo de ação e reação em mercado altamente concorrido, torna-se essencial a empresas que buscam resultado e evolução constante de mercado.

Assumir um tipo de independência, é um momento importante para a organização; é um relevante fator cultural, ou seja, os propósitos comuns e a força dos valores os quais unem os participantes do processo, como que se tornam imbatíveis, caracterizando a cultura organizacional, numa organização que “sobreviveu aos seus fundadores ou quaisquer outros membros” (ROBBINS, 2002), em favor de seus clientes.

Nos últimos anos, o interesse pela orientação para o mercado como conceito e prática organizacional não é uma surpresa, visto que a prática do Marketing de alta qualidade tem sido a base do desenvolvimento.

## 1.5.DEFINIÇÃO DE TERMOS

**Marketing** – (KOTLER, 1980), é “a atividade humana dirigida à satisfação de necessidades e desejos por meio de processos de troca”.

**Mercado** - “indivíduos e famílias (...) organizações (...) órgãos governamentais (...) compradores que compram bens e serviços”. (KOTLER, 1980).

**Cultura** - sistema de atitudes e modo de agir, se for dentro do mundo empresarial podemos chamar de cultura empresarial.

**Gerente** - título usado para denominar o gestor que assume os processos, elemento que faz acontecer. Definição de quem efetua o processo de Gerenciar.

**Troca** – conceito básico de comércio, ação de transferência voluntária da propriedade de um produto ou serviço para outra pessoa, com retorno de outro objeto considerado equivalente em valor. (COOPER, 2003)

**Orientação de Mercado** - vetor estratégico que leva a empresa a estar conectada com o mercado. Esta definição indica a capacidade da empresa de identificar os clientes de maior valor e saber segmentá-los por meio de tratamentos diferenciados.

**Estratégia** – “definição principal e básica da empresa, planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. (MINTZBERG, 2000).

**Contextualização** - definição de atos e fatos dentro de uma situação temporal.

**Framework** - tradução do inglês moldura, define os parâmetros de um modelo.

**Stakeholders** - envolvidos nos acontecimentos da empresas que têm interesse direto na organização.

**Ferramentas** - técnicas e fórmulas usadas em função de um objetivo

## **CAPÍTULO 2**

### **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1. CONCEITO DE MARKETING – BERÇO DA ORIENTAÇÃO PARA MERCADO**

Uma pergunta é constante em nossos questionamentos nos estudos em administração: “O que é marketing?”. Da mesma maneira que esta questão é formulada, outra vem a reboque com a questão prática: “Como se transforma Marketing em algo real?”. Não há aluno que não pergunte isto, quando o professor lhe diz na primeira aula que Marketing não é propaganda, somente. Dificilmente estas perguntas são respondidas de forma rápida e simples, merecendo um desenvolvimento um pouco mais completo.

Questões como as levantadas no parágrafo anterior são a base para o desenvolvimento deste item da revisão, ou seja, o conceito de marketing.

Em primeiro lugar, é importante ter em mente que de acordo com o trabalho proposto, marketing engloba todos os conceitos dessa dissertação, ou pelo menos está envolvido na construção deste trabalho. Desta forma, a compreensão do que é marketing, assim como a sua implementação, é fundamental para o andamento deste trabalho.

No Dicionário Enciclopédico de Administração de Argyris & Cooper, está escrito:

O conceito não possui uma definição que seja universalmente aceita, e as perspectivas sobre a natureza de marketing têm mudado consideravelmente no decorrer do tempo (...) isso é devido ao fato de o marketing não possuir uma base teórica central reconhecida. (ARGYRIS & COOPER, 2003)

Esta explicação do dicionário deixa claro que, quando procuramos uma definição podemos ter dificuldade, mas se procurarmos uma descrição e um conhecimento de suas atividades pode facilitar nosso entendimento.

Continuamos nossa procura de um conceito claro apresentando alguns conceitos de marketing, os quais servem de base para a compreensão da implementação do marketing nas empresas; entretanto, para que haja uma compreensão apropriada desta disciplina, alguns conceitos chave devem ser esclarecidos, usando como base o teórico Kotler (1993):

- Necessidades, Desejos e Demanda – constituem o ponto de partida. No campo das Necessidades, as pessoas precisam de comida, água, ar, roupas, etc. Os Desejos surgem como alternativas específicas para satisfazer essas necessidades. A Demanda, por sua vez, surge quando há um desejo por um produto específico apoiado na possibilidade e na intenção de comprá-lo; Churchill (2000), define com uma clássica compreensão de necessidade; “bens ou serviços que os consumidores ou compradores organizacionais requerem para sobreviver”, completando o mesmo autor que define desejo como coisas que “satisfazem necessidade além da necessidade de sobrevivência”. Este mesmo autor conclui dizendo que demanda é “o número de unidades vendidas num mercado durante um período de tempo”.

- Produto – Partindo de Perrault (2002), temos uma definição de produto que diz que, “produto significa a oferta que satisfaz a uma necessidade”, e complementa esta definição com o conceito de “qualidade significa a capacidade de um produto satisfazer as

necessidades ou as exigências de um consumidor”, definição que ao ver deste trabalho, abre as portas para a relação dos conceitos de necessidade e demanda. Em contrapartida, Kotler (1993) diz que, de maneira ampla, é qualquer coisa que pode ser oferecida a alguém para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Nesta definição, produto engloba mais do que um bem físico, incluindo também os serviços.

- Valor, Custo e Satisfação – Estes conceitos estão interligados na escolha que um consumidor faz entre os produtos disponíveis. Quando Lemes Junior, em seu livro *Administração Financeira* (2002), desenvolve o conceito de valor, deixa claro que “o dinheiro recebido hoje tem mais valor do que a mesma quantia de dinheiro recebida amanhã”, o que significa que valor é um conceito variável e nem sempre igual. Já para Argyris (2003), não há uma definição de valor, mas sim de valores como “uma série de crenças mantidas por indivíduos sobre como devem ou deveriam comportar-se em uma ampla gama de situações”. A quantificação deste valor é o custo. Valor é a estimativa que um consumidor faz da capacidade que um produto tem de satisfazer os seus desejos. Custo, sob o ponto de vista do consumidor, é o preço pago na obtenção do produto. A satisfação surge como a diferença entre o valor percebido e o custo para a obtenção (KOTLER, 1993); o conceito de custo é desenvolvido por Argyris (2003) em vários tópicos, todos sempre ligados à área financeira: custo de capital, custo marginal, custo de oportunidade, custo de transação, custos fixos, custos irrecuperáveis, custo total médio, custo variável médio e custo variável total. Em todos os conceitos apresentados a bibliografia do autor foca nos conceitos de economia principalmente. O conceito de satisfação é apresentado por Lovelock (2003), como “um estado emocional” onde as reações do cliente “apresentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas”.

- Mercado – Consiste na existência de um conjunto de clientes potenciais, que compartilhem um mesmo desejo ou necessidade, e que estejam dispostos e sejam capazes de entrarem em um processo de troca para, então, satisfazerem esse desejo ou necessidade. Coloquialmente é utilizado para abranger vários grupos de consumidores (KOTLER, 1993). O termo marketing “vem da palavra mercado”, que significa o local onde se efetua uma troca, “algo de valor com vendedores que oferecem bens e/ou serviços variados” de forma a satisfazer alguma necessidade, (PERREAULT, 2002). Dentro da linha das definições apresentadas, mercado é o momento onde se juntam estas definições e se justificam.

• Trocas, Transações e Relacionamento – Troca é uma das quatro alternativas que uma pessoa tem para obter os produtos que deseja. A troca ocorre quando obtemos um produto desejado oferecendo algum benefício para a outra parte. Transação consiste na troca de valor entre duas partes. O relacionamento surge quando há uma resposta comportamental da outra parte (KOTLER, 1993).

Quando Donath (1999), abre seu texto sobre o conceito de marketing, ele deixa claro que Marketing era em seu início calcado em frases como “o cliente é o rei”, “a estratégia deve estar centrada no mercado”. Neste mesmo texto, o autor desenvolve que o relacionamento com cliente, e particularmente apoiada em novas tecnologias, fará que o cliente seja o centro do Marketing. Para Donath (1999) é clara a presença do cliente em cada definição de marketing, porém não há uma definição clara de Marketing.

Para McGee & Spiro (1990), o conceito de marketing tem três importantes componentes. O primeiro é a orientação para o consumidor, o segundo é a integração do marketing e de sua visão do consumidor desenvolvida em toda a organização e o terceiro é orientação para o lucro.

Desenvolvendo este conceito na linha de Kotler (1993), o marketing surge, quando pessoas resolvem satisfazer suas necessidades e desejos por meio de trocas; entretanto, como foi dito anteriormente, troca é apenas uma das quatro maneiras que o autor apresenta para que as pessoas satisfaçam suas necessidades e atendam aos três componentes definidos acima, e sendo coerente com a estrutura proposta por Donath (1999), quanto à presença do cliente.

A primeira alternativa é a produção própria. Neste caso, a pessoa consegue satisfazer suas necessidades sem ajuda ou interação com outras pessoas. Não há necessidade de decisões, nem de analisar variáveis para definições estratégicas. Desta forma, não há mercado e nem marketing. A segunda é a coerção, alternativa na qual não há benefício para ambas as partes. Uma parte obtém o que deseja pela força e a outra, não. Esta relação é uma relação de força, onde nem sempre há de produção. É mais uma decisão estratégica do que uma decisão de marketing. Não há troca, logo, não há marketing. A terceira alternativa pode ser entendida como as atividades praticadas por pedintes ou mendigos. Esta atividade tem parte do Mix de Marketing, que vamos falar adiante, pois trabalha com promoção, mas somente isso, nada mais que o ligue a todo o processo. Nesse caso, também não há marketing, pois uma das partes não recebe nenhum benefício tangível, a não ser gratidão.

A quarta e última ocorre quando há troca. O marketing surge desta quarta e última abordagem.

Com essas primeiras idéias podemos chegar à definição proposta por Kotler (1993), na qual marketing é o processo gerencial e social, por meio do qual indivíduos ou grupos obtêm o que eles querem pela criação, oferta e troca de produtos de valor com outros indivíduos.

Outras considerações sobre as definições de Marketing merecem ser mencionadas. Para Peter Drucker (HSM, 1997), marketing é tão básico que não pode ser considerado como uma função separada. É o negócio total visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor.

Sendo a troca uma condição necessária para a existência do conceito de marketing, a sua função passa a ser a obtenção do melhor acoplamento possível entre segmentos da Demanda e da Oferta (ROCHA, 1994). Temos uma demanda heterogênea e uma oferta também heterogênea. O marketing atua nesse acoplamento.

Interessante de ser analisado neste ponto é que marketing trabalha com informações e ações de todas as áreas da empresa e tem pouco ou nada de próprio, mas muito emprestado de outras atividades e funções da empresa.

Schultz desenvolve um conceito em 1998, que foi apresentado por Jagdish N. Sheth na American Association Global Marketing Consortium, em Vienna, em junho do mesmo ano, que segundo o autor dá novo nome ao jogo: Integração Global de Marketing, que seria uma transformação do conceito anterior. De acordo com o autor, o novo conceito atua em duas áreas: orientação global e foco no “*core business*” da organização. De acordo com Sheth, o foco no negócio e na orientação global serão as duas chaves para decisões dos grupos de influência no futuro. Para este desenvolvimento ser efetivo, a organização deverá desenvolver relacionamentos de longo prazo, apoiado em processos e sistemas que integrem a organização horizontalmente.

O conceito de marketing pode ir além, quando passamos para a gestão desta atividade. Mantendo a linha de acompanhar Kotler (1993), a gestão do marketing é o processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. As variáveis que envolvem o processo de troca podem ser divididas em dois grupos, as controláveis e as não controláveis. As controláveis, ou variáveis do processo que podem ter ingerência, estarão sendo analisadas quando falarmos do

Marketing Mix; (AMBRÓSIO, 1999) as outras são normalmente analisadas quando fazemos uma avaliação ambiental, ou contextualização da empresa em seu universo.

A partir do conceito de Kotler (1993), o marketing surge na identificação de uma necessidade do cliente, passa por uma integração interna desta necessidade e finaliza na obtenção de lucros, através da satisfação do cliente.

Em seu texto de 1998, Kotler classifica a consciência de marketing em diferentes estágios. O primeiro estágio trata o Marketing apenas como um assunto do negócio, onde vendedores de produtos e serviços atendem compradores, realizando a troca de produto por dinheiro. Num segundo estágio, o planejamento de marketing e sua análise são relevantes para a empresa de forma a distribuir produtos e serviços para determinados grupos de consumo e não tem foco somente no pagamento da venda. Num terceiro estágio, a importância do Marketing é claramente vista. Neste momento, a existência do Marketing na organização não cabe mais nenhum tipo de questionamento, mas é lógica e compreensível.

Esse processo passa por um conceito chave da disciplina, o Marketing Mix, criado por Jerome McCarthy, da Universidade de Michigan, EUA, no final da década de 1950 e início de 60, (AMBRÓSIO, 1999), é o conjunto de variáveis de marketing sobre as quais o gerente pode atuar de forma a levar a oferta da empresa a seu grupo-alvo de consumidores. Ele é composto pelas seguintes variáveis, denominadas de forma própria como se segue:

- Produto (qualidade, variedade, estilo, marca, tamanho, serviços, garantias);
- Preço (preço de lista, descontos, prazos, crédito);
- Promoção (propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade, relações públicas, mala direta, telemarketing)
- Praça/Distribuição (canais, cobertura, localização, estoque, armazenagem, transporte).

Este grupo de variáveis é conhecido como os 4 P's de Marketing.

A amplitude trazida com esse conjunto de variáveis que compõem os 4p's do marketing (produto, preço, promoção e praça) nos faz perceber a extensão do conceito.

A procura constante de um equilíbrio entre um produto, com preço correto, no seu ponto de venda correto e promovido da maneira que atinge seu melhor momento de venda é o sonho dourado de qualquer organização. Ambrósio (1999), diz “ apesar de existirem outros modelos de planejamento tático de marketing, o marketing mix é o único que se

fundamenta em um pensamento estruturado, com bases filosóficas sólidas, centradas na realidade simples, mas absolutamente profunda, da natureza”.

Existem alguns críticos do modelo dos quatro P's que mencionam a necessidade de desenvolver mais P's. “deveria haver um quinto P para *packing* (embalagem), um sexto para *people* (pessoas) e ainda um sétimo para *profit* (lucro)”, (AMBRÓSIO, 1999). Neste trabalho, porém, não temos a pretensão de discutir variações como a mencionada por Ambrósio; sendo assim consideramos que estes P's estão incluídos nos originais. Embalagem em produto, pessoas em todos eles e lucro em preço.

Em seu texto de 1998, “*A generic concept of marketing*”, Kotler desenvolve uma nova visão das perspectivas desta área no mundo dos negócios. Segundo o autor, o foco do marketing e seu gerenciamento têm mudado ao longo do tempo. A mudança do foco tem sido uma constante. Neste artigo Kotler desenvolve a importância do marketing ser visto como Global, no sentido de atender a todos as expectativas, além das conhecidas, o que deixa uma relação clara com o texto de Schultz (1998).

Considerando que a abrangência do conceito de marketing, apresentada até o momento, colocou este como uma filosofia de negócios, é pertinente salientar os problemas desta visão. Theodore Levitt (1975), no texto “*Miopia em Marketing*”, que se tornou um clássico da literatura, questiona a visão curta de muitas empresas, a qual as impede de definir adequadamente suas possibilidades de mercado, e de forma mais profunda deixa claro que conhecer, o que realmente se faz, pode ser a solução para saber o que realmente teremos como tarefas no futuro.

Para Levitt (1975), falhas administrativas são responsáveis por deter ou retardar o crescimento das empresas. O autor complementa, afirmando que falta às empresas vontade de sobreviver e de atender ao público com engenhosidade e habilidade. As empresas possuem uma “*Miopia em Marketing*” por não conseguirem reconhecer as necessidades dos clientes e, tampouco, as suas capacidades.

Segundo Levitt (1975), uma das causas da miopia em marketing é ter a ênfase da produção nas vendas e, não, no marketing. Enquanto a ênfase nas vendas se concentra nas necessidades do vendedor, a ênfase no marketing foca as necessidades do comprador, ou seja, satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo o conjunto de coisas ligadas à sua fabricação, à sua entrega e, finalmente, ao seu consumo. A visão de Levitt já era uma previsão de como enxergar o futuro através do cliente.

Kotler (1993), ao descrever o esforço consciente dos gerentes de marketing para atingir os resultados esperados nas trocas com seus mercados-alvo, apresenta cinco possíveis tipos de orientação que uma empresa pode adotar:

- **Orientação para a Produção** – assume que os consumidores darão preferência aos produtos que estiverem disponíveis e forem de baixo preço. Concentra-se em alcançar produção elevada e distribuição ampla. Esta alternativa é adotada principalmente em duas situações: quando a demanda por um produto supera a oferta, e quando o custo de produção é elevado e pode ser baixado por ganhos de escala.

- **Orientação para o Produto** – assume que os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras. As empresas querem produzir produtos/serviços superiores ao longo do tempo. Ocorre normalmente quando uma empresa desenvolve um novo produto. A adoção desta abordagem pode acarretar na “Miopia em Marketing”, ou seja, a visão curta das empresas, apresentada anteriormente neste trabalho. Podemos contextualizar uma fase na história da indústria entre 1870 e 1930, em que o foco era superar as restrições da oferta.

- **Orientação para a Venda** – assume que os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente, não comprarão produtos suficientes da organização. É necessário um esforço agressivo da força de vendas e de promoção. Ocorre principalmente com produtos não comumente procurados, como: seguros, enciclopédias, etc. Também é comum em empresas do terceiro setor. De 1930 a 1950, a responsabilidade da indústria cai sob os ombros do vendedor, as situações de ajuste de oferta são atendidas e com isso é preciso vender. O foco está na equipe de vendas.

- **Orientação para o Marketing** – assume que, para atingir os objetivos das atividades de marketing, procura satisfazer, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos. Essa orientação se apóia em quatro pilares: foco no mercado, orientação para o consumidor, marketing coordenado e lucratividade. Em geral, o que se observa é que, a maior parte das firmas só assume esta orientação quando levada por circunstâncias, como: declínio das vendas, redução do crescimento, mudança no padrão de compras, aumento da competição e aumento das despesas de marketing. Este momento histórico é encontrado quando analisamos a evolução do comércio através de cadeias de lojas, lojas de departamento, conveniência, *shopping-centers* etc. (ARGYRIS, 2003).

- **Orientação para o Marketing Social** – assume que o dever da organização é determinar os desejos, necessidades e interesses dos mercados-alvo e entregar a satisfação

desejada de forma mais eficiente e eficaz que os competidores. Tudo isso deve ser feito de uma maneira que preserve e aumente o bem-estar do consumidor e da sociedade. Essa abordagem busca o equilíbrio entre lucro, satisfação de desejos e interesse público.

Na evolução da disciplina de marketing, tendo por base as possíveis orientações que o departamento de marketing de uma firma pode adotar, surge a orientação para o mercado. Essa alternativa de orientação vai além da percepção passiva do mercado. Ela também busca alternativas plausíveis para a sua implementação.

O conceito de Orientação para o Mercado é chave para esta dissertação e, desta forma, será apresentado a seguir em destaque nesta revisão.

As definições de orientação de marketing são reveladas na literatura de várias formas, incluindo o envolvimento de executivos de marketing nas decisões estratégicas e a importância do marketing como voz dos clientes dentro das organizações.

Se por um lado Moorman & Roland (1999), pensam o marketing desta forma, como elo de ligação do mercado como empresa, tornando-se mais que uma função, e mais como um processo que agrega atividades e funções de outras áreas, por outro lado, o marketing pode ser pensado apenas como uma função, sem participação num processo com a pró-atividade que Moorman & Roland (1999) definem. Para estes autores, a função de marketing sempre estará conectada ao produto, aos serviços de entrega e à rentabilidade da empresa. Em qualquer um destes pontos o marketing estará conectado ao cliente.

Como a relação entre a empresa e seus clientes tendem a gerar valor, nada mais simples que definir Marketing como gerador de valor.

Mantendo esta linha, podemos dizer que, se Marketing é gerador de valor, que os mercados são estruturas definidas de conhecimento construídas socialmente, que surgem como consequência de um processo de retroalimentação neste ciclo virtuoso, este ciclo gera valor através de seu auto-conhecimento, ou de uma orientação para o mercado .(STEINMAN & DESHPANDÉ, 2000). E concluindo, usando os conceitos de Kotler como linha mestra deste capítulo, fica claro que os axiomas (KOTLER, 1998), nos levam à posição onde a orientação para o mercado é um caminho. Os axiomas que dizem que Marketing é uma atividade humana, que tem objetivos sociais, que tem necessidade de respostas de mercado, que o mercado é independente.

## 2.2. PROCESSOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A Orientação para o mercado tem sido referência de melhoria e novos rumos para uma empresa. O caso “Goodyear: The Aquatred Launch”, (HBS, 1994), que analisa a mudança de rumo da Goodyear, deixa claro que a força diretora que leva a empresa a mudar seus rumos foi “... a criação de uma organização orientada para o mercado. Isto significa que deve servir ao cliente e ao usuário final” (HBS, 1994). A partir desta afirmativa feita em junho de 1991, Stanley G. Gaulf (HBS, 1994) ratifica que o que importa é o que o cliente quer e não qualquer que seja a classificação que o produto pode vir a ter. Como exemplo, ele menciona que pneus são uma *commodity*, mas que isto não é importante, que pneu é pneu. Gaulf define que o importante é encontrar a visão dos clientes, e que quando se fala de pneu o que os clientes querem é segurança, que seus carros não parem, ou seja, querem confiabilidade.

Apesar da orientação para mercado já ser realidade em algumas empresas, como visto no caso da Goodyear, a abrangência deste conceito é de tal ordem que Kotler (1998) não o analisa de forma agregada, mas o faz por meio de análises separadas de orientação: para a satisfação do consumidor, para o concorrente, para o consumidor, para o mercado e para o produto.

O número de autores revelados na literatura, que desenvolvem idéias sobre este assunto pode ser resumido em alguns pontos. Os que definem este conceito como estratégico para as empresas; os que desenvolvem esta idéia levando-se em conta a relação de produção e custo em função do cliente; os que desenvolvem esta idéia como integradores das atividades de marketing e apenas como consequência de uma política de marketing como direcionador estratégico. (KOHLI, 1993).

O desenvolvimento destas idéias constrói, através de vários autores, modelos a serem considerados.

Entre os autores que buscam melhor compreensão deste conceito temos Day (1994). Segundo este autor, a Orientação para o Mercado pode ser entendida como um conjunto de habilidades que são desenvolvidas com o propósito de detectar e satisfazer as necessidades dos clientes.

Para Day, uma empresa Orientada para o Mercado deve possuir fortes características de entendimento, conquista e manutenção de clientes potenciais. A cultura

da empresa deve estar sempre aberta a sugestões e queixas de seus clientes correntes, e estar preparada para aprender com o mercado, permitindo, desta forma, que as lições aprendidas sejam integradas às suas estratégias.

Day (1994) afirma que um fator que diferencia uma empresa Orientada para o Mercado é a sua capacidade de identificar os clientes de maior valor e saber segmentá-los por meio de tratamentos diferenciados. O exemplo de Day (1994), do *Frist Direct* deixa isso claro, pois o resultado de sua Orientação sempre vai em função do cliente. Uma organização deve ter um melhor conhecimento de seus clientes, estando preparada para estabelecer seu orçamento pela análise adequada de oportunidades antecipadas do mercado. Desta forma, o orçamento não pode ser criado em função dos resultados e balanços dos anos anteriores.

Finalmente, Day (1994) afirma que uma empresa Orientada para o Mercado deve possibilitar tempo aos seus funcionários para estes poderem se familiarizar com a cultura e necessidades dos clientes, permitindo, desta forma, oferecer os produtos/serviços certos no momento certo.

Outros autores que fazem estas análises, Felton (1959), Kanopa & Calabro (1971), Lavidge (1966), McNamara (1972), McKitterick (1957) e Vierbrantz (1967) autores mencionados por Kohli & Jaworski (1990), apresentam alguns pontos em comum que, ao serem analisados, apóiam os conceitos da Orientação para mercado.

Mantendo estes autores como fonte primária de conhecimento, Kohli & Jaworski (1990), concluem que são três os pontos que são comuns entre estes autores. São estes pontos: Foco no Cliente, Coordenação de Marketing e Rentabilidade.

A evolução do conceito de Orientação para o Mercado desenvolvido por Kohli & Jaworski (1990) é trabalhada a partir da conclusão dos três pontos mencionados anteriormente, - foco no cliente, marketing coordenado e rentabilidade -, os autores vão concluir que o gerenciamento da informação deve levar o executivo a se antecipar às necessidades do mercado e chegar a esta necessidade antes dos outros. Conseqüentemente mais próximo ao cliente. Este conceito de antecipar-se ao cliente, também tem reflexo em Day (1994), quando ele menciona que a estrutura que for montada para compreender mercados deve conseqüentemente sentir oportunidades emergentes e prever movimentos dos concorrentes. Antecipar-se ao cliente é saber qual sua necessidade antes que ele demonstre.

O conceito de Narver & Slater (1990), em seu texto "*The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*", parte do modelo que iremos analisar

posteriormente, mas que reforça a idéia de Kohli & Jaworski (1990), quando afirma que os fatores de Orientação para o Cliente, Orientação para o Competidor e Coordenação Interfuncional, são chaves para influenciar a lucratividade/rentabilidade.

Se Day (1994) analisa o conceito de que a base de sustentação de sua teoria era “detectar e satisfazer as necessidades dos clientes”, Kohli & Jaworski (1990), ao fazerem sua base sobre os conceitos mencionados acima, não apresentam uma direção estratégica anterior às diretrizes apresentadas. Por outro lado, Narver & Slater (1990), fazem sua análise voltada ao direcionamento estratégico da lucratividade/rentabilidade.

Em ambas as análises, o conceito de cultura surge de forma bastante forte, de modo que será tratado neste trabalho em situação específica.

Simplificando os pontos que devem ser visualizados nas teorias destes autores, é a relação entre:

Tabela 1: *Comparação entre autores*

Day	Narver & Slater	Kohli & Jaworski
Cultura	Orientação para cliente	Foco no cliente
Aptidões específicas	Coordenação interfuncional	Coordenação de marketing
estrutura	Orientação para competidor	Rentabilidade

Como uma alternativa para sintetizar o seu conceito proposto, Day (1994) desenvolve um modelo (Figura 1) a partir de três elementos que são comuns em empresas orientadas para o mercado: cultura, aptidões específicas e estrutura.

A partir do modelo, o autor destaca que: “empresas orientadas para o mercado fazem tudo para atingir uma elevada capacidade para compreender, atrair e reter clientes importantes.”

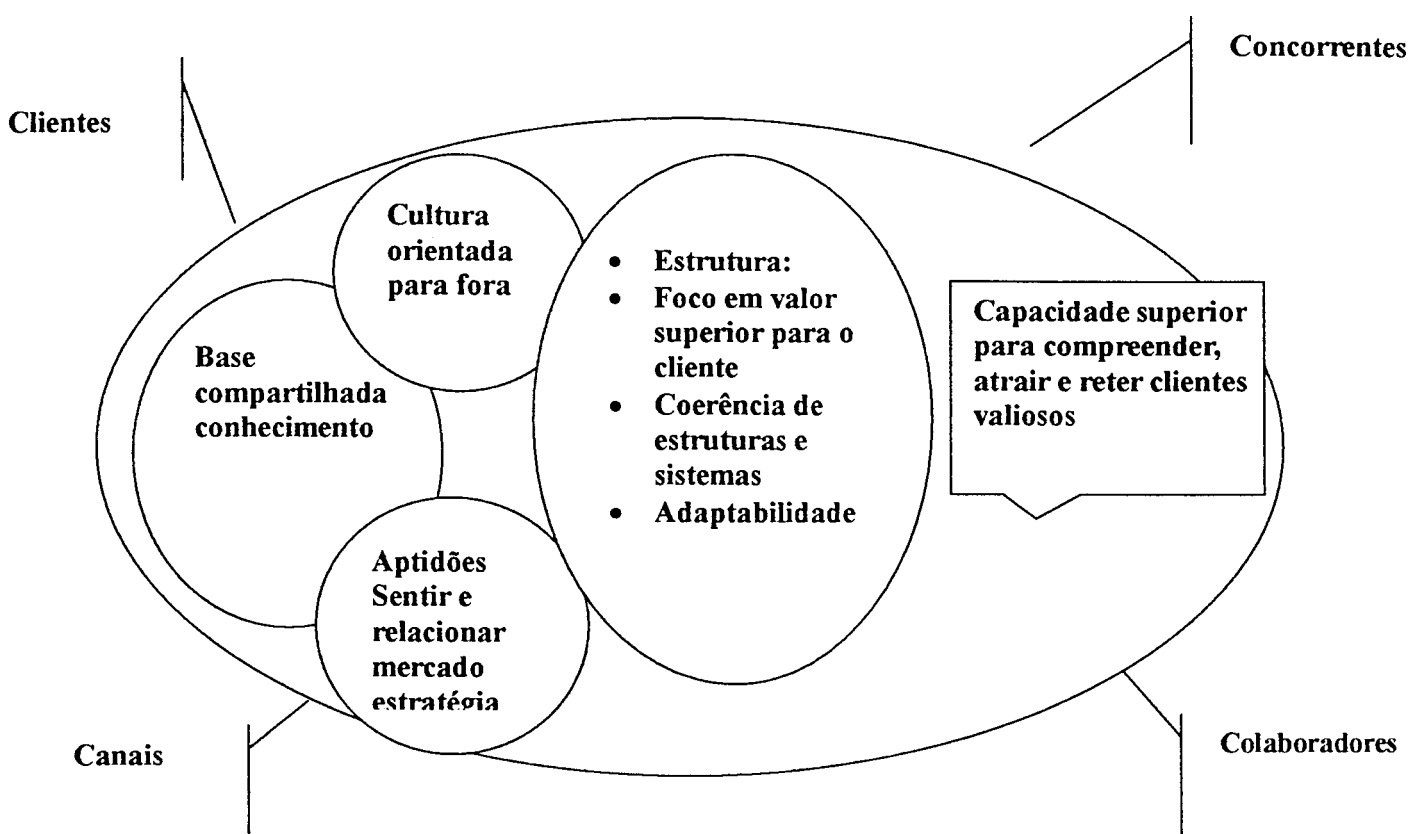


Figura 1: *Orientação para o Mercado*

A realidade, mostrada por Day (1994) na Figura 1, é engenhosamente demonstrada. Segundo o autor, uma cultura orientada para fora, com as crenças, os valores e os comportamentos dominantes enfatiza valor superior para os clientes e a busca contínua de novas fontes de vantagem. A demonstração de aptidões específicas, em seguida, ajuda a firma a sentir o mercado, a poder relacionar-se com ele e a ter uma visão estratégica avançada. Por fim, terceiro elemento é a estrutura, que possibilita antecipar continuamente as mudanças em relação á expectativa dos clientes.

Jaworski & Kohli (1990) afirmam que a busca pela clarificação dos conceitos e das implantações da orientação para o mercado tem sido uma constante no estudo do marketing. Para auxiliar na compreensão desse conceito, esses autores desenvolveram uma modelagem de forma a entender a implantação e o conceito de orientação para o mercado. Tendo em vista o conceito, Jaworski & Kohli (1990) utilizam a proposta de McCarthy & Preault (1984), na qual o termo orientação serve para explicar ou dar significado para toda

ação que era realizada com o intuito de implementar conceitos de marketing (JAWORSKI & KOHLI, 1990).

Jaworski (1993) faz uma pesquisa que apresenta os antecedentes para a Orientação para o Mercado e suas conseqüências, bem como os elementos moderadores do processo (Figura 2).



Figura 2 – Fatores da Orientação para o Mercado

As proposições pesquisadas são separadas em proposições antecedentes para Orientação para o mercado, que são fatores que ajudam e impedem a implementação da filosofia de marketing na organização. O autor ordena hierarquicamente as categorias de antecedentes em fatores de gerências seniores, dinâmicas interdepartamentais e fatores organizacionais. Em contrapartida, os elementos conseqüentes são comportamento dos funcionários, performance dos negócios e ambiente de trabalho.

Visto que, para entender um conceito é interessante saber seus blocos constituintes e sua origem, as três categorias de antecedentes identificadas na pesquisa de Jaworski (1993) estão apresentadas a seguir:

a) Gerenciamento Top:

- Ênfase - importante que fique claro que a alta direção da empresa esteja envolvida e convencida de que a orientação para o mercado é a orientação da empresa no que tange à geração de informações de mercado, sua disseminação e sua sensibilidade.

- Aversão ao risco - o lançamento de um produto ou qualquer decisão nova na empresa que tenha como objetivo alterar o foco da empresa para o mercado deve representar uma aversão ao risco que isto represente, ao contrário do ganho que a

orientação para o mercado pode trazer para a empresa. A aversão ao risco é uma medida que é diretamente proporcional ao objetivo que se procura.

b) Dinâmica Interdepartamental:

- Conflitos - fatos que serão geradores de inteligência de mercado e terão forte influência no processo de disseminação de informações.
- Conectividade entre departamentos - representa as relações e os canais por onde a informação vai se desenvolver.

c) Sistemas Organizacionais:

- Formalização - é o momento de transformação da regra em norma. Onde se criam as relações de comunicação, normas, sanções e procedimentos,
- Centralização - é a referência da distribuição das informações.
- Departamentalização - refere-se ao número de departamentos na organização nos quais as atividades são realizadas e distribuídas.

Estes três pontos, que são apresentados no modelo de Jaworski & Kohli (1990) como os elementos moderadores entre os antecedentes e os conseqüentes são os pontos chaves para o estudo realizado - Geração de Inteligência, Disseminação de Inteligência e Resposta ao Mercado:

Segundo os autores, a inteligência de marketing é um conceito que surge a partir de pesquisas e montagem de dados que possam ser trabalhados a favor do conhecimento do cliente e manutenção de seu foco. Partindo de suas necessidades, desejos e preferências, passando por regulamentações governamentais, comportamento dos concorrentes, tecnologia e outros fatores exógenos são gerados dados que formarão a inteligência de marketing no seu momento de geração. Muitas idéias apresentadas trabalham mais com a preocupação do que o futuro nos reserva do que com o presente. Neste ponto, o autor considera que não é responsabilidade somente do departamento de marketing esta geração de informações, mas, sim, toda a empresa deve estar voltada para gerar informações que possam ser revertidas em prol de um melhor atendimento do cliente.

Num segundo momento, o autor considera a disseminação da informação, a partir dos dados da pesquisa de campo. A disseminação da informação coletada anteriormente é básica para que toda a empresa entenda como e por quê as necessidades são as observadas. A criação de novos produtos e processos, que atendam a estas necessidades fica mais clara quando se sabe o que está ocorrendo na percepção do mercado.

O terceiro elemento responsável pela orientação para o mercado foca no resultado desta orientação. Este ponto é analisado com mais cuidado no capítulo seguinte.

Os conseqüentes do modelo apresentado são os funcionários, o Ambiente e a Performance do negócio.

a) Funcionários - o modo de organização e o espírito de corpo que existe numa organização, recebem reflexo direto de uma estratégia de Orientação para Mercado. Os funcionários da organização captam o espírito e se tornam mais voltados para o mercado, para o cliente e suas necessidades, tendo mais facilidade de entender e se antecipar a suas necessidades.

b) Ambiente - a análise do ambiente no que tange a turbulência do mercado, bem como a intensidade da competição e a turbulência tecnológica são fatores conseqüentes que influenciam diretamente no item da performance do Negócio. O contexto da empresa é atingido de forte e direta pela estratégia de orientação para Mercado. Como resultados as organizações se tornam mais competitivas, visto estarem mais orientadas para mercado.

c) Performance do negócio - item comum em todas as análises não apresentando uma só forma de avaliação. Como Orientação para Mercado significa desenvolver uma vantagem competitiva, isso tem reflexo diretor em seus resultados.

O texto de Narver & Slater (1990) oferece uma confirmação da conseqüência da Orientação para Mercado na análise quanto à rentabilidade. A análise destes autores foi feita sobre o modelo que foi desenvolvido por eles. Conforme está claro no modelo Figura 3.

Já a pesquisa apresentada por Kohli & Jaworski (1990), sugere que há um número grande de benefícios psicológicos e sociais para os empregados quando a empresa é orientada para mercado. Especificamente quando desenvolve um senso de orgulho em virtude da participação de todos, departamentos e funcionários, em função de objetivos comuns em função dos clientes.

No texto de Jaworski & Kohli (1993), a análise sobre o ambiente é desenvolvida em função de três fatores; sendo o primeiro o nível de turbulência do mercado. Nesta situação, quanto maior o nível de turbulência, mais ele pode ser entendido e administrado quando a empresa é voltada para Orientação para Mercado. Segundo os autores, quanto maior for a turbulência de mercado, mais a empresa precisa ser orientada para mercado. O segundo fator é a intensidade da competição no mercado. Num mercado altamente competitivo, o desempenho da organização é mais exigido e será mais atingida pela

posição estratégica da organização em sendo esta a posição de Orientação para Mercado, tem como tendência não perder clientes para competidores. O terceiro fator é a turbulência tecnológica. Como Orientação para Mercado esta diretamente ligada a desenvolver vantagem competitiva, de forma a oferecer a seus clientes o que eles querem; a tecnologia se torna essencial para se agregar esta vantagem competitiva.

Sendo o artigo de Jaworski & Kohli de 1993, uma continuação do artigo anterior, Jaworski & Kohli (1990) partem da definição de marketing proposta por Kotler (1996), que está apresentada a seguir, para só então definir orientação para o mercado, de forma a chegar a uma conclusão de que pontos são essenciais para uma organização ser orientada para o mercado: “Marketing é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

A partir do conceito de marketing apresentado, o autor propõe que uma empresa está voltada para o mercado quando um dos três pilares do conceito:

- (1) Foco no consumidor;
- (2) Marketing integrado;
- (3) Rentabilidade;

está manifestado operacionalmente, sem ser barrado por nenhum dos outros dois.

Analisado à luz dos três pilares: (Jaworski & Kohli, 1990).

Foco no Consumidor: é o elemento central de uma orientação de marketing e envolve a obtenção de informação do consumidor sobre suas necessidades e orientação. A observação de que a orientação de marketing vai além deste conceito, envolvendo ações baseadas em *Market Intelligence*, que é um conceito mais amplo que envolve considerações sobre fatores externos de mercado e que afetam as preferências e necessidade dos consumidores e também as suas futuras necessidades, pode nos levar a considerar que Foco no Consumidor sem *Market Intelligence* pode ser considerada orientação de Marketing.

Marketing integrado (*coordinate market*): este ponto é desenvolvido como a orientação para o mercado como responsabilidade de toda a organização, e não somente de um departamento. A pergunta é: como responder às necessidades dos clientes?

Rentabilidade: analisada como consequência de uma Orientação para o Mercado, pode ser vista como variável a ser medida, para se saber se há ou não uma verdadeira Orientação para o Mercado de forma macro. Não há questionamento neste momento sobre

os conceitos de rentabilidade, leva-se em consideração que seja ela positiva ou negativa, o que vale o conceito de rentabilidade.

Este conceito nos leva a uma visão mais precisa de que a visão do mercado está baseada em dois pilares que são: o foco no consumidor e a coordenação, o que nos leva à primeira e, talvez, não única conclusão, de que orientação de marketing se refere à geração, à disseminação e à receptividade da inteligência de marketing.

A literatura sobre orientação de marketing dentro dos variados caminhos que se apresentam tem como clara a importância do impacto financeiro nas organizações.

(MOORMAN, 1999)

Tendo por base a pesquisa apresentada e a hipótese de que o uso do marketing de forma real nada mais é do que ter sua empresa orientada para o mercado, Jaworski & Kohli (1990) definem orientação para o mercado como: “Orientação para o Mercado é a geração de inteligência de marketing com base nas necessidades atuais e futuras do cliente, disseminação da inteligência de mercado entre os departamentos, e capacidade de resposta da empresa a essa inteligência”.

Em sua pesquisa, Jaworski (1993) afirma que a orientação ao mercado envolve essencialmente fazer alguma coisa nova ou diferente em resposta às condições de mercado. Em outras palavras, possibilita o desenvolvimento de um comportamento inovador.

Desenvolvendo os conceitos apresentados de Narver & Slater (1990) apresentados anteriormente, em comparação com outros autores, podemos ver que eles propõem uma conceituação para Orientação para o Mercado que difere da proposta por Jaworski (1993). Segundo os autores, “Orientação para o Mercado consiste de três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional e de dois critérios de decisão: foco no longo prazo e lucratividade”.

Para Narver & Slater (1990), esses três componentes comportamentais citados anteriormente são de igual importância. Desta forma, a Figura 3 apresenta um triângulo equilátero, mostrando o conceito de Orientação para o Mercado.

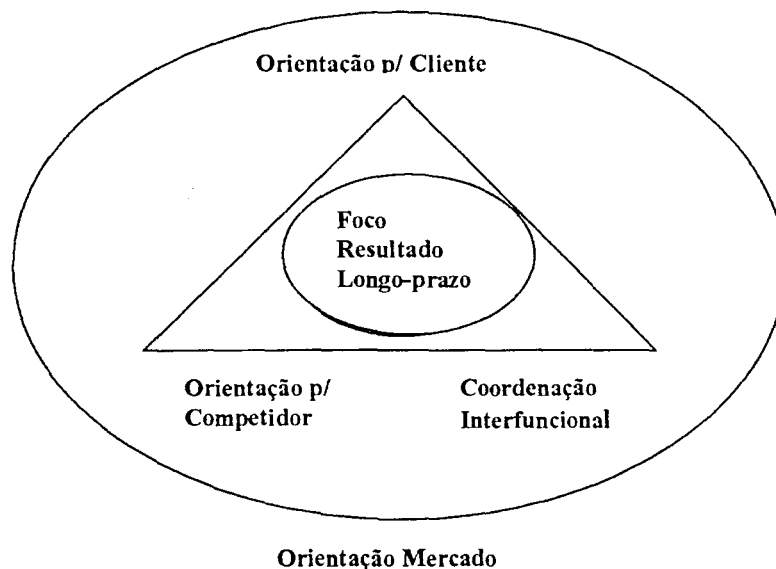


Figura 3 – Orientação para o Mercado - Narver & Slater (1990)

A partir desses componentes comportamentais, a implementação da orientação para o mercado pode ser entendida como o processo de geração e disseminação da inteligência de marketing. Esta, por sua vez, deve ser utilizada com o objetivo de criar valor para o comprador. Por esta proposição, introduzimos três novos componentes da orientação para o mercado:

- Orientação para o consumidor - compreende a aquisição de informações sobre os compradores e a disseminação por toda a organização. Estas informações referem-se a toda a cadeia de valor do cliente;
- Orientação para o concorrente - significa dizer que uma empresa deve conhecer as forças e fraquezas de curto prazo e as competências e estratégias de longo prazo dos concorrentes atuais e potenciais;
- Coordenação interfuncional - representa a utilização coordenada dos recursos de uma determinada empresa de forma a proporcionar valor agregado aos seus clientes-alvo. Todos, na organização, devem contribuir para a criação de valores agregados aos seus compradores.

Tanto Jaworski (1993) quanto Narver & Slater (1990) desenvolveram escalas para obtenção do grau de Orientação a Mercado. No caso de Jaworski (1993), com base em

questionários contendo perguntas relacionadas com os três componentes de Orientação para o Mercado; já no caso de Narver & Slater (1990), tendo como suporte os três componentes comportamentais e os dois critérios de decisão.

Para Zaltman (1973), a característica do comportamento inovador é composta por dois estágios. O primeiro é o estágio de iniciação, ou estágio de decisão do que fazer, o segundo é o estágio da implementação da inovação.

Nesta análise, o primeiro estágio corresponde à geração da informação e sua disseminação, o segundo corresponde à implementação e ao real comportamento da organização, voltada para o mercado, o que seria medido pelo resultado.

Lukas (2000), em seu artigo *The Effect of Market Orientation on Product Innovation*, explora empiricamente a relação entre a orientação para o mercado e a inovação de produtos. Esta última é definida como o processo de trazer nova tecnologia para o uso e pode ser classificada em três categorias base:

- Extensão de linha;
- Produtos equivalentes;
- Novos produtos para o mercado.

A partir de que Orientação para Mercado pode ser considerada como um processo de geração e disseminação da inteligência de marketing com o objetivo de criar valor para o consumidor, fatos estes comuns nos conceitos vistos até agora, podemos ignorar que Inovação de produtos – no mesmo conceito de orientação para o consumidor, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional – definida como um processo de trazer nova tecnologia, podendo separar-se em 3 categorias de base: (1) extensão de linha, (2) produtos equivalentes e (3) novos produtos para o mercado.

A partir daí Lukas & Ferrell (2000), desenvolvem um estudo onde concluem que a orientação para o consumidor não está relacionada com extensão de linha, porém orientação para competidor e coordenação interfuncional estão. Isso demonstra, segunda a pesquisa que, lançamento de extensão de linha ocorre quando o negócio tem mais orientação interfuncional e menos orientação para o competidor.

Por sua vez fica claro que orientação para o competidor tem efeito positivo e significativo para o lançamento de produtos equivalentes, logo quem mais lança produtos tende a ser mais orientado para o competidor e menos coordenado funcionalmente.

Em resumo, a pesquisa de Lukas e Farrell (2000), conclui que uma maior orientação para o mercado com ênfase no consumidor aumentará a introdução de novos produtos e reduzirá o número de produtos equivalentes.

Nas empresas, o termo “Orientação para o Mercado” é utilizado com muita frequência. Essa constatação evidencia a importância que o mercado recebe por parte das empresas, mesmo que muitas vezes o conceito não seja utilizado da forma como foi proposta na literatura de marketing. Desta forma, é de se esperar que se desenhem planos estratégicos ou táticos com um forte viés de orientação para o mercado; entretanto, nestes planos nem sempre há uma convergência entre o modelo teórico, pensado, com o prático, realizado.

A atitude de transformar e manter a empresa orientada para o mercado está no campo das intenções estratégicas. Entretanto, há um longo caminho para que essa estratégia saia do campo das intenções para atingir o das realizações (MINTZBERG, 1987).

Outros autores, Steinman; Deshpandé & Farley (2000) defendem que a essência da orientação para mercado é calcada na relação entre fornecedores e clientes. Segundo estes autores o equilíbrio que as variáveis da orientação de mercado é atingido diretamente pela relação entre fornecedores e clientes, quando este está em situação não apropriada.

Os autores deixam claro que esta discussão está diretamente ligada a determinados modelos de determinados países. O modelo destes autores parte do princípio de orientação para mercado está calcado no consumidor, e na relação entre este e a empresa. A diferença fica no foco que envolve o fornecedor. Para os autores, existe um gap na análise atual, que deve ser coberto pela administração competente dos fornecedores. A orientação para mercado dos fornecedores reflete diretamente na orientação para mercado das organizações numa relação negócio-negócio. Interessante desta pesquisa é que ela denota uma diferença neste *gap* quando a cultura é coletivista, Japão, e individualista, EUA, o que torna de forma coerente às conclusões dos autores, que é essencial a relação cultural de fornecedores e clientes com a empresa para se determinar e avaliar a orientação para mercado desta empresa.

### 2.3. CAPACIDADE DE RESPOSTA - A VARIÁVEL MODERADORA CHAVE DO PROCESSO

Englobando os três elementos desenvolvidos por Day (1994), cultura, aptidões específicas e estrutura, encontramos a base compartilhada de conhecimento, na qual a organização coleta e dissemina seus critérios sobre o mercado.

Segundo Day (1994), este “conhecimento constrói relacionamento com os clientes, informa a estratégia da empresa e aumenta o comprometimento dos funcionários com as necessidades do mercado”.

O mesmo Day (1994), quando desenvolve sua estrutura menciona que a capacidade superior para compreender mercados deve levar a empresa a sentir oportunidades emergentes, prever movimentos dos concorrentes e tomar decisões baseadas em fatos, o que leva a organização a se beneficiar com eficiência de custos e investimentos, satisfação dos funcionários, preço extra, aumento de receita e neutralização da concorrência, sem deixar de entregar valor superior, encorajar a lealdade e alavancar os investimentos no mercado de forma a capacitar a atração e manutenção dos clientes.

Estes conceitos nos levam a definir que responder ao mercado conforme se recebem informações deste é uma necessidade para Day (1994).

Caminhando no mesmo rumo que Day, Jaworski & Kohli (1990), desenvolvem seus elementos moderadores do processo, Geração de Inteligência, Disseminação de Inteligência e Capacidade de Resposta ao Mercado.

Os três pontos, apresentados no modelo de Jaworski & Kohli (1990) como os elementos moderadores entre os antecedentes e os conseqüentes, analisados anteriormente, são - Geração de Inteligência, Disseminação de Inteligência e Resposta ao Mercado, sendo Resposta ao Mercado o ponto focal a ser analisado.

O terceiro elemento, denominado de Resposta ao Mercado, também tratado como Capacidade de Resposta neste trabalho, tem o intuito de dar às necessidades dos clientes, desejos e preferências, uma resposta, não perdendo de vista as regulamentações governamentais, comportamento dos concorrentes, tecnologia e outros fatores exógenos, assim elabora seu plano, implementa e mede as conseqüências.

Este último pilar tem sua importância para determinar objetivos, alvos, e outras decisões de forma a entender as informações coletadas que representam o que o cliente quer ou o que o cliente precisa e avaliar se a opção tomada pela empresa foi adequada do ponto de vista econômico; está coerente com a definição de Slater (1990), que considera Orientação para o Mercado como melhoria de resultado. Cabe ressaltar que esta integração entre Slater (1990) e Jaworski & Kohli (1990) foi responsável pela escolha desta variável como referência básica de nosso trabalho.

Jaworski & Kohli (1993), definem neste texto os três componentes de Orientação para mercado, como responsáveis pelo maior foco em análise das regras para se conhecer a

orientação para mercado. Para estes autores estes componentes contextualizam a orientação para Mercado.

O triângulo apresentado por Narver & Slater (1990), não apresenta nenhuma variável que possamos comparar de forma direta a Jaworski & Kohli (1993), apresentando, porém, uma novidade que é a Orientação para Competidor também utilizada neste trabalho.

Na linha de Kotler (1991), a gestão do marketing é o processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. Sendo assim, estando a orientação para mercado numa estrutura criada sobre conceitos de Marketing não pode abrir mão de um elemento de ação, como é a capacidade de Resposta.

Outro ponto que deve ser observado é a importância desta variável, Capacidade de Resposta que é apresentada no texto sobre a escala de mensuração MARKOR de (KOHLI; JAWORSKI & KUMAR, 1993). A preocupação em definir as três variáveis e a observação da importância da resposta dentro do nível de planejamento, de forma que este é o degrau que fará o mercado ser realmente o alvo de uma estratégia de Orientação para mercado. No questionário aplicado pelos autores a quantidade de perguntas (14) sobre a capacidade de resposta é maior que sobre Disseminação de Inteligência (8) e sobre Geração de Inteligência (10).

#### 2.4. MEDIÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA MERCADO - COMO AVALIAR

Apesar do conceito de Orientação para mercado ter sido desenvolvido de forma bastante intensa, a forma de medir o valor desta decisão, ser orientado para mercado, foi menos trabalhada. Em um texto de 1993, Kohli, Jaworski e Kumar desenvolvem um procedimento para desenvolver uma medida de forma a se mensurar este constructo. A proposta destes autores foi desenvolver uma forma de medida de orientação para mercado com propriedades psicométricas. A metodologia da pesquisa inclui vários momentos de pré-testes, informações de avaliação e multi-informações, de executivos de varias áreas.

Seguindo este conceito, foram feitas duas amostras. Nestas amostras, os autores focaram principalmente nas escalas psicométricas.

As informações recolhidas resultam em uma tabela de 20 itens que são organizados em uma tabela (MARKOR - Marketing Orientation), onde se medem os fatores definidos

pelos mesmos autores como as variáveis que são essenciais para a Orientação para mercado, geração de inteligência de marketing, disseminação de inteligência de marketing e resultado. (Figura 2)

O uso desta forma de mensuração é importante para a intervenção nos programas de implementação do conceito. Igualmente importante é a definição do nível em que a empresa está inserida dentro de uma implantação do programa. Comparando as medidas, faz-se possível isolar os problemas de cada área relativa a um ou mais componentes da Orientação para Mercado, endereçando estas deficiências a futuras intervenções.

Além da escala mencionada acima Kohli & Jaworski (1993) desenvolveram uma forma diferente onde os grupos são selecionados de forma diferente, com aplicação e metodologia de análise específica.

Segundo o texto de Kohli (1993), a chave gerencial está no foco das atividades para se estar com a empresa voltada à Orientação para mercado. Se existir um resultado ruim em uma determinada área, a intervenção deverá procurar as ações que estão diretamente ligadas à área analisada.

Importante mencionar que, para o texto de Kohli (1993), a base conceitual, que deve ser considerada quando for medida, deverá ser a deste mesmo autor.

A escala criada por Kohli & Jaworski (1993), tem sempre um ponto extremo que corresponde ao ponto ideal e a outro totalmente fora da orientação para mercado. Sendo assim, as respostas estão entre o concordo totalmente e o discordo totalmente. As respostas dadas devem ser subtraídas das ideais; dessa forma se a resposta ideal for 5 e a resposta dada 2, a diferença seria 3. Para cada conjunto de afirmativas associadas a uma determinada variável, as diferenças encontradas são somadas e o resultado dividido pela diferença teórica máxima. (em relação ao exemplo seria 4, ou seja qualquer divisão o resultado seria de 0,00 a 1,00). Dessa forma, para cada variável é calculado um índice que, quanto mais próximo de 0,00 mais próxima do ideal, quanto mais próxima de 1,00 mais fora do ideal, ou influencia da variável negativa.

Day (1999) apresenta em seu livro outra forma de medir a Orientação para mercado. No formulário, concebido por Day, a finalidade é ilustrar os traços da organização orientada para mercado, de forma a ajudar as equipes a estabelecer as prioridades dentro de um programa de levar a empresa a ser orientada para o mercado.

No questionário de Day (1999) fica clara a preocupação com o cliente, dando ênfase aos pontos definidos pelo autor como básicos para se ter uma empresa orientada para mercado. (clientes, concorrentes, canais e colaboradores) e sua interação, sempre em

função de desenvolver uma capacidade superior de compreender, atrair e reter clientes valiosos.

Num primeiro momento através de perguntas agrupadas no item “Orientação Geral: Valores, Crenças e Comportamento” são mencionados: cliente, alta gerência, necessidades e desejos do mercado, difusão do conhecimento, estratégias, concorrentes, inovação.

Num segundo momento, Day agrupa sob o título “Capacidade de Sentir o Mercado”, onde desenvolve perguntas sobre o mercado. (cliente X distribuição, empresa X mercado, busca novidades, vendas X marketing, conhecimento de mercado, eficiência e eficácia, pesquisa de mercado).

No terceiro momento ele analisa “Capacidade de Relacionamento com o Mercado”, onde é visto o papel do cliente dentro da empresa, e complementa esta análise num quarto ponto que desenvolve a “Visão Estratégica”, que mede que nível de importância ela tem dentro da empresa.

Num quinto momento, a “Sistemática Organizacional” fecha o questionário sugerido por Day. Nestas perguntas, fica fechado o conceito de Day ao analisar a empresa de dentro para fora.

Este questionário, da mesma forma que o previsto por Kohli & Jaworski privilegia as bases sobre as quais os autores analisam suas visões da orientação para mercado. Os dados e informações apresentados sugerem que as escalas são formas válidas para elaborar um diagnóstico que medisse tanto a posição das empresas sobre sua posição como orientada para o mercado, como cada variável pode estar influenciando ou não sua posição.

## 2.5. A EMPRESA, OS SISTEMAS, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O MERCADO

Segundo Kotler (1993), as empresas obtêm o melhor resultado quando definem cuidadosamente seus mercados-alvo e preparam programas de marketing customizados para cada segmento-alvo.

Para que isto seja possível, uma organização pode conduzir as suas atividades de marketing de forma diferenciada. Existem cinco orientações básicas capazes de direcionar uma empresa, as quais foram apresentadas anteriormente no tópico Marketing desta revisão de literatura. Elas são: orientação para a produção, para produto, para venda, para marketing e para o marketing social. Além destas formas básicas, há também a orientação

para o mercado. Este é um conceito novo, que possui uma maior abrangência que os anteriores e que está no cerne deste estudo.

O ambiente interno à organização, assim como o externo, está em constante mutação. A estrutura organizacional modifica-se frequentemente com a redução dos níveis hierárquicos, amplitude de controle, expectativas de carreira, amplitude de atuação, número de funcionários de apoio, controles burocráticos... As relações de trabalho também vêm se modificando ao longo do tempo: os diferentes tipos de contrato de trabalho – trabalho em tempo parcial, contrato por tempo determinado, a duração dos contratos de trabalho, a terceirização etc. Também é importante a questão do tempo e do espaço: o trabalho no escritório, o trabalho em casa, o trabalho na rua, o trabalho em horários flexíveis e a coordenação de fusos horários diversos.

O ambiente externo à organização é composto por um número infinito de variáveis e entre elas podemos citar: legislação, variáveis sociais e demográficas, concorrência, clientes, fornecedores, tecnologia, ecologia, economia, globalização etc.

Dentro do mercado, é importante a identificação dos grupos de interesse (*stakeholders*) para a sobrevivência da empresa. Esses atores influenciam a atuação da empresa e podem afetar diretamente a sua competitividade. Entre os principais grupos que influenciam as empresas podemos citar:

- Cliente – que compra os produtos da empresa;
- Concorrente – que afeta no mercado em que a empresa atua, influenciando no volume, preço, margem etc;
- Investidores – são os acionistas e reais donos da empresa;
- Credores – são bancos e outras entidades que financiam as atividades da empresa;
- Governo – responsável pelo estabelecimento das regras e leis de concorrência às quais a empresa terá de se adequar;
- Fornecedores – afeta a qualidade e o serviço que a empresa pode prestar por participarem da cadeia produtiva;
- Órgãos de classe – sindicatos e outros órgãos que influam nas atividades da empresa;
- Colaboradores – funcionários diretos e indiretos que são responsáveis pelo produto final da empresa;
- Outros, como sociedade, gerentes, minorias, etc.

Esses diversos grupos de interesse ajudam a formar o mercado e trazem complexidade para a realização das atividades da empresa que deve considerar o poder relativo de cada uma das partes e buscar alternativas para que nenhum desses grupos restrinja suas operações.

Uma modelagem interessante para lidar com esses grupos de interesse foi apresentada por Doyle (1994). O autor aborda a avaliação de performance dentro da empresa e os efeitos para os grupos de interesse, que competem pelos recursos disponíveis na empresa.

Segundo o autor, o gerente não deveria maximizar o interesse de qualquer um dos grupos, mas satisfazer a todos os grupos de forma que a empresa possa funcionar. É importante destacar que os recursos são escassos e, conseqüentemente, ao se maximizar o valor de um grupo, estamos reduzindo o dos outros. Os grupos de interesse destacados são: acionistas, clientes, empregados, credores, outros (como governo, minorias, fornecedores, comunidade local, etc.).

Podemos perceber que há uma estrita relação entre a avaliação de performance e o grupo de interesse mais valorizado. Em empresas ocidentais, é comum a avaliação por rentabilidade mostrando interesse nos acionistas. Já em empresas orientais, principalmente as japonesas, há grande interesse por parcela de mercado, mostrando a preocupação com a continuidade da empresa e com o futuro de seus funcionários. Esses não são os únicos índices utilizados, e o texto destaca os seguintes: rentabilidade, parcela de mercado, valor de mercado, crescimento por aquisições e outros (como valorização dos empregados).

Vemos que qualquer um desses índices isoladamente é limitado, pois está valorizando um grupo de referência em detrimento dos outros. Uma boa estratégia para o gerente seria o de satisfazer as necessidades básicas de todos os grupos e conseguir alguma folga, para em caso de reivindicações de alguma das partes, haver espaço para ceder um pouco.

Essa alternativa proposta por Doyle (1994) pode ser interessante para que a empresa consiga um relacionamento equilibrado com os diversos grupos de interesse e, dessa forma, uma boa atuação em seu mercado.

Barney & Zajac (1994) argumentam que os estudiosos tradicionais da implementação estratégica estudaram processos de escolha de estratégias, assim como os processos por meio dos quais tais estratégias são implementadas, mas assumiram que seria

possível estudar a implementação estratégica, independentemente das estratégias da empresa e do seu contexto competitivo particular.

Quando se procura identificar qual seria o nível de aprendizado de mercado a ser adotado na organização para agregar valor superior ao consumidor-alvo, caracterizando-se, aí, uma ampliação dos estudos de marketing este trabalho procura localizar no fluxo de informações que vão influenciar esta identificação, as competências básicas que uma empresa deve ter para poder ler os sinais que são gerados pelo mercado e transformá-los em informação para a organização que procura transformar-se conforme o mercado se transforma e exige diferenciações das organizações.

A complexa estrutura que vai gerar os elementos que deverão orientar a empresa para o mercado, envolve variáveis de todas as ordens, desde cultura e valores que, no relacionamento com capacidades, como sensibilidade de mercado e elos com cliente que geram conhecimento e seu uso, até as variáveis de organização e pensamentos.

Como Meehan & Barwise (2001) afirmam que orientação para o mercado na realidade é a criação de uma cultura que dê ao mercado um valor superior, para se atingir esta situação, deve-se saber o que o mercado considera como valor e utilizar todas as informações necessárias para tal. A necessidade de conhecer o cliente e utilizar este “conhecer” como leitura e compreensão de suas ações e reações de maneira que a empresa ao tomar as decisões estratégicas sejam elas da ordem do planejamento, sejam elas da ordem da implantação.

## 2.6. A ORGANIZAÇÃO APRENDIZ

A partir do conceito de Meehan & Barwise (2001), mencionado por Campos (2003), a afirmação que a “orientação para o mercado é uma expressão que descreve uma cultura organizacional voltada para a criação de valor superior para o cliente, sendo este objetivo principal da organização”, deixa clara a necessidade da empresa mudar e desenvolver uma cultura, o que nós leva a perceber a necessidade de conhecer o conceito de empresa aprendiz para que, através dele, a empresa se adapte ao mercado em sua velocidade de mudança.

A necessidade de fazer transitar pela empresa os valores que a levem a estar focada e envolvida num processo de orientação para o mercado passa pelo conhecimento do que é uma “*Learning Organization*”.

A tradução de “*Learning organization*”, utilizada por Cooper & Argyris, em seu Dicionário Enciclopédico de Administração (2003), é Organização Aprendiz. Os autores discorrem a definição de Organização Aprendiz a partir do conceito de que a organização, “como sistemas dinâmicos que têm capacidade de alterar a si próprios, e de desenvolver e satisfazer de forma mais próxima do ideal aos desejos dos públicos interessados”, podem, sempre orientadas por uma decisão estratégica superior, desenvolver processos de aprendizado organizacional em vários segmentos. Este conceito se torna comum a partir do momento em que o aprendizado se tornou a solução para a manutenção de situações de excelência e programas de qualidade.

Neste momento, o conceito de Empresa Orientada para o Mercado, demonstra toda sua relação com o conceito de Organização Aprendiz. A definição que é apresentada a seguir de Galer (1992), reforça esta relação quando menciona a importância de conhecer mercado e competidores.

Outra definição de Organização Aprendiz menciona a aquisição de conhecimento, habilidades ou capacidades, de forma que, se analisarmos esta definição no foco dos negócios, significa desenvolver modelos mentais de sua própria companhia, em função de seus mercados e competidores. (GALER; 1992).

Esta análise pode ser vista sob o ponto de vista de Senge (1990), que interpreta o aprendizado como forma de reagir aos modelos que possam estar atrapalhando o desenvolvimento de uma organização, e completado pelo próprio Galer (1992) com mais dois pontos: filtro de pessoas que estejam dentro do modelo proposto e desenvolvimento de práticas e procedimentos de aprendizado que se encaixem dentro das crenças individuais.

O próprio Senge (1990), deixa claro que, a organização aprendiz precisa de professores (KERFOOT, 2003), mas este professor deve ser além de professor, um líder, que desenvolverá uma série de desafios. Continuando, o autor desenvolve o conceito que ensinar não é uma função *Top-down*, mas uma função que deve permear toda a organização, horizontalmente, verticalmente e em diagonal.

Neste processo, a hierarquia é eliminada, e as habilidades inerentes ao processo se desenvolvem e são valorizadas. Quando isso ocorre, a sinergia acontece. O surgimento da sinergia é o início de um processo de soma, onde ao juntar todas as partes, seu produto é maior que o todo, devido ao ganho pelo fato de estarem todos juntos. E neste momento a organização desenvolve um crescimento intelectual, tornando-se uma máquina de aprender

e ensinar. (KERFOOT, 2003). Isso significa que a Organização Aprendiz, é uma soma de conhecimentos individuais, que resulta em ganho.

O aprendizado organizacional é descrito em Cooper & Argyris (2003), como “dependente do equilíbrio e da ligação entre quatro processos de política coletiva, operações em grupo, ação individual e pensamento individual”.

O processo de alteração que pode ocorrer numa organização ao longo do tempo se deve basicamente a duas fontes de mudança. (DiBiella, 1999), Uma destas possíveis formas “são as escolhas feitas conscientemente por seus dirigentes por influência de outros processos internos da organização” (DiBiella, 1999). As áreas de desenvolvimento são normalmente responsáveis por este tipo de acontecimento. A ação é uma reação a algo criado dentro da própria organização, por iniciativa formal desta mesma organização, ou consequência de *in-puts* de mercado. Outra fonte de mudança é quando existe uma reação a alguma fonte externa de mudança. Este fato ocorre quando uma organização é atingida por mudanças de ambiente ou mercado. As análises de Porter, (1986), deixam este tipo de reação de forma clara.

DiBiella, (1999), desenvolve os conceitos de Organização aprendiz, em três grupos. Dependendo de quem responde a pergunta: O que é uma Organização Aprendiz? , suas respostas podem ser consideradas sob o ponto de três perspectivas:

- Perspectiva normativa;
- Perspectiva desenvolvimentista;
- Perspectiva capacitacional.

Quando a aprendizagem organizacional acontece de forma absolutamente exclusiva, se dizem que ela é normativa, visto que um conjunto de regras de excelência, é usado como padrão para a busca da avaliação organizacional. Dentro desta perspectiva, há freqüentemente uma ligação entre aprendizagem e projeto organizacional, visto que não há como efetuar um referencial para medição em condições diferentes as culturais.

Outra perspectiva de status de organização aprendiz é a Desenvolvimental, que analisa a Organização que se desenvolve através de mudanças evolucionárias ou revolucionárias. O desenvolvimento das organizações por consequência de crises, insucessos, fazem parte desta perspectiva. Nesta análise, cabem os procedimentos que são consequência dos estudos de caso que mudam comportamentos de empresas. Através da experiência adquirida pelas empresas ao longo de seu tempo de existência, esta perspectiva de empresa aprendiz ocorre.

A terceira perspectiva é a Capacitacional. Este sistema pressupõe que a organização, por ser um ser vivo e mutante, está aprendendo o tempo todo e é inerente a sua existência. Nesta análise, acredita-se que toda organização tem sua capacidade de aprendizado, e o que se deve procurar é desenvolver esta capacidade e não se questionar se a organização é ou não aprendiz. Isso nos leva a questionar o – como, quando e o que se aprende, para se entender e/ou gerenciar a Organização Aprendiz (DIBIELLA, 1999).

Por sua vez, Galer (1992), menciona que Peter Vaill desenvolve algumas circunstâncias em que não ocorre a organização aprendiz:

- Falta de resposta externa da organização, o que demonstra um de forma direta, falta de resultado em função de seus objetivos;
- Utilização dos mesmos modelos mentais, sem estarem preparados para buscar os caminhos estratégicos previamente determinados, o modelo mental deverá estar apropriado e em constante ajuste ao mercado e às necessidades da organização;
- Pressão de tempo para acontecer, pode acelerar um processo que deve ter seu próprio momento; mesmo com treinamentos e ações específicas, deve se respeitar o tempo necessário;
- Escassez de recursos pode ser implacável para se transformar uma Organização. No caso de Organização Aprendiz, isso se torna mais premente em função da necessidade de treinamento e desenvolvimento;
- Políticas de execução devem estar em consonância com a estratégia, e, se mal executadas, podem interferir no processo;
- Copiar outros, tem sido usado no processo de qualidade com sucesso, porém neste momento da empresa aprendiz, o desenvolvimento de uma cultura e forma de trabalhar própria se tornam essenciais;
- Incredulidade quanto à estratégia, pode ser um fato que direcione a empresa para caminhos opostos ao que é esperado pelos seus dirigentes responsáveis pela estratégia.
- Turbulência no ambiente de negócios, nunca pode ser considerado algo positivo, mas, sim, uma dificuldade que se choca com as percepções de cultura e não deixe a empresa efetuar seu aprendizado no caminho e na forma certa, afetando tanto processo como conteúdo.

No mesmo texto, utilizando um conceito de Chris Argyris, apresenta algumas rotinas que podem ser consideradas como rotinas defensivas, que propiciam mais margem de acerto:

- Deixar de lado tudo que possa atrapalhar;
- Agir sobre o que não atrapalha;
- Não discutir os passos anteriores (1 e 2) enquanto eles estão acontecendo;
- Não discutir a indiscutibilidade dos itens 1 e 2.

Ao analisarmos os conceitos de perspectivas de ser ou não uma organização uma Organização Aprendiz, podemos conceituar que a perspectiva Capacitacional nos faz entender os conceitos de bloqueio ao aprendizado e as rotinas que devem existir para se garantir o sucesso do aprendizado.

Em relação a outras questões teóricas, o conceito de Organização Aprendiz pode ser visto como a investigação de como as empresas fazem adaptação dentro de uma empresa flexível dentro de outras e novas demandas, no conceito de Flexibilidade. Novas formas de aprendizado levam os funcionários a terem maior envolvimento com a empresa, refletindo diretamente na política de Recursos Humanos.

É importante colocar que a Organização Aprendiz levanta algumas questões, quanto à diferença entre aprender e mudar, o que é uma entidade que aprende, a interrupção do aprendizado, e que tipo de ambiente devemos encontrar antes e depois. (COOPER & ARGYRIS; 2003).

Desenvolvendo o conceito de Organização Aprendiz como uma forma de *design* diferente das que são normalmente usadas, Constance R. James, em seu *Designing Learning Organizations*, apresenta uma visão desta estrutura. A partir de seis elementos básicos: forte liderança, equalização de culturas, integração de mecanismos, dispersão de estratégias, estruturas horizontais e conhecimento dos trabalhadores, desenvolve uma estrutura onde estes elementos devem estar dentro da mesma estrutura se relacionando e dando o equilíbrio necessário para a estrutura de uma organização que pretenda se dizer aprendiz. Confiança, equilíbrio, limitadamente e comportamento dão à organização aprendiz a capacidade de transformar. (JAMES, 2003)

## 2.7. A ESTRATÉGIA COMO CONSEQUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA MERCADO

Se a atitude de transformar e manter a empresa orientada para o mercado está no campo das intenções estratégicas (MINTZBERG, 1987), é importante deixar claro que tido este conceito como estratégico está no início das coisas o que o tornam essencial.

A literatura e o estudo da estratégia cresce a cada dia. A palavra estratégia existe há muito tempo, mas hoje captou um sentido amplo, sendo usada de forma livre e complexa. A definição de estratégia usada por Mintzberg, “Estratégia é um padrão”, nos leva a considerar que estratégia é uma forma constante e orientada de comportamento, que gera “consistência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG, 1987).

“*Strategy* é um termo que vem da Grécia antiga, que significava o maior de todos os chefes, o magistrado ou o comandante em chefe militar. Até os dias de hoje as operações militares consideram estratégia um termo militar, e que é de responsabilidade do chefe maior da unidade que está em operação. O uso deste termo, nos negócios, data somente do século vinte, onde ele vem se tornando cada vez mais usado devido à competição das empresas”. (GHEMAWAT, 2002). É importante ressaltar que as estruturas empresariais que foram desenvolvidas após Taylor são positivistas, não sendo incomum se encontrar termos militares no dia a dia da empresas.

A partir de olhar seu passado, as empresas desenvolvem planos para seu futuro, que, ao longo de seu desenvolvimento, vão sendo ajustados em pequenos detalhes para se procurar o padrão previamente estabelecido, não sendo preciso concluir como a estratégia se tornou importante para a evolução e sucesso das empresas.

O desafio organizacional envolveu a Segunda Guerra Mundial, onde o estímulo da estratégia militar afetou de forma direta a organização empresarial. A Segunda Guerra encorajou observações como a de Peter Drucker (1997) que afirmou que “gerenciamento não é uma atitude passiva, um comportamento adaptado; isso significa ações feitas para definir os resultados”, “management is not just passive, adaptive behavior; it means taking action to make the desired results come to pass”.

A partir daí Mintzberg desenvolve em seu livro a classificação das estratégias como: pretendidas, deliberadas, emergentes e, conseqüentemente, realizadas. (MINTZBERG, 1987).

Este conceito de Mintzberg quando comparado com a frase de Michel Porter onde ele diz que: “estratégia é a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um

conjunto diferente de atividades”, (MINTZBERG, 1987), nos leva a concluir que o conjunto de movimentos descritos acima, como estratégia pretendida, deliberada, emergente e realizada, se transforma no padrão do negócio.

Mintzberg em seu *Safári da Estratégia* desenvolve uma análise sobre dez escolas de estratégia e cada perspectiva.

Tabela 2: *Escolas de estratégia e sua formulação*

<u>A Escola</u>	<u>Formulação de estratégia como:</u>
Do Design	Processo de concepção
Do Planejamento	Processo formal
Do posicionamento	Processo analítico
Empreendedora	Processo visionário
Cognitiva	Processo mental
Do Aprendizado	Processo emergente
Do Poder	Processo de negociação
Cultural	Processo coletivo
Ambiental	Processo reativo
De configuração	Processo de transformação

Fonte: Mintzberg, 1987

Para cada escola Mintzberg desenvolve um capítulo o que, por razões óbvias não será estudado totalmente neste trabalho. Tentaremos, porém, desenvolver os conceitos principais de algumas delas, prendendo naquelas que podem representar a base para uma estratégia de marketing de orientação para Mercado.

Falaremos, pois, das Escolas do Design, do Posicionamento e do Planejamento.

**A Escola do Design** propõe um modelo que visa a atingir de forma equânime as capacidades externas e internas da empresa. A partir do lema “Estabelecer adequação”, esta escola busca um desenho que equilibre os fatores de influência. Isto fica claro a partir do momento em que encontramos a ferramenta SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats*), como base para desenvolvimento da estratégia.

A análise dos pontos do SWOT gera a estratégia que devera ser analisada à luz dos vetores da Responsabilidade Social e dos Valores Gerenciais, o que, por consequência, natural gerará a avaliação e a escolha da estratégia adequada a ser implementada.

**A Escola do Planejamento** propõe a formação da estratégia a partir de um processo formal. Esta Escola pregava a necessidade de a empresa planejar sempre, “se engajarem no planejamento como um espécie de imperativo ou alertavam para as “armadilhas” que os impediam de fazê-lo ” (MINTZBERG, 1987), nunca preocupados com

a formulação contrária, ou com o excesso de atenção. Para muitos autores, planejamento era uma opção estratégica, sem, porém, estar sempre claro, a forma e o conteúdo.

O planejamento estratégico era montado tal qual uma receita de bolo, passo a passo, mas com uma base bastante consistente sobre os conceitos desenvolvidos na Escola do Design.

George Steiner, *Top Management Planning* (1969), desenvolve um fluxo onde ele deixa claro alguns desses passos, segundo sua visão: fixação de objetivos, auditoria externa (avaliação de condições externas e internas), auditoria interna (estudo das forças e fraquezas da empresa), avaliação da estratégia (criação da estratégia), operacionalização da estratégia (avaliação e escolha com inflexão dos fatores outros), programando o processo.

Juntando tudo isso, teremos um modelo, um passo mais completo que o SWOT, mas sem uma grande novidade no processo de crítica proposto.

A formalidade deste modelo, completa-se com a definição inicial de objetivos e seu fechamento com a quase definição de ações táticas em um momento estratégico.

A Escola de Posicionamento propõe a Estratégia como um processo analítico. Quando Sun Tzu desenvolve as análises sobre terrenos e forças ele inicia uma escola sem ter conhecimento que isso poderia estar acontecendo. “Para que o impacto do seu exército possa ser semelhante a uma pedra de moinho chocando-se com um ovo, utilize a ciência dos pontos fracos e fortes. (SUN TZU; 2001). Esta observação, que se encontra no livro de Sun Tzu, já apresenta dois pontos que são usados no modelo SWOT.

No desenvolvimento de Sun Tzu, a observação “Quem estiver primeiro no campo de batalha e esperar a aparição do inimigo estará descansado para o combate: quem vier depois e tiver de apressar-se, chegará exausto” (SUN TZU, 2001) vem complementando a que faz referência aos pontos fortes e fracos mencionada anteriormente. Ambas demonstram a complementaridade que SWOT e Porter têm na relação entre as Escolas de Posicionamento e Planejamento, sempre sob o guarda-chuva da Escola de Design.

“Como nas outras escolas prescritivas, a formação de estratégia continuou a ser vista como um processo controlado e consciente” (MINTZBERG, 1987), processo esse que leva a estratégia a ser desenvolvida e perfeitamente estruturada, antes de ser implementada.

Neste ponto apresentado encontram-se as grandes diferenças entre os modelos. Um processo concentra-se mais nos cálculos ou seleção de posições estratégicas genéricas, ao

invés dos posicionamentos sugeridos na escola do design, que procura o desenvolvimento de perspectivas estratégicas integradas genéricas. O outro ponto, que enfrenta a escola de planejamento, está na comparação com a especificação de conjuntos coordenados que está presente na escola de planejamento.

Cabe colocar neste ponto a importância do equilíbrio entre os vários envolvidos no processo de construção da estratégia. A importância do conhecimento tácito e a teoria, mencionados por Hackley (1999), de forma a equilibrar e aproveitar todo este conhecimento. A discussão será sempre no relacionamento entre a teoria de marketing codificada e a prática estratégica conhecida, principalmente no que diz respeito ao tácito ou conhecimento não articulado.

A importância de conhecer esta relação entre o formal e o informal no desenho da estratégia, será essencial para se conhecer o pensamento do cliente. A premissa desta discussão é a conexão entre a teoria e o conhecimento da prática.

## 2.8. A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESSENCIAL

Foram os trabalhos de Elliot Jackes no início dos anos 50 que começaram a mencionar o conceito de cultura na organização. Somente nos anos 80, porém, estas propostas ganharam espaço. Parece senso comum que muitas mudanças já haviam sido feitas nas empresas, mas permanecia a fragilidade de estudos sobre valores comuns e crenças dos grupos, o que caracteriza, em parte a cultura.

O tema cultura organizacional acontece nas páginas da *Administrative Science Quarterly* e chega com destaque em revistas de grande circulação como *The Economist* e *Fortune*, sendo assimilado pelo discurso presidencial. Autores como Schein, Kanter, Hofstede e a dupla Deal & Kennedy foram responsáveis por importantes contribuições para a compreensão e divulgação destas idéias.

Vários problemas, no entanto, perpassaram a questão, pois ao se apropriarem do conceito de cultura, gerentes, dirigentes, consultores e outros não deram a dimensão e a amplitude necessárias ao significado de cultura.

O presente capítulo busca adequar a visão conceitual de cultura às organizações empresariais determinando a relevância no processo.

A antropologia afirma que a cultura traduz-se no aproveitamento que o homem faz da natureza; tal proposta permite pressupor que todos os indivíduos tenham cultura. Trata-se de um sistema simbólico cuja origem se encontra nas práticas sociais.

As culturas mais produtivas, ou seja, os povos com maior capacidade de criação, apresentarão cultura mais forte, e capaz de servir de paradigma, o que pode ser considerado civilização.

Quando estudamos mercado, não é diferente, as empresas cujos funcionários têm capacidade criativa, espírito idealista, ética forte, adequação ao trabalho e concepção de dever coletivo, colocam-se á frente no mercado, apresentando um corpo diferente de seus opostos. Como a cultura reflete o homem e os homens que a compõem, o resultado da criação espelhará não só as qualidades do grupo, mas também os defeitos, e substancialmente seu líder.

Segundo Day (2001), “cada cultura é única- moldada pelo caráter do setor, por opções estratégicas passadas, fatos importantes na herança e o que é lembrado da personalidade e das crenças do líder ou fundador”.

Exemplo significativo da assertiva é o das organizações Ford. Seria impossível, ainda hoje, descartar a influência de Henry Ford e suas convicções sobre mercado, da história e da Vivência da Ford Cooperation.

Assim cada organização mostra um procedimento que vai permitir a definição de cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que seja diferente uma da outra.

Num sistema compartilhado de valores, são vários os aspectos a serem observados, ainda que os participantes desse sistema sejam de origens diversificadas, características individuais diversas e níveis de formação diferentes. A cultura, como valor comum, deve ser conhecida e reconhecida, também de maneira comum, embora a partir de pressupostos díspares. Num sentido mais amplo, é interessante observar que a cultura de um país é, muitas vezes, predominante em relação à organização empresarial. Entende-se aí que alguns traços típicos da cultura alemã, por exemplo, possam ser caracterizadores do tipo de empresa abordado. Do mesmo modo, a disciplina japonesa e o jeitinho brasileiro, são responsáveis por decisões de investimento aliadas à cultura. Daí a importância da cultura organizacional.

As definições de culturas como fortes e fracas não se pode ver nestas definições um ponto de contato antropológico, mas forte é a cultura organizacional “cujos valores essenciais da organização são intensamente acatados e compartilhados” (ROBBINS, 2002).

À medida que os participantes de uma empresa, dita de cultura forte percebem a dimensão desta pujança, sentem-se, também, participantes do processo, o que se reflete num flagrante comprometimento com os propósitos da empresa. As características formais que estão subjacentes aos resultados vitoriosos espelham a cultura forte em que se embasa o processo. Sob esse aspecto, os valores culturais de um povo, o processo ético, a liderança histórica, o aspecto empreendedor, a visão bélica ou pacífica vão aflorando nos indivíduos, de forma que, os que não se adaptam, se afastam quase que naturalmente, por não participarem do processo.

Cabe ressaltar que, na atualidade, palavras como discriminação e preconceito são extremamente perigosas para a empresa. É importante não misturar aspectos como raça, religião, deficiências etc com outras questões. A riqueza cultural antropológica é sempre resultado da diversidade.

Assim torna-se necessária à absorção de funcionários de diversas origens. A gama de informações e experiências dos indivíduos tende a enriquecer o processo empresarial de mercado e tal aspecto, se bem conduzido, fortalece ainda mais a empresa. A percepção de tais fatores pelos membros dirigentes da empresa mostra que é possível tornar fortes os indivíduos menos habilitados e diferentes, mas capazes de entender a cultura forte que perpassa a situação. Um dos aspectos significativos, portanto, de uma empresa de cultura organizacional forte é a forma de seleção. Ela deve ser um caminho de ida e volta, tanto o candidato deve buscar conhecimento da empresa como a empresa deve buscar o conhecimento do candidato.

A relação entre o processo de seleção, sua diversidade e a relação da empresa com o mercado se tornam essenciais para uma leitura real de seus clientes.

Não há processo cultural que assuma o papel histórico sem a referência de uma liderança. A ousadia, a coragem, o conhecimento e a determinação da vitória fazem dos líderes os determinadores do processo cultural da instituição.

A história da devolução do jogo de pneus feito pela Nordstron, empresa do comércio varejista (ROBBINS, 2002), mostra que o Sr. Nordstron devolve o dinheiro a um cliente que havia comprado um jogo de pneus em outra loja independente dele ter pneus para vender, quando afirma “mas fazemos qualquer coisa para tornar nosso cliente feliz”, criando assim as bases para uma cultura desenvolvida através do líder da empresa.

A socialização das diretrizes, ou seja, a transmissão da cultura organizacional aos funcionários, das formas de agir, dos ideais, dos padrões éticos vai sendo repassada aos

funcionários em três estágios do trabalho (ROBBINS, 2002): pré-chegada, encontro, metamorfose.

A pré-chegada compreende o aprendizado ocorrido antes do indivíduo pertencer à organização; o encontro é o confronto entre a expectativa e a realidade e por fim a metamorfose que permite ao indivíduo sentir-se parte da organização.

Nosso trabalho não se deterá nos equívocos que a cultura organizacional pode auferir; nossa busca é no paradigma deste trabalho e como a cultura organizacional é influenciada numa visão organizacional, e como esta relação se reflete numa empresa voltada para orientação ao mercado.

Da mesma forma como mensuramos a orientação para mercado, podemos encontrar formas de mensurar a cultura organizacional, mais complexas que forte e fraco. A busca de resultados positivos na empresa, que sejam consequência de comportamentos culturais é forte mensuração.

A perpetuação da cultura, através de rituais, história, símbolos e linguagem (ROBBINS, 2002), torna-se claro que há variáveis e interpretações múltiplas nessas questões. O uso de terminologias próprias torna os elementos da empresa únicos em relação a outras empresas.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Essa dissertação tem como principal objetivo realizar um estudo exploratório sobre mecanismos de aprendizado de mercado e disseminação deste aprendizado em empresas orientadas para o mercado.

Para tal, será adotado como universo da pesquisa executivos em atividade na cidade do Rio de Janeiro no ano de 2003 em empresas de médio e grande porte, com mais de 1000 empregados. Estes executivos estão limitados a curso superior, com especialização no mínimo (MBA), mais de 10 anos de experiência profissional e no mínimo 2 anos de estabilidade profissional na empresa atual.

Diferentes indústrias podem apresentar características distintas. Conseqüentemente, mecanismos adequados para um setor podem não ser adequados para outros. Diversas

configurações de mercado podem influenciar no grau de utilidade de tais mecanismos. Entre estas configurações podemos citar: monopólio, oligopólio, mercado competitivo etc. Além da competitividade, um outro fator que pode influenciar diretamente na efetividade dos mecanismos utilizados por uma empresa, é o estágio no ciclo de vida da indústria. Diversos outros fatores também podem influenciar a importância relativa destas ferramentas, entre eles podemos destacar: tamanho do mercado, tamanho da empresa, localização geográfica da firma, contexto cultural, nível tecnológico da indústria, etc.

Para aumentarmos as chances de encontrar mecanismos que ajudem a criar valor superior para o cliente, investigaremos empresas atuando em diversos setores e, conseqüentemente, em indústrias com diferentes graus de maturidade e diferentes graus de competitividade.

### 3.1. METODOLOGIA DE PESQUISA

O trabalho de pesquisa foi feito sob a orientação do autor, com análise crítica das fontes bibliográficas e fontes do mercado e teve como instrumentos de medida utilizados, os questionários em anexo.

A compilação destas informações permitiu o tratamento dos mesmos via método estatístico.

A coleta de dados foi realizada individualmente pelo pesquisador, respeitado o cronograma. Os resultados, no entanto, não têm a pretensão de esgotar o assunto e buscam a atualização e a relevância da pesquisa.

Para tanto se adotou o método quantitativo, realizado com base no perfil de executivos anteriormente mencionado.

Tendo como fonte de informações uma pesquisa, onde os formulários preenchidos em mais de uma fonte, conclui-se tratar-se a pesquisa de uma pesquisa de campo.

A pesquisa pode ser classificada também como descritiva, prática e explicativa.

Descritiva por ter levantado atitudes dos executivos perante as praticas adotadas pelas suas organizações em relação à Orientação para Mercado.

Prática porque tem a possibilidade de que as informações pela pesquisa coletadas sejam usadas por organizações, as dos próprios executivos ou outras, nas suas decisões tanto estratégicas como táticas.

Explicativas por identificar fatores que explicam a Orientação para Mercado, suas justificativas e possibilidades.

Um fator limitante é o fato das empresas não terem em seus arquivos as percepções e impressões de executivos quanto às empresas e suas atitudes. Se houvesse tais arquivos, que seriam gerados provavelmente por atas de treinamento e discussões, nossa pesquisa teria uma rica fonte de informações.

### 3.1. NATUREZA DA PESQUISA

As análises apresentadas neste trabalho foram baseadas na escala MARKOR “refinada” de Mantsuno, Mentzer & Rentz, mencionada por Jaworski (1990), nas suas três dimensões – geração da inteligência, disseminação da inteligência e capacidade de resposta - e na escala Narver & Slater (1990) em apenas uma de suas dimensões – análise dos competidores.

Dessa forma, torna-se mais completa a análise com a inclusão da análise dos compradores, que originalmente não faz parte da escala MARKOR original.

Para a análise de relação entre orientação para o mercado e a percepção de cada um dos entrevistados foi desenvolvido um questionário com a finalidade de:

- Avaliar a atual percepção de orientação para o mercado em executivos conforme definição anterior; avaliar os resultados obtidos relacionados com as dimensões previamente definidas.

Considerando que, nesta pesquisa, estamos investigando novos constructos para o desenvolvimento da disciplina de marketing, podemos dizer que o propósito deste estudo está no campo da Construção de Teoria, entretanto, este estudo se restringe à descrição de mecanismos encontrados nas empresas estudadas. Dessa maneira, não fazem parte da proposta deste trabalho nem a explicação e, tampouco, a previsão.

Visto que queremos descobrir quais os mecanismos de aprendizado de mercado que estejam adequados à realidade brasileira e não apenas verificar a utilidade de ferramentas já descritas na literatura de marketing, consideramos o método quantitativo mais adequado a esse propósito. A natureza exploratória do estudo também sugere a utilização da abordagem qualitativa para completar as análises feitas.

As quatro dimensões analisadas são:

- Geração de Inteligência - as perguntas definidas neste componente levam em consideração o contato com o cliente para conhecer melhor sua atitude e pretensão, utilização de pesquisas de marketing, análises de mudanças de hábitos e satisfações dos clientes e análise e avaliação destas situações:

- Disseminação da Inteligência - medição da disseminação da inteligência com o uso de reuniões interdepartamentais que discutam tendências do mercado e estratégias, e façam com que as informações transitem pela empresa. E disseminação das informações quanto ao cliente por toda a empresa.

- Capacidade de Resposta - Em que pontos a empresa tem preocupação ou ignora a necessidade de responder ao mercado, e que conhecimento temos dos nossos concorrentes para ter reações ao mercado, e como nossa empresa, reage a mudanças em todos os departamentos.

- Orientação para Competidor - discutir qual a reação da empresa e como a empresa reage a concorrentes e a mudanças, que são força de pressão dos competidores.

### 3.2. UNIDADE DE ANÁLISE

A seleção da unidade de análise a ser utilizada depende basicamente do grau de abrangência dos resultados desejados ao final do estudo. Sendo assim, algumas possibilidades que poderiam ser pertinentes são: um funcionário, um líder, um departamento, uma unidade de negócios, uma empresa, uma indústria, um grupo etc. Visto que gostaríamos de analisar mecanismos de aprendizado de mercado e as maneiras pelas quais uma firma dissemina este conhecimento internamente, a unidade de análise utilizada foi a própria empresa.

A amostra selecionada apresentou as empresas com os mais diferentes perfis, sendo as entrevistas no período de março a setembro de 1983, com abordagem tanto por meio eletrônico como meio via correio feitas com executivos de empresas como ABB, Banco do Brasil, Supergasbras, Lafarge, Casas Sendas, Data Previ, Embratel, Petrobrás, CVM, CSN, Sul América, IBM, SESC, Grupo Pão de Açúcar, Data Previ, Andersen e uma gama de consultorias de serviços de alto nível, o que nos levou a uma divisão de formações acadêmicas também diversificada.

### 3.3. CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE EMPRESAS-ALVO

O estudo de campo dessa dissertação tinha como um de seus objetivos maximizar a quantidade de empresas-alvo/executivos investigadas, pois, desta forma, aumentaríamos as chances de encontrar mecanismos que participassem de maneira efetiva no aprendizado de mercado e em sua disseminação dentro da empresa.

O critério de seleção dessas empresas/executivos foi amostra de conveniência e acessibilidade, visto que buscamos elevar ao máximo o número de respostas obtidas entre as empresas investigadas.

A restrição ao sujeito da pesquisa, executivo de alto-nível (gerente *senior* ou diretor), com curso superior e especialização (MBA), mais de 10 anos de experiência e estabilidade de 3 anos de emprego, se deve à necessidade de obter uma amostra com alto grau de crítica e experiência em relação ao objeto estudado. Importante ressaltar que o universo deste trabalho é substancialmente superior a amostra verificada.

### 3.4. APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Com base na análise feita da escala MARKOR e na acessibilidade dos questionários foi montado um questionário que teve como objetivos a facilidade de entendimento e preenchimento, além da preocupação de conter perguntas claras e de fácil entendimento técnico. O questionário foi enviado para 40 executivos, contendo perguntas fechadas com escala de 1 a 7, utilizando alguns escores reversos.

O questionário é baseado em quatro tipos de perguntas, dos quatro blocos que serão explicados a seguir.

Para cada contato foi solicitado que o questionário fosse preenchido em um único esforço e devolvido o mais rápido possível. A quem se interessou, foi explicado o conteúdo do trabalho, após o preenchimento do questionário.

Com o objetivo de acelerar e criar um ambiente mais confortável não foi solicitado que os executivos não se identificassem.

### 3.5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Dos quarenta questionários enviados, 34 foram respondidos. Entretanto quatro respostas apresentaram problemas de interpretação das respostas que tinham escore reverso sendo, desta forma, desconsiderados na tabulação dos resultados. Desta forma a pesquisa foi realizada com base em 30 questionários.



Figura 4: *Modelo Sugerido para Orientação para o Mercado*

Em futuros trabalhos, recomenda-se a eliminação dos escores reversos.

O questionário atende aos quatro blocos apresentados; dentro do modelo da Figura 4.

Bloco 1 – Geração de Inteligência – elemento moderador que tem como objetivo gerar as informações necessárias para que a organização reaja e atenda ao mercado no momento correto e da forma certa.

Bloco 2 – Disseminação da Inteligência – elemento moderador que tem como objetivo transformar a inteligência desenvolvida em uma ferramenta à disposição de toda a organização, de forma que envolva esta organização em uma cultura de Orientação para Mercado.

Bloco 3- Capacidade de Resposta – elemento moderador que tem como objetivo transformar a inteligência em ações que gerem resultado e mantenham a direção estratégica traçada de Orientação para Mercado.

Bloco 4 – Orientação ao Competidor - elemento moderador, que tem origem em outro autor (NARVER & SLATER, 1990), diferentemente dos outros elementos que são de origem de Jaworski & Kohli (1993), e definem de forma clara a necessidade de um modelo estratégico de forma que a empresa conheça forças e fraquezas da concorrência e competências estratégicas.

E foram distribuídos dentro do questionário da seguinte maneira:

Perguntas	Bloco
Encontramos nossos clientes pelo menos uma vez ao ano de forma a levantar que produtos e serviços irão necessitar no futuro.	Bloco 1
Realizamos pesquisas de marketing na própria empresa.	Bloco 1
Somos lentos para levantar mudanças nas preferências de nossos clientes. <sup>R</sup>	Bloco 1
Realizamos pesquisas de satisfação com os usuários finais pelo menos uma vez ao ano de forma a levantar a qualidade de nossos produtos e serviços.	Bloco 1
Somos lentos para identificar mudanças na nossa indústria (ex. tecnologia, regulação, competidores, etc.). <sup>R</sup>	Bloco 1
Periodicamente revisamos o efeito de mudanças em nosso ambiente de negócio em nossos clientes (ex. regulação).	Bloco 1
Temos reuniões interdepartamentais pelo menos quatro vezes por ano para discutir tendências do mercado e estratégias.	Bloco 2
O pessoal de marketing de nossa empresa discute as futuras necessidades de nossos clientes com as outras áreas da empresa.	Bloco 2
Quando algo de importante acontece com um cliente importante ou no mercado, todos os setores da empresa são informados num curto período de tempo.	Bloco 2
Dados relativos com a satisfação dos clientes são divulgadas regularmente para todos os níveis da empresa.	Bloco 2
Quando o meu departamento descobre algo de importante sobre nossos competidores, estas informações são repassadas de forma lenta. <sup>R</sup>	Bloco 4
A empresa demora muito para decidir como responder às mudanças de preços efetuadas pelos competidores. <sup>R</sup>	Bloco 4
Por algum motivo, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos e serviços de nossos clientes. <sup>R</sup>	Bloco 3
Periodicamente, revisamos o desenvolvimento de nossos produtos de forma a garantir que os mesmos estão de acordo com os requisitos dos clientes.	Bloco 3

Os departamentos se reúnem periodicamente de forma a planejar ações de mudanças alinhadas com as estratégias de negócio.	Bloco 3
Caso algum grande concorrente irá lançar uma campanha voltada para nossos clientes, adotamos uma estratégia emergencial.	Bloco 3
As atividades dos diferentes departamentos da empresa são bem coordenadas e integradas.	Bloco 3
As queixas de nossos clientes “caem no esquecimento”. <sup>R</sup>	Bloco 3
Mesmo que seja elaborado um plano de marketing eficiente, não conseguimos implementá-lo num tempo hábil. <sup>R</sup>	Bloco 3
Quando descobrimos que nossos clientes querem mudanças em nossos produtos e serviços, os departamentos envolvidos não medem esforços para consegui-las.	Bloco 3
Nosso pessoal de vendas regularmente compartilha informações relativas às estratégias de nossos competidores.	Bloco 4
A diretoria regularmente discute as forças, fraquezas e estratégias dos competidores.	Bloco 4

### Análise Bloco a Bloco

#### Bloco 1 – Geração da Inteligência

Bloco 1	Média
Encontramos nossos clientes pelo menos uma vez ao ano de forma a levantar que produtos e serviços irão necessitar no futuro.	3,5
Realizamos pesquisas de marketing na própria empresa.	3,9
Somos lentos para levantar mudanças nas preferências de nossos clientes. <sup>R</sup>	3,5
Realizamos pesquisas de satisfação com os usuários finais pelo menos uma vez ao ano de forma a levantar a qualidade de nossos produtos e serviços.	4,1
Somos lentos para identificar mudanças na nossa indústria (ex. tecnologia, regulação, competidores, etc.). <sup>R</sup>	2,5
Periodicamente revisamos o efeito de mudanças em nosso ambiente de negócio em nossos clientes (ex. regulação).	3,7

Média de Geração de Inteligência	3,5
----------------------------------	-----

Na análise do Bloco 1, demonstra que a realização de pesquisas de satisfação é uma realidade ( média 4,1) , e significa a grande preocupação deste bloco. A realização de pesquisas de marketing de forma interna ocupa a Segunda percepção (média 3,9). Num segundo patamar, podemos dizer que, quando a análise envolve o cliente acontece uma perda de Geração de Inteligência, demonstrando que, mesmo querendo saber o que o cliente quer de forma formal, através de pesquisa, os focos de buscar esta informação, quando envolve o cliente, não têm o mesmo valor. A resposta da questão 5, reforça esta análise, pois demonstra a lentidão (média reversa 2,5) na identificação de mudanças necessárias.

### **Bloco 2 – Disseminação de Inteligência**

Bloco 2	Média
Temos reuniões interdepartamentais pelo menos quatro vezes por ano para discutir tendências do mercado e estratégias.	3,7
O pessoal de marketing de nossa empresa discute as futuras necessidades de nossos clientes com as outras áreas da empresa.	4,6
Quando algo de importante acontece com um cliente importante ou no mercado, todos os setores da empresa são informados num curto período de tempo.	3,9
Dados relativos com a satisfação dos clientes são divulgadas regularmente para todos os níveis da empresa.	4,1
Média	4,1

Na análise do Bloco 2 , temos como média mais alta, a consideração que o “O pessoal de marketing de nossa empresa discute as futuras necessidades de nossos clientes com as outras áreas da empresa.”, (média 4,6) , o que demonstra uma percepção do pessoal de marketing em relação ao cliente. Esta preocupação do pessoal de marketing é reforçada pela preocupação em distribuir estes dados regularmente (média 4,1). Além de manter a empresa informada sobre o que tem acontecido com os clientes regularmente no mercado (média 3,9). No tocante à disseminação de inteligência, a formalidade perde lugar quando

o problema é discutir tendência de mercado com toda a empresa, (média 3,7), o que demonstra ainda uma centralização do poder no pessoal do marketing.

A média de 4,1 deste item, num total de 7 pontos demonstra que este item, é o de melhor desempenho e acompanha a média da observação :

**Dados relativos com a satisfação dos clientes são divulgadas regularmente para todos os níveis da empresa.**

### Bloco 3 – Capacidade de Resposta

BLOCO 3	Média
Por algum motivo, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos e serviços de nossos clientes. <sup>R</sup>	3,4
Periodicamente, revisamos o desenvolvimento de nossos produtos de forma a garantir que os mesmos estão de acordo com os requisitos dos clientes.	2,9
Os departamentos se reúnem periodicamente de forma a planejar ações de mudanças alinhadas com as estratégias de negócio.	3,1
Caso algum grande concorrente irá lançar uma campanha voltada para nossos clientes, adotamos uma estratégia emergencial.	3,2
As atividades dos diferentes departamentos da empresa são bem coordenadas e integradas.	3,5
As queixas de nossos clientes “caem no esquecimento”. <sup>R</sup>	3,3
Mesmo que seja elaborado um plano de marketing eficiente, não conseguimos implementá-lo num tempo hábil. <sup>R</sup>	3,3
Quando descobrimos que nossos clientes querem mudanças em nossos produtos e serviços, os departamentos envolvidos não medem esforços para consegui-las.	3,7
Média	3,3

No Bloco onde temos Capacidade de Resposta, a média de 3,3, tem uma proximidade com a média de 3,3. Isso demonstra que não há grande variação entre a maior média, 3,7, que demonstra a possibilidade de dar resposta quando as empresas sabem que devem responder, e a média menor, 3,1, que deixa claro, mais uma vez a falta de visão

global dos fatos e necessidades. A capacidade de resposta que depende de ações do pessoal de marketing tem situação favorável. Porém é muito preocupante os dois resultados reversos, (Média reversa – 3,3), que demonstra mais uma vez a falta de percepção do cliente e dificuldade de ação na realização de ações.

#### **Bloco 4 – Orientação aos Competidores**

Bloco 4	Média
Quando o meu departamento descobre algo de importante sobre nossos competidores, estas informações são repassadas de forma lenta. <sup>R</sup>	3,9
A empresa demora muito para decidir como responder às mudanças de preços efetuadas pelos competidores. <sup>R</sup>	3,9
Nosso pessoal de vendas regularmente compartilha informações relativas às estratégias de nossos competidores.	3,8
A diretoria regularmente discute as forças, fraquezas e estratégias dos competidores.	3,7
Média	3,8

Com uma média de 3,8, a Orientação para o Consumidor fica com tendência de crescimento se levarmos em conta a forma como o pessoal de vendas trata a informação sobre os concorrentes. As respostas, por um lado, deixam clara a preocupação em repassar as informações que trazem dados sobre os concorrentes. Por outro lado mais uma vez temos a falta de participação da organização no processo (média 3,7).

#### **Análise do bloco 3 – capacidade de resposta x outros blocos (análise focal da questão)**

1- Existe uma tendência (3,4/7,0) de ignorar as mudanças nas necessidades de clientes quanto a serviços e produtos de nossos clientes:

Levando-se em conta que o resultado dos encontros de nossos clientes (3,4/7,0), é semelhante, e que este resultado demonstra consistência quando comparado com lentidão para levantar mudanças nas preferências (3,5/7,0), e muito mais lentos para identificar mudanças em nosso ambiente (2,5/7,0), não há valor para as empresas na geração de Inteligência que determine ou incentive uma Geração de Resposta. O interessante quanto a

esta tendência de ignorar, é que no item Disseminação de Inteligência, a média geral de 4,1/7,0, demonstra uma tendência de saber o que está acontecendo. Porém a reação ao mercado, quanto às necessidades novas de nossos clientes, pode ser observado pela ação dos concorrentes, pois no Bloco 4, Orientação aos Competidores, as médias são todas maiores que a analisada.

2- Periodicamente (2,9/7,0) revisamos o desenvolvimento de nossos produtos de forma a garantir que os mesmos estejam de acordo com os requisitos dos clientes

O baixo resultado demonstra que mesmo tendo um resultado de 3,5 na Geração de Inteligência, esta Geração não é utilizado na sua plenitude, ficando informações sem resposta. De nada estão adiantando os resultados dos levantamentos, pesquisas internas (3,9) e externas (4,1). Cabe ressaltar que este é o pior resultado depois da lentidão em identificar mudanças (2,5) na própria indústria. Quando fazemos a análise, comparando com a disseminação da Inteligência, concluímos que as médias desta disseminação são altas, acima da resposta, mesmo quando esta geração atinge resultados altos como 4,1 no tocante a dados relativos á satisfação dos clientes e sua divulgação. Mesmo tendo a informação, não há preocupação em revisar os produtos.

3- Os departamentos se reúnem periodicamente de forma a planejar ações de mudanças alinhadas com as estratégias de negócio (3,1/7,0)

A média encontrada representa a não constância em reunir com o objetivo de planejar mudanças. Quando analisada á luz do Bloco 1- Geração de Inteligência - esta falta de reunião fica clara com a média 2,5 que representa a falta de capacidade de identificar mudanças na própria indústria. Em contra partida existem informações que são geradas por pesquisas (4,1) externas e internas (3,9). Por sua vez, a disseminação de inteligência, Bloco 2, demonstra uma facilidade de reunir (3,7) para discutir mercado e estratégia, e mais facilidade ainda quando se discute em níveis inferiores, como no departamento de marketing (4,6), futuras necessidades. No Bloco 4- Orientação para competidores- aparece um comportamento reacional (3,8) , mais alto, mas que quando se trata de discutir a concorrência perde um pouco (3,8).

4- Caso algum grande concorrente vá lançar uma campanha voltada para nossos clientes (3,2/7,0), adotamos uma estratégia emergencial.

Esta análise se prende a um ponto de nível de reação. A empresa apresenta uma dificuldade de reagir (3,2), tendo, porém, uma boa média (3,9) quanto a informar algo importante do mercado – Bloco 2- e esta resposta é corroborada pela confirmação nas resposta reversas do quesito do Bloco 4- Orientação aos Competidores- (3,9).

5- As atividades dos diferentes departamentos da empresa são bem coordenadas e integradas (3,5/7,0)

Esta média (3,5) não representa uma contradição, visto que as médias do Bloco 1 (3,5) e do Bloco 2 (4,1) - alta nos levam, numa primeira análise, a ficar dentro de uma empresa com boa facilidade de gerar Inteligência, altíssima Disseminação de Inteligência e uma crônica incapacidade de agir, o que nos leva a questionar seu gerenciamento. No que tange aos competidores, estes se apresentam como um elemento que gera reação, devido a sua média 3,8.

6- As queixas de nossos clientes (3,3/7,0) “caem no esquecimento”

Esta média demonstra uma dificuldade de reação, ou ação que se torna real quando analisada á luz do Bloco 4- Orientação aos competidores. Se levarmos em conta que queixas de clientes são fontes de Geração de Inteligência, vemos que existe uma preocupação de buscar esta fonte, porém esbarrando numa ação mais efetiva.

7- Mesmo que seja elaborado um plano de marketing eficiente, não conseguimos implementá-lo num tempo hábil (3,3/7,0)!

Quando no Bloco 1- fica clara que a media (3,9) demonstra a existência de pesquisas de marketing constantes e os encontros com os clientes (3,5) para analisar o futuro, a perda que aparentemente ocorre deve ser responsável por esta baixa média de implantação. Mais uma vez, sabe-se o que ocorre, mas se tem dificuldade de reagir.

8- Quando descobrimos que nossos clientes querem mudanças em nossos produtos e serviços, os departamentos envolvidos não medem esforços para consegui-las (3,7/7,0)

Esta média (3,7) é a maior encontrada no Bloco 3 - Capacidade de Resposta- o que demonstra o conhecimento da necessidade de atender o cliente, sendo demonstrada na própria análise deste bloco a dificuldade de responder quando não está claro o que o cliente quer. Esta conclusão se choca com a média da disseminação da Inteligência que aparentemente conta com uma forte média (4,1), a maior dos 4 blocos.

### **Análise componentes – Base bloco 3 – Capacidade de Resposta**

Tabela 2: Avaliação dos quatro componentes propostos

	Geração Inteligência	Disseminação Inteligência	Capacidade Resposta	Orientação Competidores	Média Geral
Média	3,5	4,1	3,3	3,8	3,59

Analisando a Tabela 2, alguns pontos importantes podem ser destacados:

A Geração de Inteligência existe dentro de 50%. Este conceito é segundo Jaworski & Kohli (1990), uma responsabilidade de toda a empresa, e não somente do departamento de marketing. No resultado da pesquisa original destes autores (1993), 71/100, o resultado é mais alto que o encontrado em nossa pesquisa.

Existe mais disseminação de inteligência na empresa do que outros itens. este é o ponto mais positivo da pesquisa. Segundo o resultado de Jaworski & Kohli (1993), maior interação entre os departamentos promove maior orientação para o mercado, e, conseqüentemente ou interativamente, o compromisso dos funcionários é fortemente afetado e gera uma orientação para mercado maior.

As empresas têm orientação para competidores; outro ponto interessante do resultado é o forte resultado quanto à orientação para concorrentes. Este conceito de Narver & Slater (1990), significa dizer que uma empresa deve conhecer as forças e fraquezas, competências e estratégias dos concorrentes, o que gerará para esta empresa mais inteligência. Este item deixa clara a importância do conceito de estratégia na transformação de uma empresa em Orientada para mercado.

As empresas têm dificuldades em responder ao mercado este resultado compreende além do conceito de Jaworski & Kohli (1993), que apresenta um resultado de 82/100 em sua pesquisa original, o conceito que Narver & Slater (1990), chama de Coordenação Interfuncional.

A Tabela 3 (apresentada a seguir) demonstra que a percepção dos funcionários das empresas quanto à Orientação para o Mercado é superior ao Grau encontrado na escala proposta.

Tabela 3: *Comparação entre Grau de Percepção e a Escala do Modelo Proposto*

	Média de Percepção	Média da Escala
Médias	<b>3,9</b>	<b>3,59</b>

Isso deixa clara a diferença entre a percepção de ser Orientada para o Mercado, e o que a pesquisa apurou. O que demonstra que a Orientação não está de acordo com as expectativas dos executivos entrevistados. Aparentemente existe um grau de ignorância no conceito de Orientação para Mercado. Se levarmos em conta os resultados dos Blocos

analisados anteriormente, veremos uma consciência da importância do cliente, do concorrente, sem, porém, haver uma preocupação real no que tange a resultados.

#### 4. RESPOSTA AO PROBLEMA

O Problema: A importância da variável “ Capacidade de Resposta”, proposta por KOLHI & JAWORSKI, 1990, reflete a Orientação para Mercado?

Primeiramente, cabe observar que o modelo proposto neste trabalho (incluindo a orientação aos competidores) demonstrou sua validade. O elevado grau obtido nas respostas relacionadas com o componente Orientação aos Competidores mostrou a importância do mesmo como vetor primordial para a identificação do grau de Orientação para o Mercado bem como catalisador da geração da inteligência, disseminação da inteligência e capacidade de resposta.

Na análise da relação entre as respostas dadas ao Bloco3- Capacidade de Resposta- e aos outros blocos demonstrou uma relação entre os fatores bastante fortes. A variável “Capacidade de Resposta”, reflete, e se demonstrou essencial, para conhecermos se uma organização é ou não Orientada para Mercado.

Numa conclusão secundária efetuamos a comparação com a pesquisa de Jaworski & Kohli (1993), onde a relação dos índices apresenta uma variação diferente da pesquisa realizada neste trabalho. Se para os autores a Capacidade de Resposta foi o item de maior pontuação em relação aos outros (82/100), em nossa pesquisa foi o menor (3,3/7,0). Na pesquisa do autor Disseminação tem uma classificação igual à Capacidade de Resposta, enquanto para nós tem o resultado maior (4,1/7,0). Esta análise deixa claro que Cultura Organizacional pode ser o motivo desta diferença, ou desta visão de importância entre os pontos analisados.

Em nossa pesquisa fica patente a dificuldade da Capacidade de Resposta em detrimento à Geração e Disseminação da Inteligência. A utilização dos recursos coordenados de forma a proporcionar um valor maior ao cliente, é uma dificuldade.

## 5. RECOMENDAÇÕES

Este trabalho apresentou uma análise de Orientação para o Mercado envolvendo executivos brasileiros com alto grau de escolaridade. As possibilidades de estudos sobre este assunto são diversas, e desde a análise de cada um dos diferentes tipos de indústrias até a avaliação de empresas públicas e privadas com amostras maiores ou por tipo de indústrias. Outra análise a ser explorada seria a comparação de Orientação para o Mercado entre empresas multinacionais com operações no Brasil e empresas nacionais.

Se cabe, porém, uma sugestão, a inclusão de Cultura Organizacional e um viés Estratégico poderá ser de grande valia para implementação de uma Cultura voltada para Orientação para Mercado.

Um outro viés seria a avaliação dos componentes que permitem a determinação do grau de Orientação para o Mercado de determinado tipo de empresa. Os antecedentes que proporcionam esta Orientação bem como as conseqüências geradas por estes tipos de empresas podem ser exploradas.

Alguns artigos já publicados mostrando a Orientação para o Mercado de determinados tipos de empresas no Brasil têm mostrado a importância de avaliar o comportamento das indústrias e os resultados obtidos, demonstrando, por conseguinte, a necessidade de elaboração de novos artigos sobre o assunto.

Outro ponto que ficou claro na comparação entre a percepção e a realidade, é a falta de informação sobre o conceito de Orientação para Mercado. O desenvolvimento de pesquisas que trabalham com treinamento e desenvolvimento de cultura organizacional são outras recomendações deste trabalho.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBROSIO, Vicente. **Plano de marketing, passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 1999, p. 152.
- ARGYRIS, Chris. **Action science and organizational learning**. Journal of Managerial Psychology. Bradford; 1995, vol. 10, iss 6; pg. 20, 7 pgs.
- BARNEY, J. B; ZAJAC, E. J. Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 5-9. 1994.
- BARNEY, J. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.
- BLIKSTEIN, Izidoro. **Kaspar Hause ou A Fabricação da Realidade**. 4ª ed. São Paulo: Cultrix, 1995
- BREWER, J. HUNTER. A. **Multimethod Research**. Newbury Park: Sage Publications, 1989. Cap. 4, p. 77-97.
- CAMPOS, A. **Organização Inconformista**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2001.
- CARVALHO, Castelar de. **Para Compreender SAUSSURE**. Rio de Janeiro: Rio; 1976.
- CHURCHILL, Gilbert A. & PETER, J. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000, p. 605.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994, p. 492
- COOPERS, Cary L.; ARGYRIS, Chris (organizadores). **Dicionário enciclopédico de Administração**. São Paulo: Atlas; 2003.
- DAY, George S. Creation a market-driven organization. **Sloan Management Review**, Cambridge, Fall, 1999.
- DAY, George S. Managing market relationships, Academy of Marketing Science. **Journal Greenvale**, Winter 2000, v. 28, issue 1, p. 24-30.
- DAY, George S. **A Empresa orientada para o mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DiBELLA, Antony J.; Nevis, Edwin C. Nevis. **Como as Organizações Aprendem, Uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem**. São Paulo: Educator-Editora, 1999.
- DONATH, Bob. No, really, the marketing concept never left. **Marketing News**, Chicago, Jul 19, 1999, v. 33, issue 15, p. 10.
- DOYLE, Peter. Setting Business Objectives and Measuring Performance. **Journal of**

- General Management.** Winter 1994.v. 20, n. 2, p. 1-19.
- DRUCKER, Peter, - Dossiê: Peter Drucker, HSM-Management- ano 1, numero 1, março-abril, 1997.
- GALER, Graham; VAN Der HEIJDEN, Kees. **The Learning Organization : How Planners Create Organizational Learning, Marketing Intelligence & Planning.** Bradford, 1992. Vol. 10, Iss 6, p. 5, 8.
- GHEMAWAT, Pankaj. **Competition and business strategy in historical perspective.** Business History Review: Boston, Spring, 2002.
- GORAN, Svensson. **Re-evaluating the marketing concept, European Business Review.** Bradford; 2001, vol. 13, iss2, p. 95.
- HACKLEY, Christopher E.. Tacit knowledge and the epistemology of expertise in strategic marketing management. **European Journal of Marketing**, Oxford Brookes University School of Business, Oxford, UK, 1999 v. 33, n 7/8, p. 720-735.
- HBS, Harvard Business School, **Goodyear: The Aquatred Launch-** 9-594-106 Ver. Sep . 7; 1994.
- HELENS, Richard A. **Market Orientation: Toward an Integrated Framework.** Academy of Marketing Science Review, Vancouver, 2000, p. 1.
- HOFSTEDE, G **Cultures and Organizations: software of the mind.** New York: McGraw Hill, 1991. p. 279.
- HULT, Tomas M.; Hurley, Robert F. **Innovation, Market Orientation, and Organization Learning: An Integration an Empirical Examination.** Journal of Marketing, July, 1998, v. 62, p.42-54.
- JAMES, Constance R. **Designing learning organizations, Organizational Dynamics.** New York, Feb 2003, v. 32, issue 1, p. 46.
- JAWORSKI, Bernard J.; Kohli, Ajay. **Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications.** Journal of Marketing, April 1990, v. 54, p. 1-18.
- JAWORSKI, Bernard J.; Kohli, Ajay. **Market Orientation: Antecedents and Consequences.** Journal of Marketing, July, 1993, v. 57, p. 53-70.
- KERFOOT, Karlene. **Learning organizations need teachers : The leader's challenge; Nursing Economic.** Pitman; May/Jun 2003 v. 21, issue 3; p. 148.
- KOHLI, Ajay ; Jaworski. Bernard J.; Kumar, Ajith , **Markor: A measure of market orientation JMR.** Journal of Marketing Research, nov. 1993, p. 467.

- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 4ª ed, 1994.
- KOTLER, Philip. **A generic concept of marketing, Marketing Management**. Chicago, Fall 1998, v. 7, issue 3, p. 48.
- KOTLER, Philip. **The major tasks of marketing management, Marketing Management**. Chicago, 1993, v. 2, issue 3; p. 52.
- KOTLER, Philip; Armstrong, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 5ª ed, 1993.
- LAS CASAS, Alexandre. **Administração de Vendas**, São Paulo: Atlas, 4ªed.1998.
- LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa; CHEROBIN, Paula; RIGO, Claudio Messa. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro, Campus, 2002.
- LEVY, Alberto R., **Estratégia em Ação**. São Paulo: Atlas, 1986.
- LEVITT, Theodore, **Miopia de marketing**, Coleção Harvard de Administração, Ed. Nova Cultural, 1986-1975.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT. **Serviços, Marketing Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LUKAS, Bryan A; Ferrel O.C .**The Effect of Market Orientation on Product Innovation**.
- MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem, Educação Continuada e a Empresa do Futuro**. São Paulo: Atlas, 1999, 2. ed ver e atual, 1999.
- McGEE, L. W & SPIRO, R. K. **The Marketing concept in perspective**. Bussiness Horizons, 1990.
- MEEHAN, SEAN & BARWISE, PATRICK. **Você valoriza o valor do cliente?** Artigo do livro “Dominando Marketing”, Financial Times. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MICK, David Glen. **Consumer Research and Semeotics: Exploring the Morphology of Signs, Symbols, and Significance**. Journal of Consumer Research , September 1986, v. 13.
- MINTZBERG, H. ; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph; **Safári da Estratégia - um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Bookman, Porto Alegre, 2000.
- MINTZBERG, H. **The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy**. California Management Review, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 11-24, Fall 1987.
- MOORMAN, Cristine & RUST, Roland T.; **The Role of Marketing**. Journal of Marketing, special issue, v. 63, 1999, pp. 180-197.

- NARVER John C; Slater Stanley F . **The Effect of a Market Orientation on Business Profitability**. Journal of Marketing, October, 1990.
- NOBLE, Charles H.; Sinha, Rajiv K; Ajith Kumar. **Market Orientation and alternative orientations : a longitudinal assesment of performance implications**. Journal of Marketing. Chicago, Outubro, 2002.
- PERREAULT, William D. Jr & McCARTHY, E. Jerome, **Princípios de Marketing**, Livros Técnicos e Científicos Editora S. A. Rio de Janeiro, 1999.
- PORTER, Michel. **Estratégia competitiva**, 7ª edição. Rio de Janeiro, Ed Campus 1986.
- ROCHA, Angela & CHRISTENSEN, Carl, **Marketing-Teoria e Prática no Brasil**, Rio de Janeiro, Ed. Atlas, 1994 1ª ed. 1994.
- RICHARDSON, Roberto Jerry e colaboradores. **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**, ed. Prentice Hall, São Paulo, 2002.
- ROGERS, Len. **Administração de vendas**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda., 1993, p. 389.
- RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis: Vozes, 27ª ed, 2000.
- SANTAELLA, Lucia. **Semiótica Aplicada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- STEINER, G A. **Top Management Planning** , Macmillan, New York, 1969.
- SASHITTAL, Hemant C.; Jassawalla Avan R. **Marketing Implementation in Smaller Organizations: Definition, Framework, and Propositional Inventory**. Journal of the Academy of Marketing Science, 2001, v. 29, nº 1, p. 50-69.
- SCHULTZ, Don E. **Integrated Global Marketing, will be new name of games**. Marketing News, Chicago, 1998, v. 32, issue 22, p.5.
- SENGE, P. M. ; **The fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York; Doubleday, 1990.
- STANTON, Willian; BUSKIRK, Richard. **Management of the Sales Force**. Richard D. Irwin, Inc, Homewood, Illinois, 3ª ed., 1969.
- STEINMAN, Christine; Deshpandé, Rohit; Farley John U. . **Beyond Market Orientation: when customers and Suppliers Disagree**. Journal of Academy of Marketing Science, 2000v. 28, no1, p. 109-119, 2000.
- TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Record, 27ª ed, 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São

Paulo: Atlas, 3ª ed., 2002.

ZALTMAN, Gerald; Duncan, Robert, Holbert, Jonny, **Innovations and organizations**,  
John Wiley & Sons, New York, 1973.

## ANEXO - QUESTIONÁRIO

### Primeira Parte

	Concordo Totalmente				Discordo Totalmente			
B. A empresa onde trabalho é orientada para o mercado.								

### Segunda Parte

	Concordo Totalmente				Discordo Totalmente			
Encontramos nossos clientes pelo menos uma vez ao ano de forma a levantar que produtos e serviços irão necessitar no futuro.								
Realizamos pesquisas de marketing na própria empresa.								
Somos lentos para levantar mudanças nas preferências de nossos clientes. <sup>R</sup>								
Realizamos pesquisas de satisfação com os usuários finais pelo menos uma vez ao ano de forma a levantar a qualidade de nossos produtos e serviços.								
Somos lentos para identificar mudanças na nossa indústria (ex. tecnologia, regulação, competidores, etc.). <sup>R</sup>								
Periodicamente revisamos o efeito de mudanças em nosso ambiente de negócio em nossos clientes (ex. regulação).								
Temos reuniões interdepartamentais pelo menos quatro vezes por ano para discutir tendências do mercado e estratégias.								
O pessoal de marketing de nossa empresa discute as futuras necessidades de nossos clientes com as outras áreas da empresa.								
Quando algo de importante acontece com um cliente importante ou no mercado, todos os setores da empresa são informados num curto período de tempo.								
Dados relativos com a satisfação dos clientes são divulgadas regularmente para todos os níveis da empresa.								
Quando o meu departamento descobre algo de importante sobre nossos competidores, estas informações são repassadas de forma lenta. <sup>R</sup>								

A empresa demora muito para decidir como responder às mudanças de preços efetuadas pelos competidores. <sup>R</sup>							
Por algum motivo, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos e serviços de nossos clientes. <sup>R</sup>							
Periodicamente, revisamos o desenvolvimento de nossos produtos de forma a garantir que os mesmos estão de acordo com os requisitos dos clientes.							
Os departamentos se reúnem periodicamente de forma a planejar ações de mudanças alinhadas com as estratégias de negócio.							
Caso algum grande concorrente irá lançar uma campanha voltada para nossos clientes, adotamos uma estratégia emergencial.							
As atividades dos diferentes departamentos da empresa são bem coordenadas e integradas.							
As queixas de nossos clientes “caem no esquecimento”. <sup>R</sup>							
Mesmo que seja elaborado um plano de marketing eficiente, não conseguimos implementá-lo num tempo hábil. <sup>R</sup>							
Quando descobrimos que nossos clientes querem mudanças em nossos produtos e serviços, os departamentos envolvidos não medem esforços para consegui-las.							
Nosso pessoal de vendas regularmente compartilha informações relativas às estratégias de nossos competidores.							
A diretoria regularmente discute as forças, fraquezas e estratégias dos competidores.							

<sup>R</sup> = Escore reverso

## TABELA DE AVALIAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

	Geração Inteligência						Disseminação Inteligência				Resposta								Orientação aos Competidores				
	P	1	2	3 <sup>R</sup>	4	5 <sup>R</sup>	6	7	8	9	10	13 <sup>R</sup>	14	15	16	17	18 <sup>R</sup>	19 <sup>R</sup>	20	11 <sup>R</sup>	12 <sup>R</sup>	21	22
1	2	3	1	1	5	5	6	2	2	2	1	3	4	4	4	2	2	5	5	2	3	3	2
2	2	4	2	5	3	5	2	4	6	5	4	3	4	2	2	4	3	5	4	5	4	5	2
3	3	5	7	2	7	2	6	6	5	5	7	6	1	2	1	2	6	4	4	6	6	6	6
4	2	1	2	6	3	1	6	3	4	3	5	2	2	3	1	2	2	3	3	2	1	3	3
5	7	7	3	1	1	4	5	5	5	2	5	4	4	4	2	5	5	4	4	6	6	2	2
6	4	5	3	5	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	5	5	3	3
7	4	2	5	6	1	6	6	7	6	6	5	4	2	4	5	5	5	5	5	5	3	6	6
8	5	6	3	6	3	2	2	2	6	5	6	6	1	6	2	4	6	6	6	6	3	2	6
9	6	4	6	4	6	1	1	3	4	4	4	3	4	3	2	5	2	2	3	3	7	5	2
10	2	1	3	1	4	1	2	1	3	1	3	1	6	1	1	5	2	3	1	1	5	1	2
11	5	1	6	5	6	1	5	7	7	7	6	2	1	3	6	4	5	3	2	6	4	5	6
12	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	5	2	1	3	2	5	2	1
13	5	3	3	2	4	3	5	6	6	7	6	5	3	3	7	5	3	3	5	7	5	3	3
14	5	2	7	1	7	1	5	4	7	1	5	2	4	7	1	2	2	1	6	2	1	4	4
15	6	7	7	5	7	1	1	1	4	6	2	4	3	1	7	1	1	1	1	1	1	7	4
16	7	1	7	1	1	1	6	4	2	2	5	2	2	3	3	2	2	3	3	2	4	6	3
17	3	7	6	1	1	1	5	3	7	5	2	6	5	4	4	5	5	4	4	1	2	3	5
18	1	1	5	5	2	1	5	5	5	3	2	2	1	3	3	2	3	3	3	2	4	5	2
19	1	5	3	5	4	3	1	3	2	5	5	2	2	5	2	3	5	4	2	1	5	7	7
20	2	3	2	2	5	1	3	2	1	7	3	1	1	1	2	6	4	2	6	4	4	4	6
21	5	4	4	6	6	1	6	4	4	4	2	4	3	3	1	2	2	2	5	5	5	5	1
22	6	5	6	2	4	3	7	6	5	7	5	5	2	2	4	5	4	3	2	2	1	1	3
23	4	2	3	6	1	1	6	7	6	6	6	2	3	3	2	3	3	3	3	3	5	2	2
24	2	3	1	1	3	1	7	6	5	4	2	3	5	5	3	5	5	5	5	7	4	1	5
25	6	2	3	3	3	5	6	1	2	5	1	2	6	2	4	7	6	6	2	6	2	3	6
26	6	4	7	5	2	1	1	4	5	1	3	1	3	2	3	2	2	1	7	4	3	6	3
27	5	3	2	4	3	2	2	4	5	3	5	2	2	1	5	2	3	2	2	7	4	2	2
28	4	3	4	5	7	4	1	5	1	4	4	3	1	6	2	5	3	2	6	2	2	3	1
29	3	7	3	6	6	2	3	6	6	2	7	5	1	4	5	2	1	3	4	3	5	4	5
30	1	1	5	2	5	2	3	4	5	3	5	1	3	7	3	3	3	5	7	4	7	5	4
31	6	3	4	6	6	5	1	3	6	1	6	6	7	1	7	2	1	6	6	5	3	2	3
32	3	6	4	2	4	6	4	2	7	5	7	7	3	1	2	2	3	3	1	4	4	4	4
33	4	3	2	3	7	4	1	3	7	7	7	4	4	2	5	5	4	4	2	5	4	7	7
34	6	4	1	1	7	3	3	1	5	2	2	5	3	3	2	3	3	3	3	5	4	1	5
	3,9	3,5	3,9	3,5	4,1	2,5	3,7	3,8	4,6	3,9	4,1	3,4	2,9	3,1	3,2	3,5	3,3	3,3	3,7	3,9	3,9	3,8	3,7

