

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PAULO RICARDO BAGESTON

**ATRIBUTOS DE UMA EMPRESA ORIENTADA PARA O
MERCADO: VISÃO INTERNA DE ORGANIZAÇÕES EM UMA
ECONOMIA EMERGENTE**

SÃO PAULO

2005

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PAULO RICARDO BAGESTON

**ATRIBUTOS DE UMA EMPRESA ORIENTADA PARA O MERCADO:
VISÃO INTERNA DE ORGANIZAÇÕES EM UMA ECONOMIA
EMERGENTE**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Neves Garcia

São Paulo

2005

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

Reitor: Prof. Dr. Alfredo Behrens

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Dr. Alfredo Behrens

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. Anisio Candido Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

BG144a	<p>Bageston, Paulo Ricardo Atributos de uma empresa orientada para o mercado: visão interna de organizações em uma economia emergente / Paulo Ricardo Bageston. - - São Paulo, 2005. 128 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Mauro Neves Garcia.</p> <p>Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Administração de Empresas.</p> <p>1. Empresas – Serviços ao cliente 2. Marketing.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658.812</p>
--------	--

FOLHA DE APROVAÇÃO

PAULO RICARDO BAGESTON

ATRIBUTOS DE UMA EMPRESA ORIENTADA PARA O MERCADO: VISÃO INTERNA DE ORGANIZAÇÕES EM UMA ECONOMIA EMERGENTE

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP,
como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Roberto Bazanini
Universidade IMES

Prof. Dr. Dirceu da Silva
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 14 de setembro de 2005.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor doutor Mauro Neves Garcia pela orientação atenta e instigante durante esta jornada;

Aos membros da banca de qualificação, professor doutor Dirceu da Silva e o professor doutor Roberto Bazanini, pelas críticas e sugestões que tanto contribuíram para o aprimoramento deste trabalho.

Ao meu grande amigo, mestrando Cláudio Colucci, pela parceria nos estudos e empreitadas profissionais;

Ao Senhor Meu Deus por mostrar-me um caminho de sabedoria nos momentos em que o risco de fracasso dos humanos batia a minha porta.

Agradeço de forma muito especial a Luisa, minha esposa, e ao Giovani e Lais, meus filhos amados, pelo apoio silencioso e discreto sempre que precisei.

“Não habitamos lugares e sim nossos corações”

John Milton (1608/1674)
Poeta e prosador inglês.

RESUMO

A orientação para o mercado em uma organização envolve a visão interna, os recursos humanos e processos para o levantamento de informações sobre as necessidades dos seus clientes e atividades da concorrência, a sua interna disseminação entre departamentos e as ações para o fornecimento dos valores buscados pelos clientes. Os fatores que caracterizam a orientação para o mercado, assim como a automensuração do quanto uma organização a tem adotado, tem sido estudado principalmente em países economicamente desenvolvidos, mas há uma demanda para o desenvolvimento de estudos em países economicamente emergentes, tal como o Brasil. Este estudo foi aplicado em duas empresas privadas localizadas no estado de São Paulo, Brasil, contou com 276 respondentes que atuam em diferentes grupos funcionais (operacional, tático ou estratégico) em diferentes áreas funcionais (marketing, vendas, recursos humanos, operacional e administrativo ou finanças) utilizando como base três modelos anteriormente desenvolvidos por Whiteley (1991), a escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e o de Day (2001), o que gerou um instrumento de pesquisa com 54 assertivas, as quais foram avaliadas pelos respondentes através de uma escala de cinco pontos de Likert. Após análises estatísticas chegou-se a doze agrupamentos de fatores que podem caracterizar a orientação para o mercado no contexto brasileiro: a busca pela superação das expectativas dos clientes; reclamações dos clientes; negociação com clientes; procedimentos para melhorar a qualidade dos produtos e serviços; informações sobre os clientes; valorização dos produtos e serviços pelos clientes; ética; características dos funcionários; comunicação entre departamentos; relações com os clientes; clareza das necessidades dos clientes; recursos humanos.

Palavras-chave: Orientação para o mercado, Orientação de negócio, Orientação para clientes.

RESUMO

A orientação para o mercado em uma organização envolve a visão interna, os recursos humanos e processos para o levantamento de informações sobre as necessidades dos seus clientes e atividades da concorrência, a sua interna disseminação entre departamentos e as ações para o fornecimento dos valores buscados pelos clientes. Os fatores que caracterizam a orientação para o mercado, assim como a automensuração do quanto uma organização a tem adotado, tem sido estudado principalmente em países economicamente desenvolvidos, mas há uma demanda para o desenvolvimento de estudos em países economicamente emergentes, tal como o Brasil. Este estudo foi aplicado em duas empresas privadas localizadas no estado de São Paulo, Brasil, contou com 276 respondentes que atuam em diferentes grupos funcionais (operacional, tático ou estratégico) em diferentes áreas funcionais (marketing, vendas, recursos humanos, operacional e administrativo ou finanças) utilizando como base três modelos anteriormente desenvolvidos por Whiteley (1991), a escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e o de Day (2001), o que gerou um instrumento de pesquisa com 54 assertivas, as quais foram avaliadas pelos respondentes através de uma escala de cinco pontos de Likert. Após análises estatísticas chegou-se a doze agrupamentos de fatores que podem caracterizar a orientação para o mercado no contexto brasileiro: a busca pela superação das expectativas dos clientes; reclamações dos clientes; negociação com clientes; procedimentos para melhorar a qualidade dos produtos e serviços; informações sobre os clientes; valorização dos produtos e serviços pelos clientes; ética; características dos funcionários; comunicação entre departamentos; relações com os clientes; clareza das necessidades dos clientes; recursos humanos.

Palavras-chave: Orientação para o mercado, Orientação de negócio, Orientação para clientes.

ABSTRACT

The market orientation's organization involves the internal vision, the human resources and process for gathering informations about the customers' needs and competitors activities, and it's internal dissemination through departments, and the actions to supply the values seeked by customers. The factors which characterize the market orientation, and it's measurement, have been studied mainly in economically developed countries, which means the demand for studies in economically emerging countries as Brazil. This study, applied in private companies located in São Paulo, Brazil, sued 276 respondents whose works in different functional groups (operations, tactic or strategic), in different functional areas (marketing, sales, human resources, operational and administrative, or financial) used as base a combination of three models developed by Whiteley (1991), the MARKOR scale from Kohli, Jaworski and Kumar (1993), and Day (2001) which generate a research instrument with 54 assertive, answered by the respondent by a Liekert five points scale. After statistics analysis the results indicated twelve groups of factors which could characterize the market orientation in the brazilian context: the seeks to overcome customers expectative; customers claimmes; deal with customers; procedures to improve product and service's quality; informations about customers; product and service's valorization by the customers; employee's profiles; communications between departments; relationships with the customers; clearness about client's needs; human resources.

Key-words: Market orientation, Business orientation, Customer orientation

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Equação de valor.....	22
Quadro 02 – Abordagens conservadoras de orientação para o mercado.....	26
Quadro 03 – Moderna abordagem de orientação para o mercado.....	27
Quadro 04 – Matriz de orientação para o mercado.....	33
Quadro 05 – Evolução dos modelos de mensuração de orientação para o mercado....	44
Quadro 06 – Comparação da abrangência dos modelos.....	47
Quadro 07 – Comparação de abordagem das questões de pesquisa.....	49
Quadro 08 – Atributos de uma empresa orientada para o mercado.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Distribuição dos sujeitos em relação ao tempo de empresa.....	63
Gráfico 02 – Distribuição dos sujeitos em relação ao grupo funcional em que atua.....	64
Gráfico 03 – Distribuição dos sujeitos em relação à área funcional em que atua.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Teste de normalidade.....	66
Tabela 02 – Teste de Kruskal-Wallis para a variável tempo de empresa.....	68
Tabela 03 – Diferenças entre os grupos da variável tempo de empresa.....	69
Tabela 04 – Teste de Kruskal-Wallis para a variável grupo funcional.....	71
Tabela 05 – Diferenças entre os grupos da variável grupo funcional.....	73
Tabela 06 – Teste de Kruskal-Wallis para a variável área funcional.....	76
Tabela 07 – Diferenças entre os grupos da variável área funcional.....	77
Tabela 08 – Fatores retidos e variância.....	81
Tabela 09 – Matriz dos fatores rotacionada.....	83
Tabela 10 – Comunalidades.....	84
Tabela 11 – Variáveis que compõem cada fator.....	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Delimitação do tema.....	13
1.2 Problema de pesquisa.....	16
1.3 Objetivo geral e objetivos específicos.....	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificativa.....	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	19
2.1 Primeiras orientações de empresas e de marketing.....	19
2.2 Satisfação do cliente, valor percebido pelo cliente e estratégias de criação de valor para o mercado.....	21
2.3 Relacionamento e intimidade com os clientes.....	24
2.4 Abordagens sobre orientações para mercados e clientes.....	26
2.5 O constructo orientação para o mercado.....	30
2.6 Alguns modelos de mensuração de orientação de empresas para o mercado....	35
2.6.1 Modelo de mensuração de Whiteley.....	36
2.6.2 Modelo de mensuração Kohli, Jaworski e Kumar.....	39
2.6.3 Modelo de mensuração de Day.....	41
2.6.4 Modelo de mensuração de Lambin.....	42
2.6.5 Comparações entre modelos e o desenvolvimento de novas escalas.....	43
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	56
3.1 Metodologia.....	56
3.2 Caracterização da amostra.....	63
3.3 Teste de Kruskall-Wallis.....	67
3.4 Análise fatorial.....	79
4 CONCLUSÃO.....	92

REFERÊNCIAS

APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa

ANEXO A – Modelo de mensuração de Whiteley

ANEXO B – Modelo de mensuração MARKOR

ANEXO C – Modelo de mensuração de Day

ANEXO D – Modelo de mensuração de Lambin

1. INTRODUÇÃO

O estudo da administração de empresas tem merecido maior atenção por parte da comunidade acadêmica, visando a sua melhor compreensão, e ao atendimento dos diversos usuários desses conhecimentos nos mais diversos campos profissionais.

O espectro de estudos é amplo, envolvendo áreas como a industrial, qualidade, recursos humanos, financeira, contábil, compras, e marketing.

Este trabalho apresenta uma evolução sobre abordagens adotadas nas orientações de empresas, ao partir de uma primeira concepção através da qual a área de marketing tinha a mesma representatividade das demais áreas organizacionais, até chegar a uma atuação para o atendimento das necessidades do cliente através da integração das diversas funções do marketing, e posterior incorporação pelas demais áreas da empresa.

Esse processo de evolução envolveu a busca da satisfação do cliente, até chegar a melhores compreensões do que efetivamente é considerado importante pelo cliente, do que este mais valoriza, e as estratégias que devem ser adotadas nas organizações para a criação de valor para o mercado através do marketing de relacionamento, um estímulo para a recompra e a maior fidelidade dos clientes.

A área de marketing envolve aspectos diversos, dentre os quais, a orientação para o mercado através da compreensão das necessidades, desejos e comportamentos de clientes; do monitoramento de práticas adotadas por concorrentes; da segmentação de mercados, e posicionamentos adotados por organizações na busca de melhor relacionamento e intimidade com os clientes.

A orientação para o mercado e a maior aproximação com os clientes tem sido feita através de cinco tipos de estratégias: a oferta certa de produtos impecáveis e serviços de qualidade; de foco, ao não dispersarem esforços; maior proximidade e interação com os clientes; participação e cooperação de toda a organização; melhor compreensão sobre como os clientes querem fazer negócios com a empresa; e através de satisfação e entusiasmo em toda a organização.

As estratégias adotadas em organizações podem priorizar maiores ou menores esforços na orientação para o mercado e, ao mesmo tempo, têm sido apresentados estudos que foram desenvolvidos no contexto de países desenvolvidos sobre os fatores que caracterizam essa postura, tais como os de Narver e Slater (1990, p. 20-35), Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p.467-477), Whiteley (1991, p.186-190), Lambin (2001, p. 71-75), e Day (2001, p.237-245), os quais também apresentaram escalas que permitam às organizações automensurarem o quanto estão orientadas para o mercado. Por outro lado, os pesquisadores Zebal (2003, p. 1-4), Olsen e Olsen (2004, p.1-23) e Qu e Ennew (2004, p.1-25) consideram que os estudos citados foram desenvolvidos no contexto de países economicamente desenvolvidos, porém é necessário o desenvolvimento de pesquisas em outras realidades, tais como as de países economicamente emergentes.

Assim, parece oportuno que se busque maior compreensão sobre os fatores que caracterizam uma orientação para o mercado, nas empresas que atuam no contexto brasileiro, um país economicamente emergente.

Neste trabalho, são apresentadas comparações entre propostas apresentadas, sua similaridades, diferenças e evoluções, e chega-se a uma proposta de consolidação entre escalas de automedição da orientação para o mercado e sua aplicação.

O presente estudo, aplicado em empresas privadas localizadas no Brasil, visa contribuir com a busca de maior compreensão sobre fatores que caracterizam a orientação para o mercado nesse contexto. O trabalho envolveu a delimitação do tema, o estabelecimento do problema e objetivos de estudo, uma revisão da literatura relativa ao assunto, a apresentação do método utilizado na pesquisa, a aplicação de instrumento de pesquisa, a análise dos dados, e conclusões.

1.1 Delimitação do tema

De acordo com Kotler (2000, p. 38-48), as organizações podem escolher entre cinco modalidades de orientações na condução de seus negócios: através da alta eficiência de produção, custos reduzidos e distribuição em massa; por

intermédio de produtos com qualidade e desempenho superiores; por meio de agressivos esforços em vendas e promoção; através da escolha de mercados-alvo e atendimento das necessidades dos clientes; ou por intermédio de considerações sociais que melhorem o bem-estar do consumidor e da sociedade. Para ele, a maior valorização dos clientes se iniciou com o movimento pela padronização da qualidade dos produtos.

Nesse movimento pela qualidade, as organizações buscaram, inicialmente, a manutenção de padrões, a correta produção inicial e a redução de perdas e de correções. Diversos programas foram desenvolvidos, tais como: controle estatístico de processo, zero defeito, círculos de controle de qualidade, certificações ISO, qualidade total, reengenharia de processos, *lean manufacture* e, mais recentemente, 6-Sigma. A principal vantagem competitiva das organizações até esse momento se limitava à sua capacidade de reproduzir produtos com qualidade e custos competitivos (GALE, 1996, p. 232-239).

Entretanto, possuir qualidade de produto e preço competitivo, talvez, já não seja suficiente para tornar as empresas competitivas, para a manutenção de seus clientes e geração de resultados, pois esses podem ter diferentes necessidades e desejos, e avaliarem de maneiras diferentes as ofertas disponíveis no mercado, a limitação nessa visão sobre os mercados pode levar a uma “miopia de marketing” (LEVIT, 1985).

Riecheld (1998) considera que o cliente se tornou o centro das atividades da empresa, o que é reforçado por Lambin (2001, p. 217-223) ao propor que a satisfação está no âmago do marketing, e que cresceram os esforços das empresas em mensurá-la através de questionamentos diretos aos clientes, o que pode gerar maior fidelidade e melhor desempenho financeiro da empresa. Dessa forma, passou-se a considerar a satisfação dos clientes como uma condição necessária para o sucesso dos negócios (SHETH, 2001, p. 35-38).

Por outro lado, Mckenna (1997, p. 1-20) destaca a importância de se desenvolver relações especiais das empresas com seus clientes e a adaptação de produtos e serviços às suas necessidades; na mesma linha de pensamento, Rapp e Collins (1996, p. 1-15) destacam que toda a empresa deve desenvolver relacionamentos estáveis e duradouros com seus clientes; Peppers e Rogers

(1996, p. 1-6) destacam a importância de as empresas orientarem-se para os clientes.

Assim, Bothe (1996) considera que para a empresa conseguir a lealdade do cliente é necessário fornecer o valor que ele busca. Churchill e Peter (2000, p. 4-21) reafirmam essa proposta, ao considerarem que a satisfação do cliente pode não ser uma condição suficiente para que ele se torne fiel à empresa, já que o conhecimento das percepções quanto aos benefícios proporcionados e aos custos envolvidos na aquisição, uso e descarte de um produto ou serviço, o efetivo valor de um produto, é o que realmente pode levar à construção de relacionamentos mais duradouros.

Portanto, tornou-se fundamental o entendimento e o atendimento das reais necessidades atuais e futuras dos clientes, respondendo aos requisitos competitivos e procurando exceder às suas expectativas. Isso passou a ser visto como possível a partir de uma orientação efetiva da empresa para o seu mercado. Esse movimento forçou as empresas a reverem as suas estratégias e se orientarem para seus mercados e clientes. Uma estratégia de orientação para o mercado em que a empresa está inserida, e, conseqüentemente, para o grupo de clientes que ela se propõe a atender, passou a ser fundamental para que a empresa consiga gerar um valor adicional à sua oferta, através de excelência de produtos e serviços, construindo relacionamentos duradouros, que tornem seus clientes leais (UNCLES, 2000, p. 1-11).

A importância para as organizações adotarem uma orientação para o mercado tem crescido, mas para Kasper (2002, p. 1047-1051) ainda mais importante é quantificá-la através do uso de fatores e escalas de medição que a caracterizem. Wrenn (1997, p. 31-57) apresenta a sua preocupação com a mensuração, visando torná-la mais científica.

Alguns pesquisadores apresentaram, em países economicamente desenvolvidos, estudos sobre fatores que caracterizam a orientação para o mercado, além de apresentarem escalas para as organizações automensurarem o quanto estão adotando essa orientação, destacando-se as de Narver e Slater (1990, p. 20-35), Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477), Whiteley (1991, p. 186-190), Lambin (2001, p. 71-75), e Day (2001, p. 237-245). Por outro lado, Zebel (2003, p. 1-4), Olsen e Olsen (2004, p. 1-23), e Qu e Ennew (2004, p. 1-25) consideram que os estudos citados foram desenvolvidos em países

economicamente desenvolvidos, mas afirmam que deve ser desenvolvidos em outro contexto, o de países economicamente emergentes.

Portanto, parece oportuna a realização deste estudo no Brasil, um país economicamente emergente, sobre fatores que caracterizam uma orientação para o cliente.

1.2 Problema de pesquisa

É cada vez maior a preocupação das empresas em estarem voltadas para os seus clientes e mercados, ouvirem-nos e atenderem às suas necessidades e desejos, e serem reconhecidas como bem-sucedidas. Por outro lado, parece importante um maior conhecimento sobre os fatores que caracterizam uma orientação para o mercado, não apenas no contexto de países economicamente desenvolvidos, mas, também, em países economicamente emergentes como o Brasil.

Assim, há uma questão básica a ser respondida:

“Quais são os fatores que caracterizam uma orientação para o mercado no contexto de empresas que atuam na realidade brasileira?”.

1.3 Objetivo geral e objetivos específicos

A fim de ampliar a compreensão e mensuração dos fatores que caracterizam a orientação para o cliente, este estudo tem seus objetivos apresentados a seguir, sendo um objetivo geral e três objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar fatores que caracterizem a orientação para o mercado no contexto de empresas atuantes na realidade brasileira.

1.3.2 Objetivos específicos

O estudo tem como objetivos específicos:

- Analisar escalas de mensuração de autores específicos;
- Definir uma nova escala, a partir das analisadas, para aplicação no Brasil, um país emergente;
- Identificar fatores de orientação de empresas para o mercado.

1.4 Justificativa

Uma das preocupações centrais da área de marketing tem sido a busca de maior compreensão sobre necessidades de clientes, monitoramento das atividades de concorrentes e fornecimento de produtos com valores que atendam aos diferentes mercados; enfim, uma orientação para o mercado.

Estudiosos do tema, tais como, Narver e Slater (1990, p. 20-35), Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477), Whiteley (1991, p. 186-190), (2001, p. 71-75), e Day (2001, p. 237-245), têm pesquisado sobre os fatores que caracterizam a orientação para o mercado, além de procurarem desenvolver escalas de automensuração que propiciem, às empresas, avaliações sobre o quanto estão adotando essa orientação, e identifiquem em quais fatores devem buscar maiores aprimoramentos, e em quais têm apresentado melhor performance. Os citados instrumentos de medição se desenvolveram em países economicamente desenvolvidos.

Por outro lado, Zebel (2003, p. 1-4), Olsen e Olsen (2004, p. 1-23), e Qu e Ennew (2004, p. 1-25) consideram necessário o desenvolvimento de maiores estudos sobre a orientação para o mercado no contexto de países economicamente emergentes.

No Brasil, um país economicamente emergente, tem crescido o interesse pelo tema orientação para o mercado, o que implica na necessidade de maiores

estudos a respeito, visando ao possível desenvolvimento de uma teoria local a respeito do tema, sobre os fatores que caracterizam essa orientação.

Este trabalho através do estudo de fatores relativos à orientação para o mercado, aplicado em empresas que atuam na realidade brasileira, pretende oferecer corroborações ao meio acadêmico, para que, após a realização de novas pesquisas por outros estudiosos do tema, se possa chegar a um futuro desenvolvimento de uma teoria local sobre essa orientação.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica envolveu um levantamento sobre orientações de empresas, considerações sobre satisfação, relacionamento e intimidade com o cliente, conceito do que é valor, o constructo orientação para o mercado, e modelos para a sua automensuração em empresas.

2.1 Primeiras orientações de empresas e de marketing

Para Kotler (2000, p. 47), ao longo do século XXI o papel do marketing nas organizações, evoluiu de uma posição de igualdade com as funções de produção, finanças e recursos humanos, até chegar a um estágio em que o cliente se tornou a função controladora e a área de marketing a integradora das demais funções citadas. As atividades de marketing desenvolveram-se por intermédio do uso de ferramentas que permitissem às empresas influenciarem os seus clientes, e atingirem os objetivos e metas desejados em seus mercados-alvo. Essas ferramentas foram divididas em quatro grupos, os *4P*: produto, preço, praça (ou ponto-de-venda) e promoção. Nesse período, de acordo com o formato da oferta (*4P*) e o mercado de atuação, as empresas priorizavam a forma de orientação de suas atividades internas. Assim, o uso das ferramentas (*4P* de marketing), na orientação das empresas e em suas atividades, apresentava um enfoque mais dirigido para a formatação da oferta em si do que para o valor real que o cliente poderia perceber na oferta (MCCARTHY, 1997).

A administração de marketing é definida por Kotler (2000, p. 38) como “um esforço consciente para alcançar resultados de troca desejados com mercados-alvo”. De acordo com o produto fornecido, mercado de atuação e clientes, as empresas priorizam algum tipo de orientação nas suas atividades empresariais e de marketing. Essas orientações evoluíram da seguinte maneira: a orientação de produção, a qual prioriza a alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa; a orientação de produto, onde se busca a oferta de produtos com qualidade e desempenhos superiores ou que ofereçam inovações; a orientação de vendas, com a priorização de agressivos esforços de vendas e de promoção; e a

orientação de marketing, tendo como prioridade a criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo.

Segundo Gale (1996), a primeira etapa na valorização dos clientes iniciou-se com o movimento pela padronização da qualidade dos produtos. Paralelamente a esse movimento pela qualidade, cresceram as preocupações com as atividades comerciais que buscavam um maior sucesso nas vendas. Ocorreram aprimoramentos nas técnicas de negociação, além do surgimento e crescimento das atividades de marketing, o processo de planejamento e execução da concepção, determinação do preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam indivíduos e organizações eram fundamentais para que a empresa pudesse atingir seus objetivos, segundo definição da *Associação Norte-Americana de Marketing* (FUTREL, 2003).

Deshpande e Webster (1989, p. 1-15) consideram que na perspectiva do marketing, o aspecto mais relevante de uma cultura organizacional é o do próprio marketing: “uma fundamental divisão de credos e valores para colocar o cliente como centro dos pensamentos sobre estratégia e operação na empresa.” Assim, a adoção de uma orientação de marketing tem se tornado cada vez mais importante para as organizações (CHURCHILL; PETER, 2003, p. 10), e definida como: “uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização”.

Uma efetiva e integrada atuação para o fornecimento de maior valor para o cliente pode ser viabilizada através da integração das diversas funções do marketing, e posterior incorporação pelas demais áreas da empresa. Para tanto, é necessária, primeiramente, a adoção do *marketing interno*, “a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes”, e na segunda etapa, a adoção do *marketing externo*, “direcionado às pessoas de fora da empresa” (KOTLER, 2000, p. 44). Além disso, a empresa precisa contar com uma estratégia empresarial estabelecida pela alta direção; as atividades táticas, incluindo controles de eficiência, lucratividade e plano anual, devem ser gerenciadas pela média administração; e as atividades operacionais, realizadas pelos demais funcionários da empresa.

2.2 Satisfação do cliente, valor percebido pelo cliente e estratégias de criação de valor para o mercado

Há empresas que têm uma visão limitada dos seus produtos e serviços (LEVITT, 1985) e sofrem de uma “miopia de marketing”, pois não têm uma clara percepção sobre o negócio em que operam, as necessidades e desejos do cliente, as capacidades do produto ou serviço em atendê-los e sobre as formas de sua avaliação e valorização.

Assim, uma condição necessária para a sobrevivência de uma empresa e o verdadeiro propósito dos negócios é a criação e manutenção de clientes satisfeitos (DRUCKER, 1973). Na mesma linha de pensamento, Webster (1992, p. 1-17) destaca o papel do marketing nas empresas: “No nível empresarial, os administradores de marketing têm um papel crítico a desempenhar, como *defensores do cliente e de um conjunto de valores e crenças que colocam o cliente em primeiro lugar* nas tomadas de decisão da empresa”.

Para Kotler (2000, p. 58) a satisfação “consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado esperado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”. Para o autor a satisfação depende da percepção de desempenho e expectativas. Ela tornou-se a chave para o sucesso dos negócios, e surgiu a “cultura do cliente”, a qual incorpora a satisfação do cliente como parte integrante da missão da empresa (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 35). Da mesma forma, Riecheld (1998) considera que o cliente passou a ser reconhecido como centro das atividades da empresa, tornando-se fundamental a sua satisfação, e que as empresas têm procurado estabelecer maior interação com os clientes, questionando-os se estão satisfeitos com uma série de quesitos, tais como, qualidade, atendimento de vendas, condições de entrega.

Por outro lado, Tracy e Wiersema (1998) esclarecem que não é simples mensurar a satisfação de clientes, já que as pesquisas podem refletir o que eles pensam em determinado momento sobre a empresa e seus produtos, por exemplo, uma opinião positiva, mas, ainda assim, mais tarde ser feita à troca pelo produto ou serviço de um concorrente, devido à consideração de outros valores. Gale (1996, p. 7-10) acrescenta que pesquisas sobre satisfação de clientes podem ser falhas, se

não permitirem comparações com produtos ou serviços de concorrentes e não fornecerem indicações do que eles consideram importantes, ou seja, o que realmente valorizam.

A sobrevivência de uma empresa depende de sua capacidade de entender as reais necessidades dos seus clientes e de reconhecer que eles buscam soluções para os seus problemas e, também, valor dentro dessas soluções. Com relação ao valor de mercado, Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 74) defendem que “O potencial de um produto ou serviço tem de satisfazer às necessidades e aos desejos dos clientes”.

Os clientes compram da empresa que ofereça, de acordo com as suas percepções, o maior valor. Kotler (2000, p. 56) define valor entregue ao cliente como “a diferença entre valor total para o cliente e o custo total para o cliente”. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios esperados de um determinado produto ou serviço, e o custo total é o ônus total para a sua aquisição, representado pelo conjunto de custos relacionados à avaliação, obtenção, utilização e ao descarte.

Um mesmo produto ou serviço pode ser avaliado pelos clientes de diferentes maneiras, em função das suas percepções individuais (CHURCHILL; PETER, 2003, p.10-21). Desse modo, os autores resumem a seguinte proposta sobre uma equação de valor no quadro 01.

$$\boxed{\text{Valor do cliente}} = \boxed{\text{Benefícios percebidos}} - \boxed{\text{Custos percebidos}}$$

Quadro 01: Equação de Valor

Fonte: Churchill e Peter (2003, p. 17)

Eles ainda destacam que os clientes podem considerar como benefícios, os funcionais, obtidos de produtos ou serviços; os sociais, resultantes de avaliações positivas de outras pessoas sobre o cliente devido à compra e ao uso do produto ou serviço; os pessoais, representados pelos sentimentos positivos experimentados pelo cliente ao comprar, possuir e utilizar um produto ou pelo serviço recebido; e os experimentais, os quais refletem recompensas sensoriais advindas do produto ou serviço. Por outro lado, dentre os possíveis tipos de custos considerados pelo cliente estão os monetários, relacionados à quantidade de dinheiro paga pelo recebimento de um produto ou serviço; os temporais, relacionados ao tempo gasto na compra de

um produto ou serviço ou, ainda, no seu reparo; os psicológicos, refletidos pela tensão e riscos percebidos na compra de um produto ou serviço; e os comportamentais, relacionados às atividades físicas desempenhadas na compra do produto ou serviço.

Nesse contexto, Gale (1996, p. 181-205) argumenta sobre o apoio e envolvimento de toda a organização, para o desenvolvimento de uma estratégia de valor orientada pela criação de valor, e apresenta algumas considerações básicas visando ao desenvolvimento e à manutenção de valor para o cliente, que envolvem determinar o que pensam os clientes, quais são os seus desejos e necessidades, quais são os fatores-chave considerados na seleção dos produtos e respectivas ponderações; na avaliação de um produto, determinar em cada fator-chave o índice de satisfação dos clientes; determinar como estão os índices de reclamações e a disposição para recomendar a empresa para outros clientes; determinar se há intenção de recompra do produto; estabelecer o índice de conquista de novos clientes; determinar como são percebidos os preços; nas avaliações acima, determinar como são percebidos os concorrentes; determinar como a qualidade é percebida pelo mercado; determinar o valor relativo do cliente em relação aos concorrentes (a partir das ponderações acima); estabelecer o preço real das transações.

Sobre o desenvolvimento de uma estratégia que permita criar valor e assegurar a lealdade do cliente, Bothe (1996) destaca a necessidade de se adotar as seguintes práticas nas organizações: um comprometimento da alta direção com a estratégia empresarial; a análise das condutas internas e da prontidão da empresa na busca da lealdade; a determinação das necessidades do mercado; a avaliação das competências da concorrência e das diferenças existentes em relação à empresa quanto à satisfação e lealdade dos clientes; a avaliação do grau de satisfação e lealdade do cliente; a avaliação das informações e cálculo do índice de valor do cliente; o desenvolvimento, implementação e acompanhamento de planos de ações, englobando os grupos de problemas identificados, as análises das suas causas e a adoção de ações corretivas.

Fica evidente que a forma como a empresa, como um todo organizado, se relaciona com seus clientes e cria um processo de aprendizado contínuo com os mesmos, é fundamental para uma estratégia empresarial orientada para a criação de

valor para o mercado (PEPPERS; ROGERS, 1996, p. 1-9). Para reforçar essa abordagem, Ravald e Gronroos (1996) destacam que o fornecimento de maior valor para os clientes como sendo o aspecto central do marketing de relacionamento, um estímulo para a recompra e, conseqüentemente, para a maior fidelidade dos clientes.

2.3 Relacionamento e intimidade com os clientes

Tornou-se clara a importância de uma maior proximidade com cada cliente para que se compreenda o que é importante, para ele individualmente, as suas percepções e o que valoriza. É importante segundo Churchill e Peter (2003, p. 3-23), uma filosofia empresarial de marketing voltada à criação de valores para os clientes, que, ao mesmo tempo, viabilize o alcance dos objetivos da organização. Assim, é possível associar-se o atendimento das necessidades dos clientes, através de uma melhor orientação e relacionamento com o mercado, aos melhores resultados operacionais.

Conforme apregoam Tracy e Wiersema (1998), a intimidade com o cliente se dá a partir do envolvimento de toda a organização, e não apenas do pessoal de frente, em direto contato com o cliente. A intimidade envolve pensar o cliente individualmente, o atendimento de suas necessidades específicas e a construção de relações duradouras. O resultado dessa interação pode ser uma maior fidelidade do cliente ao longo do tempo. Criam-se valores que o cliente pode ver. Para isso é fundamental o desenvolvimento e a manutenção de estratégias e processos de relacionamento com o mercado que sustentem esse procedimento de intimidade com o cliente.

É fundamental segundo Mckenna (1997), uma estratégia de marketing de relacionamento, ou seja, o desenvolvimento de relações especiais das empresas com seus clientes e a adaptação de produtos e serviços às suas necessidades.

A mesma idéia está em Peppers e Rogers (1996, p. 3-4) através do *Programa de Marketing Um a Um*. O relacionamento da empresa com cada cliente deve ser baseado no que se sabe sobre eles e no que ele próprio diz sobre a empresa, partindo de uma idéia simples: trate clientes diferentes de formas

diferentes. Esses estudiosos recomendam o uso de quatro ações básicas para a implantação de um *Programa de Relacionamento Um a Um*: identifique e conheça cada cliente individualmente, e distribua as informações sobre esse cliente por toda a empresa; diferencie seus clientes pelos níveis de valor que representam para a empresa (mais valiosos, ou menos valiosos) e pelas diferentes necessidades que possuam; interaja com os clientes, compreenda as necessidades de cada um, e quantifique o seu valor potencial para a empresa; e personalize a relação da empresa com o cliente, através do atendimento das suas necessidades.

Complementando, Rapp e Collins (1996) abordam algumas regras básicas que toda a empresa deve aplicar ao desenvolver relacionamentos estáveis e duradouros com os clientes: definir um ciclo de comunicação com o cliente, através de uma estratégia de comunicação com ações voltadas a ele, desde o contato inicial até a obtenção de uma resposta, dentro de um prazo estabelecido; a cooperação através do desenvolvimento de tarefas em conjunto, uma regra difícil de implementação, mas com excelentes resultados quando realizada, por exemplo, no desenvolvimento de produtos; ouvir o cliente cuidadosamente, de modo a registrar as sugestões e reclamações, para ser pró-ativo; desenvolver pesquisas sistemáticas entre os clientes; desenvolver a propaganda de resposta direta, de modo que ela induza o cliente a se comunicar com a empresa; e transformar compradores em clientes adeptos.

Para os autores supracitados, a empresa pode desenvolver o seu modelo de relacionamento com o cliente a partir das regras básicas citadas, e acrescentando às mesmas um modelo de recompensas através da premiação, por meio de bônus ou incentivos, em função das recompras realizadas pelo cliente.

Rapp e Collins (1996) ainda esclarecem que os modelos de recompensas apresentados visam a uma relação mais próxima e diferenciada entre clientes e fornecedor, visando ao atendimento de necessidades e valores buscados por cada cliente ou por grupos que tenham características similares.

Dentro dessa abordagem, Peppers e Rogers (1996, p. 1-9) apregoam o conceito de que o relacionamento estratégico com os clientes é a melhor opção para a empresa orientar-se para os seus clientes, identificando as suas reais

necessidades, desenvolvendo e entregando o valor que esses esperam da organização e, por consequência, retendo os clientes mais valiosos e lucrativos.

2.4 Abordagens sobre orientações para mercados e clientes

Segundo argumenta Blackwell (2001), para prosperarem no ambiente hipercompetitivo, fabricantes, atacadistas, varejistas e toda a organização ao longo da cadeia de demanda terão de sair de suas zonas de conforto e orientação interna (qualidade, produtividade, excelência operacional, tecnologia) e passar a cuidar efetivamente dos consumidores e de suas necessidades. As empresas não terão outro caminho senão focar-se em seus clientes como forma estratégica de melhor atender às suas necessidades e suplantar a concorrência.

Na observação de Kotler (2003), para uma empresa ser realmente orientada para seus clientes, ela precisa ser dirigida por gerentes de clientes (ou grupos de clientes) e não por gerentes de marcas ou produtos. Os gerentes de clientes se incumbirão de definir um conjunto de produtos e serviços importantes para os clientes e, então, se entrosarão com os gerentes de produtos e marcas para que se forneçam os melhores produtos e serviços na visão do próprio cliente e não na da organização. Para o referido autor, muitas empresas são movidas com produtos apenas e não orientadas de forma eficaz para os seus respectivos mercados e, conseqüentemente, não centradas nas reais necessidades dos seus clientes e naquilo que eles percebem como valor. O raciocínio dessas empresas é apresentado no quadro 02.

Ativos → Inputs → Ofertas → Canais → Clientes

Quadro 02: Abordagens conservadoras de orientação para o mercado

Fonte: Kotler (2003, p. 20)

Já as empresas orientadas para os clientes adotam abordagem e postura bem diferentes, o que Kotler (2003) chamou de *Marketing Sentir e Responder* (sense-and-respond marketing); seu raciocínio é orientado pela forma apresentada no quadro 03.

Clientes → Canais → Ofertas → Inputs → Ativos

Quadro 03: Moderna abordagem de orientação para o mercado

Fonte: Kotler (2003, p. 21)

O autor observa que, com base no conhecimento dos seus clientes, a empresa dispõe de melhores informações e, assim, pode direcionar-se internamente de maneira a atingir com efetividade o mercado e seus clientes.

Em relação a isso, Peppers e Rogers (1996, p. 1-9) argumentam que existe uma forma inteiramente diferente de olhar a tarefa competitiva de uma organização – a abordagem totalmente orientada para os clientes. Em vez de concentrar-se em atividades ou objetivos internos, essa empresa visa consolidar uma base de relacionamentos com seus clientes e focar-se nas suas necessidades mais importantes – produtos, processos e metas situam-se em um nível mais primário. É um meio e não um fim estratégico.

Riecheld (1998) argumenta sobre a aplicação de uma estratégia dentro das organizações para manter os clientes e funcionários com o objetivo de sustentar o crescimento, lucros e valor. Essa força é entendida como a *competência estratégica* da empresa de organizar-se como time e focar-se totalmente em seu mercado e na sua base de clientes. Sobre essa estratégia, chamada endomarketing, Bekin (2004, p. 8) diz que “Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”, visam facilitar e realizar as trocas com clientes, através da construção de lealdade com o público interno.

A construção de uma orientação para o mercado implica uma extensão da tradicional função marketing para uma participação de toda a organização, envolvendo todos os funcionários, partindo do mais alto executivo, todos se preocupando com o atendimento das necessidades dos clientes (MCDONALD et al, 2001, p.22). Eles consideram que há alguns elementos-chave que caracterizam a orientação para o mercado: um profundo entendimento do mercado; uma seletiva e criativa segmentação de mercado; diferenciação em produtos e serviços, com fortes posicionamentos de mercado e marcas; processos de planejamento de marketing

eficientes; estratégias de marketing integradas e de longo prazo; criatividade e inovação institucionalizadas pela empresa; total gerenciamento da cadeia de abastecimento; estruturas organizacionais voltadas para o mercado; recrutamento, treinamento e plano de carreira minuciosos; implementação vigorosa de gerenciamento da produção.

McDonald et al (2001) destacam, ainda, que desses elementos se tem que o entendimento do mercado é o fator-chave do sucesso e que o sucesso de uma orientação depende da direção da organização acreditar em uma visão corporativa para satisfazer o cliente; de ser feita a comparação das estratégias de negócios da organização com o que é desejado pelo mercado; e das táticas de marketing serem implementadas em acordo com as estratégias de orientação para o mercado.

Os autores supracitados argumentam, também, que a operacionalização dessa abordagem de compreensão do mercado envolve a organização de equipes multifuncionais, abrangendo representantes da tradicional área de marketing e das áreas de vendas, produção, tecnologia de informação, finanças e contabilidade, logística, pesquisa e desenvolvimento. Enfim, envolve a participação de toda a organização. Essa abordagem se baseia na clara avaliação dos ativos e capacidades da organização para a compreensão dos mercados e o valor do cliente, desde a criação, fornecimento e posterior avaliação.

Nesse sentido, eles acrescentam que essa forma de relacionamento visando ao fornecimento de maior valor envolve toda a rede de participantes da organização, tais como: mercados de clientes, o maior foco do marketing; mercados internos, através do envolvimento de todos os departamentos e funcionários, do trabalho em conjunto e do alinhamento com a missão, estratégias e os objetivos da organização; mercados de recomendações, representado pelos clientes e outras fontes de recomendações; mercados de fornecedores, formados pelos tradicionais fornecedores e parcerias; mercados de recrutamento através da atração de pessoal de acordo com a imagem que se deseja passar para o cliente; mercados de influência, que incluem pessoas físicas e jurídicas que possam influenciar de maneira positiva ou negativa o sucesso da organização.

McDonald et al (2001) sustentam que uma efetiva orientação para o mercado e o fornecimento de maior valor, deve permitir que a organização conheça os

processos decisórios dos seus clientes foco, o que compram, em que momento, de que forma, e por qual motivo.

Além do conhecimento dos clientes, Riecheld (1987, p. 41-54) considera que uma empresa necessita monitorar o seu mercado e sua concorrência para escolher uma orientação estratégica, através do equilibrado uso dos diferentes componentes de um composto de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação), e ajuste os seus recursos ao ambiente de atuação.

Em suas pesquisas relacionadas às características de empresas bem-sucedidas, Treacy e Wiersena (1998) chegaram ao que intitulam de *A Disciplina dos Líderes de Mercado*. Os pesquisadores estudaram os processos operacionais de empresas líderes, concluindo que três conceitos essenciais as caracterizam. São eles: proposição de valor, a promessa de entregar, aos clientes, determinados valores (preço, qualidade, desempenho, seleção, conveniência); um modelo operacional movido a valor através da combinação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura para viabilizar o cumprimento da proposição de valor; e uma disciplina de valor, através de três maneiras pelas quais as empresas combinam modelos operacionais e proposições de valor para serem líderes de mercado.

As três disciplinas de valor consideradas por Treacy e Wiersena (1998) são: a excelência operacional, através do oferecimento de produtos médios em relação ao mercado, não necessariamente os mais inovadores, ao menor preço e com o mínimo de inconveniência; a liderança de produto, através da apresentação de produtos que alarguem as fronteiras de desempenho ou simplesmente do melhor produto; e a intimidade com o cliente, através do fornecimento do que cada cliente deseja.

Segundo eles, em função das características de cada mercado, as empresas têm priorizado uma ou outra disciplina de valor, ou ainda buscado um equilíbrio entre as três dimensões.

Treacy e Wiersena (1998) consideram que as companhias de padrão internacional têm crescido, ao adotarem cinco tipos de estratégias para se aproximarem dos clientes e oferecerem produtos e serviços de superior qualidade: foco, ao não dispersarem esforços; maior proximidade e interação com os clientes;

participação e cooperação em toda a organização; melhor compreensão sobre como os clientes preferem fazer negócios; satisfação e entusiasmo em toda a organização.

Witheley e Hassem (2003) finalizam argumentando que o uso de uma dessas estratégias permite a qualquer empresa, de qualquer setor de atividade e em qualquer lugar do mundo, criar um poderoso foco sobre o consumidor que sustente o seu crescimento.

2.5 O constructo orientação para o mercado

Há pouco mais de três décadas tem sido cada vez mais abordado o construto orientação para o mercado. Foi apresentada por Deshpande e Webster (1989, p. 1-15) uma definição sobre a orientação para o mercado, qual seja: “A cultura organizacional que mais efetivamente e mais eficientemente cria os necessários comportamentos para o fornecimento de um superior valor para os clientes, e continuamente propicia uma superior performance para o negócio”.

Com o objetivo de estudar a orientação para o mercado, Narver e Slater (1990, p. 20-35) desenvolveram um estudo exploratório, e criaram uma escala de medida para avaliar o seu efeito na performance da empresa. Eles partiram de considerações sobre a possível relação entre a criação de uma vantagem competitiva sustentável com a orientação para o mercado, e do porquê a orientação para o mercado é considerada a cultura de negócios que mais efetiva e eficientemente cria superior valor para o cliente. Além disso, consideram a hipótese de que a orientação para o mercado consiste de três componentes comportamentais: a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência, e a coordenação interfuncional, e tem o seu foco no longo prazo e na rentabilidade. Apresentam uma escala, MKTOR, para a automensuração do quanto uma empresa está orientada para o mercado, a qual é testada em 140 grandes empresas nos Estados Unidos, e concluem que uma substancial orientação para o mercado é fundamental para uma vantagem competitiva estratégica e melhor performance empresarial.

Os fatores, para uma empresa se tornar totalmente voltada para o cliente foram abordados por Whiteley (1991, p. 186-190), sendo eles: a criação de uma visão que preserve o cliente, para tornar uma organização com uma clara visão; a

saturação da empresa com a voz do cliente, para que se crie uma intimidade com ele; o aprendizado com os vitoriosos, através do estudo dos métodos e filosofias de empresas bem-sucedidas; a liberação dos defensores dos clientes, através do reconhecimento dos funcionários que bem atendem os clientes; a derrubada das barreiras ao desempenho conquistador de clientes, com um constante aprendizado e de sua implementação; constante medição, através de contínuas avaliações do desempenho; e o cumprimento do que se diz, ou seja, dar o exemplo. O pesquisador desenvolveu um instrumento, já traduzido para o português, que permite às organizações uma automensuração da sua orientação para o cliente.

Por outro lado, Kohli e Jaworski (1990, p. 1-18) definiram a orientação para o mercado adotando as informações como centro do construto: “A geração pela organização de inteligência de mercado relativa às atuais e futuras necessidades dos clientes, a disseminação dessa inteligência através dos departamentos, e as pertinentes ações adotadas”. Erdil (2004, p. 1-11) afirma que as três dimensões consideradas por Kohli e Jaworski (1990, p. 1-18) são importantes para as inovações das empresas.

Deshpande, Farley e Webster (1993, p. 23-27) abordam o conceito de uma organização dirigida para o mercado, como sendo aquela que tem uma estratégia orientada para o mercado, centrada na criação de valor para o cliente. Além disso, correlacionam a orientação para o mercado com a cultura corporativa e as inovações.

Uma nova escala, MARKOR, para a automensuração da orientação para o mercado foi apresentada por Kohli, Javorski e Kumar (1993, p. 467-477). Os fatores avaliados foram distribuídos por intermédio de três fatores: um sobre a geração de inteligência, outro concernente à sua disseminação através dos diferentes departamentos e áreas funcionais da empresa, e o último referente às ações adotadas na empresa como respostas à inteligência gerada e disseminadas. Ao compararem essa nova escala de mensuração, MARKOR, com a anteriormente desenvolvida, MKTOR, os autores consideram que apresentaram aprimoramentos ao conseguirem abordar maior número de participantes da organização nesse processo de orientação para o cliente, além de focarem tanto nas necessidades dos clientes quanto nos comportamentos dos concorrentes.

Slater e Narver (1994, p. 46-55) destacam a importância de se adotar uma orientação externa balanceada por meio de esforços equilibrados no acompanhamento dos clientes e dos concorrentes. Em outro trabalho, Slater e Narver (1995, p. 63-74) sugerem que as características internas de uma organização podem representar um papel fundamental na implementação de uma orientação para o mercado.

Com o objetivo de abordar o conceito de marketing, e de estabelecer um consenso entre as considerações apresentadas por Narver e Slater (1990), e por Kohli e Jaworski (1990, p. 1-18), Deng e Dart (1994, p. 726) apresentaram as seguintes definições: *orientação para o mercado* é “a geração de apropriada inteligência de mercado sobre as atuais e futuras necessidades dos clientes e das relativas habilidades da concorrência em satisfazê-las; a integração e disseminação dessa inteligência através dos departamentos; e a coordenação e execução na organização de respostas estratégicas que atendam às oportunidades de mercado”; *marketing* “é a filosofia de negócios a qual considera que a rentabilidade em longo prazo é mais facilmente alcançada pelo foco na coordenação das atividades da organização em satisfazer as necessidades de particulares segmentos de mercados”.

Sobre as duas definições, Gray et al. (1998, p. 884-893) apresentam considerações de que uma orientação de marketing tende a se concentrar na visão norte-americana do conceito de marketing ao focar a operação dos “4P”, porém esta visão apresentaria o problema de subestimar as dificuldades da organização para efetivamente conseguir atender às necessidades dos clientes. Por outro lado, a orientação de mercado tenderia a não enfatizar as regras usuais adotadas em empresas pelos departamentos de marketing, através das quais a responsabilidade pela criação de relacionamento com os clientes e o fornecimento de produtos com maior valor é de todos na organização. Porém, ao realizarem estudos na Nova Zelândia, concluíram que para as empresas serem bem-sucedidas é necessário que se adote não simplesmente a filosofia ou cultura de marketing, mas uma orientação para o mercado baseada no mercado externo (clientes e concorrentes) e também no mercado interno (outras áreas além de marketing).

Em função do trabalho, do tipo de alinhamento com o mercado externo, ou do tipo de inteligência priorizada pela empresa, esta poderá ser classificada em um

dos seguintes grupos: as preocupadas com o cliente, as quais priorizam os interesses do cliente; as acompanhantes do mercado, as quais utilizam os concorrentes como referências, através de análises de forças e fraquezas de cada um; as estrategicamente integradas, através da adoção da mesma ênfase na geração, disseminação e uso da inteligência gerada sobre clientes e sobre concorrentes; e as que são estrategicamente ineptas, pois falham na orientação estratégica de acompanhamento do ambiente externo (HEIENS, 2000, p. 1-7)

Heiens (2000) apresenta no quadro 4 uma matriz de orientação para o mercado, e do quanto existe a preocupação com o cliente, e com a concorrência.

:

Matriz de orientação para o mercado			
Característica		Foco no cliente	
		Alto	Baixo
Foco Na concorrência	Alto	Empresas estrategicamente integradas, preocupam-se com os clientes e com a concorrência	Empresas acompanhantes do mercado, preocupam-se com a concorrência, e pouco com os clientes
	Baixo	Empresas preocupadas com o cliente, porém pouco preocupadas com a concorrência	Empresas estrategicamente ineptas, pouco se preocupam com os clientes, ou com a concorrência

Quadro 4 – Matriz de orientação para o mercado

Fonte: Heiens (2000, p. 2)

Uncles (2000, p. 1-11) destaca que é comum surgirem em pesquisas no campo da administração conceitos e idéias que parecem representar o bom senso e a intuição, mas que no nível operacional se defrontam com a dificuldade de se contar com uma simples definição para uso, o que para ele é o caso da orientação para o mercado. Assim, ele apresenta uma definição para uma melhor compreensão do conceito: “A orientação para o mercado está associada aos processos e atividades da criação e satisfação de clientes, de forma que se tenha um demonstrável e mensurável impacto na performance do negócio”. Langerak (2002, p.

1-29) reforça a possível ligação entre a orientação para o mercado e a melhor performance do negócio. Para Ngansathil (2001, p. 1-13), a orientação para o mercado é importante na determinação da performance global do negócio e para a satisfação dos clientes.

Assim, o caminho para o sucesso na mudança na filosofia de gestão empresarial parte da orientação-marketing para a orientação-mercado-cliente por toda a organização. Para isso, é necessária a disseminação (formal ou informal) de informações sobre o mercado, um processo decisório que envolva diferentes grupos funcionais e com atividades coordenados, além de contatos periódicos e diretos, dos diferentes escalões da organização, com os clientes. A coordenação interfuncional é importante e implica em mudanças nas tradicionais estruturas organizacionais especializadas em funções (LAMBIN, 2001, p. 33-67).

No entendimento de Lambin (2001), uma estratégia empresarial de orientação-mercado pode contribuir para uma melhor performance empresarial através do desenvolvimento ou aprimoramento de produtos que atendam às necessidades dos clientes, tornando-os mais fiéis. Essa estratégia pode viabilizar maior crescimento e rentabilidade para a empresa, além de viabilizar o desenvolvimento de uma vantagem competitiva defensável que reduza a sensibilidade ao preço e aumente o nível máximo aceito pelo mercado.

Por fim, (LAMBIN, 2001, p. 3-67) argumenta que essa nova orientação-mercado deve ser aplicada e mensurada na empresa por meio de auto-avaliações sobre: desenvolvimento da coordenação entre as diferentes funções da empresa; conhecimento e interações com o ambiente de atuação; acompanhamento das atividades dos concorrentes; atendimento das necessidades dos canais de distribuição; atendimento das necessidades atuais e futuras dos clientes; poder de mercado dos distribuidores; nível de agressividade comercial dos concorrentes; turbulência dos ambientes socioeconômico, tecnológico e ecológico; e performance da empresa ou da divisão.

Os elementos fundamentais de uma orientação para o mercado também foram abordados por Day (2001, p. 20):

[...] uma cultura voltada para fora com as crenças, os valores e os comportamentos dominantes priorizando o fornecimento de maior valor para o cliente e a contínua busca de novas vantagens; aptidões específicas para

e sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada; uma estrutura que possibilita, à toda organização, antecipar as mudanças nas exigências dos clientes e nas condições do mercado e responder às mesmas.

A seguir são apresentadas concepções sobre modelos de orientação de empresas para o mercado, partindo da escala MKTOR de Narver e Slater (1990, p. 20-35), abordando o modelo de mensuração de Whiteley (1991, p. 186-190), o sistema MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477), o modelo de mensuração de Day (2001, p. 237-245), e finalizando com o modelo de mensuração de Lambin (2001, p. 71-75).

2.6 Alguns modelos de mensuração de orientação de empresas para o mercado

Segundo considera Kasper (2002, p. 1047-1057), hoje não se deve simplesmente questionar se uma empresa é ou não é orientada para o mercado, mas sim o quanto ela o é. Wrenn (1997, p. 31-54) destaca a importância dos pesquisadores adotarem maiores esforços visando ao desenvolvimento de escalas para a mensuração de constructos de marketing, para torná-los mais precisos e confiáveis.

Narver e Slater (1990, p. 20-35) desenvolveram uma escala (MKTOR) para a mensuração de orientação para o mercado cujo construto engloba três grupos maiores de dimensões relacionadas ao comportamento (orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional) e duas dimensões classificadas como decisórias (um em longo prazo, englobando estratégias, táticas e investimentos para se precaver contra a concorrência e ser assegurada uma vantagem competitiva; o outro, a rentabilidade, vista como parte da orientação para o mercado, e parte como consequência da mesma). A mensuração através desse modelo utiliza seis assertivas relacionadas à orientação para o cliente; três assertivas relacionadas à orientação para a concorrência; cinco assertivas sobre a coordenação interfuncional; duas assertivas sobre o horizonte em longo prazo; e duas assertivas com ênfase na rentabilidade. Para Gauzente (1999, p. 76-83), essa escala apresenta importantes limitações, tais como, uma excessiva predominância

do elemento cliente, além de não dar a devida importância aos diversos participantes envolvidos no processo. Essa escala foi a precursora de um movimento que tem crescido desde então, visando à compreensão e mensuração de fatores que caracterizem uma orientação para o mercado.

Dessa forma, outros pesquisadores se preocuparam em desenvolver novos sistemas que sirvam às empresas para a automensuração sobre o quanto estão voltadas para os clientes. Entre essas técnicas, se destacam modelos de Whiteley (1991, p. 186-190), o de Day (2001, p. 237-241) e o de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477), o de Lambin (2001, p. 71-75) conforme se verá a seguir.

2.6.1 Modelo de mensuração de Whiteley

Whiteley (1991, p. 186-190), apresenta os resultados obtidos através de uma ampla pesquisa realizada em centenas de empresas com princípios essenciais para o desenvolvimento de uma filosofia empresarial centrada no cliente. Estes princípios são: criação de uma visão que preserve o cliente (a transformação da empresa através de uma clara visão); saturação da empresa com a voz do cliente (criação de uma real intimidade entre a empresa e os clientes); aprendizagem com os vitoriosos (estudo dos métodos e filosofias das organizações bem-sucedidas); permissão aos defensores dos clientes (parte do princípio de que a maioria dos trabalhadores deseja bem servir aos clientes); derrubada das barreiras ao comportamento conquistador de clientes (constante aprendizado sobre qualidade, mas com o cuidado de evitar criar empecilhos ao atendimento dos clientes); medição constante (aferir tudo o que possa informar sobre o desempenho da empresa); colocação em prática do que se diz (dar o exemplo).

Para que as empresas possam automensurar as suas práticas, avaliando o quanto estão voltadas para o cliente, o estudioso desenvolveu um questionário de pesquisa, aplicado a 563 executivos em 44 companhias, onde foram apresentadas 84 características organizacionais, que, se acredita, resultarem em organizações focadas no cliente.

Os sujeitos pesquisados procuraram responder sobre o quanto suas organizações possuíam as 84 características. Observou-se que, nas empresas mais

voltadas para o cliente, havia um correspondente excepcional desempenho financeiro. Através de análises estatísticas, chegou-se às 40 características mais fortemente correlacionadas, com um superior atendimento ao cliente. Essas foram agrupadas, por intermédio de análise fatorial, em sete categorias de fatores de orientação para o mercado, chamado de *autodiagnóstico de orientação para o mercado*.

Assim, há os seguintes grupos de fatores relacionados à orientação para o mercado:

1. visão, empenho e clima: aborda as questões de visão e estratégias organizacionais; de que forma a organização comunica internamente as suas estratégias; como a organização faz com que toda a estrutura esteja orientada e empenhada com seus objetivos, e como o ambiente organizacional propicia essa orientação. O ambiente predominante dentro da organização é a idéia de qualidade em tudo e da superação das expectativas dos clientes;
2. alinhamento com os clientes: caracteriza-se pelos aspectos estratégicos, táticos e operacionais de todos os processos organizacionais, de maneira que estes estejam orientados por relacionamentos com os clientes e na identificação de todos os fatores valorizados pelos clientes, suas necessidades e as capacidades da organização em atendê-los;
3. prontidão para localizar e eliminar os problemas dos clientes: leva em conta a forma como a organização está disposta, mobilizada e organizada para solucionar todos os problemas dos seus clientes;
4. uso e comunicação das informações dos clientes: preocupa-se se existe um consenso organizacional de quem é o cliente, das suas necessidades e expectativas, e se existem processos formais e informais que utilizam todas as informações dos clientes necessárias para o relacionamento com os mesmos, configuração de produtos e serviços e entrega de valor;
5. ir ao encontro dos clientes: aborda a facilidade para os clientes interagirem e negociarem com a empresa, e a prontidão dos

funcionários, em todos os níveis da organização para atenderem a essas demandas;

6. competência, capacidade e poderes do pessoal: aborda o preparo, autoridade e condições para os funcionários agirem rapidamente para bem atenderem ao cliente;
7. aperfeiçoamento contínuo de processos e produtos: caracteriza-se por um consenso organizacional em torno da idéia de aprimoramento constante do valor que a organização entrega para os seus clientes. A organização toda é encorajada a inovar produtos, serviços e processos.

Nessa pesquisa, entre as características que não foram correlacionadas com resultados favoráveis aos clientes, destacam-se: os funcionários são financeiramente recompensados pelo enfoque no cliente; uso de estruturas e métodos de trabalho não-tradicionais, como equipes de trabalho autogeridas, a fim de melhorar os resultados; e uso de metas específicas para melhorar a qualidade.

É importante lembrar que, o fato de essas características não demonstrarem forte correlação com resultados favoráveis para os clientes, não implica terem pouca importância para empresa, visto que a pesquisa foi aplicada, apenas, aos altos executivos das organizações.

Através do seu estudo e modelo proposto, o autor relembra: constante avaliação dos padrões de expectativas, necessidades dos clientes e capacidade dos processos organizacionais no atendimento ao mercado devem ser definidos, acompanhados e ajustados, de forma que se obtenha melhoria sistemática; colocação em prática do que se diz, ou seja, a organização em sua totalidade deve estar comprometida com a entrega de valor a clientes internos e externos.

O anexo 1 apresenta o produto final dessas pesquisas, com os sete grupos de fatores de orientação para o mercado e suas respectivas questões, como forma de um autoteste para mensuração.

2.6.2 Modelo de mensuração de Kohli, Jaworski e Kumar

Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477) trabalharam na criação e validação de uma metodologia, MARKOR, para mensurar a orientação para o mercado. Eles procuraram correlacionar a boa orientação para o mercado com práticas de geração de inteligência, disseminação da inteligência e ações pertinentes.

Através dos resultados, chegou-se ao Sistema MARKOR para se avaliar o quanto uma empresa está orientada para o mercado. Três fatores básicos estão relacionados a essa orientação:

1. engajamento em multidepartamentos e atividades de inteligência de mercado: envolve a geração de inteligência, a coleta e avaliação de dados sobre as necessidades e preferências de clientes, além das forças ambientais que influenciam o desenvolvimento e refinamento dessas necessidades;
2. disseminação dessa inteligência vertical e horizontalmente através da organização, utilizando canais formais e informais;
3. desenvolvimento e implementação de programas de marketing baseados na inteligência gerada.

Para o desenvolvimento desse modelo de avaliação, os pesquisadores partiram de literatura e entrevistas com acadêmicos e profissionais da área de marketing e outras áreas funcionais, e geraram 32 assertivas relacionadas à orientação para o mercado.

A seguir, apresentaram o questionário para 500 altos executivos nos Estados Unidos, visando, por meio de análises estatísticas, selecionar, das dimensões iniciais, quais refletiam os aspectos que mais caracterizam uma orientação para o mercado. Chegaram a 20 assertivas, distribuídas através dos três grupos fatoriais considerados: seis relacionados à geração de inteligência; cinco relacionados à disseminação interna da inteligência de mercado; e nove referentes à adoção de ações para o atendimento de necessidades ou preferências de clientes.

A seguir, estão os fatores utilizados no instrumento de pesquisa, apresentados para os altos executivos, que apresentaram maior correlação com a orientação para o mercado.

No fator sobre a geração de inteligência foram relacionados os fatores: somos lentos na detecção de mudanças sobre preferências de produtos ou serviços desejados pelos clientes; freqüentemente, falamos com distribuidores e lojistas sobre nossos produtos e serviço; somos lentos na detecção de mudanças em nosso ambiente de negócios; freqüentemente, avaliamos como as mudanças em nosso ambiente de negócios afetam nossos clientes.

No fator sobre a disseminação de inteligência foram relacionados os fatores: nesta empresa, muitas conversas informais referem-se às táticas e estratégias de nossos concorrentes; pelo menos a cada quinze dias, realizamos encontros intradepartamentais para avaliações sobre tendências de mercado e desenvolvimentos; nesta empresa, periodicamente circulam relatórios e reportagens que fornecem informações sobre nossos clientes; se algo importante acontece em um grande cliente, todos os funcionários tomam conhecimento rapidamente; é mínima a comunicação entre os departamentos de marketing e de produção sobre desenvolvimentos de mercado; se um departamento descobre algo sobre nossos concorrentes, é lento para avisar aos outros departamentos.

Quanto ao fator desenvolvimento e implementação de ações pertinentes à inteligência gerada e disseminada, foram relacionados os fatores: demoramos a responder às mudanças de preços de nossos concorrentes; por uma razão ou outra, tendemos a ignorar solicitações feitas por nossos clientes para mudanças em nossos produtos ou serviços; nossos planos de negócios são mais direcionados por avanços tecnológicos do que por pesquisas de mercado; as linhas de produtos que vendemos dependem mais das políticas internas do que de necessidades reais de mercado; as atividades dos diferentes departamentos da empresa são bem coordenadas; normalmente, as reclamações de nossos clientes acabam “morrendo” (ficam sem respostas); se desenvolvemos um grande plano de marketing, normalmente, não conseguimos implementá-lo a tempo; somos rápidos para responder significativas mudanças de preços praticados por nossos concorrentes; se verificamos que nossos clientes estão infelizes com a qualidade de nossos serviços, imediatamente, os departamentos exercem esforços concentrados.

Para Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477), o instrumento desenvolvido pode ser aplicado a diferentes países e línguas, devido à sua facilidade de entendimento, e pode mensurar a quanto uma organização está voltada para o mercado, além de possibilitar a adoção de ações corretivas e o acompanhamento de resultados, uma vez que esses consideram como fatores básicos das medidas: foco nas necessidades e preferências dos clientes da organização; avaliação baseada em atividades, não em filosofia de negócios (assim, com um caráter prático); e fatores gerais associados à orientação para o mercado.

No Brasil, Sampaio e Perin (2002, p. 1-15) desenvolveram uma pesquisa, utilizando a escala MARKOR, aplicada a executivos da alta administração na indústria eletroeletrônica. Porém, os pesquisadores destacaram a importância de serem desenvolvidos novos estudos, através da inclusão de múltiplos respondentes, de diferentes escalões da empresa, visando confrontar as respostas, de forma a obter uma visão mais completa à partir da organização.

É possível que, se o instrumento de pesquisa fosse aplicado por Sampaio e Perin (2002, p. 1-15) a todos os funcionários de cada organização, o processo de refinamento pudesse levar a diferentes resultados. Assim, o autor deste trabalho considera que, para o desenvolvimento de uma nova escala de medição da orientação para o mercado, possam ser considerados todos as 32 iniciais do Sistema MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477).

Para finalizar, o anexo 2, estrutura o modelo de aplicação completo do Sistema MARKOR, proposto por Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477), contendo as 32 assertivas inicialmente concebidas.

2.6.3 Modelo de mensuração de Day

Day (2001, p. 237-245) esclarece que muitas empresas não conseguem entender o significado de orientar-se para o mercado, ou não se empenham o suficiente para um bom atendimento. Para esse autor, somente com qualificações superiores para compreender, atrair e reter clientes, as empresas poderão oferecer maiores valores aos clientes e estar alinhadas às novas exigências do mercado.

Day (2001) correlaciona, ainda, orientação para o mercado com melhor desempenho competitivo. Ele questiona por que tantas organizações não se orientam para o mercado e, com base nos seus estudos, esclarece as razões: confundem orientar-se para o mercado com submissão ao cliente, atendendo a qualquer capricho sem uma estratégia clara; uma questão cultural, ou seja, as aptidões e configurações da maior parte das empresas criam mais obstáculos do que soluções.

O autor supracitado também apresentou as condições para a implantação de mudanças orientadas para o mercado, priorizando, em seu modelo, o papel dos líderes da empresa: demonstrar compromisso de liderança; compreender a necessidade de mudança; mobilizar compromisso em todos os níveis da organização; moldar a visão organizacional; alinhar estruturas, sistemas e incentivos à visão e às estratégias moldadas; sustentar a mudança através de processos organizacionais.

Em seus estudos, Day (2001) propõe que é possível organizar um processo interno de direção organizacional para o mercado, considerando-se diversas abordagens centrais e essenciais para essa orientação de forma estratégica, tática e operacional, quais sejam: orientação geral – valores, crenças e comportamentos; capacidade de sentir o mercado; capacidade de relacionamento com o mercado; visão estratégica; e sistemática organizacional.

Os estudos de Day (2001) propõem, como forma de identificar, medir e ajustar cada uma dessas características dentro da organização, um modelo de mensuração da orientação da empresa, através de um autodiagnóstico interno, que contém 56 assertivas de avaliação, agrupadas conforme as macrocaracterísticas de orientação apresentadas acima. Essa sistemática de mensuração resultou no modelo final que está relacionado no anexo 3.

2.6.4 Modelo de mensuração de Lambin

O estudioso Lambin (2001, p. 71-75) apresentou um instrumento, visualizado no anexo 4, para que as empresas possam automensurar a sua orientação para o cliente. São apresentadas 46 assertivas para que o respondente apresente a sua

avaliação, utilizando uma escala de 10 pontos (0/10 discordo totalmente; 1/10; 2/10; 3/10; 4/10; 5/10 opinião neutra; 6/10; 7/10; 8/10; 9/10;10/10 concordo totalmente).

As assertivas estão distribuídas em 11 grupos fatoriais abordando: coordenação interfuncional (8 assertivas); macroambiente (6 assertivas); concorrência (7 assertivas); distribuidores (8 assertivas); clientes diretos (11 assertivas); poder de mercado dos distribuidores (1 assertiva); agressividade da concorrência (1 assertiva); turbulência do ambiente socioeconômico (1 assertiva); turbulência do ambiente tecnológico (1 assertiva); turbulência do ambiente ecológico (1 assertiva); e performance da empresa (1 assertiva dividida em cinco partes).

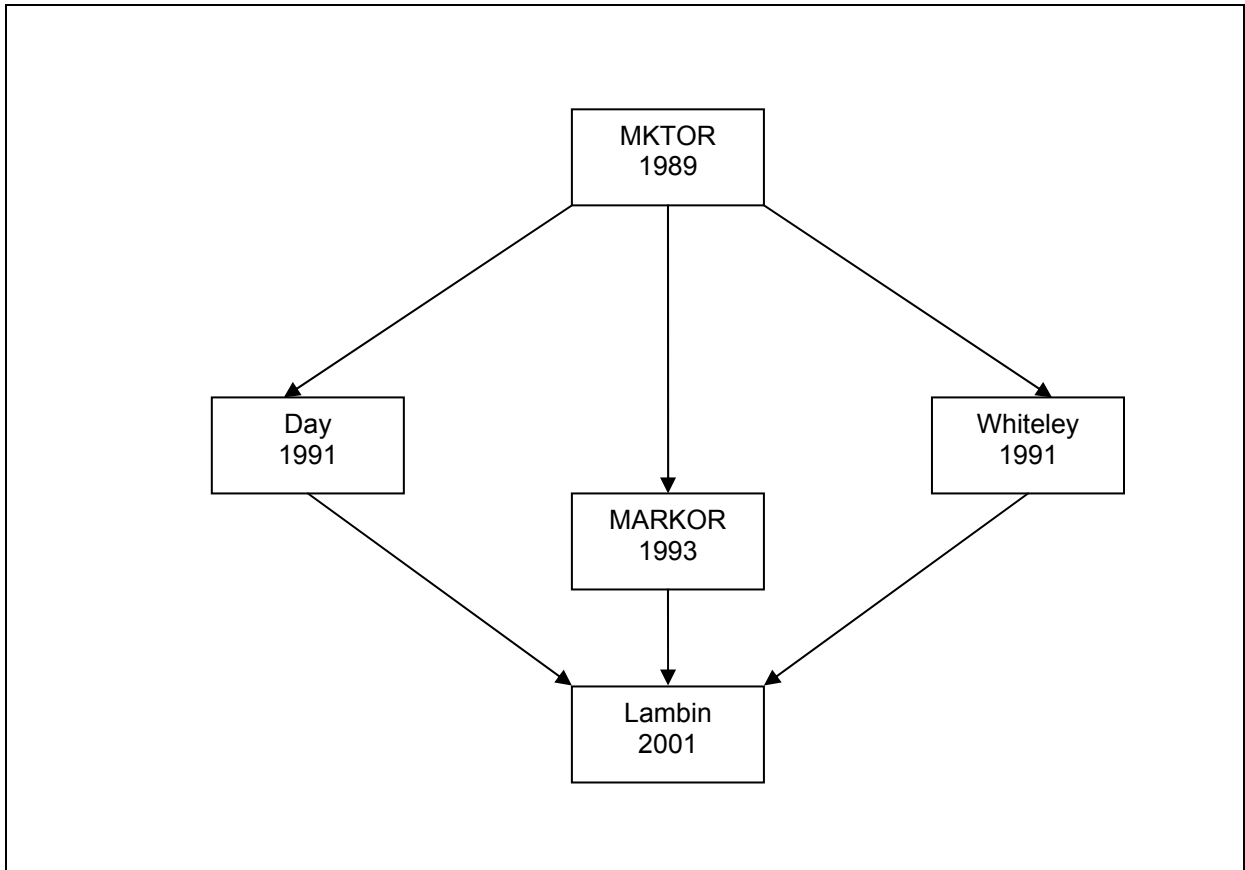
Ainda que represente mais uma possibilidade para a automensuração da orientação para o mercado, não foi encontrada a descrição de como Lambin chegou a esse instrumento de pesquisa, ou sobre a sua validação. Além disso, basicamente os fatores abordados já são considerados nos modelos de Whiteley (1991, p. 186-190), no MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477) e de Day (2001, p. 237-241).

2.6.5 Comparações entre modelos e desenvolvimento de novas escalas

Conforme destacado, anteriormente, através da revisão da literatura, uma empresa é um negócio de marketing que existe com a função de atender às necessidades do seu mercado foco. Observa-se que a questão de orientação da empresa para o mercado é aspecto fundamental para que ela consiga efetivamente atender às demandas de seu mercado. Se uma empresa é um todo organizado que envolve missão, estratégias, processos táticos e operacionais, além das pessoas responsáveis pelo desenvolvimento e condução desses processos, fica evidente que uma efetiva orientação para seu mercado somente poderá ser viabilizada com a combinação desses fatores, fazendo com que a organização seja direcionada por esse objetivo. Assim, é fundamental o desenvolvimento de negócios que capturem de maneira adequada os fatores que caracterizam a orientação para o mercado.

A preocupação em mensurar a orientação para o cliente ganhou maior destaque à partir de 1991 com o modelo MKTOR de Narver e Slaver (1990, p. 20-

35) gerando um movimento com crescentes preocupações à respeito, a busca de maiores aprimoramentos nessa aferição. A seguir o autor sistematiza os principais marcos dessa evolução através do quadro 05:



Quadro 5: Evolução dos modelos de mensuração de orientação para o mercado

Fonte: Adaptado pelo autor

Dentre as análises feitas de modelos já desenvolvidos, encontram-se as considerações de Gauzente (1999, p. 1-7). Para ela, a escala MARKOR de Kohli, Kaworski e Kumar (1993, p. 467-477), ao contrário da MKTOR de Narver e Slater (1990, p. 20-35), apresenta uma descrição mais rica da orientação para o mercado, ao permitir uma avaliação não apenas do quadro da empresa, mas também das suas capacidades, da capacidade de reação e pró-atividade da organização.

Por outro lado, Pelham (1993, p. 30) defende o desenvolvimento de novas escalas que não tratem simplesmente da geração e disseminação de informações, mas que permitam melhor compreensão sobre os clientes e, principalmente, de como lhes fornecer maior valor.

Em um estudo desenvolvido em organizações na Austrália, Farrel e Oczkowski (1997, p. 30-41) avaliaram as escalas MKTOR e MARKOR, e não chegaram a resultados satisfatórios na mensuração da orientação para o mercado. Para eles, é necessário o desenvolvimento de novos sistemas de medição que permitam capturar as variedades culturais existentes e de ambientes de negócios.

Um modelo conceitual sobre a política de orientação para o cliente foi apresentado por Ormrod (2003, p.1-21). Para ele, essa orientação deve considerar quatro grupos de influências: os diversos atores relacionados à organização, a orientação para a concorrência, a orientação interna, e a orientação externa da organização, todos agindo sobre a geração de informações, na sua disseminação, sobre os participantes na organização, e sobre uma consistente comunicação externa. Dessa forma, todos esses elementos poderiam ser considerados em escalas para automensuração da orientação para o mercado.

A correlação entre a orientação para o mercado, com a visão, a missão, a estratégia, e a sua operacionalização são consideradas por Tellefsen e Love (2004, p. 1-7), como fator a ser considerado nessa orientação. Por outro lado, Gounaris e Avlonitis (2003, p. 1-20) consideram possíveis influências do ambiente de atuação sobre a orientação para o mercado.

Através de uma avaliação sobre a orientação para o mercado, Gray et al. (1998, p. 884-893) concluem que a orientação para o mercado é influenciada pelo ambiente e comportamentos internos na empresa, pelo ambiente do mercado de atuação, resultando na performance financeira e sucesso de marketing.

Para Zebal (2003, p. 1-4), os modelos de orientação para o mercado têm sido desenvolvidos e testados basicamente em países desenvolvidos. Olsen e Olsen (2004, p. 1-24) consideram que é preciso desenvolver maior volume de estudos sobre a orientação para o mercado nos países em desenvolvimento ou emergentes. Qu e Ennew (2004, p. 1-25) consideram que para o desenvolvimento de uma orientação para o mercado nas empresas localizadas nos países emergentes, os fatores ambientais são os mais importantes, e particularmente no caso da China as influências governamentais.

Assim, tem-se a importância em se desenvolver novas formas de avaliações dos fatores atuantes na orientação para o mercado, considerando-se não apenas a geração, disseminação de informações e ações pertinentes, mas também a abordagem do ambiente interno da empresa, da visão, cultura, estratégia e operacionalização, do acompanhamento do ambiente externo, e da criação de valor para o cliente; enfim, de modelos que facilitem a abordagem de diferentes grupos e aspectos de influência.

Diante desse quadro e visando ao desenvolvimento de uma nova escala que possa ser aplicada a todos os níveis de uma organização, para avaliar o quanto ela está orientada para o mercado, e tendo-se em vista a realidade brasileira, o presente estudo analisou de forma comparativa apenas os três modelos de mensuração: o de Whiteley (1991, p. 186-190), a escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477) e o de Day (2001, p. 237-241). Não foram considerados, para este estudo, o modelo de MKTOR de Narver e Slater (1990, p. 20-35) já que este foi precursor do sistema MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477), suas questões já são abordadas pelo modelo MARKOR e, também, não aborda as capacidades, capacidade de reação e pró-atividade da organização. A não inclusão do modelo de mensuração de Lambin (2001, p. 71-75) deve-se, também, ao fato principal de que todas as assertivas utilizadas na comparação estão consideradas nos outros três instrumentos centrais e não ter sido encontrada uma descrição clara de como o autor chegou a essa proposta, ou sua validação, além de não terem sido localizados estudos desenvolvidos por outros pesquisadores utilizando esse instrumento de autoavaliação, ou qualquer análise crítica a respeito.

Os três sistemas de medição apresentam, de acordo com a comparação do autor deste trabalho, muitas similaridades e algumas diferenças, ausências em um determinado modelo, conforme se observa na análise comparativa entre grupos de questões de pesquisa e/ou assertivas dos referidos modelos de mensuração, apresentados no quadro 06 que segue:

GRUPO DE FATORES (QUESTÕES DE PESQUISA/ASSERTIVAS)		
Modelo de Whiteley	Modelo de Kohli, Jaworski e Kumar	Modelo de Day
1 - Visão organizacional, empenho e clima	1 - Geração de informações	1 - Valores, crenças e comportamento
2 - Alinhamento estratégico com os nossos clientes	2 - Disseminação de informações	2 - Capacidade de sentir o mercado
3 - Prontidão em localizar e eliminar os problemas dos clientes	3 – Ações	3 - Capacidade de relacionamento com o mercado
4 - Uso e comunicação das informações dos clientes	2 - Disseminação de informações	4 - Visão estratégica
5 - Ir ao encontro dos nossos clientes	-----	5 – Sistemáticas Organizacionais
6 - Competência, capacidade e poderes do pessoal	3 – Ações	1 - Valores, crenças e comportamento
7 - Aperfeiçoamento contínuo de nossos processos e produtos	3 – Ações	5 - Sistemáticas Organizacionais

Quadro 6 – Comparação da abrangência dos modelos

Fonte: Adaptado de: Whiteley (1991, p.186-190), Day (2001, p. 237-241) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p.467-477).

Observa-se que o modelo de Whiteley (1991, p. 186-190), dividido em sete grupos de questões centrais de orientação, aparenta ser bem mais completo e pode permitir uma melhor e mais detalhada avaliação de aspectos relacionados à orientação para o mercado, considerando-se todos os elementos organizacionais que podem levar a essa orientação. Tratam da visão, empenho e clima; do ambiente interno; do endomarketing; leva em conta o ambiente externo; trata da geração e disseminação de informações, e das ações pertinentes e da criação de valor para o cliente. Os outros dois modelos, Day (2001, p. 237-241), com cinco grupos de questões centrais, e MARKOR (1993, p. 467-477), com três, parecem ser um pouco mais restritos quanto aos números de agrupamentos e aspectos considerados, não abrangendo todos os elementos organizacionais.

O modelo de Day (2001, p. 237-241), apesar de algumas limitações, aparenta estar contido no modelo de Whiteley (1991, p. 186-190); já o Sistema MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477) demonstra um aspecto mais restrito nas suas questões e pode ser visto como complementar aos outros dois modelos.

Este estudo analisou, ainda, a abordagem representada por cada uma das 40 questões individuais de pesquisa retratadas no modelo de Whiteley (1991, p.186-190), as 32 questões de pesquisa expressas na escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477) e as 56 questões de pesquisa do modelo de Day (2001, p. 237-241), chegando a um agrupamento de 54 abordagens centrais únicas, considerando-se as similaridades de abordagens entre as questões de cada um dos modelos (ver Quadro 7).

A análise e os agrupamentos foram desenvolvidos tendo o modelo de Whiteley (1991, p. 186-190) como base inicial, já que ele demonstrou em análises anteriores (Quadro 6) ser mais abrangente nas macroabordagens. Em seguida, foram avaliadas as questões da escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477) e, então, a análise foi complementada com as questões de pesquisa do modelo de Day (2001, p. 237-241).

Pode-se destacar como um exemplo de agrupamentos de questões, segundo a mesma abordagem central, a abordagem 1.4 de Whiteley (1991, p. 186-190) – "Entendimento das expectativas de clientes" – e a abordagem 4.6 de Day (2001, p. 237-241) – "Compreender os valores dos clientes" – (destacadas no Grupo 4 do quadro 7), já que ambas se referem à mesma compreensão: a busca de aprendizado sobre o que os clientes buscam.

Outro exemplo de agrupamento de abordagem central refere-se ao Grupo 6 do quadro 7, onde a abordagem 1.6 de Whiteley (1991, p.186-190), ao considerar que "Comprometimento da organização com a qualidade" engloba as seguintes abordagens de outros modelos também relacionadas à qualidade: item 4 de MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477) - "A organização é rápida para detectar preferências de clientes", já que, se não forem atendidas essas preferências, as ofertas não serão consideradas de qualidade; item 3.6 de Day (2001, p. 237-241) – "Esforços da organização para aumentar a retenção de clientes", que também está relacionada à

qualidade, já que esse atendimento implica em manter os clientes; e, finalmente, a abordagem 5.9 de Day (2001, p. 237-241) - "As situações recebem respostas rápidas e eficazes", já que trata de estar próxima à abordagem do sistema MARKOR (AUTOR???, 1993, p. 467-477), considerando a velocidade, e à de Whiteley (1991, p.186-190), ao considerar eficácia para os clientes, o que é considerado qualidade pelos clientes.

Assim, para cada questão, de cada modelo (Whiteley; MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar; e o de Day), foi dado o mesmo tratamento ao se considerar o assunto central, durante o agrupamento das questões, de maneira a evitar repetições de abordagens no novo modelo proposto.

Para finalizar, manteve-se em "negrito", em cada um dos 54 grupos de assertivas com abordagens similares, qual dos três modelos apresenta o texto de melhor tradução e compreensão para a respectiva abordagem, conforme apresentado no quadro 07:

Item	AGRUPAMENTO DE ABORDAGENS SEMELHANTES	Origem da Abordagem (questão)		
		Whiteley	MARKOR	Day
1	Organização voltada para a satisfação de clientes.	1.1		
2	Acerto com os clientes já na primeira vez.	1.2		
3	Postura dos executivos: preocupação com a satisfação dos clientes.	1.3		
4	Entendimento das expectativas dos clientes.	1.4		
	- Compreender os valores dos clientes.			4.6
	Na organização, a prioridade é o foco no cliente.	1.5		
	- Na organização, todos os departamentos buscam informações sobre o mercado de atuação.		8	
	- Empenho para criar clientes satisfeitos.			1.1
5	- Ênfase da empresa para atender às necessidades dos clientes.			1.3
	- Na organização, há um fluxo contínuo sobre as necessidades dos clientes.			2.3
	- A organização tem boa capacidade para diferenciar.			3.3
	- A organização utiliza ativamente as informações de clientes para estreitar relacionamentos.			3.8
	Comprometimento da organização com a qualidade.	1.6		
6	- A organização é rápida para detectar preferências de clientes.		4	
	- Esforços da organização para aumentar a retenção de clientes.			3.6
	- As situações recebem respostas rápidas e eficazes.			5.9
7	Na organização é prioritário atender às necessidades de clientes.	1.7		
	- Orientação para resultados futuros. Iniciativas no mercado.			4.7

Item	AGRUPAMENTO DE ABORDAGENS SEMELHANTES	Origem da Abordagem (questão)		
		Whiteley	MARKOR	Day
8	Vendas com caráter consultivo em parceria com clientes.	2.1		
	- Estratégias para criar valor para os clientes.			1.5
	- Ênfase na construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes.			1.7
	- Clientes são vistos como parceiros.			3.1
	- Equipe de vendas em parceria com clientes.			3.5
9	Na organização, promete-se o que é possível cumprir.	2.2		
10	Na organização, são conhecidos os atributos mais valorizados pelos clientes.	2.3		
11	As informações de clientes são utilizadas nos projetos de produtos.	2.4		
	- A organização, periodicamente, procura alinhar o desenvolvimento de produtos com os desejos de clientes.		22	
	- Informações utilizadas para aumentar a retenção de clientes.			3.2
12	A organização luta para ser líder de mercado.	2.5		
13	Na organização, são monitoradas as reclamações de clientes.	3.1		
	- Na organização, todos os funcionários são informados sobre a satisfação dos clientes.		16	
14	Na organização, recebe-se o feedback de clientes sobre o desempenho.	3.2		
	- Extensiva monitoração de mercado pela organização.			2.2
	- Na organização, é feita a aferição do relacionamento com os clientes.			3.10
15	Na organização, as reclamações de clientes são usadas para analisar problemas de qualidade.	3.3		
	- Uso de informações de clientes para mudar produtos.		21	
	- A organização é rápida para adotar ações corretivas quando clientes estão insatisfeitos com a qualidade dos serviços.		31	
16	Na organização, procura-se eliminar procedimentos/sistemas que não beneficiem os clientes.	3.4		
	- A organização se preocupa em manter procedimentos internos eficazes.		29	
17	Na organização, sabe-se como os clientes definem qualidade.	4.1		
18	Na organização, os empregados de diferentes níveis se encontram com os clientes.	4.2		
	- Na organização, os funcionários interagem diretamente com clientes.		2	
19	Na organização, compreendem-se as expectativas dos clientes.	4.3		
	- Na organização, busca-se uma perfeita compreensão do mercado.			2.1
	- Na organização, os conhecimentos sobre o comportamento do mercado são divulgados em vários níveis.			2.15
20	Informações aos clientes visando expectativas realistas.	4.4		
21	Os gerentes-chave compreendem as exigências dos clientes.	4.5		
	- Os gerentes têm fácil acesso às informações.			2.11
22	Na organização, há consenso sobre quem é o “real” cliente.	4.6		
23	Na organização, os executivos mantêm freqüentes contatos com clientes.	4.7		
	- Na organização, os executivos visitam regularmente os clientes.			1.2
24	É fácil para os clientes negociarem com a organização:	5.1		
	- Na organização, há bom relacionamento com as contas importantes.			3.4
25	Na organização, os empregados são estimulados a bem servirem aos clientes.	5.2		

Item	AGRUPAMENTO DE ABORDAGENS SEMELHANTES	Origem da Abordagem (questão)		
		Whiteley	MARKOR	Day
26	Na organização, procura-se resolver todas as reclamações dos clientes:	5.3		
	- Na organização, as reclamações de clientes são resolvidas.		28	
	- Na organização, as reclamações de clientes representam oportunidades para o aprendizado.			2.8
27	Na organização, é fácil para os clientes reclamarem sobre os produtos e serviços ofertados.	5.4		
28	Na organização, os empregados são tratados com respeito.	6.1		
29	Na organização, todos os empregados têm bons conhecimentos sobre os produtos e serviços.	6.2		
30	Na organização, os empregados recebem os recursos necessários para o trabalho.	6.3		
31	Na organização, os empregados dos níveis mais baixos podem adotar rápidas e necessárias ações.	6.4		
32	Na organização, os empregados sentem-se envolvidos em empreendimento estimulante.	6.5		
	- Na organização, há compreensão e aceitação da estratégia operacional.			5.3
	- Na organização, os executivos são recompensados por serem inovadores.			5.8
	- Na organização, os funcionários são recompensados pelos resultados de curto e longo prazos.			5.10
33	Na organização, todos os empregados estão envolvidos em decisões sobre aspectos de seu trabalho.	6.6		
34	Na organização, os empregados são treinados para substituírem uns aos outros.	6.7		
35	Na organização, diferentes departamentos se reúnem para a tomada de ações.	7.1		
	- Na organização, há encontros interdepartamentais periódicos sobre os mercado e desenvolvimentos.		12	
	- Na organização, o pessoal de marketing interage com outros departamentos sobre as necessidades de clientes.		13	
	- Na organização, as atividades de diferentes departamentos são bem coordenadas.		27	
	- Na organização, há boa difusão de conhecimento sobre o mercado.			1.4
	- Na organização, os departamentos dividem as informações.			5.2
	- Na organização, há cooperação e integração entre diferentes grupos funcionais.			5.4
	- Na organização, todos têm acesso imediato aos bancos de dados.			5.5
36	Na organização, são estudadas as práticas de outras companhias visando aprimoramentos.	7.2		
	- A organização mantém contatos informais com os concorrentes e com os lojistas.		7	
	- Na organização, há muitas conversas informais sobre os concorrentes.		11	
	- Na organização, há rapidez para informar outros departamentos sobre a concorrência.		18	
	- A organização é rápida para reagir às mudanças de preço da concorrência.		19	
	- A organização consegue reagir às ações de concorrentes em relação aos seus clientes.		26	
	- A organização é rápida para reagir às significativas mudanças de preços praticados pela concorrência.		30	

Item	AGRUPAMENTO DE ABORDAGENS SEMELHANTES	Origem da Abordagem (questão)		
		Whiteley	MARKOR	Day
36	- A organização é rápida para responder aos concorrentes.			1.6
	- Na organização, há completo conhecimento dos principais concorrentes.			2.7
	- Na organização, as informações sobre clientes e concorrentes são integradas ao processo de desenvolvimento de novos produtos.			2.12
37	Na organização, trabalha-se para contínuas melhorias de produtos/serviços.	7.3		
	- A organização discute com distribuidores e lojistas sobre melhorias em produtos ou serviços.		6	
	- Na organização, os distribuidores são vistos como parceiros a longo prazo.			1.8
	- Na organização, há ênfase no aprimoramento da qualidade.			1.10
	- A organização explora e entende as necessidades de seus clientes e distribuidores.			2.1
	- Na organização, são feitas auditorias visando melhoramentos.			2.10
38	Na organização, procura-se reduzir os ciclos de pesquisa e desenvolvimento.	7.4		
	- Na organização, são desenvolvidas pesquisas internas de clientes.		3	
39	Na organização, age-se rapidamente para resolver problemas de qualidade.	7.5		
40	Na organização, investe-se no desenvolvimento de idéias inovadoras.	7.6		
	- Na organização, há contínuos esforços para inovações.			1.9
	- Na organização, há extensa busca por conceitos inovadores de produtos.			2.4
41	A organização reúne-se com clientes para detectar os produtos ou serviços que precisarão no futuro.		1	
42	A organização reúne-se com clientes ao menos uma vez por ano.		5	
	- Na organização, equipes multifuncionais visitam freqüentemente os clientes.			2.5
	- Na organização, todas os funcionários podem interagir com os clientes.			5.6
43	A organização é rápida para detectar mudanças no ambiente de negócios.		9	
44	Na organização, freqüentemente se avalia como as mudanças no ambiente de negócios afetam os clientes.		10	
45	Na organização, circulam informações sobre os clientes.		14	
46	Na organização, todos são informados quando acontece algo importante com um grande cliente.		15	
47	Na organização, há boa comunicação entre as áreas de marketing e de produção.		17	
48	Na organização, o desenvolvimento de produtos segue princípios de segmentação de mercados.		20	
	- Na organização, há bom conhecimento dos segmentos de mercado.			2.6
	- A organização está estruturada em torno de segmentos de mercado.			5.1
49	Na organização, os planos de negócios são desenvolvidos em função de pesquisas de mercado.		23	
	- A organização monitora a eficácia de seus programas de marketing.			2.9
	- Na organização, as pesquisas de mercado geram recomendações úteis para a estratégia.			2.13

Item	AGRUPAMENTO DE ABORDAGENS SEMELHANTES	Origem da Abordagem (questão)		
		Whiteley	MARKOR	Day
49	- A organização apresenta limitada dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado.			2.14
	- A organização busca novas maneiras de explorar as marcas.			3.9
	- Na organização, o processo de planejamento prioriza a criação de estratégias integradas.			4.1
	- Na organização, o processo de planejamento visa antecipar o futuro.			4.2
	- Na organização, o processo de planejamento estratégico envolve a participação de equipes interfuncionais.			4.3
	- Na organização, o processo de planejamento foca a geração de valor.			4.4
	- Na organização, a análise estratégica visa maiores vantagens competitivas.			4.5
	- Na organização, há bom uso dos recursos de marketing.			4.8
	- Na organização, há amplitude de visão e planejamento de risco.			4.9
	- Na organização, a revisão da estratégia é centrada na exequibilidade e no gerenciamento de risco.			4.10
	- Na organização, o marketing é responsável pela estratégia da oferta de valor.			5.7
50	Na organização, diferentes departamentos agem em conjunto para atender as mudanças no ambiente de negócios.		24	
51	Na organização, os produtos são desenvolvidos principalmente em função das necessidades dos clientes.		25	
52	Na organização, diferentes departamentos são imediatamente informados sobre mudanças desejadas por clientes.		32	
53	Na organização, são conhecidos os atributos de serviços mais desejados pelos clientes.			2.1
54	Na organização, são utilizadas as informações dos clientes para serem projetados os serviços.			2.3
Total de questões origem de abordagem		40	32	56

Quadro 7 – Comparação de abordagem das questões de pesquisa

Fonte: Adaptado de: Whiteley (1991, p.186-190), Day (2001, p.237-241) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477).

Observou-se, durante esse agrupamento – e confirmaram-se as suspeitas observadas na análise de macroabordagens (Quadro 7) – que o modelo de Whiteley (1991, p. 186-190) aparenta ser mais completo nas abordagens de orientação da organização para o mercado. Das 54 abordagens diferentes, identificadas pelo autor durante as análises, o modelo de mensuração de Whiteley (1991, p. 186-190) representou 40 abordagens centrais.

Do agrupamento total de 54 abordagens, 12 foram adicionadas pela escala de mensuração MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477), e do total

de 32 abordagens dessa escala, 20 já estavam contidas no modelo Whiteley (1991, p. 186-190).

Provavelmente, essa constatação se deve ao fato de o modelo de mensuração MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477) ter sido aplicado e validado – conforme revisão da literatura do referido modelo – apenas a altos executivos das organizações pesquisadas, limitando, assim, o seu foco e fazendo necessária uma maior abrangência para um modelo de mensuração de orientação ao mercado que englobe toda a organização. Com isso, a escala de mensuração de MARKOR (KOHLI, JAWORSKI E MUMAR, 1993, p. 467-477) mostra-se limitada a questões mais estratégicas da organização, que é a função de altos executivos.

Por fim, o modelo de mensuração de Day (2001, p. 237-241) adicionou apenas duas novas abordagens ao agrupamento total de 54 demonstradas no Quadro 5, ou seja, praticamente todas as abordagens centrais das suas questões já estavam contidas nas 40 abordagens do modelo de Whiteley (1991, p. 186-190) e nas 12 novas abordagens da escala de mensuração MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477).

Para este estudo, o modelo de mensuração de Day (2001, p. 237-241) tem uma abrangência significativa de abordagens para uma escala de mensuração envolvendo toda a organização, bem maior que a escala de mensuração MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477). No entanto, as suas abordagens não são tão abrangentes como as apresentadas no modelo de Whiteley (1991, p. 186-190); além disso, já são amplamente enfocadas no modelo Whiteley (1991, p. 186-190). Outro ponto a ser abordado é o fato de que o modelo de mensuração de Day (2001, p. 237-241) demonstra, conforme análises do presente estudo, conter abordagens que se repetem mesmo dentro do seu próprio modelo. Provavelmente, essa constatação se deve a eventuais características específicas do processo de pesquisa de Day (2001, p. 237-241), não identificadas pelo autor no material utilizado na revisão da referida literatura.

Assim, os fatores considerados nos modelos MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477), e de Day (2001, p. 237-241), servem para completar e reforçar o modelo de Whiteley (1991, p. 186-1991), corroborando em aspectos como

a visão, os ambientes externo e interno, além da criação de valor, o que tem sido sugerido por estudiosos como Gauzente (1999, p. 1-7), Pelham (1993, p. 1-30), Farrel e Oczkowski (1997, p. 30-41), Ormrod (2003, p. 1-21), Tellefsen e Love (2004, p. 1-7), Goumaris e Avlonitis (2003, p. 1-20), e Gray et al. (1998, p. 884-893).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

No capítulo anterior, apresentou-se a base de conhecimento teórico-empírico, foram tratadas as possíveis características de organizações orientadas para os seus mercados, os prováveis fatores que podem levar a essa orientação, bem como, apresentaram-se alguns modelos de mensuração desses fatores que já foram desenvolvidos por outros pesquisadores.

As noções apresentadas embasam o presente trabalho e conduzem, através de um referencial teórico, à metodologia empregada na tomada, coleta e análise dos dados. Seu objetivo constitui-se na identificação, a partir de pesquisa exploratória qualitativa e quantitativa, dos possíveis fatores de uma organização orientada para o seu mercado, através de um enfoque interno das organizações, envolvendo todos os níveis decisórios e operacionais das organizações a serem pesquisadas. Neste capítulo, pretende-se apresentar os métodos utilizados para a consecução dos objetivos do trabalho e os resultados obtidos.

3.1 Metodologia

A seguir, é apresentada a metodologia adotada, um estudo exploratório, e apresentada a unidade de pesquisa, o sujeito de pesquisa, o instrumento de pesquisa utilizado, o meio adotado na sua aplicação e o método de análise dos resultados.

Cooper e Shindler (2003) indicam o uso de estudos exploratórios quando não se tem uma idéia clara dos problemas que serão enfrentados durante a investigação. Dessa forma, levando-se em conta a natureza da pesquisa, temas a serem investigados e supostas considerações ou abordagens, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo exploratório.

As unidades de pesquisa são empresas que produzem e/ou comercializam produtos (bens, serviços ou informações) com fins lucrativos em ambientes *Business to Business* (B2B) e/ou ambientes *Business to Consumer* (B2C), nacionais ou multinacionais, porém tendo a unidade de pesquisa sediada no Brasil, sendo que os

sujeitos desta pesquisa são todos os funcionários de todos os cargos e departamentos destas organizações.

O presente instrumento de pesquisa foi desenvolvido partindo-se dos seguintes pressupostos de pesquisa: revisão da literatura que conduziu o autor a supor que a orientação para o mercado será possível através da mobilização das estratégias, táticas, práticas operacionais e pessoas de toda a organização; objetivos e sujeito de pesquisa conseqüentes das análises, conclusões e hipóteses levantadas na revisão da literatura; consolidação de todas as questões de pesquisa relacionadas nos modelos de mensuração de Whiteley (1991, p. 186-190), MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477) e Day (2001, p. 237-241), as quais levaram o autor a identificar, após agrupamento dessas questões, 54 assertivas, conforme análises apresentadas no Quadro 7; a conjectura do autor de que esse novo conjunto de fatores possa permitir uma avaliação mais completa do que a proposta pelos três modelos que serviram como base para o mesmo, desde que esse conjunto seja aplicado a todos os funcionários de uma organização.

Considera-se que, conforme observado na revisão da literatura, cada um dos três modelos apresentou alguma limitação em suas aplicações durante as referidas pesquisas, além da necessidade de avaliações no contexto de um país economicamente emergente.

Para a elaboração das 54 questões deste instrumento de pesquisa, utilizou-se o texto original das questões ou assertivas dos três modelos e priorizou-se o texto das questões dos modelos de Whiteley (1991, p.186-190), em seguida do modelo MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477) e, por fim, as questões do modelo de Day (2001, p. 237-241). Tudo isso em função da ordem de maior abrangência que cada um dos modelos, considerando-se que um modelo de mensuração deve envolver todos os níveis e aspectos de uma organização. Finalmente, para concluir a elaboração deste instrumento de pesquisa, manteve-se, também, o texto original das questões principais de pesquisa e/ou assertivas dos referidos autores, por entender que essas questões e/ou assertivas já haviam sido testadas em seus modelos originais.

Abaixo, apresenta-se o quadro 8, com a consolidação das 54 assertivas, com o melhor texto de abordagem, em um novo instrumento de pesquisa proposto pelo pesquisador:

Nº	QUESTÃO DA PESQUISA	W h i t h e l e y	M A R K O R	D a y
1	Nossa organização está totalmente empenhada com a idéia de criar clientes satisfeitos.	X		
2	Em vez de consertar os erros, procuramos "acertar de primeira".	X		
3	Os executivos demonstram por suas ações que a satisfação do cliente é importante.	X		
4	Nosso objetivo é exceder as expectativas de nossos clientes naquilo que mais lhes importa.	X		
5	O enfoque no cliente é um fator preponderante na determinação das prioridades em nossa organização.	X		
6	Nossa organização está totalmente comprometida com a idéia de qualidade.	X		
7	Atender as necessidades dos clientes é prioritário em relação a nossas necessidades internas.	X		
8	Quando se trata de vendas, desempenhamos um papel consultivo de parceria com nossos clientes.	X		
9	Em nossos materiais de propaganda e promocionais, evitamos prometer mais do que podemos cumprir.	X		
10	Sabemos quais atributos de nossos produtos os nossos clientes mais valorizam.	X		
11	Sabemos quais atributos de nossos serviços os nossos clientes mais valorizam.			X
12	As informações dos clientes são usadas ao projetarmos nossos produtos.	X		
13	As informações dos clientes são usadas ao projetarmos nossos serviços.			X
14	Lutamos para sermos líderes em nosso ramo.	X		
15	Reunimo-nos com clientes, ao menos uma vez por ano, para detectarmos que produtos ou serviços eles precisarão no futuro.		X	
16	Freqüentemente avaliamos como as mudanças em nosso ambiente de negócios afetam nossos clientes.		X	
17	Nós monitoramos as reclamações dos clientes.	X		
18	Regularmente solicitamos aos clientes feedback sobre o nosso desempenho.	X		
19	As reclamações dos clientes são regularmente analisadas de modo a identificar problemas de qualidade.	X		
20	Procuramos formas de eliminar procedimentos e sistemas internos que não beneficiem os nossos clientes.	X		
21	Sabemos como os nossos clientes definem a "qualidade".	X		
22	Damos oportunidade a empregados de vários níveis e funções de se encontrarem com clientes.	X		
23	Compreendemos claramente o que os nossos clientes esperam de nossa organização.	X		
24	Damos regularmente informações aos clientes que ajudam a configurar expectativas realistas.	X		

Nº	QUESTÃO DA PESQUISA	W h i t h e l e y	M A R K O R	D a y
25	Nossos gerentes-chave compreendem com clareza as exigências de nossos clientes.	X		
26	Dentro da organização, existe um consenso sobre quem é nosso "real" cliente.	X		
27	Nossos executivos mantêm freqüentes contatos com clientes.	X		
28	Em nossa empresa, periodicamente circulam relatórios e reportagens que fornecem informações sobre nossos clientes.		X	
29	As linhas de produtos que vendemos dependem mais das necessidades reais de mercado do que das políticas internas.		X	
30	Se algo importante acontece com um grande cliente, todos tomamos conhecimento rapidamente.		X	
31	Tomamos fácil para nossos clientes negociarem conosco.	X		
32	Os empregados são estimulados a darem tudo de si para servir bem os clientes.	X		
33	Nós procuramos resolver todas as queixas dos clientes.	X		
34	Facilitamos aos clientes reclamarem conosco sobre nossos produtos e serviços.	X		
35	Tratamos os empregados com respeito.	X		
36	Empregados de todos os níveis conhecem bem nossos produtos e serviços.	X		
37	Os empregados que trabalham com os clientes recebem os recursos necessários para desempenhar bem o serviço.	X		
38	Mesmo nos níveis inferiores de nossa organização, os empregados recebem o poder de tomar iniciativas próprias quando a rápida ação é necessária para atender bem o cliente.	X		
39	Os empregados se sentem envolvidos em um empreendimento estimulante.	X		
40	Os empregados de todos os níveis estão envolvidos na tomada de decisões sobre alguns aspectos de seu trabalho.	X		
41	Os empregados recebem treinamentos diversificados, para que possam substituir uns aos outros quando preciso.	X		
42	Diferentes departamentos se reúnem, periodicamente, para planejar respostas às mudanças que estão ocorrendo em nosso ambiente de negócios.		X	
43	Em vez de competirem mutuamente, grupos funcionais cooperam entre si para alcançar as metas comuns.	X		
44	Estudamos as melhores práticas de outras companhias na busca de idéias de como melhorarmos.	X		
45	Trabalhamos para melhorar continuamente nossos produtos e serviços.	X		
46	Tentamos sistematicamente reduzir a duração de nossos ciclos de pesquisa e desenvolvimento.	X		
47	Ao serem identificados problemas de qualidade, agimos rapidamente para solucioná-los.	X		
48	Nós investimos no desenvolvimento de idéias inovadoras.	X		
49	Ao menos uma vez por ano, elegemos usuários finais para avaliarem a qualidade de nossos produtos e serviços.		X	
50	Somos rápidos na detecção de mudanças em nosso ambiente de negócios (novas tecnologias, legislação, etc).		X	

Nº	QUESTÃO DA PESQUISA	W h i t h e l e y	M A R K O R	D a y
51	É adequada a comunicação entre os departamentos de marketing e de produção sobre desenvolvimentos de mercado.		X	
52	Nossos esforços para o desenvolvimento de novos produtos são dirigidos por princípios de segmentação de mercado.		X	
53	Nossos planos de negócios são mais direcionados por pesquisas de mercado do que por avanços tecnológicos.		X	
54	Se notamos que nossos clientes desejam que modifiquemos um produto ou serviço, imediatamente os departamentos envolvidos exercem esforços concentrados.		X	

Quadro 8 – Atributos de uma empresa orientada para o mercado

Fonte: Adaptado de: Whiteley (1991, p.186-190), MARKOR (KOHLI, JAWORSKI E MUMAR, 1993, p. 467-477) e Day (2001, p. 237-241).

Com o objetivo de uniformizar-se o instrumento de pesquisa, todas as questões foram transformadas em assertivas, mantendo-se o padrão do modelo de mensuração de Whiteley (1991, p. 186-190), uma vez que este se mostrou mais abrangente para os objetivos deste instrumento de pesquisa. Também se unificou a escala de Likert, em cinco opções, a qual exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância, com cada uma das afirmações do instrumento (MALHOTRA, 2001, p. 255). Para cada escolha é atribuída uma pontuação que varia de 1 a 5, para que se possa trata-las de forma quantitativa segundo o método estatístico conhecido como análise fatorial. Desta forma, atribuímos um valor para cada atitude, sendo: 1 (um) = desconheço/não sei informar; 2 (dois) = discordo totalmente; 3 (três) = discordo; 4 (quatro) = concordo; 5 (cinco) = concordo totalmente, evitando-se, assim, o centralismo na resposta às questões (SINCICH, 1996). Como nosso objetivo consiste numa pesquisa exploratória e os sujeitos pesquisados ocupam os mais variados cargos e fazem parte de diversos departamentos dentro das organizações, optou-se por uma escala não forçada, isto é, incluiu-se a opção não sei informar/deconheço.

Além disso, as questões para avaliação das características foram redistribuídas aleatoriamente, para evitar tendenciosidade e co-relacionamento

entre as respostas (SINCICH, 1996), usando-se um modelo randômico (www.random.org). No apêndice 1 é apresentado o instrumento de pesquisa. Este foi aplicado a todos os funcionários de todos os níveis e departamentos de cada organização pesquisada, sem a necessidade de identificar a empresa de origem da resposta. O instrumento foi empregado através de formulário eletrônico, enviado pela Internet, através de um levantamento amostral (*survey*), com amostragem por conveniência.

Para a escolha do tamanho mínimo da amostra, empregou-se o critério empírico dos levantamentos amostrais, com escalas de Likert, de considerar pelo menos que o número de sujeitos deva ser no mínimo cinco vezes o número de questões (HAIR et al., 1998). Como o instrumento adotado tem 54 variáveis, deve-se ter, então, pelo menos 276 respondentes, de forma a minimizar-se a probabilidade de ocorrência do fenômeno estatístico de sobre-ajuste (*overfit*) dos dados, ou seja, encontrar fatores que são específicos da amostra com pouca generalização (HAIR et al., 1998).

Para que se possa saber que tipos de resultados foram obtidos, com respeito às suas análises potenciais, empregou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov para avaliar se há aderência dos dados à distribuição normal ou de Gauss (BISQUERRA; SARIERA; MARTINEZ, 2004). Embora a normalidade não seja um pressuposto necessário da análise fatorial, as possibilidades de interpretação crescem caso a distribuição seja normal (HARMAN, 1976).

Desta forma, depois de constatada a não normalidade das variáveis, foram realizados o teste de Kruskal-Wallis e o método de análise fatorial de componentes principais.

O teste de Kruskal-Wallis foi realizado com vistas a perceber se sujeitos com tempos de empresa diferentes, ou de grupos ou áreas funcionais distintos possuem opiniões diferentes com relação às assertivas analisadas no instrumento. Este tipo de análise é importante para verificar diferentes preocupações com as necessidades dos clientes por parte das distintas áreas da organização.

Já análise fatorial é uma maneira de determinar a natureza de padrões que estão envolvidos em uma grande quantidade de variáveis. Ela é particularmente apropriada em pesquisas onde os investigadores têm por objetivo

fazer uma “simplificação ordenada” do número de variáveis inter-relacionadas (COHEN; MARION, 1994, p. 330). Assim, podem-se separar e agregar elementos muitas vezes indistintos, obtendo-se uma visão integral das concepções prévias dos respondentes.

Nesta análise foi utilizado o método EQUAMAX de matriz rodada com normalização de Kaiser através do *software* SPSS® (*Statistical Package for Social Sciences*-SPSS, 1999).

Foram realizados também quatro tipos de testes: Kolmogorov-Smirnov, para verificar se os dados se comportaram como uma distribuição normal, teste KMO e o de esfericidade de Bartlett, para se determinar se o método de análise fatorial pode ser utilizado, e, finalmente, o teste de confiabilidade interna dos dados (alfa de Cronbach), para verificar se os dados não têm vieses significativos.

Para determinar-se a confiabilidade interna dos dados obtidos e a precisão da escala, utilizou-se um método de verificação da consistência interna denominado coeficiente alfa de Cronbach, reconhecido como o mais popular e mais usado por pesquisadores da área (PASQUALI, 2003; YU, 2001). O cálculo do coeficiente em questão mostra se a proporção da variabilidade nas respostas resulta de diferenças dos inquiridos ou de algum tipo de inconsistência do questionário, o que pode levar a diferentes interpretações por parte dos sujeitos da pesquisa, provocando vieses significativos nos dados obtidos. Segundo Cronbach (1996) e Churchill (1999), valores entre 0,600 a 0,800 são considerados bons para uma pesquisa exploratória, mostrando que os dados são confiáveis e o instrumento tem boa qualidade para a interpretação.

A seguir, os resultados da pesquisa são apresentados em três etapas: a primeira refere-se à caracterização da amostra; a segunda, mostra o teste de Kruskal-Wallis com vistas a verificar se existem grupos de sujeitos que diferem marcadamente em suas respostas, e, por último, realizar-se-á a análise fatorial, para identificar-se a estrutura das relações entre as assertivas.

3.2 Caracterização da amostra

A amostra foi composta por 276 profissionais de duas empresas da região de São Paulo. A distribuição dos sujeitos por tempo de empresa é mostrada no gráfico 1 a seguir.

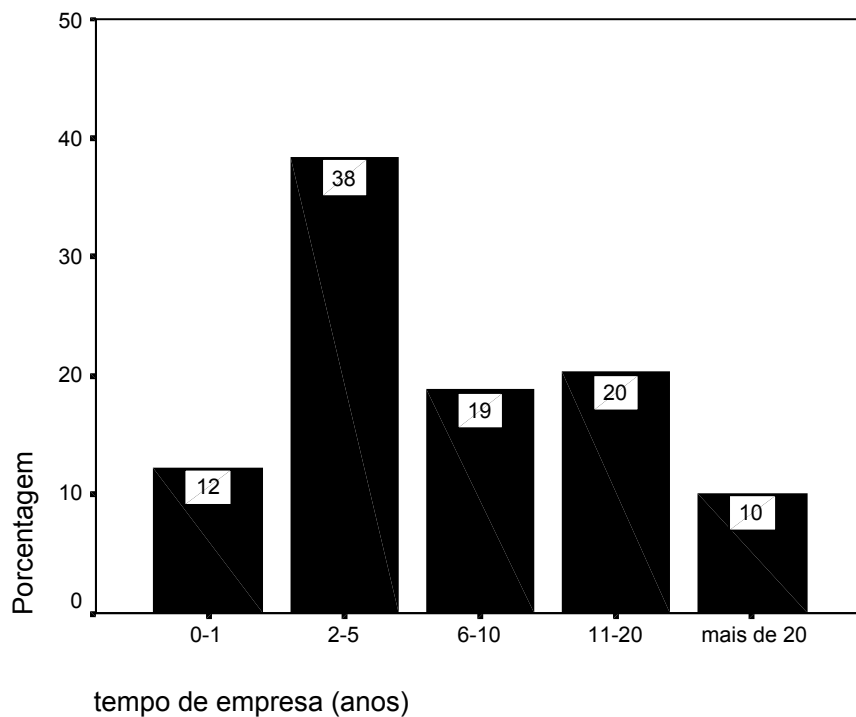


Gráfico 1 – Distribuição dos sujeitos em relação ao tempo de empresa.

Pode-se verificar pelo gráfico 1 que 38% dos sujeitos trabalham na empresa entre 2 e 5 anos, 12 % têm menos de 1 ano de casa e 10% trabalham na empresa há mais de 20 anos.

Os sujeitos podem ser divididos também segundo o grupo funcional em que atuam, e sua distribuição é mostrada no gráfico 2.

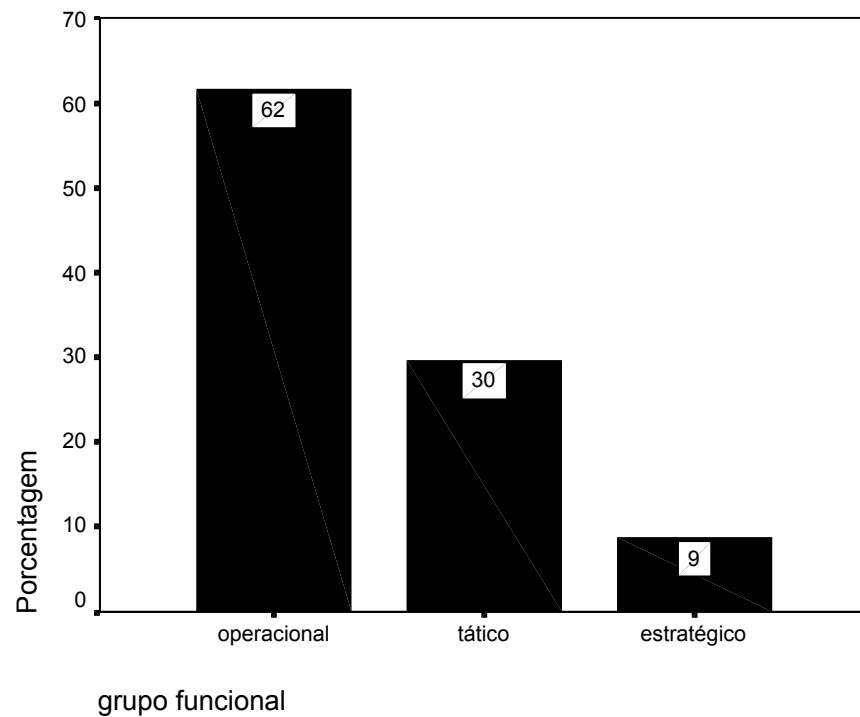


Gráfico 2 – Distribuição dos sujeitos em relação ao grupo funcional em que atua.

Observando o gráfico 2, pode-se constatar que a maior parte dos sujeitos pesquisados (68%) atua no grupo operacional e apenas 9% atuam no grupo estratégico.

A distribuição dos sujeitos em relação à área funcional em que trabalha pode ser visualizada no gráfico 3.

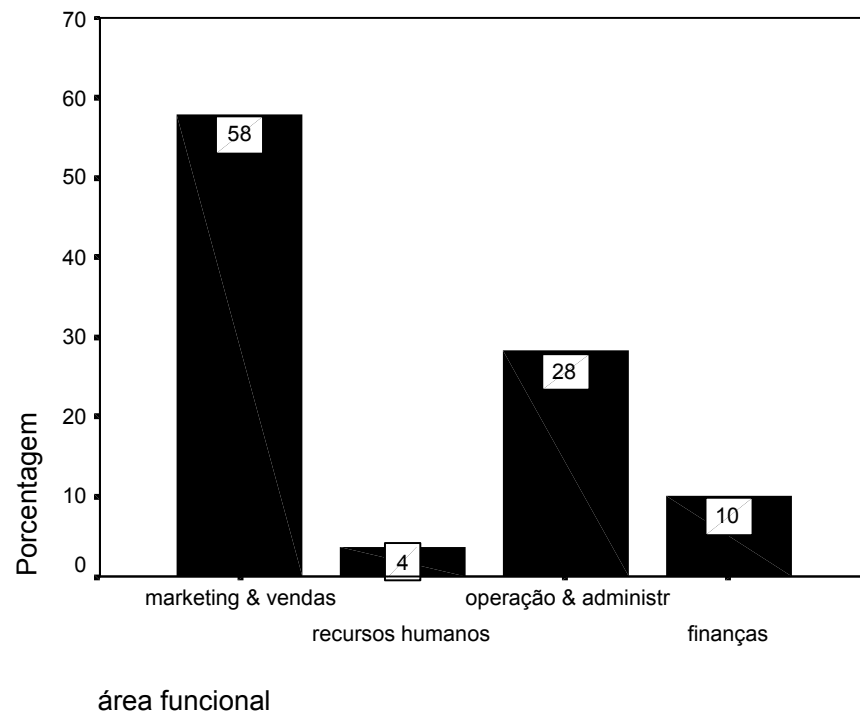


Gráfico 3 – Distribuição dos sujeitos em relação à área funcional em que atua.

A partir do gráfico 3 verifica-se que a maior parte dos sujeitos atua no setor de marketing e vendas, e somente 4% atuam no setor de recursos humanos.

Para que possamos prosseguir com a análise, será realizado o teste de Kolmogorov-Sminov, de forma a verificar o pressuposto de normalidade dos dados obtidos. Os resultados deste teste são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Teste de Normalidade

Variável	Kolmogorov-Smirnov	
	Statistic	Sig.
1	4,538	,000
2	5,000	,000
3	5,368	,000
4	4,528	,000
5	5,291	,000
6	4,230	,000
7	4,161	,000
8	5,604	,000
9	5,163	,000
10	5,429	,000
11	5,507	,000
12	3,513	,000
13	4,015	,000
14	5,344	,000
15	4,084	,000
16	5,182	,000
17	4,648	,000
18	3,918	,000
19	5,810	,000
20	5,261	,000
21	5,224	,000
22	3,724	,000
23	5,428	,000
24	4,566	,000
25	5,526	,000
26	4,659	,000
27	5,653	,000
28	3,929	,000
29	5,672	,000
30	4,463	,000
31	5,657	,000
32	4,396	,000
33	5,099	,000
34	5,488	,000
35	4,817	,000
36	4,307	,000
37	4,044	,000
38	4,105	,000
39	4,713	,000
40	4,311	,000
41	4,490	,000
42	5,643	,000
43	4,611	,000
44	5,581	,000
45	5,095	,000
46	5,005	,000
47	4,901	,000
48	4,937	,000
49	4,987	,000
50	4,476	,000
51	3,621	,000
52	6,507	,000
53	4,993	,000
54	3,652	,000

Como a significância é menor do que 0,0001, pode-se concluir que as distribuições de todas as variáveis não são normais ao nível de significância de 0,05 (PESTANA; GAGEIRO, 2000). Desta forma, os dados são não-paramétricos e o teste de Kruskal-Wallis pode ser aplicado.

3.3 Teste de Kruskal-Wallis

O teste de Kruskal-Wallis tem por objetivo verificar se existem grupos de sujeitos que diferem em suas respostas (SIEGEL, 1981). Para isso, os sujeitos foram divididos em algumas categorias, dentro de cada uma das variáveis nominais, a saber: tempo de empresa, grupo funcional e área funcional. Em seguida, o teste de Kruskal-Wallis foi aplicado para cada uma destas variáveis, sendo que as etapas em todas elas são equivalentes.

Na variável “tempo de empresa” os sujeitos foram divididos em cinco grupos:

Grupo 1 – tempo de empresa menor que 1 ano

Grupo 2 – tempo de empresa entre 2 e 5 anos

Grupo 3 – tempo de empresa entre 6 e 10 anos

Grupo 4 – tempo de empresa entre 11 e 20 anos

Grupo 5 – tempo de empresa maior que 20 anos

O teste de Kruskal-Wallis para esta variável pode ser observado na tabela 2:

Tabela 2 – Teste de Kruskal-Wallis para a variável tempo de empresa.

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	6,145	4	,189
2	3,940	4	,414
3	9,013	4	,061
4	15,403	4	,004
5	17,359	4	,002
6	17,116	4	,002
7	5,245	4	,263
8	2,517	4	,642
9	23,462	4	,000
10	2,162	4	,706
11	3,100	4	,541
12	10,440	4	,034
13	14,809	4	,005
14	11,326	4	,023
15	9,313	4	,054
16	4,809	4	,307
17	5,950	4	,203
18	,775	4	,942
19	12,377	4	,015
20	14,290	4	,006
21	3,179	4	,528
22	9,113	4	,058
23	2,253	4	,689
24	5,058	4	,281
25	1,911	4	,752
26	2,836	4	,586
27	8,331	4	,080
28	21,029	4	,000
29	5,016	4	,286
30	17,766	4	,001
31	3,614	4	,461
32	9,378	4	,052
33	17,871	4	,001
34	12,232	4	,016
35	4,710	4	,318
36	5,025	4	,285
37	3,327	4	,505
38	6,927	4	,140
39	22,678	4	,000
40	9,506	4	,050
41	13,111	4	,011
42	6,855	4	,144
43	13,931	4	,008
44	13,049	4	,011
45	3,655	4	,455
46	3,339	4	,503
47	13,147	4	,011
48	9,389	4	,052
49	8,599	4	,072
50	2,697	4	,610
51	6,216	4	,184
52	15,657	4	,004
53	6,983	4	,137
54	3,700	4	,448

Pode-se observar na tabela 2, que as variáveis 4, 5, 6, 9, 12, 13, 14, 19, 20, 28, 30, 33, 34, 39, 41, 43, 44, 47 e 52, destacadas na tabela, possuem níveis de

significância baixos (menores que 0,05). Isso significa que pelo menos um dos grupos difere dos restantes em relação a estas variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2000). Para as outras variáveis, as diferenças obtidas nas respostas dos sujeitos indicam que não são estatisticamente significantes, representando apenas variações casuais (SIEGEL, 1981).

As diferenças entre os grupos para as variáveis mencionadas acima podem ser percebidas na tabela 3.

Tabela 3 – Diferenças entre os grupos da variável tempo de empresa¹

Var	G1			G2			G3			G4			G5		
	NS	D	C	NS	D	C	NS	D	C	NS	D	C	NS	D	C
4	0	11,8	82,4	1,9	5,7	92,5	0	26,9	73,1	3,6	14,3	82,1	0	28,6	71,4
5	0	17,6	82,4	0	5,7	94,3	0	23,1	76,9	7,1	10,7	82,1	0	14,3	85,7
6	0	29,4	70,6	0	13,2	86,8	3,8	30,8	65,4	3,6	7,1	89,3	0	21,4	78,6
9	47,1	11,8	41,2	9,4	15,1	75,5	11,5	23,1	65,4	25,0	17,9	57,1	14,3	7,1	78,6
12	41,2	23,5	35,3	11,3	32,1	56,6	11,5	53,8	34,6	14,3	37,5	50,0	14,3	28,6	57,1
13	17,6	29,6	52,9	13,2	30,2	56,6	11,5	57,7	30,8	21,4	35,7	42,9	7,1	21,4	71,4
14	0	5,9	94,1	0	3,8	96,2	0	0	100	0	10,7	89,3	0	7,1	92,9
19	11,8	11,8	76,5	7,5	11,3	81,1	15,4	23,1	61,5	3,6	21,4	75,0	7,1	7,1	85,7
20	5,9	29,4	64,7	5,7	24,5	69,8	15,4	46,2	38,5	10,7	17,9	71,4	14,3	28,6	57,1
28	29,4	47,1	23,5	7,5	49,1	43,4	19,2	61,5	19,2	14,3	50,0	35,7	14,3	35,7	50,0
30	5,9	47,1	47,1	7,5	18,9	73,6	3,8	42,3	53,8	14,3	35,7	50,0	7,1	28,6	64,3
33	5,9	11,8	82,4	1,9	9,4	88,7	7,7	34,6	57,7	3,6	14,3	82,1	0	21,4	78,6
34	17,6	17,6	64,7	13,2	3,8	83,0	3,8	38,5	57,7	7,1	14,3	78,6	14,3	7,1	78,6
39	5,9	23,5	70,6	5,7	20,8	73,6	3,8	50,0	46,2	7,1	32,1	60,7	0	14,3	85,7
41	0	47,1	52,9	1,9	34,0	64,2	7,7	53,8	38,5	0	25,0	75,0	7,1	21,4	71,4
43	5,9	35,3	58,8	1,9	24,5	73,6	7,7	42,3	50,0	10,7	39,3	50,0	0	28,6	71,4
44	29,4	5,9	64,7	13,2	9,4	77,4	15,4	26,9	57,7	32,1	21,4	46,4	28,6	14,3	57,1
47	11,8	23,5	64,7	3,8	20,8	75,5	3,8	50,0	46,2	3,6	32,1	64,3	7,1	28,6	64,3
52	35,3	17,6	47,1	15,1	5,7	79,2	3,8	19,2	76,9	14,3	10,7	75,0	14,3	7,1	78,6

Pela tabela 3, pode-se perceber que a maioria em todos os grupos concorda com as assertivas 4, 5, 6, 14, 19, 33, 34, 43, 44 e 52, embora haja uma ligeira diferença

¹ Todos os dados são apresentados em porcentagens. NS = desconheço/não sei informar, D = discordo ou discordo totalmente e C = concordo ou concordo totalmente.

na porcentagem de sujeitos que concordam. As diferenças mais marcantes são encontradas nas assertivas 9, 12, 13, 20, 28, 30, 39, 41 e 47. O grupo com menos de um ano de trabalho na empresa, em sua maioria, não possui uma opinião definida sobre a assertiva 9 (Em nossos materiais de propaganda e promocionais, evitou-se prometer mais do que se pode cumprir), enquanto que os sujeitos com mais de um ano na empresa tendem a concordar com esta assertiva. Em relação à variável 12 (As informações dos clientes são usadas ao projetarmos nossos produtos), o grupo com menos de um ano de empresa novamente desconhece o assunto, enquanto que os sujeitos com tempo de empresa entre 6 e 10 anos tendem a discordar e o restante a concordar.

Para as variáveis 13 (As informações dos clientes são usadas ao projetarmos nossos serviços), 20 (Procuramos formas de eliminar procedimentos e sistemas internos que não beneficiem os nossos clientes), 39 (Os funcionários se sentem envolvidos em um empreendimento estimulante), 41 (Os funcionários recebem treinamentos diversificados, para que possam substituir uns aos outros quando preciso) e 47 (Ao serem identificados problemas de qualidade, agimos rapidamente para solucioná-los), o grupo com tempo de empresa entre 6 e 10 anos tende a discordar, enquanto que os outros sujeitos tendem a concordar com estas assertivas.

Já o grupo com mais de 20 anos de empresa tende a concordar com a variável 28 (Em nossa empresa, periodicamente, circulam relatórios que fornecem informações sobre nossos clientes), enquanto que os sujeitos com menos tempo de empresa tendem a discordar. Em relação à assertiva 30 (Se algo importante acontece com um grande cliente, todos de nós tomam conhecimento rapidamente), observa-se, pela tabela 3, que a porcentagem de sujeitos que discordam é igual a porcentagem de sujeitos que concordam dentro do grupo 1, já os outros grupos concordam com esta assertiva.

Na análise da variável “grupo funcional” os sujeitos foram divididos em três grupos:

Grupo 1 – operacional

Grupo 2 – tático

Grupo 3 – estratégico

O teste de Kruskal-Wallis para esta variável pode ser observado na tabela 4.

Tabela 4 – Teste de Kruskal-Wallis para a variável grupo funcional.

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	11,627	2	,003
2	4,936	2	,085
3	1,203	2	,548
4	25,715	2	,000
5	7,695	2	,021
6	7,395	2	,025
7	19,324	2	,000
8	7,224	2	,027
9	3,735	2	,155
10	2,120	2	,346
11	2,532	2	,282
12	1,155	2	,561
13	8,959	2	,011
14	14,662	2	,001
15	14,548	2	,001
16	1,767	2	,413
17	8,509	2	,014
18	3,414	2	,181
19	18,970	2	,000
20	6,451	2	,040
21	5,692	2	,058
22	3,432	2	,180
23	6,113	2	,047
24	9,032	2	,011
25	14,772	2	,001
26	9,249	2	,010
27	3,464	2	,177
28	5,446	2	,066
29	5,844	2	,054
30	3,293	2	,193
31	,620	2	,734
32	1,564	2	,457
33	9,522	2	,009
34	2,327	2	,312
35	,578	2	,749
36	1,813	2	,404
37	,252	2	,881
38	17,867	2	,000
39	7,876	2	,019
40	7,054	2	,029
41	8,827	2	,012
42	7,219	2	,027
43	21,225	2	,000
44	8,369	2	,015
45	13,535	2	,001
46	5,528	2	,063
47	17,534	2	,000
48	12,933	2	,002
49	8,599	4	,072
50	2,697	4	,610
51	6,216	4	,184
52	15,657	4	,004
53	6,983	4	,137
54	3,700	4	,448

Pode-se observar na tabela 4, que as variáveis 1, 4 a 8, 13 a 15, 17, 19, 20, 23 a 26, 33, 38 a 45, 47, 48 e 52, destacadas na tabela, possuem níveis de significância baixos (menores que 0,05), o que significa que pelo menos um dos grupos difere dos restantes em relação a estas variáveis. Para as outras variáveis, as diferenças obtidas nas respostas dos sujeitos indicam que não são estatisticamente significantes, representando apenas variações casuais (SIEGEL, 1981).

As diferenças entre os grupos para as variáveis mencionadas acima podem ser percebidas pela tabela 5.

Tabela 5 – Diferenças entre os grupos da variável grupo funcional²

Var	G1			G2			G3		
	NS	D	C	NS	D	C	NS	D	C
1	2,4	8,2	89,4	0	19,5	80,5	0	16,7	83,3
4	2,4	4,7	92,9	0	29,3	70,7	0	33,3	66,7
5	2,4	8,2	89,4	0	19,5	80,5	0	16,7	83,3
6	2,4	12,9	84,7	0	26,8	73,2	0	25,0	75,0
7	1,2	7,1	91,8	0	22,0	78,0	0	0	100
8	11,8	10,6	77,6	4,9	31,7	63,4	25,0	8,3	66,7
13	15,3	28,2	56,5	17,1	48,8	34,1	0	41,7	58,3
14	0	2,4	97,6	0	12,2	87,8	0	0	100
15	42,4	23,5	34,1	31,7	46,3	22,0	16,7	8,3	75,0
17	10,6	22,4	67,1	9,8	36,6	53,7	0	50,0	50,0
19	7,1	10,6	82,4	12,2	24,4	63,4	8,3	16,7	75,0
20	11,8	20,0	68,2	7,3	43,9	48,8	0	33,3	66,7
23	3,5	5,9	90,6	2,4	22,0	75,6	0	16,7	83,3
24	18,8	18,8	62,4	17,1	41,5	41,5	16,7	16,7	66,7
25	7,1	14,1	78,8	7,3	31,7	61,0	0	33,3	66,7
26	8,2	22,4	69,4	7,3	41,5	51,2	0	41,7	58,3
33	4,7	10,6	84,7	0	29,3	70,7	8,3	16,7	75,0
38	14,1	22,4	63,5	12,2	58,5	29,3	0	33,3	66,7
39	8,2	20,0	71,8	0	43,9	56,1	0	33,3	66,7
40	8,2	30,6	61,2	4,9	51,2	43,9	0	41,7	58,3
41	2,4	30,6	67,1	4,9	48,8	46,3	0	33,3	66,7
42	23,5	10,6	65,9	7,3	24,4	68,3	0	16,7	83,3
43	7,1	21,2	71,8	2,4	53,7	43,9	0	41,7	58,3
44	24,7	9,4	65,9	19,5	29,3	51,2	0	8,3	91,7
45	1,2	3,5	95,3	2,4	12,2	85,4	0	0	100
47	5,9	22,4	71,8	4,9	46,3	48,8	0	25,0	75,0
48	10,6	16,5	72,9	14,6	31,7	53,7	0	50,0	50,0
49	58,3	16,7	25,0	36,6	34,1	29,3	16,7	50,0	33,3
50	16,5	22,4	61,2	12,2	46,3	41,5	0	14,7	58,3
51	36,5	25,9	37,6	19,5	43,9	36,6	8,3	25,0	66,7
53	36,5	15,3	48,2	19,5	19,5	61,0	8,3	41,7	50,0
54	21,2	32,9	45,9	17,1	58,5	24,4	8,3	25,0	66,7

Pela tabela 5, pode-se perceber que a maioria em todos os grupos concorda com as assertivas 1, 4 a 8, 14, 17, 19, 20, 23, 25, 26, 33, 39, 42, 44 a 47 e 53,

² Todos os dados são apresentados em porcentagens. NS = desconheço/não sei informar, D = discordo ou discordo totalmente e C = concordo ou concordo totalmente.

embora haja uma ligeira diferença na percentagem de sujeitos que concordam. As diferenças mais marcantes são encontradas nas assertivas 13, 15, 24, 38, 40, 41, 43, 48, 49, 50, 51 e 54.

O grupo tático, em sua maioria, discorda das assertivas 13 (As informações dos clientes são usadas ao projetarmos nossos serviços), 38 (Mesmo nos níveis inferiores de nossa organização, os funcionários recebem o poder de tomar iniciativas próprias, quando a rápida ação é necessária para atender bem o cliente), 40 (Os funcionários de todos os níveis estão envolvidos na tomada de decisões sobre alguns aspectos de seu trabalho), 41 (Os funcionários recebem treinamentos diversificados, para que possam substituir uns aos outros quando preciso), 43 (Em vez de competirem mutuamente, grupos funcionais cooperam entre si para alcançar as metas comuns), 50 (Somos rápidos na detecção de mudanças em nosso ambiente de negócios (novas tecnologias, legislação, etc.)), 51 (É adequada a comunicação entre os departamentos de marketing e de produção sobre desenvolvimentos de mercado) e 54 (Se notamos que nossos clientes desejam que modifiquemos um produto ou serviço, imediatamente os departamentos envolvidos exercem esforços concentrados), enquanto que os sujeitos dos grupos operacional e estratégico tendem a concordar com estas assertivas.

Já para a variável 15 (Reunimo-nos com clientes, ao menos uma vez por ano, para detectarmos que produtos ou serviços eles precisarão no futuro), o grupo operacional afirma não ter uma opinião formada sobre o assunto, enquanto o tático discorda e o estratégico concorda. Em relação à assertiva 24 (Damos regularmente informações aos clientes que ajudam a configurar expectativas realistas), observa-se que os grupos operacional e estratégico tendem a concordar, enquanto que o grupo tático possui o mesmo percentual de sujeitos que concordam e discordam.

Os sujeitos pertencentes aos grupos operacional e tático tendem a concordar com a assertiva 48 (Nós investimos no desenvolvimento de idéias inovadoras), enquanto que no grupo estratégico há a mesma percentagem de sujeitos que concordam e discordam desta afirmativa. Quanto à variável 49 (Ao menos uma vez por ano, elegemos usuários finais (consumidores) para avaliarem a qualidade de nossos produtos e serviços), os sujeitos do grupo estratégico tendem a

discordar, enquanto o restante não tem uma opinião sobre a assertiva ou desconhece o assunto.

Para a análise da variável “área funcional” os sujeitos foram divididos em quatro grupos:

Grupo 1 – marketing & vendas

Grupo 2 – recursos humanos

Grupo 3 – operação & administração

Grupo 4 – finanças

O teste de Kruskal-Wallis para esta variável pode ser observado na tabela 6.

Tabela 6 – Teste de Kruskal-Wallis para a variável área funcional.

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	13,304	3	,004
2	27,110	3	,000
3	4,024	3	,259
4	2,288	3	,515
5	12,479	3	,006
6	6,849	3	,077
7	16,766	3	,001
8	30,210	3	,000
9	25,465	3	,000
10	21,544	3	,000
11	11,926	3	,008
12	7,925	3	,048
13	5,054	3	,168
14	5,780	3	,123
15	9,945	3	,019
16	1,173	3	,760
17	1,736	3	,629
18	12,902	3	,005
19	2,391	3	,495
20	9,485	3	,023
21	19,900	3	,000
22	15,182	3	,002
23	13,146	3	,004
24	14,319	3	,003
25	11,444	3	,010
26	4,727	3	,193
27	4,844	3	,184
28	7,574	3	,056
29	19,640	3	,000
30	7,328	3	,062
31	26,066	3	,000
32	8,799	3	,032
33	3,393	3	,335
34	13,531	3	,004
35	2,068	3	,558
36	1,944	3	,584
37	9,180	3	,027
38	6,040	3	,110
39	3,495	3	,321
40	6,731	3	,081
41	13,684	3	,003
42	4,255	3	,235
43	1,707	3	,635
44	3,251	3	,354
45	2,792	3	,425
46	6,098	3	,107
47	2,799	3	,424
48	2,868	3	,412
49	14,909	3	,002
50	2,298	3	,513
51	3,028	3	,387
52	11,534	3	,009
53	13,852	3	,003
54	19,625	3	,000

Pode-se observar na tabela 6, que as variáveis 1, 2, 5, 7 a 12, 15, 18, 20 a 25, 29, 31, 32, 34, 37, 41, 49 e 52 a 54, destacadas na tabela, possuem níveis

de significância baixos (menores que 0,05), indicando que pelo menos um dos grupos difere dos restantes em relação a estas variáveis. Já nas outras variáveis, as diferenças encontradas representam apenas variações casuais.

As diferenças entre os grupos para as variáveis mencionadas acima podem ser percebidas pela tabela 7.

Tabela 7 – Diferenças entre os grupos da variável área funcional³.

Var	G1			G2			G3			G4		
	NS	D	C	NS	D	C	NS	D	C	NS	D	C
1	0	16,3	83,8	0	0	100	2,6	7,7	89,7	7,1	7,1	85,7
2	3,8	28,8	67,5	0	20,0	80,0	41,0	12,8	46,2	0	42,9	57,1
5	0	11,3	88,8	0	40,0	60,0	5,1	5,1	89,7	0	28,6	71,4
7	0	15,0	85,0	0	20,0	80,0	2,6	0	97,4	0	14,3	85,7
8	3,8	15,0	81,3	20,0	40,0	40,0	25,6	12,8	61,5	7,1	28,6	64,3
9	10,0	16,3	73,8	0	40,0	60,0	38,5	12,8	48,7	14,3	14,3	71,4
10	7,5	23,8	68,8	20,0	60,0	20,0	35,9	15,4	48,7	21,4	14,3	64,3
11	5,0	20,0	75,0	20,0	20,0	60,0	20,5	15,4	64,1	28,6	14,3	57,1
12	8,8	43,8	47,5	0	60,0	40,0	35,9	17,9	46,2	7,1	28,6	64,3
15	27,5	37,5	35,0	20,0	40,0	40,0	51,3	15,4	33,3	57,1	14,3	28,6
18	6,3	47,5	46,3	0	60,0	40,0	33,3	33,3	33,3	35,7	14,3	50,0
20	7,5	23,8	68,8	20,0	20,0	60,0	10,3	30,8	59,0	14,3	50,0	35,7
21	3,8	28,8	67,5	0	0	100	28,2	20,5	51,3	28,6	14,3	57,1
22	7,5	45,0	47,5	0	60,0	40,0	28,2	43,6	28,2	7,1	50,0	42,9
23	1,3	10,0	88,8	0	20,0	80,0	2,6	12,8	84,6	14,3	14,3	71,4
24	7,5	31,3	61,3	0	60,0	40,0	38,5	10,3	51,3	28,6	21,4	50,0
25	2,5	22,5	75,0	0	40,0	60,0	10,3	15,4	74,4	21,4	21,4	57,1
29	3,8	23,8	72,5	0	40,0	60,0	28,2	17,9	53,8	14,3	21,4	64,3
31	3,8	25,0	71,3	0	20,0	80,0	43,6	10,3	46,2	14,3	7,1	78,6
32	2,5	36,3	61,3	20,0	40,0	40,0	2,6	20,5	76,9	14,3	21,4	64,3
34	3,8	15,0	81,3	20,0	20,0	60,0	23,1	12,8	64,1	14,3	14,3	71,4
37	3,8	40,0	56,3	20,0	20,0	60,0	25,6	33,3	41,0	14,3	28,6	57,1
41	5,0	42,5	52,5	0	40,0	60,0	0	25,6	74,4	0	28,6	71,4
49	37,5	30,0	32,5	80,0	20,0	0	59,0	17,9	23,1	69,2	15,4	15,4
52	8,8	13,8	77,5	0	40,0	60,0	20,5	2,6	76,9	42,9	7,1	50,0
53	21,3	18,8	60,0	0	40,0	60,0	43,6	17,9	38,5	42,9	14,3	42,9
54	15,0	55,0	30,0	0	20,0	80,0	20,5	17,9	61,5	42,9	21,4	35,7

³ Todos os dados são apresentados em porcentagens. NS = desconheço/não sei informar, D = discordo ou discordo totalmente e C = concordo ou concordo totalmente.

Pela tabela 7, pode-se perceber que a maioria em todos os grupos concordam com as assertivas 1, 2, 5, 7, 9, 11, 21, 23, 25, 29, 31, 34, 37, 41 e 52, embora haja uma ligeira diferença na porcentagem de sujeitos que concordam. Da mesma forma, em todos os grupos, a maioria dos sujeitos mostra não ter uma opinião definida sobre a assertiva 49 (Ao menos uma vez por ano, elegemos usuários finais (consumidores) para avaliarem a qualidade de nossos produtos e serviços). As diferenças mais marcantes são encontradas nas assertivas 8, 10, 12, 15, 18, 20, 22, 24, 32, 53 e 54.

Em relação à variável 8 (Quando se trata de vendas, desempenhamos um papel consultivo de parceria com nossos clientes), observa-se que os sujeitos das áreas de marketing & vendas, operações & administração e finanças tendem a concordar com esta assertiva. No entanto, os sujeitos da área de recursos humanos apresentaram a mesma porcentagem de discordâncias e concordâncias. Já nas variáveis 10 (Sabemos quais fatores de nossos produtos os nossos clientes mais valorizam), 12 (As informações dos clientes são usadas ao projetarmos nossos produtos) e 24 (Damos regularmente informações aos clientes que ajudam a configurar expectativas realistas), os sujeitos da área de recursos humanos tendem a discordar da afirmação, enquanto os das outras áreas tendem a concordar.

Verifica-se ainda que os sujeitos de marketing & vendas tendem a discordar da assertiva 15 (Reunimo-nos com clientes, ao menos uma vez por ano, para detectarmos que produtos ou serviços eles precisarão no futuro), enquanto que os das áreas de operação & administração e finanças tendem a não ter uma opinião sobre a questão. Já os sujeitos de recursos humanos apresentam a mesma porcentagem de sujeitos que concordam e que discordam.

Na variável 18 (Regularmente solicitamos aos clientes feedback sobre o nosso desempenho), constatamos que os sujeitos de finanças tendem a concordar com a assertiva. Já os sujeitos de operação & administração apresentam a mesma porcentagem de respostas expressando concordâncias, discordâncias e desconhecimento do assunto. Os demais grupos tendem a expressar discordância da afirmativa.

Já em relação à variável 20 (Procuramos formas de eliminar procedimentos e sistemas internos que não beneficiem os nossos clientes), observa-se pela tabela 7, que os sujeitos da área de finanças tendem a discordar, enquanto que os das outras áreas tendem a concordar com esta assertiva. Com relação à assertiva 22 (Damos oportunidade a funcionários de vários níveis e funções de se encontrarem com clientes), verifica-se que os sujeitos de marketing & finanças tendem a concordar e o restante a discordar desta afirmativa.

Os sujeitos de recursos humanos apresentam a mesma quantidade de respostas expressando concordâncias e discordâncias em relação à assertiva 32 (Os funcionários são estimulados a darem tudo de si para servirem bem os clientes); já os sujeitos das demais áreas tendem a concordar com esta assertiva. Na variável 53 (Nossos planos de negócios são mais direcionados por pesquisas de mercado do que por avanços tecnológicos), constata-se que os sujeitos de marketing & vendas e recursos humanos tendem a concordar, os sujeitos de operação & administração não possuem opinião estabelecida e os de finanças apresentam o mesmo número de concordâncias e respostas expressando o desconhecimento do assunto.

Em relação à assertiva 54 (Se notamos que nossos clientes desejam que modifiquemos um produto ou serviço, imediatamente os departamentos envolvidos exercem esforços concentrados), pode-se verificar que os sujeitos de marketing & vendas tendem a discordar da afirmação, os da área de finanças não possuem opinião sobre a assertiva e os demais tendem a concordar.

3.4 Análise Fatorial

Esta análise tem por objetivo identificar as estruturas das relações entre as variáveis, buscando um menor conjunto possível de fatores, isto é, a reunião de proposições segundo a mesma tendência de correlação estatística, para se fazerem julgamentos de aspectos que têm a mesma relevância frente ao conjunto de assertivas (MALHOTRA, 2001, p.504).

Quando se utiliza este tipo de instrumento (Anexo 1), composto por um questionário, não se pode garantir que todos os sujeitos irão responder a todas as assertivas. Assim, nesta pesquisa, houve somente dois sujeitos que deixaram de

responder à questão 49, de forma que estas não respostas não influem na análise dos dados.

Antes de iniciarmos a análise fatorial, dois testes devem ser realizados de forma a verificar a adequação dos dados para este tipo de análise. O primeiro é o teste de esfericidade de Bartlett, o qual verifica a hipótese das variáveis não serem correlacionadas na população. Ou seja, ele testa a hipótese de não haver correlação entre as variáveis. Este teste mostrou significância menor que 0,0001, valor inferior a 0,05, o que se conclui que a matriz de correlações não é a matriz identidade.

O segundo teste aplicado é o teste de adequabilidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que representa um índice utilizado para verificar a adequabilidade da análise fatorial. Valores próximos de 1 para o teste KMO indicam que os coeficientes de correlação parciais são pequenos, ou seja, pode-se realizar a análise fatorial. Por outro lado, valores pequenos indicam que as correlações entre pares de variáveis não podem ser explicadas por outras variáveis (Malhotra, 2001, p. 505). Nesta análise, este teste resultou no valor 0,832, o qual é elevado, mostrando boa adequação dos dados para a análise fatorial.

Uma vez que se supõe, na análise fatorial, que as variáveis são explicadas somente pelos fatores comuns é importante a análise da matriz anti-imagem de maneira a observar se há baixa correlação dos fatores únicos. Isso pode ser visualizado pelos elementos fora da diagonal da referida matriz. Já a diagonal fornece as medidas de adequação da amostra, ou seja, o grau de intercorrelação entre as variáveis. Valores próximos de 1 indicam que a variável é perfeitamente predita (sem erro) pelas demais. Segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (1998), valores acima de 0,8 são considerados excelentes. Nesta análise encontrou-se um valor de 0,692, 11 valores entre 0,743 e 0,800, e 42 valores acima de 0,800, o que mostra uma boa adequação da amostra. Os valores fora da diagonal são baixos, indicando baixa correlação entre os fatores únicos.

Desta forma, pode-se constatar, portanto, que mesmo as variáveis não sendo normais, os testes KMO e de esfericidade de Bartlett e as medidas de adequação da amostra e a matriz anti-imagem mostram que os dados podem ser tratados pela análise fatorial de componentes principais.

Para a escolha do número de fatores, optou-se pelo critério de Normalização de Kaiser, ou seja, os fatores retidos devem ter autovalores maiores que 1, uma vez que este trabalho consiste numa pesquisa exploratória sem delimitação *a priori* do número de fatores a serem obtidos. Segundo Pestana e Gageiro (2000), este critério é adequado para amostras maiores que 250 sujeitos.

O número de fatores retidos e a variância explicada por eles é mostrada na tabela 8.

Tabela 8 – Fatores retidos e variância

Fatores	Auto-valores	% da Variância	% Cumulativa
1	14,908	27,608	27,608
2	4,586	8,492	36,100
3	2,434	4,507	40,607
4	2,197	4,068	44,675
5	1,901	3,519	48,194
6	1,652	3,059	51,253
7	1,606	2,975	54,228
8	1,528	2,829	57,057
9	1,389	2,573	59,630
10	1,274	2,359	61,989
11	1,139	2,110	64,099
12	1,114	2,064	66,163

Método de Extração: Análise Fatorial de Componentes Principais

Nesta análise obteve-se 12 fatores importantes que respondem, juntos, por cerca de 66% da variância. No entanto, observou-se que o primeiro deles explica sozinho cerca de 27,6% da variância dos dados.

Para facilitar a interpretação dos resultados, realizou-se uma rotação dos resultados de forma a extremar as cargas fatoriais, fazendo com que cada variável se associe a um único fator. Optou-se por realizar uma rotação ortogonal de forma a preservar a orientação original entre os fatores. Desta forma, escolheu-se o método de rotação Equamax, uma vez que ele pode fornecer uma clara separação entre os fatores (MALHOTRA, 2001).

Uma vez que a carga fatorial representa a correlação entre a variável original e o fator, é importante determinar o nível de significância para a interpretação das cargas fatoriais. Segundo Hair et al. (1998), como regra prática, tem-se que a carga fatorial mínima significante é 0,3; cargas em 0,4 são consideradas mais importantes,

e acima de 0,5 são consideradas significantes. No entanto, a especificação, da significância das cargas fatoriais, difere com o tamanho da amostra. Para amostras acima de 250 sujeitos, a carga fatorial mínima significativa está em 0,35. Desta forma, nesta análise utilizar-se-á o corte em 0,4.

A tabela 9 a seguir mostra a matriz dos fatores rotacionadas, especificando quais variáveis representam cada um dos fatores.

Observa-se, pela tabela 9, que o primeiro fator é composto pelas variáveis 4, 5, 14, 25, 39 e 45; o segundo fator é composto pelas variáveis 8, 17, 19, 33, 34 e 43, e o terceiro fator é representado pelas variáveis 2, 21, 29 e 31. As variáveis 15, 20, 28, 46, 49 e 53 compõem o quarto fator. Já o fator 5 é composto pelas variáveis 12, 13 e 37; o fator 6, pelas variáveis 10, 11, 18 e 24, e o fator 7, pelas assertivas 3, 9, 27, 35 e 47. As variáveis 6, 41 e 50 representam o fator 8 e as assertivas 42, 51, 52 e 54 o fator 9. O fator 10 é composto pelas variáveis 22, 38 e 48, enquanto que o fator 11 é composto pelas variáveis 7, 23 e 26. Já o fator 12 é representado pelas assertivas 32 e 40. Além disso, pode-se constatar que as variáveis 1, 16, 30, 36 e 44 não se relacionam de maneira significativa com nenhum dos fatores⁴ encontrados e podem ser eliminadas desta análise.

Um outro ponto que deve ser analisado refere-se às comunalidade. Estas definem a qualidade da representação dos fatores pelas assertivas que o compõem (PASQUALI, 2003). Inicialmente, seu valor é considerado 1, ou seja, toda a variância da variável é explicada pelos fatores. Após a análise, este valor muda e deve ser analisado. Os valores das comunalidades das 54 variáveis são mostrados na tabela 10.

Tabela 10 – Comunalidades

Variável	Inicial	Extraída
1	1,000	,629
2	1,000	,828
3	1,000	,717
4	1,000	,673
5	1,000	,695
6	1,000	,619
7	1,000	,638
8	1,000	,496
9	1,000	,668
10	1,000	,636
11	1,000	,695
12	1,000	,747
13	1,000	,706
14	1,000	,558
15	1,000	,620
16	1,000	,568
17	1,000	,727
18	1,000	,676
19	1,000	,772
20	1,000	,648
21	1,000	,696
22	1,000	,640
23	1,000	,771
24	1,000	,667
25	1,000	,673

⁴ A interpretação dos fatores será realizada mais adiante.

Variável	Inicial	Extraída
26	1,000	,731
27	1,000	,597
28	1,000	,486
29	1,000	,590
30	1,000	,549
31	1,000	,792
32	1,000	,681
33	1,000	,685
34	1,000	,676
35	1,000	,571
36	1,000	,652
37	1,000	,666
38	1,000	,734
39	1,000	,582
40	1,000	,711
41	1,000	,675
42	1,000	,739
43	1,000	,716
44	1,000	,566
45	1,000	,647
46	1,000	,633
47	1,000	,628
48	1,000	,758
49	1,000	,679
50	1,000	,608
51	1,000	,621
52	1,000	,729
53	1,000	,571
54	1,000	,691

Método de Extração: Análise Fatorial de Componentes Principais.

As variáveis que possuem as mais baixas comunalidades são 8, 28 e 30 e estão destacadas na tabela. Estas variáveis são as que possuem as menores correlações com os fatores encontrados.

Para avaliar se o modelo proposto possui um bom ajuste, deve-se analisar também as correlações residuais. Estas correlações são ditas significativas ou não redundantes se seu valor supera 0,05. Para o modelo proposto, há 20% de resíduos significativos, sendo que este número é aceitável para dados humanos, diante da grande quantidade de variáveis intervenientes.

Um outro aspecto que deve ser analisado no modelo refere-se ao grau de consistência interna da escala. Esta medida fornece a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças entre as respostas dos sujeitos. Ou seja, as diferenças das respostas devem-se ao fato de os sujeitos terem diferentes opiniões e não devido a diferentes interpretações do instrumento.

Esta consistência interna pode ser verificada pelo Alpha de Cronbach. Ele reflete o grau de covariância dos itens entre si. Assim, se todas as assertivas variarem do mesmo jeito, isto é, não houver variância entre as assertivas

individualmente, estas serão totalmente idênticas. Por outro lado, quanto menor a variância de uma assertiva, mais precisa ela é. Assim, valores próximos de 1 indicam uma boa consistência interna e uma grande precisão (PASQUALI, 2003). Para uma pesquisa exploratória, aceitam-se valores acima de 0,6.

O valor de alpha encontrado para esta escala é de 0,9489, o que indica uma precisão de 94,89%. Além disso, qualquer eliminação de variável faz o valor diminuir.

Para dar início à interpretação dos fatores, deve-se antes analisar a confiabilidade interna de cada fator, através do alpha de Cronbach.

O fator 1, composto pelas variáveis 4, 5, 14, 25, 39 e 45, possui alpha de 0,8134. O fator 2, composto pelas variáveis 8, 17, 19, 33, 34, 43, possui alpha de 0,8209. Ao eliminar-se a variável 8, o valor mantém-se 0,8209. Pela tabela 10, constatou-se que esta variável possui uma baixa comunalidade (0,496), ou seja, correlação com os fatores obtidos. Desta forma, como esta variável também não pode ser interpretada em conjunto com as demais, optou-se por eliminá-la deste fator.

Já o fator 3, composto pelas variáveis 2, 21, 29 e 31, possui alpha de 0,7920. No entanto, ao eliminar-se a variável 29, o valor de alpha sobe para 0,8471, de forma que esta assertiva foi eliminada desta análise.

As variáveis 15, 20, 28, 46, 49 e 53 referem-se ao fator 4, cujo valor de alpha é 0,8028. Em relação ao fator 6, temos que ele é composto pelas variáveis 12, 13 e 37 e seu valor de alpha é de 0,7770.

O fator 7 possui valor de alpha de 0,7257 e é representado pelas assertivas 3, 9, 27, 35 e 47, enquanto que o fator 8, cujo valor de alpha é de 0,6446, é representado pelas variáveis 6, 41 e 50. Já o fator 9 é composto pelas assertivas 42, 51, 52 e 54 e possui valor alpha de 0,7279.

Em relação ao fator 10, temos que ele possui alpha de 0,6160, sendo representado pelas assertivas 22, 38 e 48, enquanto que o fator 11 possui alpha de 0,6452 e é composto pelas variáveis 7, 23 e 26.

O fator 12 é composto pelas variáveis 32 e 40, com alpha de 0,5842. Segundo Hair *et al.* (1998), para uma pesquisa exploratória, o valor de alpha deve

superar o valor de 0,6. No caso aqui visto, somente o fator 12 está abaixo deste valor, mas ainda extremamente próximo deste limite, pelo que se continuará a utilizá-lo nesta interpretação.

A tabela 11 mostra um resumo das variáveis que compõem cada fator, junto com o valor do alpha de Cronbach.

Tabela 11 – Variáveis que compõem cada fator

Fator	Alpha de Cronbach	Variáveis
1	0,8134	4 - Nosso objetivo é exceder as expectativas de nossos clientes naquilo que mais lhes importa. 14 - Lutamos para sermos líderes em nosso ramo. 5 - O enfoque no cliente é um fator preponderante na determinação das prioridades em nossa organização. 39 - Os funcionários se sentem envolvidos em um empreendimento estimulante. 45 - Trabalhamos para melhorar continuamente nossos produtos e serviços. 25 - Nossos gerentes-chave compreendem com clareza as exigências de nossos clientes.
2	0,8209	19- As reclamações dos clientes são regularmente analisadas de modo a identificar problemas de qualidade. 34- Facilitamos aos clientes reclamarem conosco sobre nossos produtos e serviços. 17- Nós monitoramos as reclamações dos clientes. 43- Em vez de competirem mutuamente, grupos funcionais cooperam entre si para alcançar as metas comuns. 33- Nós procuramos resolver todas as queixas dos clientes.
3	0,8471	31- Tornamos fácil para nossos clientes negociarem conosco. 2- Em vez de consertar os erros, procuramos "acertar de primeira". 21- Sabemos como os nossos clientes definem a "qualidade".
4	0,8028	49- Ao menos uma vez por ano, elegemos usuários finais (consumidores) para avaliarem a qualidade de nossos produtos e serviços. 20- Procuramos formas de eliminar procedimentos e sistemas internos que não beneficiem os nossos clientes. 53- Nossos planos de negócios são mais direcionados por pesquisas de mercado do que por avanços tecnológicos. 28- Em nossa empresa, periodicamente, circulam relatórios que fornecem informações sobre nossos clientes. 15- Reunimo-nos com clientes, ao menos uma vez por ano, para detectarmos que produtos ou serviços eles precisarão no futuro. 46- Tentamos sistematicamente reduzir a duração de nossos ciclos de pesquisa e desenvolvimento.
5	0,7788	12- As informações dos clientes são usadas ao projetarmos nossos produtos. 37- Os funcionários que trabalham com os clientes recebem os recursos necessários para desempenhar bem o serviço. 13- As informações dos clientes são usadas ao projetarmos nossos serviços.

Fator	Alpha de Cronbach	Variáveis
6	0,7770	11- Sabemos quais atributos de nossos serviços os nossos clientes mais valorizam. 18- Regularmente solicitamos aos clientes feedback sobre o nosso desempenho. 10- Sabemos quais atributos de nossos produtos os nossos clientes mais valorizam. 24- Damos regularmente informações aos clientes que ajudam a configurar expectativas realistas.
7	0,7257	3- Os executivos demonstram por suas ações que a satisfação do cliente é importante. 9- Em nossos materiais de propaganda e promocionais, evitamos prometer mais do que podemos cumprir. 35- Nossa empresa trata os seus funcionários com respeito. 27- Nossos executivos mantêm freqüentes contatos com os clientes. 47- Ao serem identificados problemas de qualidade, agimos rapidamente para solucioná-los.
8	0,6446	41- Os funcionários recebem treinamentos diversificados, para que possam substituir uns aos outros quando preciso. 50- Somos rápidos na detecção de mudanças em nosso ambiente de negócios (novas tecnologias, legislação, etc). 6- Nossa organização está totalmente comprometida com a idéia de qualidade.
9	0,7279	42- Diferentes departamentos se reúnem, periodicamente, para planejar respostas às mudanças que estão ocorrendo em nosso ambiente de negócios. 52- Nossos esforços para o desenvolvimento de novos produtos são dirigidos por princípios de segmentação de mercado. 54- Se notamos que nossos clientes desejam que modifiquemos um produto ou serviço, imediatamente os departamentos envolvidos exercem esforços concentrados. 51- É adequada a comunicação entre os departamentos de marketing e de produção sobre desenvolvimentos de mercado.
10	0,6160	22- Damos oportunidade a funcionários de vários níveis e funções de se encontrarem com clientes. 38- Mesmo nos níveis inferiores de nossa organização, os funcionários recebem o poder de tomar iniciativas próprias, quando a rápida ação é necessária para atender bem o cliente. 48- Nós investimos no desenvolvimento de idéias inovadoras.
11	0,6452	26- Dentro da organização, existe um consenso sobre quem é nosso "real" cliente. 7- Atender às necessidades dos clientes é prioritário em relação às nossas necessidades internas. 23- Compreendemos claramente o que os nossos clientes esperam de nossa organização.
12	0,5842	40- Os funcionários de todos os níveis estão envolvidos na tomada de decisões sobre alguns aspectos de seu trabalho. 32- Os funcionários são estimulados a darem tudo de si para servirem bem os clientes.

Assim, as características que atribuídas aos fatores são:

Fator 1: Busca pela superação das expectativas dos clientes

O objetivo é exceder as expectativas dos clientes naquilo que mais lhes importa, de forma a se tornar líder no mercado. Para isso, as prioridades são determinadas com enfoque no cliente e envolvendo os funcionários em um empreendimento estimulante. Ao mesmo tempo, para a superação das expectativas, busca-se compreender as exigências dos clientes, buscando melhorar continuamente seus produtos e serviços.

Fator 2: Reclamações dos clientes

Busca-se analisar as reclamações dos clientes de forma a identificar problemas de qualidade. Para isso, facilita-se ao cliente efetuar suas reclamações, ao mesmo tempo em que é realizado um monitoramento destas. Neste contexto, os grupos funcionais cooperam entre si para alcançarem as metas comuns, ou seja, resolverem todas as queixas dos clientes.

Fator 3: Negociação com os clientes

Os sujeitos procuram tornar fácil o processo de negociação com os clientes, “acertando de primeira” e evitando os erros. Para isso, conhecem a definição de “qualidade” dada pelos clientes.

Fator 4: Procedimentos para melhorar a qualidade dos produtos e serviços.

Para melhorar a qualidade de produtos e serviços há a circulação de relatórios com informações sobre os clientes. Além disso, são eleitos consumidores para fazerem uma avaliação dos produtos e serviços e detectarem suas necessidades futuras. Na empresa, tenta-se a redução dos ciclos de pesquisa e desenvolvimento, direcionando os planos de negócios por pesquisas de mercado e não por avanços tecnológicos, além da eliminação de procedimentos e sistemas internos que não beneficiem os clientes.

Fator 5: Informações sobre os clientes

As informações sobre os clientes são utilizadas para a projeção de produtos e serviços. Para isso, os funcionários que trabalham com os clientes recebem os recursos necessários para desempenharem bem o serviço.

Fator 6: Valorização dos produtos e serviços pelos clientes

Sabe-se que os clientes mais valorizam fatores dos produtos e serviços, pois regularmente são solicitados *feedbacks* sobre o desempenho destes aos clientes, ao mesmo tempo em que lhes são dadas informações que ajudam a configurar expectativas realistas.

Fator 7: Ética

Os executivos estão comprometidos com a satisfação do cliente e mantêm contatos freqüentes com estes. Evita-se prometer mais do que se possa cumprir, os funcionários são tratados com respeito e, uma vez identificados os problemas de qualidade, age-se rapidamente para solucioná-los.

Fator 8: Características dos funcionários

Os funcionários recebem treinamentos diversificados para que possam substituir uns aos outros e estão comprometidos com a qualidade, além de serem rápidos na detecção de mudanças no ambiente de trabalho.

Fator 9: Comunicação entre os departamentos

Há uma adequada comunicação entre os diferentes departamentos de forma a planejarem-se as respostas às mudanças no ambiente de negócios. Dessa forma, os esforços são dirigidos por princípios de segmentação do mercado e são concentrados para atender às exigências dos mercados.

Fator 10: Relações com os clientes

São dadas oportunidades a funcionários de vários níveis e funções de se encontrarem com os clientes. Dessa forma, todos os funcionários têm o poder de tomar iniciativas próprias, quando se exigem ações rápidas para atenderem bem os clientes, investindo no desenvolvimento de idéias inovadoras.

Fator 11: Clareza das necessidades dos clientes

Há uma clareza sobre o que os clientes esperam da organização e uma compreensão de quem é o “real” cliente. As necessidades destes são prioritárias às necessidades internas da empresa.

Fator 12: Recursos humanos

Os funcionários são estimulados ao bom serviço aos clientes, estando envolvidos na tomada de decisão sobre alguns aspectos de seu trabalho.

Para finalizar, pôde-se constatar pelas assertivas que o fator mais importante de uma empresa orientada para o mercado, segundo os sujeitos pesquisados, refere-se à busca pela superação das expectativas dos clientes, ou seja, o conhecimento do mercado pela empresa, uma vez que esse fator explica sozinho cerca de 27,6% da variância dos dados neste estudo.

4. CONCLUSÃO

Através da revisão da literatura observou-se que a orientação para o mercado engloba diferentes fatores alocados em grupos relacionados ao ambiente interno da organização, incluindo-se a visão organizacional, as suas crenças, os comportamentos relacionados à geração de informações, tanto sobre as necessidades dos clientes e valores que buscam, como também no monitoramento das atividades dos concorrentes; disseminação das informações dentro da organização, e a importância do endomarketing visando à adesão e colaboração das diferentes áreas e pessoas; e o uso para serem adotadas ações que visem ao fornecimento de produtos com os valores buscados pelos clientes.

Este estudo envolveu a busca de compreensão da orientação para o mercado em empresas que atuam no Brasil, um país economicamente emergente, e os fatores que caracterizam essa orientação.

Teve como um dos objetivos específicos à avaliação de escalas já desenvolvidas para a automensuração da orientação de empresas para o mercado. Foram analisadas cinco escalas, a de Narver e Slater (1990, p. 20-35), Kohli, Jaworski e Kumar (1993, 467-477), Whiteley (1991, p.186-190), Lambin (2001, p. 71-75), e Day (2001, p.237-245). A MKTOR de Narver e Slater (1990) tem o mérito de ser a precursora desse movimento de melhor compreensão da orientação para o mercado, porém apresenta a limitação de ter uma excessiva orientação para o elemento cliente, e não apresenta suficiente ênfase nos demais participantes envolvidos no processo.

A escala de Whiteley (1991, p. 186-190) é dividida em sete grupos de questões centrais de orientação: tratam da visão, empenho e clima; do ambiente interno; do endomarketing; leva em conta o ambiente externo; trata da geração e disseminação de informações, e das ações pertinentes e da criação de valor para o cliente. É abrangente e pode permitir uma boa avaliação dos aspectos e elementos organizacionais relacionados à orientação para o mercado.

Os outros dois modelos, a escala de Day (2001, p. 237-241), com cinco grupos de questões centrais: valores, crenças e comportamentos; capacidade de sentir o mercado; capacidade de relacionamento com o mercado; visão estratégica;

sistemáticas organizacionais. De modo geral, os grupos parecem estar abordados no modelo de Whiteley (1991, p. 467-477).

O MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 467-477) apresentam três grupos de questões centrais: geração e disseminação de inteligência, e o último sobre as ações pertinentes à respeito. Apresenta como importante limitação não suficiente abordagem de como fornecer maior valor ao cliente, mas serve como complemento aos de Whiteley (1991) e de Day (2001).

A escala de Lambin (2001) representa uma nova abordagem, mas como não foram encontradas referências sobre o seu desenvolvimento e validação, não foi considerada para o desenvolvimento de uma nova escala.

A partir das escalas de Whiteley (1991), de Day (2001) e a MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), chegou-se a uma escala dividida em sete grupos (de acordo com o modelo de Whiteley), contendo 54 questões (as quais foram transformadas em assertivas no instrumento utilizado) de pesquisa obtidas através dos três modelos. Essa proposta foi utilizada para a definição e validação de uma nova escala de mensuração (segundo objetivo específico).

Os resultados da pesquisa indicam a possibilidade de utilização de novos agrupamentos de fatores relacionados à orientação para o cliente e relacionados aos modelos de Whiteley, MARKO de Kohli, Jaworski e Kumar, e de Day. Além disso, o teste de Kruskal-Wallis mostra a importância de se pesquisar diversas áreas dentro das organizações, uma vez que estas possuem opiniões diferentes em relação às características de uma empresa orientada para o mercado. Variáveis como tempo de empresa, grupo funcional e área funcional influenciam na percepção das pessoas do que seja uma empresa orientada para o mercado.

A seguir, estão as conclusões referentes aos novos fatores obtidos pela análise fatorial e suas relações com os três modelos utilizados como referências, os quais representam os fatores identificados de orientações de empresas para o mercado (terceiro objetivo específico).

O grupo que recebeu a maior avaliação foi o da “busca pela superação das expectativas dos clientes”, o que pode indicar a preocupação em se fornecer produtos ou serviços que, no mínimo, atendam aos valores que os clientes consideram importantes. Na revisão da literatura, Peppers e Rogers (1996, p.1-9)

destacaram a importância de as empresas adotarem uma estratégia orientada para a criação de uma estratégia empresarial orientada para a criação de valor para o mercado, além de Ravald e Gronnos (1996) terem destacado que a criação de valor é o aspecto central do marketing de relacionamento, e maior fidelidade dos clientes. Esse grupo engloba as seguintes assertivas, as quais partiram de agrupamentos pertencentes aos modelos de Whiteley (W), MARKOR (M) de Kohli, Jaworski e Kumar, ou de Day (D): Nosso objetivo é exceder as expectativas de nossos clientes naquilo que mais lhes importa (Visão organizacional, empenho e clima - W; Visão estratégica - D); Lutamos para sermos líderes em nosso ramo (Prontidão - W; Capacidade de sentir o mercado - D; Capacidade de relacionamento com o mercado - D; Visão organizacional, empenho e clima - W); O enfoque no cliente é um aspecto preponderante na determinação das prioridades em nossa organização (Visão organizacional, empenho e clima - W; Geração de inteligência - M; Valores, crença e comportamento - D; Capacidade de sentir o mercado - D; Capacidade de relacionamento com o mercado - D); Os funcionários se sentem envolvidos em um empreendimento estimulante (Aperfeiçoamento contínuo de nossos processos e produtos - W); Trabalhamos para melhorar continuamente nossos produtos e serviços (Disseminação de inteligência - M); Nossos gerentes-chave compreendem com clareza as exigências de nossos clientes (Ir ao encontro de nossos clientes - W).

O segundo grupo envolve o tratamento das “reclamações de clientes”, e segundo Rapp e Collins (1996) é um dos pressupostos para desenvolver e manter relacionamentos estáveis com os clientes, engloba as seguintes assertivas e respectivas procedências: As reclamações dos clientes são regularmente analisadas de modo a identificar problemas de qualidade (Uso e comunicação das informações de nossos clientes - W; Capacidade de sentir o mercado - D); Facilitamos aos nossos clientes reclamarem conosco sobre nossos produtos e serviços (Competência, capacidade e poderes de pessoal - W); Nós monitoramos as reclamações dos nossos clientes (Uso e comunicação das informações dos clientes - W); Em vez de competirem mutuamente, grupos funcionais cooperam entre si para alcançar as metas comuns (Geração de inteligência - M); Nós procuramos resolver todas as queixas dos clientes (Competência, capacidade e poderes do pessoal - W).

O terceiro grupo é a “negociação com clientes”, e conforme destacado por Futrel (2003) serve para a maior satisfação dos clientes, engloba as seguintes assertivas e respectivos modelos de origens: Tornamos fácil para nossos clientes negociarem conosco (Competência, capacidade e poderes de pessoal - W); Em vez de consertar os erros, procuramos “acertar de primeira” (Visão organizacional, empenho e clima - W); Sabemos como os nossos clientes definem a “qualidade” (Uso e comunicação das informações dos clientes - W; Capacidade de sentir o mercado - D).

No quarto grupo estão os “procedimentos para melhorar a qualidade dos produtos e serviços”, engloba as seguintes assertivas e respectivos modelos de origens: Ao menos uma vez por ano, elegemos usuários finais (consumidores) para avaliarem a qualidade de nossos produtos e serviços (Ações - M; Capacidade de relacionamento com o mercado - D; Visão estratégica - D; Sistemáticas organizacionais - D); Procuramos formas de eliminar procedimentos e sistemas internos que não beneficiem os nossos clientes (Uso e comunicação das informações - W); Nossos planos de negócios são mais direcionados por pesquisas de mercado do que por avanços tecnológicos (Capacidade de sentir o mercado - D); Em nossa empresa, periodicamente, circulam informações sobre os nossos clientes (Competência, capacidade e poderes de pessoal - W); Reunimo-nos com clientes, ao menos uma vez por ano, para detectarmos que produtos ou serviços eles precisarão no futuro (Prontidão em localizar e eliminar os problemas dos clientes - W); Tentamos sistematicamente reduzir a duração de nossos ciclos de pesquisa e desenvolvimento (Disseminação das informações - M). Gale (1996) destaca a importância de toda a organização conhecer como o mercado percebe a “qualidade” para que se possa fornecer maior valor.

No quinto grupo está a preocupação com as “informações sobre os clientes”, e da importância de ser distribuída e utilizada por toda a organização visando um superior relacionamento com o cliente (PEPPERS; ROGERS, 1996), engloba as seguintes assertivas e respectivos modelos de origens: As informações dos nossos clientes são usadas ao projetarmos nossos produtos (Alinhamento estratégico com os nossos clientes - W); Os funcionários que trabalham com os clientes recebem os recursos necessários para desempenhar bem o serviço (Aperfeiçoamento contínuo de nossos produtos e processos - W; Geração de inteligência - M; Valores, crenças

e comportamento - D; Capacidade de sentir o mercado - D; Capacidade de relacionamento com o mercado - D); As informações dos clientes são usadas ao projetarmos nossos serviços (Prontidão em localizar e eliminar os problemas dos clientes - W; Disseminação da inteligência - M).

No sexto grupo é focada a “valorização dos produtos e serviços pelos clientes”, engloba as seguintes assertivas e respectivos modelos de origens: Sabemos quais fatores de nossos produtos os nossos clientes mais valorizam (Alinhamento estratégico com os nossos clientes - W); Sabemos quais fatores de nossos serviços os clientes mais valorizam (Alinhamento estratégico com os nossos clientes - W; Ações - M; Capacidade de relacionamento com o mercado - D); Regularmente solicitamos aos nossos clientes *feedback* sobre o nosso desempenho (Uso e comunicação das informações dos clientes - W; Geração de inteligência - M); Damos regularmente informações aos clientes que ajudam a configurar expectativas realistas (Ir ao encontro de nossos clientes - W; Valores, crenças e comportamento - D; Capacidade de relacionamento com o mercado - D). Levitt (1985) destacou a importância das organizações conhecerem como os clientes avaliam e valorizam os produtos ou serviços com o objetivo de evitar uma “miopia de marketing”.

No sétimo grupo está a “ética”, a qual guarda relação com o endomarketing, definido por Bekin (2004, p. 8) como “Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”, visam facilitar e realizar as trocas com clientes, através da construção de lealdade com o público interno. Este grupo engloba as seguintes assertivas e respectivos modelos de origens: Os executivos demonstram por suas ações que a satisfação do cliente é importante (Visão organizacional, empenho e clima - W); Em nosso material de propaganda e promocionais, evitamos prometer mais do que podemos cumprir (Alinhamento estratégico com os nossos clientes - W); Nossa empresa trata os seus funcionários com respeito (Aperfeiçoamento contínuo dos nossos produtos e processos - W; Disseminação da inteligência - M; Ações - M; Valores, crenças e comportamento - D; Sistemáticas organizacionais - D); Nossos executivos mantêm freqüentes contatos com os clientes (Ir ao encontro dos nossos clientes - W); Ao

serem identificados problemas de qualidade, agimos rapidamente para solucioná-los (Disseminação - M).

No oitavo grupo estão as “características dos funcionários”, Riecheld (1998) destaca a importância de uma estratégia dentro das organizações para manter os clientes e funcionários com o objetivo de sustentar o crescimento, lucros e valor, e engloba as seguintes assertivas e respectivos modelos de origens: Os funcionários recebem treinamentos diversificados para que possam substituir uns aos outros quando preciso (Geração de inteligência - M); Somos rápidos na detecção de mudanças em nosso ambientes de negócios - novas tecnologias, legislação, etc – Ações - M); Nossa organização está totalmente comprometida com a idéia de qualidade (Visão organizacional, empenho e clima - W; Geração de inteligência - M; Capacidade de relacionamento com o mercado - D; Sistemáticas organizacionais - D).

No nono grupo está considerada a “comunicação entre departamentos”, para o efetivo atendimento das necessidades dos clientes (RAPP; COLLINS, 1996), e engloba as seguintes assertivas e respectivos modelos de origens: Diferentes departamentos se reúnem, periodicamente, para planejar respostas às mudanças que estão ocorrendo em nosso ambiente de negócios (Geração da inteligência - M; Capacidade de sentir o mercado - D; Sistemáticas organizacionais - D); Nossos esforços para o desenvolvimento de novos produtos são dirigidos por princípios de segmentação de mercado (Ações - M); Se notamos que nossos clientes desejam que modifiquemos um produto ou serviço, imediatamente os departamentos envolvidos exercem esforços concentrados (Capacidade de sentir o mercado - D); É adequada a comunicação entre os departamentos de marketing e de produção sobre desenvolvimentos de mercado (Ações - M).

No décimo grupo estão as “relações com os clientes”, sendo que Peppers e Rogers (1996) consideram que uma empresa deva consolidar uma base de relacionamentos com seus clientes e focar-se nas suas necessidades mais importantes, envolve as seguintes assertivas e respectivos modelos de origens: Damos oportunidade a funcionários de vários níveis e funções de se encontrar com clientes (Uso e comunicação das informações dos clientes - W); Mesmo nos níveis inferiores de nossa organização, os funcionários recebem o poder de tomar iniciativas próprias, quando a rápida ação é necessária para atender bem o cliente

(Aperfeiçoamento contínuo dos nossos produtos e processos - W; Geração da inteligência - M); Nós investimos no desenvolvimento de idéias inovadoras (Ações - M; Capacidade de sentir o mercado - D; Sistemáticas organizacionais - D).

No décimo primeiro grupo está a “clareza das necessidades dos clientes”, Churchill e Peter (2003) associam o atendimento das necessidades dos clientes, a uma melhor orientação e relacionamento com o mercado, e aos melhores resultados operacionais. Essa estratégia pode viabilizar e engloba as seguintes assertivas e respectivos modelos de origens: Dentro da organização, existe um consenso sobre quem é nosso “real” cliente (Ir ao encontro dos nossos clientes - W; Capacidade de sentir o mercado - D); Compreendemos claramente o que os nossos clientes esperam de nossa organização (Uso e comunicação das informações dos clientes - W; Valores, crenças e comportamentos - D); Atender às necessidades dos clientes é prioritário em relação às nossas necessidades internas (Visão organizacional, empenho e clima - W; Visão estratégica - D).

No décimo segundo estão os “recursos humanos”, a importância do envolvimento de todos na organização visando o atendimento das necessidades do cliente foi destacado por McDonald, Christopher, Knox e Payne (2001), Kotler (2000) destaca a importância de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes, e engloba os seguintes modelos de origens: Os funcionários de todos os níveis estão envolvidos na tomada de decisões sobre alguns aspectos de seu trabalho (Aperfeiçoamento contínuo dos nossos processos e produtos - W; Valores, crenças e comportamentos - D; Capacidade de sentir o mercado - D); Os funcionários são estimulados a darem tudo de si para servirem bem os clientes (Competência, capacidade e poderes do pessoal - W; Sistemáticas organizacionais - D).

Esta nova escala de automensuração do quanto uma organização é orientada para o cliente, é aplicada a todos os seus participantes, diferentes áreas, funções, níveis hierárquicos. Contém 12 grupos de fatores, os quais são avaliados através de uma escala de Likert de cinco pontos, e permitem identificar o que caracteriza uma orientação para o cliente engloba a importância em se compreender as necessidades do cliente, a abordagem dos ambientes externo e interno da empresa, a visão, os recursos disponíveis, a capacitação do pessoal, porém não havendo uma simples preocupação com o levantamento de informações, e a sua

disseminação, mas com o fornecimento dos valores buscados pelos clientes permita uma melhor compreensão à respeito no contexto brasileiro.

No futuro será importante o desenvolvimento de novas pesquisas utilizando-se o novo instrumento gerado, e que sejam aplicadas em diferentes organizações, com atuação em b2b ou b2c, de diferentes portes, em diferentes regiões do país visando novas indicações sobre a aplicabilidade e resultados relativos a estes novos fatores sobre a orientação para o cliente.

É possível que esta nova proposta contendo 12 fatores sobre a orientação para o cliente englobando a importância em se compreender as necessidades do cliente, o ambiente de negócios em que atua a empresa, porém não havendo uma simples preocupação com o levantamento de informações, na sua disseminação, mas com a visão, recursos disponíveis, e capacitação do pessoal para o fornecimento dos valores buscados pelos clientes.

Através deste estudo, o autor espera ter corroborado para maiores compreensões sobre o tema, o qual poderá ser ainda mais desenvolvido através de novos estudos de outros pesquisadores.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

BAGESTON, Paulo R.; GARCIA, Mauro N. **Atributos de uma empresa orientada para o mercado**: um estudo exploratório em uma indústria multinacional em São Paulo. São Paulo: EPAC-FECAP, 2003.

BEKIN, S. F. **Endomarketing**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2004.

BISQUERRA, R.; SARIERA, J.C.; MARTÍNEZ, F. **Introdução à estatística**: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: Editora Artmed, 2004.

BLACKWELL, R. D. **Criação ao mercado**: reinventando a cadeia de suprimentos no varejo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BOTHE, K. **Beyond customer satisfaction to customer loyalty**. Chicago: American Management Association, 1996.

CHURCHIL, G. A. **Marketing research**: methodological foundations. 7th ed. New York: Inter. Thomson Publishing, 1999.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2003.

COHEN, L.; MARION, L. **Action research**. ethics and research methods in education. 4th ed. London: Routledge, 1994.

COOPER, D.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRONBACH, L.J. **Fundamentos para a testagem psicológica**. Tradução Silveira Neto e M.A.V. Veronese. 5 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

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

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR., F.E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 57, n. 1, p. 23-27. 1993.

_____; WEBSTER JR., F.E. Organizational Culture and Marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 53, n. 1, p. 1-15, Jan. 1989.

DRUCKER, P. **Management**: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper & Row, 1973.

ERDIL, O; ERDIL, S. KESKIN, H. The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. **Journal of Global Business and Technology**, [New York], v. 1, n. 1, p. 1-11, 2004.

FARREL, M. S.; OCZKOWSKI, E. An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: an Australian perspective. **Marketing Bulletin**, Palmerstorn North, v. 8, p. 30-41, May 1997.

FUTREL, C. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente**: criando qualidade & serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.

GARDNER, B. What do customers value? **Quality Progress**, Milwaukee, v. 34, n. 11, p. 41-48, Nov. 2001.

GAUZENTE, C. Comparing market orientation scales: a content analysis. **Marketing Bulletin**, Palmerstorn North, v. 10, p. 76-83, May 1999.

GODOY, A. S.; SANTOS, F.C.; MOURA, J. A. Avaliação do impacto dos anos de graduação sobre os alunos: estudo exploratório com estudantes do último ano dos cursos de Ciências Contábeis e Administração de uma faculdade particular de São Paulo. **Revista de Administração On –Line**, São Paulo, v. 2, n. 1, jan./mar. 2001. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art21/arilda21.htm>. Acesso em: 25 jun. 2001.

GOUNARIS, S. P.; AVLONITIS, G. J. Company and correlates of marketing orientation development: an empirical investigation. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 26, n.5, p. 384-402, Sep. 1997.

GRAY, B. et al. Developing a better measure of market orientation. **European Journal of Marketing**, West Yorkshire, v. 32, n. 9/10, p. 894-903, 1998.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HARMAN, H. H. **Modern factor analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1976.

HEIENS, R. A. Market orientation: toward an integrated framework. **Academy of Marketing Science Review**, Vancouver, v. 01, p. 1-7, 2000.

HIGGINS, K. T. The value of customer value analysis. **Marketing Research**, New York, v. 10, n. 4, p. 38-44, 1998.

KASPER, H. The innovation and learning perspective in market service oriented organizations. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 66, p. 1047-1057, 2002.

- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **How to create, win, and dominate markets**. New York: Free Press, 1999.
- _____. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Pearson Education, 2000.
- _____. **Kotler**: marketing de A a Z. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 2, p.186 -192, Apr. 1990.
- _____; _____. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 3, n. 4, p. 467-77, 1993.
- LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. 4. ed. Rio de Janeiro: McGraw Hill, 2000.
- LANGERAK, F. **What is the predictive power of market orientation?** The Netherlands: Erasmus University Rotterdam, Department of Marketing Mangement, 2002. p. 1-29.
- LEVITT, T. **Marketing imagination**. New York: The Free Press, 1985.
- MCDONALD, M. H. B. et al. **Cientes, os verdadeiros donos da empresa**. São Paulo: Futura, 2001.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Campus, 1997.
- NARVER, J. C.; SLATER, F. S. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 4, p. 20-31, Oct. 1990.
- NGANSATHIL, W. **Market orientation and business performance**: empirical evidence from Thailand. 2001. Thesis (Doctor of Philosophy) – The University of Melbourne, Faculty of Economics and Commerce, Department of Management, Melbourne, 2001. p. 1-13
- OLSEN, H. W.; OLSEN, E. J. Advancing the concept of market orientation: an empirical examination in South America. **Latin American Business Review**, New York, v. 5, n. 2, p. 1-24, 2004.
- ORMROD, R. P. **A conceptual model of political market orientation**. Denmark: Aarhus School of Business, Institute for Marketing, 2003.

PASQUALI, L. **Psicometria**: teoria dos testes na psicologia e na educação. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

PELHAM, A.M. **Mediating and moderating influences on the relationship between market orientation and performance**. 1993. Dissertation (Doctorial) - Pennsylvania State University, 1993.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo: EDUSP, 2001.

PESTANA, M. H; GAGEIRO, J. N.. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade do SPSS. 2. ed. Lisboa: Silabo, 2000.

QU, R.; ENNEW, C. T. Developing a market orientation in a transitional economy: the role of government regulation and ownership structure. U.K: **School of Management, University of East Anglia**, 2004. p. 1-21.

RAPP, S.; COLLINS, T. **The new maximarketing**. New York: McGraw Hill, 1996.

RAVALD, A.; GRONROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, Oxford, v. 30, n. 2, p. 10-20, 1996.

RIECHELD, F. **A estratégia da lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Avaliação dos enunciados da escala MARKOR: um estudo longitudinal. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B.. **Comportamento do cliente**. São Paulo: Atlas, 2001.

SIEGEL, S. Estatística não-paramétrica. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.

SINCICH, T. **Business statistics by example**. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

SLATER, S.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 1, p. 46-55, Jan. 1994.

SLATER, S.; NARVER, J. C. Marketing orientation and learning organization. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 59, n. 3, p. 63-74, Jul. 1995.

SPSS – Statistical package for the social sciences. Base 10.0 user's guide. Chicago, 1999.

TELLEFSEN, B.; LOVE, T. **Constituent market orientation as a basis for integrated design process and design management**. Oslo, Norway: Department of Leadership and Organization, 2004. p. 1-7

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

UNCLES, M. Market orientation. **Australian Journal of Management**, Sydney, v. 25, n. 2, p. 1-11, Sep. 2000.

WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____; HESSAN, D. **Customer centered growth: five proven strategies for building competitive advantage**. Boston: The Forum Corporation, 2003.

WRENN, B. The market orientation construct: measurement and scaling issues. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Statesboro, v. 5, n. 3, p. 31-54, 1997.

YU, C. H. An introduction computing and interpreting Cronbach Coefficient Alpha. In: SAS USER GROUP INTERNATIONAL CONFERENCE, 26., **Proceedings...** Disponível em: <<http://seamonkey.ed.asu.edu/~alex/pub/crombach.doc>>. Acesso em: 23 jun. 2001.

ZEBAL, M. A. **A synthesis model of market orientation for a developing country: a case of Bangladesh**. 2003. Thesis (Doctor of Philosophy) - Victoria University of Technology, Faculty of Business and Law, Melbourne, 2003.

APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa

AS CARACTERÍSTICAS DE UMA CAMPANHA VOLTADA PARA O CLIENTE: AUTOTESTE					
Qual é o seu departamento? Qual é a sua função / cargo? Há quanto tempo está na empresa?					
	1- Desconheço / não sei informar	2- Discordo totalmente	3- Discordo	4- Concordo	5- Concordo totalmente
1- Nossa organização está totalmente empenhada com a idéia de criar clientes satisfeitos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Em vez de consertar os erros, procuramos "acertar de primeira".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Os executivos demonstram por suas ações que a satisfação do cliente é importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Nosso objetivo é exceder as expectativas de nossos clientes naquilo que mais lhes importa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- O enfoque no cliente é um fator preponderante na determinação das prioridades em nossa organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Nossa organização está totalmente comprometida com a idéia de qualidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Atender às necessidades dos clientes é prioritário em relação às nossas necessidades internas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>8- Quando se trata de vendas, desempenhamos um papel consultivo de parceria com nossos clientes.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>9- Em nossos materiais de propaganda e promocionais, evitamos prometer mais do que podemos cumprir.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>10- Sabemos quais atributos de nossos produtos os nossos clientes mais valorizam.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>11- Sabemos quais atributos de nossos serviços os nossos clientes mais valorizam.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>12- As informações dos clientes são usadas ao projetarmos nossos produtos.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>13- As informações dos clientes são usadas ao projetarmos nossos serviços.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>14- Lutamos para sermos líderes em nosso ramo.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>15- Reunimo-nos com clientes, ao menos uma vez por ano, para detectarmos que produtos ou serviços eles precisarão no futuro.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>16- Frequentemente, avaliamos como as mudanças em nosso ambiente de negócios afetam nossos clientes.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>17- Nós monitoramos as reclamações dos clientes.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>18- Regularmente solicitamos aos clientes feedback sobre o nosso desempenho.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>19- As reclamações dos clientes são regularmente analisadas de modo a identificar problemas de qualidade.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>20- Procuramos formas de eliminar procedimentos e sistemas internos que não beneficiem os nossos clientes.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<p>21- Sabemos como os nossos clientes definem a "qualidade".</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>22- Damos oportunidade a funcionários de vários níveis e funções de se encontrarem com clientes.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>23- Compreendemos claramente o que os nossos clientes esperam de nossa organização.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>24- Damos regularmente informações aos clientes que ajudam a configurar expectativas realistas.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>25- Nossos gerentes-chave compreendem com clareza as exigências de nossos clientes.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>26- Dentro da organização, existe um consenso sobre quem é nosso "real" cliente.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>27- Nossos executivos mantêm freqüentes contatos com os clientes.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>28- Em nossa empresa, periodicamente, circulam relatórios que fornecem informações sobre nossos clientes.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>29- As linhas de produtos que vendemos dependem mais das necessidades reais de mercado do que das políticas internas.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>30- Se algo importante acontece com um grande cliente, todos de nós tomam conhecimento rapidamente.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>31- Tornamos fácil para nossos clientes negociarem conosco.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>32- Os funcionários são estimulados a darem tudo de si para servirem bem os clientes.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>33- Nós procuramos resolver todas as queixas dos clientes.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<p>34- Facilitamos aos clientes reclamarem conosco sobre nossos produtos e serviços.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>35- Nossa empresa trata os seus funcionários com respeito.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>36- Funcionários de todos os níveis conhecem bem nossos produtos e serviços.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>37- Os funcionários que trabalham com os clientes recebem os recursos necessários para desempenhar bem o serviço.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>38- Mesmo nos níveis inferiores de nossa organização, os funcionários recebem o poder de tomar iniciativas próprias, quando a rápida ação é necessária para atender bem o cliente.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>39- Os funcionários se sentem envolvidos em um empreendimento estimulante.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>40- Os funcionários de todos os níveis estão envolvidos na tomada de decisões sobre alguns aspectos de seu trabalho.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>41- Os funcionários recebem treinamentos diversificados, para que possam substituir uns aos outros quando preciso.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>42- Diferentes departamentos se reúnem, periodicamente, para planejar respostas às mudanças que estão ocorrendo em nosso ambiente de negócios.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>43- Em vez de competirem mutuamente, grupos funcionais cooperam entre si para alcançar as metas comuns.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>44- Estudamos as melhores práticas de outras companhias na busca de idéias de como melhorarmos.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<p>45- Trabalhamos para melhorar continuamente nossos produtos e serviços.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>46- Tentamos sistematicamente reduzir a duração de nossos ciclos de pesquisa e desenvolvimento.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>47- Ao serem identificados problemas de qualidade, agimos rapidamente para solucioná-los.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>48- Nós investimos no desenvolvimento de idéias inovadoras.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>49- Ao menos uma vez por ano, elegemos usuários finais (consumidores) para avaliarem a qualidade de nossos produtos e serviços.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>50- Somos rápidos na detecção de mudanças em nosso ambiente de negócios (novas tecnologias, legislação, etc).</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>51- É adequada a comunicação entre os departamentos de marketing e de produção sobre desenvolvimentos de mercado.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>52- Nossos esforços para o desenvolvimento de novos produtos são dirigidos por princípios de segmentação de mercado.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>53- Nossos planos de negócios são mais direcionados por pesquisas de mercado do que por avanços tecnológicos.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>54- Se notamos que nossos clientes desejam que modifiquemos um produto ou serviço, imediatamente os departamentos envolvidos exercem esforços concentrados.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

ANEXO A – Modelo de mensuração de Whiteley

AS CARACTERÍSTICAS DE UMA EMPRESA VOLTADA PARA O CLIENTE: AUTOTESTE					
1 – Visão, empenho e clima	1- Absolutamente	2- Em pequeno grau	3- Em grau moderado	4- Em alto grau	5- Em altíssimo grau
<p>1- Nossa organização está totalmente empenhada com a idéia de criar clientes satisfeitos.</p> <p>2- Em vez de consertar os erros, procuramos “acertar de primeira”.</p> <p>3- Os executivos demonstram por suas ações que a satisfação do cliente é importante.</p> <p>4- Nosso objetivo é exceder as expectativas de nossos clientes naquilo que mais lhes importa.</p> <p>5- O enfoque no cliente é um fator preponderante na determinação das prioridades em nossa organização.</p> <p>6- Nossa organização está totalmente comprometida com a idéia de qualidade.</p> <p>7- Atender às necessidades dos clientes é prioritário em relação às nossas necessidades internas.</p>	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
2 – Alinhamento com nossos clientes	1- Absolutamente	2- Em pequeno grau	3- Em grau moderado	4- Em alto grau	5- Em altíssimo grau
<p>1- Quando se trata de vendas, desempenhamos um papel consultivo de parceria com nossos clientes.</p> <p>2- Em nossos materiais de propaganda e promocionais, evitamos prometer mais do que podemos cumprir.</p>	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>

<p align="center">7 - Aperfeiçoamento contínuo dos nossos processos e produtos</p>	<p align="center">1- Absolutamente</p>	<p align="center">2- Em pequeno grau</p>	<p align="center">3- Em grau moderado</p>	<p align="center">4- Em alto grau</p>	<p align="center">5- Em altíssimo grau</p>
<p>1- Em vez de competirem mutuamente, grupos funcionais cooperam entre si para alcançar as metas comuns.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>2- Estudamos as melhores práticas de outras companhias na busca de idéias de como melhorarmos.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>3- Trabalhamos para melhorar continuamente nossos produtos e serviços.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>4- Tentamos sistematicamente reduzir a duração de nossos ciclos de pesquisa e desenvolvimento.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>5- Ao serem identificados problemas de qualidade, agimos rapidamente para solucioná-los.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>6- Nós investimos no desenvolvimento de idéias inovadoras para nossas necessidades internas.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>7- Sabemos quais atributos de nossos serviços os nossos clientes mais valorizam.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>8- As informações dos clientes são usadas ao projetarmos nossos produtos.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo A – Modelo de Mensuração de Whiteley

Fonte: Whiteley (1991, p.186-190)

10. Frequentemente, avaliamos como as mudanças em nosso ambiente de negócios afetam nossos clientes.

11. Esta empresa, muitas conversas informais referem-se às táticas e estratégias de nossos concorrentes.

12. Ao menos a cada quinze dias, realizamos encontros intradepartamentais para avaliações sobre tendências de mercados e desenvolvimentos.

13. Nesta empresa, o pessoal de marketing utiliza parte do tempo em discussões com outros departamentos sobre futuras necessidades de clientes.

14. Nesta empresa, periodicamente circulam relatórios e reportagens que fornecem informações sobre nossos clientes.

15. Se algo importante acontece com um grande cliente, todos os funcionários tomam conhecimento rapidamente.

16. Dados sobre a satisfação de nossos clientes são disseminados, periodicamente, para todos os funcionários da empresa.

17. É mínima a comunicação entre os departamentos de marketing e de produção sobre desenvolvimentos de mercado.

18. Se um departamento descobre algo sobre nossos concorrentes, é lento para avisar aos outros departamentos.

19. Demoramos a responder às mudanças de preços de nossos concorrentes.

20. Nossos esforços para o desenvolvimento de novos produtos são dirigidos por princípios de segmentação de mercado.

21. Por uma razão ou outra, tendemos a ignorar solicitações feitas por nossos clientes para mudanças em nossos produtos ou serviços.

22. Periodicamente, revisamos nossos esforços para o desenvolvimento de produtos, para assegurar o alinhamento com os desejos de nossos clientes.

23. Nossos planos de negócios são mais direcionados por avanços tecnológicos do que por pesquisas de mercado.

24. Diferentes departamentos se reúnem, periodicamente, para planejar respostas às mudanças que estão ocorrendo em nosso ambiente de negócios.

25. As linhas de produtos que vendemos dependem mais das políticas internas do que de necessidades reais do mercado.

26. Se um grande concorrente lançar uma intensa campanha, focada em nossos clientes, temos condições de implementar uma resposta imediata.

27. As atividades dos diferentes departamentos da empresa são bem coordenadas.

<p>28. Normalmente, as reclamações de nossos clientes acabam “morrendo” (ficam sem respostas).</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>29. Se desenvolvemos um grande plano de marketing, normalmente não conseguimos implementá-lo a tempo.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>30. Somos rápidos para responder às significativas mudanças de preços praticados por nossos concorrentes.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>31. Se verificamos que nossos clientes estão infelizes com a qualidade de nossos serviços, imediatamente adotamos ações corretivas.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>32. Se notamos que nossos clientes desejam que modifiquemos um produto ou serviço, imediatamente, os departamentos envolvidos exercem esforços concentrados.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Anexo B – Modelo de Mensuração MARKOR

Fonte: Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p: 467-477)









ANEXO C – Modelo de mensuração Day

SUA ORGANIZAÇÃO É ORIENTADA PARA O MERCADO?		
1 – Orientação geral: Valores, crenças e comportamento		
1.1 – Quem assume a perspectiva do cliente?		
Compreender as necessidades do cliente e a elas corresponder é trabalho do marketing.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Todas as funções e atividades estão integradas no atendimento das necessidades de nossos clientes.
1.2 – Prioridades e interesses da alta gerência		
Os assuntos internos têm precedência – raramente há tempo disponível para visitas a clientes.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Questões sobre clientes e concorrentes são da maior importância. Eles programam visitas regulares e solicitam ativamente <i>feedback</i> dos clientes.
1.3 – Ênfase em orientar a empresa no sentido de atender as necessidades e desejos dos mercados escolhidos		
A ênfase está em vender a quem quer que compre.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Todas as decisões começam com o cliente e as oportunidades para vantagens.
1.4 – Como é vista a difusão de conhecimento sobre o mercado?		
O fluxo de informações a respeito de clientes é impedido por uma mentalidade de <i>bunker</i> .	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Divulgamos livremente as informações a respeito dos clientes e de experiência bem-sucedidas ou não através de todas as funções da empresa.
1.5 – Ênfase em desenvolvimento de estratégias		
Nossas estratégias operacionais são reativas e focalizadas em curto prazo.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Nossas estratégias operacionais são guiadas por nossas crenças comuns a respeito de como podemos criar valor para os clientes.
1.6 – Orientação para visar os concorrentes		
Somos lentos para responder aos concorrentes.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Todos se esforçam para superar os concorrentes visados.
1.7 – Relacionamentos com os clientes		
A ênfase está em transações únicas.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	A ênfase está na construção de relacionamentos em longo prazo.
1.8 – Atitudes com relação a distribuidores		
Vistos como dutos passivos.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Vistos como parceiros em longo prazo com interesses comuns.








1.9 – Disposição para inovar		
Os produtos e tecnologias existentes impedem que se pense a respeito de mudanças nas necessidades e oportunidades do mercado.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Esforço contínuo para achar soluções melhores para os problemas do cliente.
1.10 – Gerenciamento da qualidade		
A ênfase está em obter adequação aos padrões internos.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	A obtenção de qualidade superior segundo a percepção do mercado é uma alta prioridade para todas as funções.
2 – Capacidade de sentir o mercado		
2.1 – Até que ponto a empresa explora e entende seus clientes e parceiros de distribuição?		
Limita-se às informações à disposição do público e <i>feedback</i> informal da equipe de vendas estratégicas.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Forte compromisso com uma perfeita compreensão do mercado como base para decisões.
2.2 – Extensão da monitoração do mercado		
Feita raramente além do acompanhamento de vendas e participação.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Frequente e extensa – inclusive acompanhamento pós-vendas, da satisfação do cliente e monitoramento da qualidade.
2.3 – Disposição para contatar funcionários de clientes para trazer à gerência informações sobre o mercado		
Pouca – não há incentivos nem mecanismos.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Excelente – há um fluxo contínuo de informações a respeito de necessidades de clientes e de atividades dos concorrentes.
2.4 – Extensão de busca por conceitos inovadores de produtos		
A busca se limita a copiar os concorrentes. Não é realizada nenhuma atividade formal.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Contínua e completa – inclusive a busca por necessidades latentes e insatisfeitas nos mercados alvo.
2.5 – Frequência com a qual outras funções, além de vendas e marketing, se reúnem com clientes e distribuidores		
Raramente ou nunca.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Equipes multifuncionais fazem visitas frequentes.



2.6 – Conhecimento dos segmentos do mercado		
Limitado – baseado em dados disponíveis e na classificação do setor.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Extenso – são feitos investimentos consideráveis na identificação de segmentos com base em necessidades e na identificação de oportunidades em segmentos.
2.7 – Conhecimento dos concorrentes		
Limitado a dados facilmente obtidos sobre concorrentes diretos.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Conhecimento completo de todos aqueles com oportunidade de atender o cliente.
2.8 – Utilização das reclamações de clientes		
Reclamações são evidências de fracassos.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Reclamações são oportunidades para aprender.
2.9 – Conhecimento da eficácia dos programas de marketing em relação ao seu custo		
Limitado a informações facilmente obtidas.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Extenso – baseado no cuidadoso monitoramento de testes.
2.10 – Disposição para efetuar auditorias após programas mal-sucedidos e comunicar amplamente os resultados		
Auditorias a posteriori são evitadas porque normalmente equivalem a uma busca dos culpados.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Auditorias a posteriori são feitas de forma sistemática e as lições para melhorar são amplamente recomendadas.
2.11 – Adequação dos sistemas de informação do mercado		
Bancos de dados incompatíveis e dificuldades de <i>software</i> tornam impossível a obtenção de informações.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Os sistemas tornam fácil, para todos os gerentes, recuperar informações abrangentes e atuais.
2.12 – Integração de informações sobre clientes e concorrentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos		
Mal integrada.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Amplamente integrada em todos os estágios do processo.
2.13 – Papel da função de pesquisa de mercado		
Limitado a análises de vendas e negociações ocasionais com fornecedores externos de dados.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Amplamente reconhecido pela competência na realização de estudos de mercado e no desenvolvimento de recomendações úteis sobre estratégia.
2.14 – Dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado		
Quase todos os estudos de mercado permanentes são feitos por consultores externos, com pouco envolvimento da empresa.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Dependência limitada, exceto para estudos específicos.

2.15 – Divulgação das lições a respeito do comportamento do mercado e da atividade entre funções e países		
Os pesquisadores de mercado são peritos no mesmo e ocultam seu conhecimento.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Excelente – os conhecimentos são divulgados permanentemente em vários níveis.
3 – Capacidade de Relacionamento com o Mercado		
3.1 – Qual é a mentalidade predominante?		
O foco está em atrair clientes e enfatiza transações isoladas.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Os clientes são vistos como parceiros e ativos de negócios a serem gerenciados para lucro em longo prazo.
3.2 – Conhecimento da lealdade e lucratividade de cada cliente		
Limitado a pesquisas ocasionais de satisfação; os sistemas não podem fornecer informações sobre a lucratividade relativa.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	As informações estão amplamente disponíveis e são utilizadas para estimar o impacto do aumento de retenção do cliente sobre a lucratividade geral.
3.3 – Capacidade para diferenciar		
Qualquer diferença em tratamento se deve a variações no nível corrente de vendas.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	As contas importantes, com potencial em longo prazo, têm tratamento especial e programas de formação de lealdade.
3.4 – Relacionamento com contas importantes		
As negociações são usualmente conflituosas e se resumem a concessões em preços em curto prazo.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Há muita colaboração e ampla troca de informações e integração de sistemas conjuntos.
3.5 – Papel da equipe de vendas		
Atua como porteiros que controlam todos os contatos com clientes e filtram os sinais do mercado para o restante da organização.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Atua como líderes de equipes multifuncionais em parceria com clientes importantes e coordena os contatos de nível para nível.
3.6 – Aumento dos esforços para adequar os sistemas operacionais ao objetivo de manter mais clientes		
Nenhum esforço sistemático está sendo feito ou estudado; não é uma prioridade estratégica.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Sistemas, processos, medidas e incentivos apropriados são concebidos para aumentar a retenção de clientes.

3.7 – Como são vistos os intermediários da distribuição?		
Vistos como dutos passivos a serem deixados de lado sempre que possível.		Vistos como parceiros de negócios com interesses comuns em longo prazo.
3.8 – Utilização de avanços em tecnologia de redes		
Limitada a um <i>Web site</i> com catálogos e anúncios.		Desenvolvendo ativamente maneiras para usar informações de clientes para modificar as ofertas e estreitar relacionamentos.
3.9 – Gerenciamento do valor da marca		
Pouca atenção dedicada ao valor de marcas ou maneiras para explorá-las.		A organização está empenhada em compreender e proteger a base do valor das marcas e encontrar novas maneiras para explorá-lo.
3.10 – Aferição da eficácia do relacionamento		
Limitada aos índices usuais de receita, lucro e satisfação dos clientes.		Os índices usuais são subordinados a índices de lealdade dos clientes, deserções e lealdade dos funcionários.
4 – Visão Estratégica		
4.1 – Qual é a orientação do processo de planejamento?		
O processo é conflituoso e orientado para controle; cada função o vê como um jogo de soma zero.		O processo é cooperativo, com ênfase na criação de estratégias integradas.
4.2 – Concepção do processo de planejamento		
Procedimento tornado rotineiro que serve de prelúdio para o orçamento anual.		Visão orientada para questões em tempo real que antecipa o futuro.
4.3 – Participação no processo de planejamento estratégico		
Participação limitada – ênfase em encontrar uma estratégia satisfatória.		A ampla participação em equipes interfuncionais e a abertura para alternativas ampliam a criatividade e o empenho.
4.4 – Amplitude do horizonte de planejamento		
Foco no lucro do próximo ano e em retorno rápido.		Foco na geração de valor em longo prazo para o acionista.

4.5 – Qualidade da análise estratégica		
O resultado é uma lista de pontos, fracos e fortes, riscos e oportunidades genéricas.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Utilizada para identificar questões importantes e vantagens competitivas que podem ser usadas para proteger ou construir o negócio.
4.6 – Conhecimento do mercado		
Limitado a dados históricos sobre desempenho financeiro e estatísticas disponíveis em geral. Capacidade limitada para prever ações da concorrência.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Profunda compreensão comum dos critérios de valor para o cliente, as fontes de lucros e comportamento da concorrência.
4.7 – Como são avaliadas as iniciativas no mercado?		
Predomina uma mentalidade de curto prazo orientada para despesas.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Uma mentalidade orientada para investimentos em longo prazo focaliza as receitas futuras.
4.8 – Adequação dos recursos de marketing		
Os recursos são inadequados para o trabalho a ser feito.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Os recursos são adequados e são distribuídos com eficiência.
4.9 – Amplitude de visão e planejamento de risco		
Não é exigida.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	A gerência identifica formalmente os riscos mais importantes e desenvolve planos adequados.
4.10 – Tipo de revisão da estratégia pela alta gerência		
Anual, com ênfase em projeções financeiras e exigências orçamentárias.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Periódica, centrada na qualidade das hipóteses a respeito de fundamentos estratégicos, da exequibilidade da estratégia e do gerenciamento de riscos.
5 – Sistemática organizacional		
5.1 – Concepção da estrutura da organização		
A organização está estruturada em torno de funções ou de grandes famílias de produtos.	<input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	A organização está estruturada em torno de segmentos de mercado; assim, as responsabilidades pelo atendimento das necessidades do mercado estão bem definidas.

5.2 – Relações entre departamentos e grupos funcionais		
Os departamentos são isolados – blocos verticais impedem a comunicação.		Os departamentos dividem as informações espontaneamente e participam efetivamente de grupos multifuncionais.
5.3 – Compreensão da estratégia operacional		
As funções têm hipóteses diferentes e conflitantes e carecem de uma compreensão comum da estratégia.		Excelente – há compreensão e aceitação comuns da estratégia.
5.4 – Coordenação e integração de grupos funcionais e departamentos no atendimento das necessidades do cliente		
Hierarquia funcional com coordenação limitada por gerentes de produtos ou de segmentos e gerentes nacionais de contas.		Coordenação dentro de equipes multifuncionais permanentemente designadas para processos essenciais e guiadas por uma equipe de integração estratégica.
5.5 – Capacidade dos sistemas de informação para apoiar a coordenação interfuncional		
Cada função tem sistemas e bases de dados separados e incompatíveis.		Todos têm acesso imediato aos bancos de dados com informações completas sobre clientes e custos; podem se comunicar com todos na organização.
5.6 – Interações com clientes, clientela e membros do canal		
Um grupo de vendas forte “possui” as relações com os clientes e sonega sinais do mercado para o restante da organização.		Todas as funções podem interagir diretamente com os clientes e dividem uma profunda compreensão das suas necessidades e situações de uso.
5.7 – Papel da função marketing		
O pessoal de marketing desempenha um papel subalterno de apoio às atividades de vendas ou como participante em equipes multifuncionais.		O marketing é considerado responsável pela manutenção de toda organização voltada para o cliente e pela lógica estratégica da oferta de valor.
5.8 – Como são recompensados os executivos?		
Por serem cuidadosos, seguros e conservadores.		Por serem estrategistas inovadores e perseguirem novas oportunidades.

5.9 – Capacidade da gerência para reagir de forma rápida e eficaz a acontecimentos e novas oportunidades		
As informações de vendas e sobre o mercado estão desatualizadas e os tempos de reação são lentos.		Os sistemas produzem informações altamente atualizadas e a organização pode reagir rapidamente.
5.10 – Ênfase dos sistemas de incentivo		
A maior parte do peso vai para resultados de vendas em curto prazo e a conquista de novos clientes.		Os sistemas de recompensas e os programas de reconhecimento são concebidos para retribuir resultados em curto e longo prazos e estão adequados às prioridades estratégicas.

Anexo C – Modelo de Mensuração de Day

Fonte: Day (2001, p.237-241).

ANEXO D – Modelo de Mensuração de Lambin

ESCALA “NÃO CONCORDO / CONCORDO”										
0/0	1/0	2/0	3/0	4/0	5/0	6/0	7/0	8/0	9/0	10/0
Não concordo			←-----→		Opinião neutra	←-----→		Concordo totalmente		

COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL	
1.O nosso serviço de P&D se esforça para desenvolver produtos fáceis e bem adaptados às necessidades dos nossos clientes	
2.Encorajamos os contatos informais de informação entre os diferentes departamentos da nossa empresa	
3.Encorajamos os contatos diretos com os clientes em todos os níveis da nossa empresa	
4.O nosso departamento de produção tem capacidade para fabricar segundo as especificidades de nossos clientes	
5.A informação relativa ao mercado (clientes, concorrência, distribuidores,...) é difundida sistematicamente por todos os departamentos	
6.As estratégias de mercado são desenvolvidas em acordo por diversos departamentos	
7.Regularmente organizamos reuniões interdepartamentais para analisar informações do mercado	
8.Cada departamento da empresa está comprometido com o objetivo de satisfação total dos clientes	

MACRO-AMBIENTE	
9.Temos bom conhecimento das mudanças tecnológicas susceptíveis de provocar impacto em nossa atividade industrial	
10.Estamos conscientes dos efeitos ecológicos da nossa atividade industrial	
11.Dispomos de indicadores para acompanhar e antecipar as principais mudanças tecnológicas e socioeconômicas	
12.Desenvolvemos ações de informação direcionadas aos grupos influentes do nosso setor de atividade (<i>lobbies</i> , associações de consumidores, políticos,...)	
13.Em nosso planejamento estratégico, desenvolvemos diversos cenários para fazer face às incertezas do nosso setor industrial	
14.Agimos com o objetivo de minimizar o impacto ecológico da nossa atividade industrial	

CONCORRÊNCIA	
15.Analisamos de maneira sistemática e regular as atividades dos nossos concorrentes	
16.Analisamos sistematicamente as forças e fraquezas dos nossos concorrentes diretos	

17.Acompanhamos sistematicamente as políticas de marketing dos nossos concorrentes diretos quanto aos preços, produtos, comunicação e distribuição	
18.Analisamos sistematicamente as ameaças de produtos substitutos	
19.Respondemos rapidamente às ações de nossos concorrentes que visam nossos distribuidores	
20.Analisamos as melhores práticas dos nossos concorrentes para melhorar a qualidade das nossas ofertas	
21.Respondemos rapidamente às ações dos nossos concorrentes dirigidas aos nossos clientes finais	

DISTRIBUIDORES

DISTRIBUIDORES	
22.Analisamos sistematicamente as novas e atuais necessidades dos nossos distribuidores	
23.Mensuramos regularmente o nível de satisfação/ insatisfação dos nossos distribuidores	
24.Mensuramos regularmente a imagem da nossa empresa perante aos nossos distribuidores	
25.Analisamos regularmente a compatibilidade da nossa estratégia com os objetivos dos nossos distribuidores	
26.Os nossos dirigentes estão pessoalmente envolvidos nos contatos com os distribuidores	
27.Oferecemos um suporte ativo aos nossos distribuidores (informação, formação, publicidade, promoção)	
28.A nossa logística é capaz de responder à encomendas imprevistas dos nossos distribuidores	
29.O nosso serviço financeiro tem acesso a procedimentos rápidos e fáceis para faturar pra os distribuidores	

CLIENTES DIRETOS

CLIENTES DIRETOS	
30.Analisamos sistematicamente as análises presentes e as futuras dos nossos clientes.	
31.Analisamos regularmente os fatores que influenciam o processo de compra dos nossos clientes.	
32.Mensuramos regularmente o nível de satisfação/ insatisfação dos nossos clientes.	
33.Mensuramos regularmente a imagem da marca de nossos produtos ou da nossa empresa junto aos nossos clientes.	
34.Exercemos esforços para oferecer aos nossos clientes soluções adaptadas às suas necessidades.	

35.A nossa estratégia de publicidade (ou de comunicação) visa grupos de consumidores bem definidos.	
36.Temos um departamento (ou uma unidade) de serviço adaptada aos nossos clientes.	
37.Os preços dos nossos produtos são baseados nas vantagens que proporcionam aos nossos clientes.	
38.Reagimos rapidamente em caso de insatisfação ou reclamação dos clientes.	
39.A nossa logística permite entregas rápidas e um processo de entregas eficiente para os nossos clientes.	
40.Ao longo dos últimos três anos, a orientação-mercado foi uma filosofia de gestão compreendida, aceita e colocada em prática em todos os níveis e em todos os departamentos da nossa empresa.	

PODER DE MERCADO DOS DISTRIBUIDORES

41.No mercado estudado, e ao longo dos últimos três anos, qual foi o poder de mercado dos distribuidores? Muito fraco (1) Fraco (2) Moderado (3) Forte (4) Muito Forte (5)	
---	--

AGRESSIVIDADE DA CONCORRÊNCIA

42.No mercado estudado, e ao longo dos últimos três anos, como atuou a concorrência? Muito fraco (1) Fraco (2) Moderado (3) Forte (4) Muito Forte (5)	
--	--

TURBULÊNCIA NO AMBIENTE SÓCIO-ECONÔMICO

43.No mercado estudado, e ao longo dos últimos três anos, qual foi o grau de turbulência do ambiente sócio-econômico? Muito calmo (1) Calmo (2) Moderado (3) Turbulento (4) Muito turbulento (5)	
---	--

TURBULÊNCIA NO AMBIENTE TECNOLÓGICO

44.Ao longo dos últimos três anos, qual foi o ritmo da mudança tecnológica? Muito lento (1) Lento (2) Moderado (3) Rápido (4) Muito rápido(5)	
--	--

TURBULÊNCIA DO AMBIENTE ECOLÓGICO

45.Ao longo dos últimos três anos, qual foi a pressão do movimento ecológico no seu mercado? Muito fraca (1) Fraca (2) Moderada (3) Forte (4) Muito forte (5)	
--	--

PERFORMANCE DA EMPRESA (OU DA DIVISÃO)	
46a. Baseando-se nos últimos 18 meses, como se caracteriza, de modo geral, o desempenho da sua empresa em relação ao (s) concorrente(s) direto(s)	
46b. Mais especificamente, como se caracteriza a sua empresa em relação à:	
- Crescimento do volume de vendas	
- Ganho de participação de mercado	
- Rentabilidade	
- Inovação	
Muito inferior (1) Inferior (2) Igual (3) Superior (4) Muito superior (5)	

Anexo D – Modelo de Mensuração de Lambin

Fonte: Lambin (2000, p.71-75).