



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

ALEXANDRE JOÃO MUNHOZ

**A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E  
AS ATIVIDADES DE MARKETING DE CONSTRUTORAS DE  
CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS DE LONDRINA E MARINGÁ**

ALEXANDRE JOÃO MUNHOZ

**A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E  
AS ATIVIDADES DE MARKETING DE CONSTRUTORAS DE  
CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS DE LONDRINA E MARINGÁ**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Londrina em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan

Londrina  
2009

**Catálogo na publicação elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da Universidade Estadual de Londrina.**

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**

M966r Munhoz, Alexandre João

A relação entre orientação para o mercado e as atividades de marketing de construtoras de condomínios residenciais de Londrina e Maringá. / Alexandre Munhoz João – Londrina, 2009.  
137f.

Orientador: Mario Nei Pacagnan

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicado, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.

1. Marketing. 2. Construção civil. 3. Orientação para o mercado – I. Munhoz, Alexandre João. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicado. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 658.8

ALEXANDRE JOÃO MUNHOZ

**A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E AS  
ATIVIDADES DE MARKETING DE CONSTRUTORAS DE  
CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS DE LONDRINA E MARINGÁ**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Londrina em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan Orientador  
PPA/UUEL

---

Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira  
Membro PPA/UEM

---

Prof. Dr. Ivan I. De Souza Dutra

Londrina, 05 de outubro de 2009.

## AGRADECIMENTOS

Veza ou outra me pego a pensar sobre o destino das pessoas com as quais cruzei na minha infância e adolescência, todos como eu, moradores de periferia e estudantes de escola pública. Percebo que a maioria não deu muitos passos à frente, apesar dos anos. De maneira alguma tirando o mérito de uma vida pacata e simples, entretanto, como é possível não querer explorar as possibilidades do ato de aprender e esforçar-se para entender as coisas que o rodeiam.

Buscando as origens desta inquietação sempre me lembro de duas coisas. A primeira, uma curiosidade insaciável, alimentada por uma ansiedade trasbordante, que sempre resultava em um eletrodoméstico desmontado. A segunda, minha mãe me empurrando para fora cama, como se expulsasse um cachorro sarnento, para que eu fosse para a escola. Nunca perdia a oportunidade de declamar, em um bom tom de espanhola furiosa, “eu quero um diploma seu”, “só vai casar depois que terminar a faculdade”, “se você engravidar uma menina antes de se formar, eu te mato!”, entre outras que, apesar de causarem alguns efeitos colaterais não intencionais, cumpriram seu objetivo principal. Lembrando dessas histórias e comparando com a de amigos ou parentes, que apesar de possuírem um grande potencial não saíram de seu pequeno mundo, vejo claramente um indício das posturas de pais e mães neste resultado.

Portando, sem ter a intenção de cair em lugar comum ou mesmo furtar uma inspiração literal em outros agradecimentos, minha principal devoção vai para a Sra. Vera, minha mãe. Que além de me passar um ótimo material genético, cumpriu sua função como grande orientadora da minha vida. Agradeço também meu pai, que apesar do contato mais estreito e do seu entendimento tardio de algumas coisas da vida, teve a melhor das intenções.

Agradecimentos de vivências mais recentes também são necessários, portanto, agradeço a Regina pelo carinho, apoio e um segundo olhar, sempre interessante. Agradeço aos meus companheiros de sala, o mestrado não seria tão incrível se não fossem eles, principalmente à Adriana e o Ricardo Silvestre. Agradeço ao meu orientador, por me acompanhar neste processo de aprendizado.

Aos professores do mestrado, pelo trabalho muito bem desempenhado na função de transmitir seus conhecimentos. Ao Prof. Luciano Munck, por me estimular para que tentasse entrar no mestrado. A CAPES, cujo subsídio me permitiu inteira dedicação aos estudos. Agradeço também aos professores da banca de qualificação e defesa pelas suas valiosas contribuições. E outros agradecimentos que este pequeno espaço limita.

Por fim, para não ser injusto, devo dizer que várias outras pessoas me ajudaram a chegar ao que sou hoje, apesar de ter uma tendência individualista tenho que admitir, querendo eu ou não, todos que passaram por minha vida contribuíram de alguma forma. Não posso dizer que todas as contribuições foram agradáveis, mas teria certo medo de perder algo importante se minha vida fosse de outra forma.

*Se a vida fosse fácil, a gente  
não nascia chorando.*

MUNHOZ, Alexandre J. **A relação entre orientação para o mercado e as atividades de marketing de construtoras de condomínios residenciais de Londrina e Maringá.** 2009. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2009.

## RESUMO

As escalas de Orientação para o Mercado propõem-se a mensurar a aplicação do conceito de Marketing nas empresas. Em especial a escala Markor, procura a mensuração através do fluxo de informações de mercado dentro da empresa. Entretanto, com isto existem várias Atividades de Marketing, consagradas por vários autores da área, que não são consideradas nesta avaliação. Portanto, este estudo teve como objetivo principal revelar a relação das práticas das Atividades de Marketing com o nível de Orientação para o Mercado nas empresas. Para tanto, foi realizada revisão dos conceitos de Atividades de Marketing e Orientação para o Mercado por vários autores da área. Em seguida foram pesquisadas Construtoras de condomínios residenciais das cidades de Londrina e Maringá usando a escala MARKOR, para orientação para o mercado e uma escala de uso de Atividades de Marketing. A natureza desta pesquisa foi quantitativa, procurando descrever as características da população e buscando as relações entre as variáveis através do teste Exato de Fisher, para verificar as relações, e o V de Crámer, para avaliar suas significâncias. Os resultados não confirmaram uma relação significativa entre os dois constructos dentro da amostra pesquisada, abrindo muitas outras questões dentro do assunto.

**Palavras Chave:** Orientação para o mercado. Atividades de marketing. Construção civil.

MUNHOZ, Alexandre J. **The relationship between market orientation and marketing activities for construction of residential condominiums in Londrina and Maringá**. 2009. 137 f. Dissertation (Master's Degree on Management) - State University of Londrina, Londrina, 2009.

## **ABSTRACT**

The market orientation scales intend to evaluate the application of the “Marketing concept” within the company. In particular the MARKOR scale, search for a measurement through the information flow inside companies. However, there is many marketing activities, recognized by various authors in this area, wich are not considered in this evaluation. Therefore, this research had as main objective revealing the relation between the practices of marketing activities with the market orientation level within companies. For that, a research in the literature was made to provide an overview of the studies of Market Orientation in Brazil and the world, presenting too a review of the concepts of Marketing Activities by several authors in the area. Then residential condominium constructors were surveyed in the cities of Londrina and Maringá using the MARKOR scale, to market orientation, a marketing activities scale and a business performance scale. This research's nature was quantitative, looking to describe the characteristics of the population and searching the variables relations through the Fisher's exact test, to check this relation, and the Cramer's V, to evaluate its significance. The results didn't confirm a significant relationship between the two constructs in the sample, and therefore opened up many other questions about the subject. It was also not confirmed the relationship between the market orientation and organizational performance, however, a significant relationship was found between the latter and the level of Marketing Activities.

**Keywords:** Marketing orientation. Marketing activities. Construction business.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Antecedentes e Conseqüências da Orientação para o Mercado em estudo de Jaworski e Kohli (1993) .....	30
<b>Figura 2</b> – Constructo da Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater (1990) .....	37
<b>Figura 3</b> – Os elementos de uma Orientação para o Mercado.....	37
<b>Figura 4</b> – Sistema de informação de marketing .....	57
<b>Figura 5</b> – Os 4 Ps do composto de marketing .....	62
<b>Figura 6</b> – Os Níveis do produto.....	63
<b>Figura 7</b> – Modelo teórico de Orientação para o Mercado e Performance Organizacional .....	77
<b>Figura 8</b> – Modelo teórico de Orientação para o Mercado e Performance Organizacional .....	78
<b>Figura 9</b> – Síntese da Proposta do Estudo.....	79

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Resumo das linhas de definições na Orientação para o mercado .....	19
<b>Quadro 2</b> – Resumo das linhas de definições na Orientação para o mercado .....	28
<b>Quadro 3</b> – Outros artigos de eventos nacionais sobre Orientação para o Mercado .....	49
<b>Quadro 4</b> – Pesquisas no contexto Brasileiro sobre a validação do constructo de Orientação para o Mercado .....	51
<b>Quadro 5</b> – Variáveis de segmentação de mercado .....	61

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	– Cargos ocupados pelos respondentes .....	86
<b>Tabela 2</b>	– Dados descritivos da orientação para o mercado – Geração de Inteligência .....	87
<b>Tabela 3</b>	– Dados descritivos da Orientação para o Mercado – Disseminação de Inteligência.....	88
<b>Tabela 4</b>	– Dados descritivos da Orientação Para o Mercado - Resposta ao mercado .....	89
<b>Tabela 5</b>	– Dados descritivos das Atividades de Marketing - Estrutura e organização de marketing .....	90
<b>Tabela 6</b>	– Dados descritivos das Atividades de Marketing - Sistema de Informação de Marketing.....	91
<b>Tabela 7</b>	– Dados descritivos das Atividades de Marketing - Segmentação de mercado .....	91
<b>Tabela 8</b>	– Dados descritivos das Atividades de Marketing - Composto de Marketing .....	92
<b>Tabela 9</b>	– Dados descritivos das Atividades de Marketing - Planejamento de Marketing .....	93
<b>Tabela 10</b>	– Teste exato de Fisher para Desempenho e Orientação para o mercado .....	94
<b>Tabela 11</b>	– Resumo do número de relações entre OPM e Atividades de Marketing .....	96
<b>Tabela 12</b>	– Resumo das relações das variáveis de atividade de marketing.....	97
<b>Tabela 13</b>	– Relações entre variáveis de Geração de Inteligência e as atividades de marketing .....	98
<b>Tabela 14</b>	– Resultados para cruzamentos entre Geração de Inteligência e Atividades de Marketing.....	100
<b>Tabela 15</b>	– Relações entre variáveis de Disseminação de Inteligência e as atividades de marketing .....	101
<b>Tabela 16</b>	– Resultados para o cruzamento entre disseminação de inteligência e atividades de marketing.....	103
<b>Tabela 17</b>	– Relações entre variáveis de Resposta ao Mercado e as Atividades de Marketing.....	104
<b>Tabela 18</b>	– Resultados dos cruzamentos entre Resposta ao Mercado (OPM) e as Atividades de Marketing.....	106

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	16
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	18
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	21
2.1 O SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL.....	21
2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: ORIGEM, CONCEITOS E ESTUDOS.....	23
2.2.1 Origem e Panorama Atual .....	23
2.2.2 Definições de Orientação para o Mercado .....	27
2.2.2.1 Estudos de Kohli e Jaworski.....	28
2.2.2.2 Estudos de Narver e Slater .....	31
2.2.2.3 Estudos de Deshpandé, Farley e Webster .....	35
2.2.2.4 Estudos de Day .....	35
2.2.3 Mensuração.....	38
2.2.4 Estudos sobre Orientação para o Mercado .....	43
2.2.4.1 Estudos internacionais .....	43
2.2.4.2 Estudos no Brasil .....	46
2.3 ATIVIDADES DE MARKETING .....	52
2.3.1 Estrutura Organizacional de Marketing .....	53
2.3.2 Sistemas de Informação de Marketing .....	55
2.3.3 Segmentação de Mercado .....	58
2.3.4 Composto de Marketing .....	62
2.3.5 Planejamento de Marketing.....	71
2.3.6 Estudos sobre Atividades de Marketing .....	74
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	77
3.1 NATUREZA DO ESTUDO .....	80
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	80

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	81
<b>4 DISCUSSÃO DOS RESULTADO .....</b>	<b>85</b>
4.1 PERFIL DA EMPRESA E DOS ENTREVISTADOS .....	85
4.2 NÍVEL DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO .....	86
4.3 NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE MARKETING .....	90
4.4 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E PERFORMANCE.....	93
4.5 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ATIVIDADES DE MARKETING .....	95
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>108</b>
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS .....	110
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS .....	111
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	112
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>128</b>
APÊNDICE A – ESCALA MARKOR.....	129
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ATIVIDADES DE MARKETING.....	131
APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	134
APÊNDICE D – DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DA ANÁLISE DOS DADOS.....	136
APÊNDICE E – PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	137

## 1 INTRODUÇÃO

Embora nas últimas décadas as empresas tenham sido orientadas a “permanecer junto ao cliente” dando-lhe a devida atenção e percebendo a necessidade de manter e reter clientes satisfeitos, o conceito de marketing ainda se apresenta mais como uma “matéria de fé” do que necessariamente uma prática administrativa. Neste contexto tomou força, mais recentemente, estudos relacionados à orientação do mercado, que procura demonstrar os efeitos de uma filosofia de marketing sobre os resultados obtidos pelas empresas (URDAN; ROCHA, 2006).

Essa nova vertente do marketing foi definida como uma prioridade para a década de 1990 pelo *Marketing Science Institute* (MSI) (VARELA; DEL RIO, 2003), e a partir do início desta mesma década houve um grande volume de trabalhos dentro do contexto americano, que mais tarde, impulsionariam pesquisas em todo o mundo. Os estudos seminais que impulsionaram a grande maioria das reflexões nesta área foram de Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993). Nestes estudos foram construídos os constructos e escalas de mensuração da orientação de mercado que embasaram a maior parte dos estudos que se seguiram. Outros autores também contribuíram para a definição de constructos importantes como Despondé *et al.* (1993) e Day (1999).

Estes constructos de orientação para o mercado buscam mensurar o nível de orientação para o mercado através de questões relacionadas à cultura organizacional ou mesmo ao fluxo de informações da organização. Entretanto não há nestes métodos de mensuração referências evidêntes com relação as atividades de gestão de mix de marketing, segmentação e outras consagradas na literatura do tema como necessárias para que uma empresa execute a função de marketing.

Portanto, de um lado estão os estudos de orientação para o mercado, que mensuram a aplicação do conceito de marketing nas empresas através de questões relacionadas a outros temas que não as atividades de marketing, de outro, uma imensa literatura que indica aplicação de determinadas atividades para que uma empresa exerça a função do marketing. Apesar desta

evidente dualidade, poucas pesquisas buscaram elucidar as relações entre os dois constructos.

A amostra foi escolhida a principio pela sua representatividade dentro da economia brasileira e seu crescimento nos últimos anos. Setor que também é significativo nas duas cidades em questão. Especificamente as contrutoras de condomínios possuem um contato maior com consumidores finais e empreendem um esforço contínuo de vendas de seus produtos, portanto, a principio estariam mais empenhadas em atividades de Marketing que outros perfis de empresas do setor, em sua maioria atendendo poucos clientes ou executando licitações do estado. A escolha também adéqua o trabalho ao projeto de pesquisa do orientador do trabalho focado na Construção civil, ajudando a agrerer mais conhecimento dentro desta área e fortalecendo o grupo de estudos.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Kotler (2000, p. 30) define marketing como o “processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Tal qual a definição de Kotler, as definições de orientação para o mercado parecem circular por entre a dimensão filosófica do conceito de marketing. Para um melhor esclarecimento, Deshpandé *et al.* (1993) afirma que a orientação para o mercado é um conjunto de crenças que coloca os interesses do consumidor em primeiro lugar, não deixando de lado os outros grupos envolvidos com a empresa para que se tenha um negócio lucrativo ao longo prazo. Narver e Slater (1990) afirmam que é formada a partir da orientação para o cliente, orientação para o concorrente e a utilização coordenada dos recursos da empresa para a entrega de um valor superior. Ou mesmo Jaworski e Kohli (1993) que a definem como um amplo processo de geração, disseminação de informações e resposta ao mercado.

No entanto, no Marketing existe uma série de processos, consagrados por uma vasta literatura sobre o tema, que também possuem o objetivo de satisfazer o consumidor e conseqüentemente obter um maior desempenho.

Esses processos envolvem a seleção de mercados-alvo, a comunicação empresarial, definição de estratégias de preço e distribuição, entre outras (KOTLER, 2000) os quais são denominadas de atividades de marketing (CAMPOMAR; IKEDA, 2006). O foco nos processos internos de marketing como preditor da performance organizacional já chegou a ser abordado nos estudos (ELLIS, 2006; AKIMOVA, 2000; HOOLEY *et al.*, 2000; APPIAH-ADU, 1998) ou mesmo através das “capacidades de marketing” (NATH *et al.*, 2008; MOORE; FAIRHURST, 2003; BLESSA; RIPOLLÉS, 2008).

Entretanto, apesar de ambos conceitos serem inseridos na área de Marketing, em todo o progresso acadêmico sobre o tema orientação para o mercado, existe uma mínima compreensão sobre a ligação entre a Orientação para o Mercado e os processos internos que possibilitam a organização ser mais orientada para o mercado (VORHIES *et al.*, 1999). Apenas o estudo de Vorhies *et al.* (1999) faz um levantamento sobre quais as principais “capacidades de marketing” desempenhadas em empresas orientadas para o mercado, os resultados apresentaram que empresas orientadas para o mercado possuem maiores níveis de “capacidades de marketing”.

Portanto, observa-se de um lado uma grande quantidade de estudos, percorridos dentro das referências teóricas, que comprovam uma relação forte entre orientação para o mercado e desempenho organizacional, por outro, uma vasta coleção de práticas consagradas de marketing, que também pretendem melhorar o desempenho da empresa. No entanto, não foi encontrada uma ponte teórica entre estas duas dimensões e uma explicação de como as atividades de marketing estão relacionadas com a orientação para o mercado de uma determinada organização dentro da pesquisa de referências, cuja qual abrangeu estudos nacionais e internacionais.

Diante deste contexto, surge a questão central do estudo:

**Qual a relação da prática das atividades de marketing para a orientação para o mercado junto as construtoras de condomínios residenciais de Londrina e Maringá?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar as relações da prática das atividades de marketing na orientação para o mercado das construtoras de condomínios residenciais de Londrina e Maringá.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar o uso das atividades de marketing e os níveis de orientação para o mercado das empresas pesquisadas;
- b) Levantar a relação entre orientação para o mercado e a performance organizacional verificada na literatura sobre o assunto;
- c) Relacionar as variáveis de orientação para o mercado e as atividades de marketing e buscar ligações entre os dois constructos;
- d) Analisar as relações da prática das atividades de marketing sobre a orientação de mercado das construtoras de condomínios residenciais de Londrina e Maringá.

## 1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Urdan e Rocha (2006) afirmam que o aumento da competição devido à conjuntura econômica brasileira e a maior abertura ao exterior tornam esse assunto relevante. No entanto a cultura brasileira é diferente da cultura do país de origem deste conceito, os Estados Unidos, e há uma grande dúvida se essa “tecnologia” de marketing pode ser transferida diretamente para sociedades culturalmente diversas. Portanto, é necessário descobrir se a cultura brasileira

possui traços compatíveis ou facilitadores para a orientação de mercado. Com base neste argumento, a orientação de mercado deve ser um tema de reflexão a todos os envolvidos no marketing no Brasil e uma possível direção para pesquisas futuras.

Além da necessidade de comprovar a relação ente Orientação para o Mercado e a performance organizacional no contexto brasileiro, Urdan e Rocha (2006) afirmam que existe a necessidade de que pesquisas futuras busquem a variabilidade tanto nas variáveis, quanto na busca de antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado, o que traria uma rica contribuição para a teoria. A contribuição teórica deste estudo consiste, portanto, na busca do relacionamento do conceito de orientação para o mercado com outras variáveis envolvidas na gestão de marketing das empresas, traçando novos caminhos para a construção desta área de estudo.

Pelo lado prático, o conceito de orientação para o mercado ainda é nebuloso com relação a sua implementação. Esclarecer melhor quais atividades de marketing estão relacionadas à melhores índices de orientações para o mercado pode dar indícios para novos estudos que concluam os passos necessários para que as empresas consigam atingir altos níveis de desempenho através da aplicação deste conceito. Em sua relevância teórica, este estudo irá prover novas informações ao desenvolvimento do constructo da orientação para o mercado e incentivar uma série de estudos que busquem as relações entre os constructos de orientação para o mercado e atividades de marketing, entendendo melhor a operacionalização do primeiro conceito.

Por outro lado, o setor de construção civil é constituído de 109 mil empresas no Brasil, que empregam mais de 1,5 milhões de pessoas e movimentam aproximadamente 110 bilhões de reais ao ano, segundo dados de 2006 (IBGE, 2009), além de ser considerado um dos pilares da economia no Brasil.

Especificamente o setor de construção de condomínios residenciais foi escolhido para o estudo devido ao seu contato mais abrangente e variado com consumidores e um esforço de venda contínuo de seus produtos. Tal fato, à principio, faria com que estas empresas praticassem mais o marketing, comparados com outros perfis do setor, que comumente atendem poucos clientes, clientes corporativos ou mesmo somente licitações de obras públicas.

Por fim, a escolha da população também foi direcionada pela necessidade de adequação ao projeto de pesquisa do Orientador deste trabalho, agregando mais conhecimento ao esforço já constituído dentro desta área em seu projeto e consolidando ainda mais este grupo que busca criar uma base de referências dentro do setor da Construção Civil. A notoriedade do orientador deste trabalho dentro deste setor nas duas cidades também foi fator na escolha do objeto de pesquisa. Isto facilitou o acesso aos cargos de direção das empresas viabilizando a coleta de dados junto a indivíduos, a princípio, de difícil acesso. Por outro lado, conforme é exposto no item 2.1 deste trabalho, as duas cidades oferecem uma dinâmica substancial para o levantamento deste estudo.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O trabalho está organizado em cinco etapas. A primeira etapa consiste na declaração dos problemas de pesquisa e objetivos propostos para este trabalho. Na segunda etapa são abordadas as referências teóricas envolvidas neste estudo, inicialmente sobre Orientação para o Mercado em que são apresentadas suas origens, conceitos, modos de mensuração e um levantamento sobre as pesquisas já realizadas no âmbito nacional e internacional. Em seguida são levantadas as definições sobre as Atividades de Marketing e os estudos recentes relativos à este conceito. Na terceira etapa é apresentada a metodologia do trabalho com os detalhes sobre a execução da pesquisa. A quarta etapa refere-se a exibição e análise dos dados coletados na pesquisa e por fim, a quinta etapa coloca as conclusões do trabalho.

No quadro 1 é possível observar um resumo do estudo:

OBJETIVOS	CONCEITOS BÁSICOS	FONTES UTILIZADAS	FINALIDADE
Formular um corpo teórico sobre a Orientação para o Mercado	Origem e panorama atual do conceito	Antoni (2004), Bowman e Ambrosini (1997), Day (1994), Day (2004), Deshpandé e Farley (1999), Deshpandé <i>et al.</i> (1993), Didonet e Lara (2007), Ellis (2006), Esteban <i>et al.</i> (2002), Faria (2006), Faria (2008), Felix e Hinck (2005), Galão (2006), Gava e Silveira (2007), Gonçalves (2006), Gonçalves <i>et al.</i> (2008), Gray <i>et al.</i> (1998), Harris (2002), Hubbard <i>et al.</i> (2005), Jaworski e Kohli'S (1993), Kirka (2005), Kober (2001), Kohli (1993), Kohli e Jaworski (1990), Krepapa <i>et al.</i> (2003), Lafferty e Hult (2001), Levitt (1960), Martins, (2004), Menna (2001), Perin e Sampaio (2004), Perin e Sampaio (2006), Perin (2001), Sampaio (2000), Santos <i>et al.</i> (2008), Steinman <i>et al.</i> (2000), Toaldo (1997), Urdan e Rocha (2006), Varela e Del Rio (2003).	Situar o leitor sobre as origens e histórico do conceito
	Definições seminais de orientação para o mercado	Day (1994), Day (1999), Day (2004), Deshpandé e Farley (1999), Deshpandé <i>et al.</i> (1993), Jaworski e Kohli (1993), Kohli e Jaworski (1990), Krepapa <i>et al.</i> (2003), Narver e Slater (1990), Steinman <i>et al.</i> (2000).	Expor as definições que deram origem a maioria dos estudos sobre o assunto.
	Conceitos sobre a mensuração de orientação para o mercado	Argarwal (2003), Bowman e Ambrosini (1997), Deng e Dart (1994), Deshpandé e Farley (1999), Harris (2002), Deshpandé <i>et al.</i> (1993), Ellis (2006), Faleiro (2001), Farrel e Oczkowski (1997), Galão (2006), Gava (2004), Gonçalves (2006), Gray <i>et al.</i> (1998), Harris (2002), Homburg, Workman e Krohmer (1999), Jaworski e Kohli (1993), Kober (2001), Kohli e Jaworski (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Koller (2002), Lado <i>et al.</i> (1996), Mastuno <i>et al.</i> (2000), Narver e Slater (1990), Pelham (2000), Perin e Sampaio (1999), Pitt <i>et al.</i> (1996), Pransky <i>et al.</i> (2006), Sampaio (2000), Shohan (2005), Steinman <i>et al.</i> (2000), Urdan e Rocha (2006), Webb <i>et al.</i> (2000).	Discorrer sobre os meios de mensuração e suas particularidades dentro da área
	Estudos INTERNACIONAIS sobre o tema	Agarwal <i>et al.</i> (2003), Akimova (2000), Anwar e Sohail (2003), Appiah-Adu e Singh (1998), Appiah-Adu (1998), Armario <i>et al.</i> (2008), Athuahene-Gima (1995), Avlonitis e Gounaris (1997), Balabanis <i>et al.</i> (1997), Bhuian (1998), Bigné <i>et al.</i> (2000), Bigné <i>et al.</i> (2003), Blankson <i>et al.</i> (2006), Castro <i>et al.</i> (2005), Deshpandé e Farley (1999), Elg (2003), Ellis (2006), Farrel e Oczkowski (1997), Fritz (1998), Gray <i>et al.</i> (1998), Green Jr <i>et al.</i> (2005), Grinstein (2008), Han <i>et al.</i> (1998), Harris e Piercy (1999), Harris (1996), Harris (2001), Harris (2002), Hooley <i>et al.</i> (2000), Jaworski e Kohli (1993), Kirca <i>et al.</i> (2005), Krepapa <i>et al.</i> (2003), Kuada e Buatsi (2005), Kumar <i>et al.</i> (1998), Kwon e Hu (2000), Lancaster e Velden (2004), Lato <i>et al.</i> (1998), Ledwith e O'Dwyer (2008), Li <i>et al.</i> (2008), Liu e Davies (1997), Maydeu-Olivares e Lado (2003), Mengüç (1998), Morgan e Strong (1998), Morgan e Tumell (2003), Ngai e Ngai e Ellis (1998), O' Cass e Ngo (2007), Özer <i>et al.</i> (2008), Pelham (1997), Perry e Shao (2002), Pitt <i>et al.</i> (1996), Pulendran <i>et al.</i> (2003), Raaij e Stoelhorst (2008), Ramaseshan <i>et al.</i> (2002), Reto e Wolfgang (2005), Salavou (2002), Shohan e Rose (2001), Steinman <i>et al.</i> (2000), Varela e Del Rio (2003), Verhess e Meulenber (2004).	Levantar as pesquisas realizadas no âmbito internacional

OBJETIVOS	CONCEITOS BÁSICOS	FONTES UTILIZADAS	FINALIDADE
Continuação...	<b>Estudos NACIONAIS sobre o tema</b>	Akel Sobrinho e Castilho Filho (2006), Amaral e Dantas (2008), Antoni (2004), Bosquetti (2006), Bossardi (2003), Carvalho (2001), Carvalho e Vicari (2001), Curi (2007), Dantas (2006), Didonet (2007), Didonet e Lara (2007), Faleiro (2001), Faria (2008), Faria (2006), Faria e Gangemi (2006), Ferreira (2006), Galão (2006), Galão (2007), Gava (2004), Gava (2007), Gava e Silveira (2007), Golçalves (2006), Gonçalves <i>et al.</i> (2008), Kahan (2003), Kober (2001), Koller (2002), Mandelli (1999), Mantovani e Borges (2006), Martins (2004), Menna (2001), Paese (2008), Pereira (2005), Perin (2001), Perin e Sampaio (2004), Perin e Sampaio (2006), Perin <i>et al.</i> (2004), Quadros Jr (2005), Rohde (1997), Sampaio (2000), Sampaio e Perin (2002), Sampaio e Perin (2002), Santos <i>et al.</i> (2008), Silva (2006), Souza (2002), Tavares <i>et al.</i> (2006), Toaldo (1997), Toaldo (1999), Toledo e Khauaja (2005), Urdan (2004), Urdan e Rocha (2006).	Levantar as pesquisas realizadas no âmbito nacional
Formular um corpo teórico sobre as Atividades de Marketing	<b>Definições das Atividades de Marketing</b>	Aaker <i>et al.</i> (2004), AMA (2009), Bateson e Hoffman (2001), Boone e Kurtz (1998), Campomar e Ikeda (2006), Czinkota (2001), Dias <i>et al.</i> (2003), Ferrell <i>et al.</i> (2000), Ferrell <i>et al.</i> (2000), Hooley (2001), Keegan (2005), Keegan (2005), Kotler (1999), Kotler (2000), Kotler e Armstrong (2000), Kotler e Keller (2006), Mccarthy e Brogowicz (1982), Nickels e Wood (1999), Nickels e Wood (1999), Shimp (2002), Swift (2001).	Expor as definições existentes na academia sobre as Atividades de Marketing
	<b>Estudos sobre as Atividades de Marketing</b>	Akimova (1999), Appiah-Adu (1998), Blesa e Ripollés (2008), Chiusoli (2005), Ellis (2004), Hart e Diamantopoulos (1992), Moore e Fairhurst (2003), Nath <i>et al.</i> (2008), Pacagnan (2006), Sarquis (2006), Scare (2008), Siu (2002), Tang <i>et al.</i> (2007), Vorhies <i>et al.</i> (1999)	Listar pesquisas que realizaram levantamentos de atividades de marketing
Levantar os níveis de orientação para o mercado, atividades e performance das empresas e buscar suas relações	<b>Níveis de Orientação para o mercado, Atividades de Marketing e performance e suas relações</b>	Informações obtidas através da coleta de dados através dos instrumentos de pesquisa	Levantar os níveis em cada categoria e expor as relações entre cada uma, buscando novos conhecimentos.

**Quadro 1** – Resumo das linhas de definições na Orientação para o mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A seguir é conduzida a revisão da literatura do estudo. Inicialmente é abordado o setor desta pesquisa, a Construção Civil, situando o leitor dentro do contexto em que foi executado o estudo. Em seguida a área de Orientação para o Mercado, com seus conceitos, origens e estudos com o objetivo de posicionar este estudo dentro da produção acadêmica sobre o assunto. Depois são expostas as definições de atividades de marketing percorrendo conceitos sobre cada uma e, ao fim, um levantamento de estudos que procuraram levantar as atividades de marketing dentro das empresas.

### 2.1 O SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL

O setor de construção civil tem um papel de grande importância na economia brasileira. É constituído de 109 mil empresas no Brasil, que empregam mais de 1,5 milhões de pessoas e movimentam aproximadamente 110 bilhões de reais ao ano, segundo dados de 2006 (IBGE, 2009). O setor passou pelo ano de 2008 com um crescimento acelerado, aproximadamente 10%, e apesar de ter desacelerado nos últimos meses do ano, foi acima do crescimento previsto para todo o País (SINDUSCON-SP, 2009).

No entanto, o setor, até início de 2009, está sendo afetado pela crise econômica que está instaurada em todo o mundo, provocando retração no consumo e no crédito. No Brasil as construtoras já sentem a falta de crédito para financiar sua produção, na queda no número de lançamentos e na deterioração das expectativas do setor. Entretanto, apesar de tudo, é previsto que o setor ainda tome vantagem da aceleração anterior e dos estímulos empregados pelo governo, e chegue ao final de 2009 com um crescimento entre 3,5% e 4,5, acima do crescimento do PIB brasileiro (SINDUSCON-SP, 2009).

Além dos incentivos, o governo empreenderá em 2009 o maior pacote de obras públicas da história do Brasil. Aproveitando o momento de crise que

permitirá grandes gastos sem aumentar a inflação do país, o governo brasileiro investirá em mega projetos de infra estrutura previstos no Plano de Aceleração do Crescimento, com um orçamento para o mesmo ano de 100 bilhões de reais, e o principal setor envolvido é o da construção civil (ISTOÉ DINHEIRO, 2008).

Dentro do contexto local, o estado do Paraná acumula aproximadamente 35% do consumo aparente de cimento em 2009 (jan à jun) no sul do país, sendo maior consumidor dos três estados, segundo o Sindicato Nacional da Industria do Cimento (2009), além de ocupar a 4ª posição em relação a todos os outros estados, atrás somente de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Somente o consumo realizado por construtoras e empreiteiras somaram 396 toneladas no mesmo período, comparadas as 1.482 toneladas consumidas pelo estado inteiro, figurando uma representatividade de 26% desta matéria prima sendo consumida por este segmento do setor.

Especificamente sobre o segmento deste estudo, em 2007 foi apontada a existência de 4.689 empresas com mais de 30 funcionários envolvidas na construção de edificações residenciais, comerciais, industriais e serviços, de um total de 110,3 mil empresas em todo o Brasil envolvidas no setor de construção civil (CBIC, 2009).

As duas cidades pesquisadas estão na 4ª e 6ª posições dentro do estado em comparação com o produto interno bruto das cidades paranaenses em 2005, Londrina acumulou 6,1 bilhões de reais e Maringá 4,7 bilhões de reais no mesmo ano (IPARDES, 2009).

A cidade de Maringá encontra-se dentro da região Noroeste do estado do Paraná onde o investimento dentro do setor de Construção Civil dobrou entre 2006 e 2008, passando de 400 milhões para 815 milhões em apenas dois anos. No mesmo período o número de empregos gerados pelo setor na região passou de 4.425 para 6.741 (SINDUSCON-NOR/PR). Dentro da cidade, o setor de construção civil, juntamente com educação e saúde, foram os que mais geraram empregos no período de janeiro a maio de 2009 (O DIÁRIO DE MARINGÁ, 2009). A cidade possui atualmente 930 condomínios registrados junto ao SECOVI (SECOVI-PR, 2009).

Londrina, por outro lado, é considerada a 6ª cidade brasileira em número de edifícios acima de 12 pavimentos e a 12ª no mundo em número de

prédios por habitantes (SINDUSCON-NORTE/PR, 2009). Com uma população estimada em 505 mil habitantes em 2008 e um PIB de aproximadamente 6,6 bilhões no ano de 2006 e somente em 2007 foram aprovados 24 projetos de construção de edifícios residenciais coletivos totalizando uma área de 290 mil metros quadrados (PREFEITURA MUNICIPAL DE LONDRINA, 2009).

## 2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: ORIGEM, CONCEITOS E ESTUDOS

A organização das referências com relação ao tema Orientação para o Mercado está disposta da seguinte forma: primeiro é conduzida a exposição da origem do tema, sua evolução e seu panorama atual na academia; segundo, as definições dos principais autores que abordam o tema; terceiro, uma discussão sobre as escalas de mensuração disponíveis e suas aplicações; e por fim um resumo sobre as pesquisas sobre o tema no mundo e principalmente no Brasil.

### 2.2.1 Origem e Panorama Atual

A aplicação do marketing nos negócios teve seu início nas décadas de 1950 e 1960 nos Estados Unidos e desde então foi totalmente aceito dentro das empresas, inicialmente com ênfase no planejamento e desenvolvimento. Principalmente no final da década de 1950, o marketing assumiu uma posição primordial nas empresas, porque então, o principal objetivo das empresas era a satisfação dos consumidores (ESTEBAN *et al.*, 2002).

O conceito de orientação para o mercado foi exposto pela primeira vez no artigo Marketing Miopia de Levitt (1960). Neste estudo o autor propõe que as empresas devem deixar de considerar como sua função a produção de bens e serviços, e estabelecer a conquistar clientes como principal objetivo. Dentro deste contexto, caberia ao dirigente máximo da empresa direcionar o ambiente e as atividades da empresa para esta nova função, assegurando que toda a organização

compartilhe estes mesmo objetivos. A partir disto, o autor referia-se a “orientação para o cliente” para expor este tipo de comportamento.

A partir deste momento os profissionais de marketing foram chamados a “permanecer junto ao cliente” e colocarem seus objetivos na satisfação e retenção de clientes satisfeitos. No entanto, o retorno esperado por estas atitudes permaneceu por muito tempo embasado em um tipo de “fé”, sem qualquer estudo na área que exibisse sua eficiência de modo evidente (DAY, 1994). Nos anos seguintes vários estudos procuraram esclarecer e construir este conceito, entretanto seus testes empíricos foram problemáticos, o que levou o tema a ser obscurecido por alguns anos (LAFFERTY; HULT, 2001).

Apesar de o assunto voltar à tona fortemente na década de 1980, sendo tomada como elemento da estratégia empresarial (URDAN; ROCHA, 2006), ainda havia a inexistência de um constructo que possibilitasse a mensuração da “aplicação do conceito de marketing” nas empresas, para que então fosse possível verificar a sua real efetividade.

Finalmente, no início da década de 1990 surgiram dois artigos que iriam impulsionar uma série de estudos que buscaram a comprovação empírica da efetividade do marketing nas empresas, os artigos de Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993). Nestes artigos foram construídos os conceitos e suas respectivas escalas de mensuração, que segundo os autores, revelariam o grau de “aplicação do conceito de marketing” nas empresas.

Ambos buscaram associar o nível de orientação para o mercado demonstrado pela empresa pesquisada através de suas escalas específicas, com seu desempenho. Nesta ocasião, também encontraram relações positivas entre estes dois constructos, iniciando um movimento de criação de provas empíricas da real efetividade da aplicação do marketing nas empresas. Entretanto, como colocado pelos próprios autores, estes indícios eram apenas um início. Era necessária uma série de estudos com amostras de diferentes setores, países e culturas para a criação de uma base empírica que permitisse qualquer generalização.

O tema assumiu uma grande importância dentro dos estudos acadêmicos de Marketing, tanto que o Marketing Science Institute (MSI) o definiu como uma prioridade para a década de 1990. Para ser mais específico, o MSI

chamou os acadêmicos a fornecer respostas fundamentais como (VARELA; DEL RIO, 2003): Quais fatores existem entre orientação de mercado e o sucesso nos negócios? Quais são os fatores a favor da adoção da orientação para o mercado pelas empresas?

A academia respondeu. Na década de 1990 foi observada uma ascensão significativa do tema “orientação para o mercado” nos estudos de marketing, este fato é facilmente observado no número de citações dos artigos de Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli’s (1993), que na mesma década ultrapassaram o volume de qualquer outro artigo clássico da área de marketing escrito até então (HUBBARD *et al.*, 2005).

Outros autores também contribuíram para a construção do conceito. Deshpandé *et al.* (1993) realizou um estudo em empresas japonesas buscando a relação entre a cultura corporativa, orientação para o consumidor e a inovação. Este estudo também deu origem, em um artigo posterior (DESHPANDÉ; FARLEY, 1999), à outra escala de mensuração. Neste estudo também foi encontrada uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a performance das organizações, porém, relacionando com os dados obtidos através dos clientes e não de seus gestores, ao contrário dos outros primeiros estudos citados.

Em segundo, Day (1994), que também proveu uma grande contribuição para o conceito em seu estudo, fornecendo uma visão sobre quais características que uma empresa orientada para o mercado deve desenvolver. Comparado aos outros autores, as proposições de Day (1994) possuem um aspecto muito mais gerencial e prescritivo, tanto que a escala surgida de seu trabalho, segundo o próprio autor, é voltada para o uso por “equipes da alta gerência para estabelecer a orientação de sua organização” (Day, 2004, p. 237).

Hoje existem estudos por todo o mundo sobre a Orientação para o mercado, relacionando outros constructos além da performance empresarial, realizados em países desenvolvidos e em desenvolvimento (ELLIS, 2006; FARIA, 2006). Meta-análises recentes feitas a partir destes trabalhos sugerem que existe uma relação positiva e significativa entre os dois constructos, orientação para o mercado e performance empresarial (ELLIS, 2006; RAAIJ; STOELHORST, 2008; KIRKA *et al.*, 2005).

No Brasil vários estudos também apontam para uma relação positiva (SAMPAIO ,2000; PERIN, 2001; MENNA, 2001; GALÃO ,2006; GONÇALVES ,2006; MARTINS, 2004; PERIN; SAMPAIO, 2006; DIDONET; LARA ,2007; GONÇALVES *et al.* ,2008; SANTOS *et al.*,2008; PERIN; SAMPAIO, 2004), sendo que apenas o estudo de Antoni (2004) não encontrou relação entre os dois constructos.

No entanto, ainda não é totalmente possível uma afirmação universal, pois como afirma Ellis (2006), apesar da relação entre orientação para mercado e performance ser positiva, sua intensidade é moderada significativamente por fatores de mensuração, como o tipo de escala usada e as medidas de performance; e fatores contextuais, como a distância das culturas ocidentais, principalmente dos Estados Unidos (origem do conceito). Outra limitação, como afirma Kirka (2005), é a relação entre os dois constructos menos significativa, ou até mesmo negativa, em empresas prestadoras de serviço, apesar de Esteban *et al.* (2002) afirmar o contrário.

Existem, por outro lado, outros pontos fracos metodológicos no corpo deste tema. Inicialmente, o questionamento se o uso de uma única fonte de informações da empresa (usado pela maioria dos estudos) proveria um panorama confiável da orientação para o mercado da organização (DESHPANDÉ *et al.*, 1993; HARRIS, 2002; BOWMAN; AMBROSINI, 1997). Em segundo, o chamado “viés da desejabilidade social”, em que os respondentes teriam uma tendência a aumentar a sua auto-avaliação na tentativa de evitar uma “má impressão” perante aos outros (URDAN; ROCHA, 2006; GAVA; SILVEIRA, 2007). Este último ponto encontra um forte indício na diferença entre o nível de orientação para o mercado mensurada a partir da auto-avaliação da empresa e obtida a partir dos clientes, resultando na chamada “lacuna de orientação para o mercado” (STEINMAN *et al.*, 2000; KREPAPA *et al.*, 2003). Por fim, a dificuldade de mensurar a performance organizacional para que haja uma relação confiável com o constructo desta teoria (GRAY *et al.*, 1998).

Entretanto, o tema ainda é premente como objeto de. No Brasil, principalmente depois da década de 90, com o acirramento da concorrência e diminuição da intervenção governamental, a realidade brasileira tornou-se favorável à aplicação do conceito de orientação para o mercado (URDAN; ROCHA, 2006). Mas somente no final da década de 90 e início da seguinte foram iniciados os

estudos sobre Orientação para o Mercado no Brasil, principalmente a partir da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (TOALDO, 1997; SAMPAIO, 2000; MENNA, 2001; KOBER, 2001; PERIN, 2001).

De acordo com Felix e Hinck (2005) colocam que por razões econômicas e políticas, as grandes economias emergentes como Índia, China, Brasil e Rússia, tornaram-se os mais importantes alvos para a expansão da pesquisa em OPM (Orientação para o Mercado). Entretanto, apesar do certo consenso de que conceitos elaborados em economias ditas “desenvolvidas” são facilmente importados para economias em desenvolvimento, é necessário que o conceito de OPM seja revisto no Brasil, considerando as novas características destas novas nações emergentes (FARIA, 2008). Urdan e Rocha (2006) apontam ainda a necessidade de maiores estudos sobre este tema no Brasil que verifiquem sua peculiaridade em nossa realidade.

### 2.2.2 Definições de Orientação para o Mercado

Existem quatro linhas de definição de constructos comumente referenciados na literatura sobre Orientação para o Mercado, os propostos pelos autores Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli's (1993), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994). É possível visualizar nos próximos tópicos o detalhamento de seus estudos. O Quadro abaixo resume estas definições:

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>	<b>Escala</b>
Jaworski e Kohli's	OPM consiste na geração de inteligência de mercado, a disseminação desta inteligência e a resposta da empresa diante da inteligência gerada.	MARKOR, proposta em Kohli, Jaworski e Kumar (1993)
Narver e Slater	OPM é uma cultura empresarial que estimula comportamentos que levam a criação de um valor superior ao cliente, criando assim uma vantagem competitiva superior para a empresa	MKTOR foi desenvolvida a partir do trabalho de Narver e Slater (1990),
Deshpandé, Farley e Webster	OPM é o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa ao longo prazo	Escala sem nome proposta em Deshpandé, Farley e Webster (1993), posteriormente a MORTN em Deshpandé e Farley (1999)
Day	Em um primeiro momento definiu-a como "uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes", posteriormente inclui outras duas ações, na afirmação "uma capacidade de compreender, atrair e manter clientes importantes".	Escala sem nome em (Day, 2004)

**Quadro 2** – Resumo das linhas de definições na Orientação para o mercado.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### 2.2.2.1 Estudos de Kohli e Jaworski

De acordo com Kohli e Jaworski (1990) as necessidades e expectativas dos consumidores estão em constante mudança, portanto é necessário que as empresas acompanhem constantemente o mercado e adaptem seus produtos e serviços às estas novas situações, ou seja, as empresas devem sempre ser orientadas para o Mercado. Uma empresa orientada para o mercado é aquela que é capaz de implementar o conceito de marketing, de maneira que suas ações sejam "consistentes com o conceito de Marketing" (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p.1).

Em sua pesquisa inicial, Kohli e Jaworski (1990) propuseram a definição do constructo de Orientação para o Mercado baseada em três pontos: a geração de inteligência de mercado, a disseminação desta inteligência e a resposta da empresa diante da inteligência gerada.

Os autores identificaram, inicialmente, que a orientação para o mercado envolve o engajamento de um ou mais departamentos da organização na compreensão das necessidades e preferências dos consumidores de forma mais ampla, incluindo fatores exógenos como competição, regulamentação

governamental, turbulência tecnológica e outras demais forças ambientais que possam afetar estas necessidades e preferências dos consumidores, tanto presentes quanto futuras. Este seria o papel de geração de inteligência de mercado e não é de responsabilidade exclusiva do departamento de marketing.

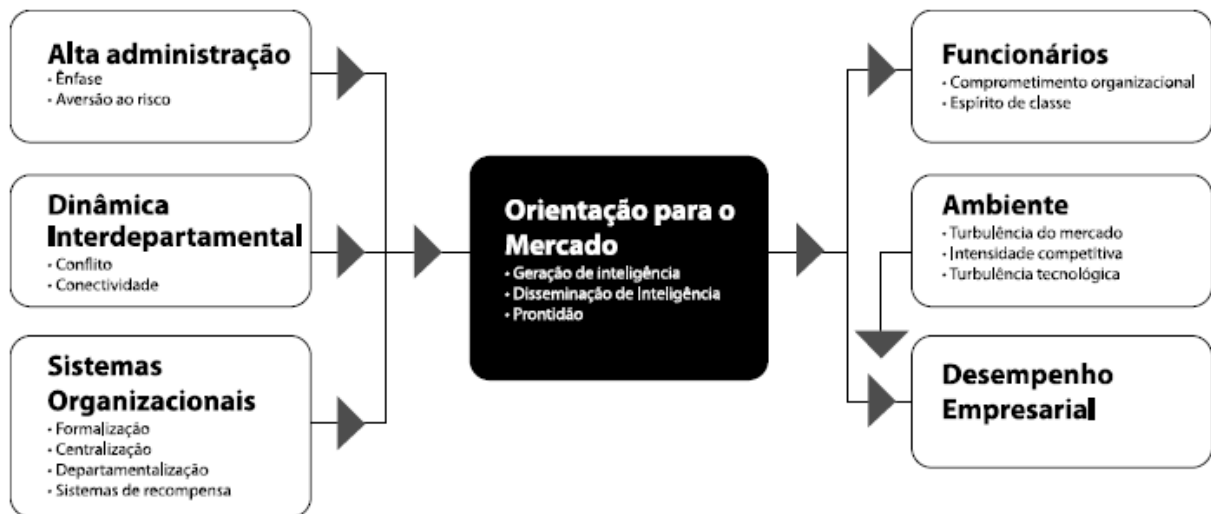
O segundo ponto do constructo é a necessidade da empresa de disseminar esta compreensão sobre o mercado, buscando a participação de toda a empresa em sua resposta. Esta inteligência de mercado gerada deve ser comunicada, disseminada e até mesmo “vendida” a todos os indivíduos da empresa, de maneira formal ou informal.

Por fim, todos os departamentos da empresa devem engajar-se na resposta dos anseios dos clientes, tomando ações em relação à inteligência gerada e disseminada pela organização. De fato, a geração e disseminação de inteligência de mercado são justificáveis somente quando embasam esta resposta ao mercado.

Nas palavras dos próprios autores a orientação para o mercado é definida como “[...] a geração de inteligência de mercado para toda a empresa relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a esta inteligência” (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p.6).

Em um estudo posterior (JAWORSKI; KOHLI, 1993), os autores buscaram a validade empírica destes pressupostos através da formulação de uma escala que tornasse possível mensurar o grau de orientação para o mercado de uma empresa. Concomitantemente, investigaram seus antecedentes e suas conseqüências, ou seja, quais elementos contribuíam para a orientação para o mercado e quais eram seus efeitos nas organizações.

Como antecedentes, foram testadas dimensões ligadas ao comportamento da alta administração (ênfase na orientação para o mercado e aversão ao risco), à dinâmica interdepartamental (o nível de conflito e conectividade) e à estrutura organizacional (formalização, centralização ou descentralização, departamentalização e sistema de recompensa. As conseqüências analisadas foram aspectos relativos aos funcionários (comprometimento e espírito de equipe) e à performance organizacional (medida objetivamente através da participação de mercado e subjetivamente). A construção é ilustrada claramente abaixo:



**Figura 1** – Antecedentes e Conseqüências da Orientação para o Mercado em estudo de Jaworski e Kohli (1993).

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

A pesquisa foi conduzida em duas amostras de empresas americanas, a primeira composta de 222 unidades estratégicas de negócio com informantes múltiplos, a segunda com 230 empresas dos EUA com apenas um informante por organização. O resultado do estudo demonstrou que a Orientação para o Mercado é uma importante determinante do desempenho nestas organizações, sendo independente da turbulência de mercado, intensidade de competição ou turbulência tecnológica no ambiente que operam, além de aumentar o comprometimento dos funcionários com a organização. Adicionalmente foi verificado que a orientação para o mercado é incentivada pela ênfase da alta administração, a presença de sistemas de remuneração baseados no mercado, a conectividade entre os departamentos e a tomada de decisões descentralizada e, por outro lado, inibida pela aversão ao risco da alta administração e o conflito interdepartamental (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

### 2.2.2.2 Estudos de Narver e Slater

Enquanto Kohli e Jaworski (1990) abordam a orientação para o mercado como uma série de atividades ligadas à inteligência de mercado, os outros autores, dentre eles Narver e Slater (1990), a concebem sob a forma de uma cultura corporativa. Ou seja, uma cultura empresarial que estimula comportamentos que levam a criação de um valor superior ao cliente, criando assim uma vantagem competitiva superior para a empresa.

Em seu estudo seminal, Narver e Slater (1990) propuseram a criação de uma medida válida para a orientação para o mercado e buscaram uma comprovação empírica da sua relação com o desempenho empresarial. A pesquisa foi realizada em uma amostra de 140 unidades estratégicas de negócio de uma grande corporação norte-americana e levantou uma relação substancial e positiva entre a orientação para o mercado e a lucratividade nas unidades pesquisadas.

Com base em uma revisão da literatura modelaram um constructo para a orientação para o mercado composto de três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional), e dois critérios de decisão (foco no longo prazo e na lucratividade). Pode-se observar uma ilustração do conceito:



**Figura 2** – Constructo da Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater (1990).  
**Fonte:** Narver e Slater (1990, p. 23).

Para os autores, a orientação para o cliente, é considerada como um conceito distinto da orientação pra o mercado, ao contrário de Deshpandé et al.. (1993), que propõe que a primeira seria um componente da segunda. Este conceito de orientação para o cliente consiste em todas as atividades envolvidas na aquisição de informações e compreensão do mercado-alvo e disseminação pela empresa, o que a leva a possuir a capacidade de criar continuamente um valor superior aos seus consumidores. A orientação para os concorrentes também envolve atividades de aquisição, compreensão e disseminação de informações, mas, voltada para os concorrentes. Este componente comportamental envolve a compreensão, por parte da empresa, dos pontos fracos e fortes, de curto e longo prazo, dos concorrentes atuais e potenciais. O último componente, a coordenação interfuncional é definida como a utilização coordenada dos recursos da empresa na geração de um valor superior para os clientes-alvos, sendo de responsabilidade de toda empresa o empenho neste objetivo (NARVER; SLATER, 1990).

O primeiro critério de decisão é o foco no longo prazo, pois uma empresa orientada para o mercado necessita de uma visão de longo prazo frente à concorrência que lhe garanta sobrevivência ao longo do tempo. O segundo é a

lucratividade, sendo considerada como um objetivo empresarial. No entanto, na análise dos dados não foram encontrados indícios empíricos da participação destes dois últimos itens na orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990). Portanto, nos estudos posteriores estes dois critérios de decisão foram ignorados em suas mensurações.

De uma maneira sintética os autores definiram a orientação para o mercado como o conjunto de “três componentes comportamentais – orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional – e dois critérios de decisão: enfoque de longo prazo e lucratividade” (NARVER; SLATER, 1990, p. 21). No entanto, após o resultado da pesquisa o constructo resume-se apenas aos três componentes comportamentais.

#### 2.2.2.3 Estudos de Deshpandé, Farley e Webster

O conceito de orientação de mercado de Deshpandé *et al.* (1993) foi proposto em um estudo exploratório da relação entre aspectos relacionados com cultura, orientação para o cliente e inovação com a performance global da empresa. É preciso esclarecer, no entanto, que o autor usa o termo “orientação para o cliente” como um sinônimo para “orientação para o mercado”.

Neste estudo Deshpandé *et al.* (1993, p.27) definiu orientação para o mercado como “o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa ao longo prazo”. Tal como Narver e Slater (1990) e Day (1994), a orientação para o mercado é vista sob uma perspectiva cultural em um primeiro momento.

A pesquisa foi realizada em 50 empresas japonesas cujos nomes foram obtidos através da lista de ações da bolsa Nikkei em Tóquio. Um ponto interessante de sua metodologia foi o uso de uma técnica chamada pelo autor de “*quadrad*”, em que o levantamento era feito com dois executivos da área de marketing das empresas fornecedoras e dois executivos do setor de compras das empresas clientes.

O resultado demonstrou uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a performance empresarial. Contudo esta conclusão foi obtida somente a partir da comparação dos dados de performance com a orientação para o mercado mensurada a partir dos clientes. Notoriamente, a visão da orientação para o mercado apresentada pelos clientes da empresa possuíam maior relação com a performance do que a obtida a partir da auto-avaliação de seus executivos. Com base neste dado, Deshpandé *et al.* (1993) afirmam que o cliente é uma fonte importante na mensuração da orientação para o mercado das organizações. Este fenômeno, posteriormente, deu origem a outro conceito chamado “lacuna de orientação para o mercado”, proposto por Steinman *et al.* (2000), que refere-se a diferença entre as avaliações de orientação para o mercado obtidas a partir de executivos da própria empresa e a partir dos clientes. Fato confirmado também por Krepapa *et al.* (2003), que encontrou um efeito desta diferença na satisfação dos consumidores.

Outras relações positivas importantes foram encontradas no estudo, primeiro que culturas responsivas e flexíveis possuíam melhor performance do que empresas baseadas em “clãs” e com estrutura burocrática. Depois, que existe uma forte relação da orientação para o mercado com o conceito de inovação. Ao Final, o autor conclui que “a orientação para o consumidor e a inovação são determinantes chave para a performance empresarial” (DESHPANDÉ *et al.*, 1993, p. 31).

Como exposto anteriormente, em um primeiro momento o constructo destes autores foi concebido sob uma perspectiva cultural. No entanto, em estudo posterior Deshpandé e Farley (1999, p. 226) reformularam sua definição de orientação para o mercado dando-lhe um caráter ligado a processos internos. Os autores definiram-na como “o conjunto de processos e atividades interfuncionais direcionadas à criação e satisfação de clientes pelo acesso contínuo das necessidades”. Neste estudo os autores também proporam uma escala de mensuração chamada MORTN, elaborada a partir de uma síntese de três escalas obtidas a partir de Narver e Slater (1990), Jawoski e Kohli (1993) e Deshpandé *et al.* (1993).

#### 2.2.2.4 Estudos de Day

A definição de George Day sobre a orientação para o mercado está embasada no conceito de a mesma seria uma determinada habilidade superior da organização relacionada ao consumidor. Em um primeiro momento definiu-a como “uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes” (DAY, 1994, p. 38), posteriormente inclui outras duas ações, na afirmação “uma capacidade de compreender, atrair e manter clientes importantes” (DAY, 2004, p. 19).

Neste primeiro estudo, o autor fornece um panorama sobre as características que uma empresa orientada para o mercado deve possuir e preocupar-se, enfatizando os papéis da cultura, do fluxo da informação e da coordenação interfuncional. Através da definição e construção de capacidades especiais que dirigem a empresa para uma maior orientação para o mercado, as organizações poderiam se distinguir das demais, adquirindo uma posição competitiva superior (DAY, 1994).

Estas capacidades consistem em um conjunto complexo de experiências, conhecimentos e habilidades acumulados, inseridos na empresa no decorrer de seus processos, que a possibilitam coordenar atividades e fazer uso de seus recursos. A decisão sobre quais capacidades se deva desenvolver e enfatizar é uma tarefa crítica da administração, já que muitas vezes estas se encontram permeadas na organização, e conseqüentemente, difíceis de serem identificadas (DAY, 1994).

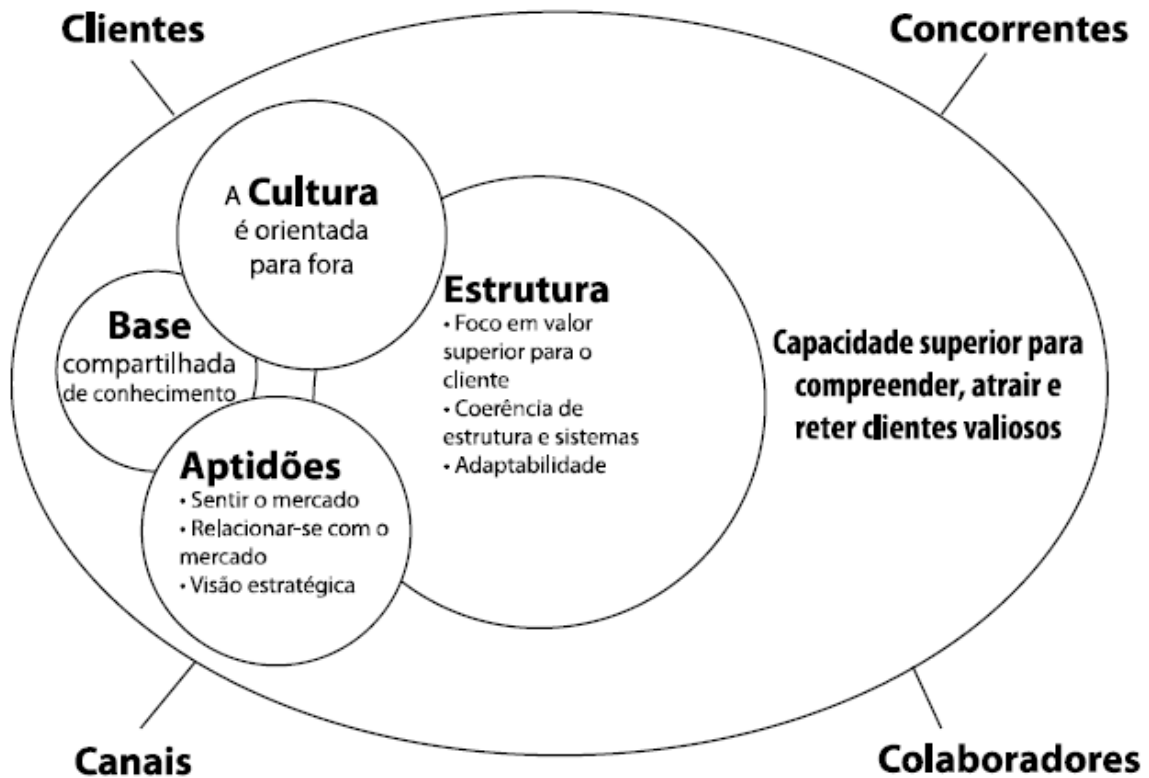
Day (1994) ainda divide estas capacidades em três categorias, dependendo da orientação ou foco do processo ao qual se referem. A primeira é chamada de capacidades “internas” (ou *inside-out*), referindo-se aos processos do ambiente interno da empresa, ou seja, habilidades em finanças, recursos humanos, operações e tecnologias. Depois, capacidades “externas” (*outside-in*), as habilidades relacionadas ao ambiente do mercado, como relacionamento com consumidores, desenvolvimento de canais, monitoramento da competição, entre outros. Por fim, a terceira é chamada de capacidade de “ligação entre interna e externas” (*spanning*), necessárias para integrar as capacidades internas e externas, envolvendo os

processos de serviço ao consumidor, preço, compra, desenvolvimento de novos produtos e estratégias, entre outros.

A definição de Day (1994) em um primeiro momento considera as habilidades superiores das empresas, como já visto, e por outro lado também a cultura como um ponto importante da orientação para o mercado. Como o autor expõe, uma cultura orientada para o mercado é um conjunto de crenças e uma filosofia que direciona todas as decisões, a começar pelo cliente, e são guiadas por um profundo e compartilhado conhecimento das necessidades dos consumidores e das intenções e capacidades dos competidores.

Entretanto, em um segundo momento, Day (2004) evolui sua concepção afirmando que uma empresa orientada para o mercado deve possuir uma **cultura orientada para fora**, com crenças, valores e comportamentos que enfatizem o valor superior para o cliente e a busca de novas fontes de vantagens; **aptidões específicas** para compreender e relacionar-se com o mercado e ter uma visão estratégica avançada; e um terceiro elemento, uma **estrutura** que possibilite a empresa antecipar as mudanças no comportamento do consumidor e nas condições do mercado e habilitada a responder às mesmas.

Como apoio a estes elementos está uma **base compartilhada de conhecimento**, onde a organização coleta e dissemina seus critérios sobre o mercado. Estes conhecimentos possibilitam a construção de relacionamentos com clientes, a disseminação da estratégia da empresa e aumenta o comprometimento dos funcionários com as necessidades do mercado. É possível observar a nova definição de Day (2004) na figura ilustrativa abaixo:



**Figura 3** – Os elementos de uma Orientação para o Mercado.  
**Fonte:** Day (2004, p. 20).

Day (1999) ainda afirma que é errôneo acreditar que, sendo orientada para o mercado, a empresa deva fazer tudo o que seu consumidor quiser. Primeiro porque os consumidores respondem favoravelmente a coisas familiares e confortáveis, ou seja, não necessariamente o adequado e inovador. Depois, os métodos de pesquisa, muitas vezes, são incapazes de elaborar um panorama dos requisitos contraditórios vindos do consumidor. E por fim, muitas vezes os consumidores vêem as inovações como imperfeitas e caras, comparando-as com o que se tem disponível no momento. Portanto, ser orientado para o mercado constitui na capacidade de criar um íntimo entendimento do comportamento do consumidor e saber descartar as informações, criando ações coerentes com o que o consumidor possivelmente seria atraído.

### 2.2.3 Mensuração

Existem diversas escalas para a mensuração da Orientação para o Mercado nas empresas, no entanto duas delas são usadas mais comumente nas pesquisas sobre o tema (ELLIS, 2006; SHOHAN, 2005; SAMPAIO, 2000), a MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e a MKTOR de Narver e Slater (1990).

A MARKOR foi proposta por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) a partir de estudos anteriores de Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993), com o intuito de servir como um instrumento para mensurar a orientação para o mercado nas empresas. Sua construção ocorreu em três estágios, no primeiro uma amostra de 320 respondentes foi utilizada para excluir alguns itens de um escala inicial de 32 itens, que não refletissem os componentes teóricos de seu constructo. Em um segundo momento, uma amostra de executivos da área de marketing e outras áreas de 222 UEN foi utilizada para testar teoricamente diversas alternativas de representação de estruturas fatoriais para os itens restantes. Por fim, vários componentes do constructo foram relacionados, verificando a validade preditiva das medidas da escala.

O resultado foi uma escala composta de 20 variáveis divididas entre os três componentes do constructo de Jaworski e Kohli (1993), seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco relativas a disseminação de inteligência de mercado e nove referentes à resposta à inteligência gerada. A escala pode ser observada no Apêndice A.

A escala MKTOR foi desenvolvida a partir do trabalho de Narver e Slater (1990), contemplando seu constructo inicialmente composto de três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) e dois critérios de decisão (foco no longo prazo e na lucratividade). Esta escala foi inicialmente submetida a dois painéis acadêmicos que resultaram em uma primeira versão do questionário, que também foi submetida a pré-testes antes de sua aplicação.

Os itens referentes aos componentes comportamentais demonstraram-se confiáveis, sendo submetidas a testes de validade discriminante, validade convergente e validade concorrente, o que forneceu um forte suporte à

validade deste constructo. Entretanto, os dois critérios de decisão não foram validados, sendo excluídos do constructo.

Uma terceira escala foi proposta por Deshpandé, Farley e Webster (1993), a partir de sua definição de Orientação para o Mercado que contemplava a cultura de orientação para o consumidor. Apesar de não terem sido encontradas fortes evidências de seu uso significativo, com exceção da meta análise de Deshpandé e Farley (1999), também é um componente importante do corpo teórico do tema. Entretanto, pouco tempo depois, Deshpandé e Farley (1999) apresentaram uma nova escala, a MORTN. Segundo os autores, esta escala seria uma síntese baseada em uma análise fatorial das escalas de Jaworski e Kohli (1993), Narver e Slater (1990) e Deshpandé, Farley e Webster (1993), contendo os dez itens mais confiáveis e intuitivamente relacionados ao “foco no consumidor” das três escalas.

Outras escalas foram propostas para mensurar a orientação para o mercado nas empresas. Lado *et al.* (1996) que propôs a MOS elaborada a partir de um constructo mapeado a partir de oito componentes obtidos do cruzamento dos quatro participantes do mercado (consumidores finais, distribuidores, competidores e ambiente) com os dois maiores estágios do processo de orientação para o mercado (análise e ações de estratégia), juntamente com um componente que corresponde ao estágio intermediário do processo (coordenação interfuncional). O resultado deste esforço foi uma de 36 itens distribuídos entre nove dimensões.

Gray *et al.* (1998) também propôs uma escala de 44 itens a partir dos constructos de outros autores. O instrumento é composto de oito questões relativas à orientação para o consumidor, seis para orientação o concorrente e seis para coordenação interfuncional, obtidas a partir de Narver e Slater (1990). Depois quatro questões sobre o foco na lucratividade, inicialmente descartadas por Narver e Slater (1990), mas inseridas com base em Deng e Dart (1994). Por fim, cinco questões relativas a geração de inteligência, cinco para disseminação de inteligência e dez que levantam a resposta a inteligência de mercado, todas obtidas a partir de Jaworki e Kohli (1993).

Houve também tentativas de modificação de escalas notórias. Mastuno *et al.* (2000) propôs a inclusão de outros fatores de marketing na MARKOR, pois a escala ignorava fatores relativos a concorrentes e os diversos ambientes de marketing. O esforço resultou em uma nova escala com 46 itens que captura um

espectro maior dos fatores de marketing produzido e consistentes resultados relacionados a todos os indicadores de performance.

Outros autores, pelo contrário, propuseram reduções dos itens nas escalas. Webb *et al.* (2000) adaptaram a escala MARKOR para o que consideraram relevantes para o setor que pesquisaram. Farrel e Oczkowski (1997), por outro lado, criaram versões reduzidas das escalas MARKOR e MKTOR, o que traria maior facilidade de administração e melhores resultados na análise fatorial.

Entretanto, até o momento, não foram encontradas evidências em nenhum dos estudos sobre orientação para o mercado consultados de replicação destas escalas alternativas ou modificadas. Fato este, que as tornam inviáveis para determinados estudos dentro do tema, principalmente tentativas de relação com outros constructos, que não a performance empresarial.

Tudo indica que as escalas MARKOR e MKTOR possuem maior aceitação nos estudos sobre Orientação para o Mercado, como colocado anteriormente. De fato, algumas opiniões são divergentes sobre qual das duas seria mais adequada. Por um lado, Ellis (2006) afirma que a MARKOR possibilita uma contribuição superior para modelos de regressão relacionados a vários indicadores de performance como variáveis dependentes. A MARKOR também seria viável para ser aplicada em várias culturas (PITT *et al.*, 1996; DESHPANDÉ; FALREY, 1998). De outro, Harris (2002) afirma que a escala MKTOR seria mais adequada por considerar claramente elementos ligados ao marketing, e não somente o fluxo de informações dentro da empresa, que seria ambíguo como mensuração. Ou mesmo Deshpandé e Falrey (1999), que afirmam que ambas escalas, juntamente com a usada em seus estudos, são perfeitamente compatíveis entre si.

Ambas também são criticadas, segundo Harris (2002) ambas as escalas sacrificam a precisão de suas medidas em favor de uma maior facilidade de mensuração com instrumentos devido a três principais fraquezas. A primeira fraqueza seria a dúvida sobre a adequação dos respondentes intra-organizacionais para responder sobre ações das empresas com relação aos consumidores e os concorrentes, sendo mais apropriado questionar os próprios objetos destas ações. Steinman *et al.* (2000) descobriram em seu estudo que as opiniões sobre a orientação para o mercado de uma determinada empresa divergem consideravelmente quando comparadas as obtidas a partir de respondentes intra-

organizacionais e seus clientes. Mesmo Deshpandé *et al.* (1993) já encontrou indícios de que a opinião dos clientes seria importante para uma medida confiável. Entretanto, os resultados da pesquisa de Gava (2004) em hotéis apontou uma relação entre orientação para o mercado e performance negativa sob o ponto de vista dos clientes.

A segunda fraqueza, conforme Harris (2002), é o fato de que as escalas falham em obter a orientação para o mercado relativa aos concorrentes, considerando que os constructos ressaltam a satisfação do consumidor de maneira mais efetiva que seus concorrentes, os instrumentos falham ao questionar o respondente dentro da empresa avaliada sem qualquer comparação com outros concorrentes. Soma-se ainda as já citadas críticas de Matsuno *et al.* (2000) e Farrel e Oczkowski (1997) usadas como argumento de suas modificações.

Por fim, Harris (2002) aponta como terceira fraqueza o fato de que, apesar dos estudos iniciais de Narver e Slater (1990) e Kohli *et al.* (1993), usarem ambas amostras com múltiplos respondentes por empresa, a grande maioria dos estudos subsequentes executaram levantamentos com o uso de apenas um respondente por organização da amostra. Fato colaborado por Urdan e Rocha (2006) ao afirmarem que o uso de mais respondentes dentro de uma organização, ou até mesmo os clientes, é uma maneira de diminuir a influência do viés de desabilidade social, fenômeno onde o qual o respondente apresentaria em suas respostas o que acreditam ser socialmente apropriado, e não propriamente a realidade que percebem. Bowman e Ambrosini (1997) também colocam que é possível que membros intra-organizacionais discordem sobre as dimensões de suas estratégias, e pesquisas baseadas em um único respondente não são confiáveis. No entanto, Toaldo (1997) indica que o setor operacional da empresa pode não ser atingido pelas diretrizes da orientação para o mercado, ficando restritas a alta administração.

A falta de um maior número de respondentes com uma maior diversidade também é denotada por estudos brasileiros (KOBBER, 2001; GALÃO, 2006; FALEIRO, 2001; KOLLER, 2002; SAMPAIO, 2000; GOLÇALVES, 2006) como um viés de suas pesquisas.

No entanto, muitos autores argumentam que basta apenas um respondente desde que ele seja da alta direção, com um ponto de vantagem para

observar todo o sistema da organização (BOWMAN; AMBROSINI, 1997). Outros afirmam que não há diferenças significativas nas repostas de um respondente e de múltiplos respondentes (JAWORSKI; KOHLI, 1993; HOMBURG, WORKMAN; KROHMER, 1999; PELHAM, 2000). Harris (2002) colabora, afirmando que a maior preocupação neste tipo de pesquisa deve ser a busca de informações o indivíduo mais informado e melhor posicionado, não simplesmente obter dados de qualquer fonte acessível.

Outro ponto que concerne a mensuração da orientação para o mercado, é a mensuração da performance, seu principal constructo de relação. Existem ainda dúvidas sobre qual a melhor maneira de mensurar a performance organizacional, medidas objetivas ou subjetivas, com um contínuo debate sobre a aplicabilidade e confiança de várias medidas sociais e organizacionais (GRAY *et al.*, 1998).

Muitos estudos tem preferido usar medidas subjetivas de performance devido a sua natureza multidimensional, a facilidade de obter respostas e pela possibilidade de comparar diferentes indústrias e segmentos (SAMPAIO, 2000) e freqüentemente usadas em pesquisas sobre empresas de capital fechado e unidades de negócio de grandes companhias (NARVER; SLATER, 1990), onde há dificuldades de obter informações objetivas. No entanto, Pransky *et al.* (2006) afirma que estas medidas podem não ser muito confiáveis.

Por outro lado, apesar da confiabilidade dos indicadores objetivos, estes são muito dependentes da estratégia empresarial da empresa, que poderia resultar em resultados incoerentes com relação a seu desempenho ao compará-lo com seus concorrentes (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Perin e Sampaio (1999) ainda afirmam que uma correlação positiva e significativa entre os dois tipos de medidas, ou seja, a medida subjetiva seria coerente com as indicadores positivos de performance empresarial.

Entretanto o debate ainda é pertinente sobre qual medida seria mais confiável e viável. Como uma alternativa, alguns autores dizem que a performance mensurada pode ser mais confiável com o uso de ambas, subjetivas e objetivas (AGARWAL, 2003; PRANSKY *et al.*, 2006), desta maneira, as duas medidas poderiam obter diferentes aspectos da performance empresarial.

## 2.2.4 Estudos sobre Orientação para o Mercado

A partir da década de 1990 muitos estudos foram realizados dentro do tema Orientação para o Mercado. Grande parte buscou a aplicação das escalas em diferentes segmentos e populações na tentativa de validar o constructo através da sua relação com a performance organizacional, almejando obter uma universalização do conceito. Nos tópicos abaixo serão expostos estudos realizados no âmbito internacional e no contexto brasileiro.

### 2.2.4.1 Estudos internacionais

Muitos dos estudos no âmbito internacional buscaram diferenciar o ambiente de pesquisas no qual o conceito surgiu, no caso, empresas de grande porte americanas no segmento de indústrias. É importante levantar as localidades e os setores onde já foram realizados estudos sobre OPM com o intuito de mensurar a abrangência do conceito e indicar indícios de uma validade universal do constructo.

Foram feitos estudos na **Inglaterra** (PITT *et al.*, 1996; HARRIS, 1996; HARRIS, 2001; MORGAN; TURNELL, 2003; HARRIS; PIERCY, 1999; LIU; DAVIES; 1997; APPIAH-ADU; SINGH, 1998; BALABANIS *et al.*, 1997; MORGAN; STRONG, 1998; ELG, 2003), **Austrália** (ATHUAHENE-GIMA, 1995; O´CASS; NGO, 2007; FARREL; OCZKOWSKI, 1997; PULENDRAN *et al.*, 2003), **Espanha** (BIGNÉ *et al.*, 2000; BIGNÉ *et al.*, 2003; CASTRO *et al.*, 2005; LATO *et al.*, 1998; ARMARIO *et al.*, 2008; VARELLA; DEL RIO, 2003), **Irlanda** (VERBEES; MEULENBERG, 2004; LANCASTER; VELDEN, 2004; LEDWITH; O´DWYER, 2008), **Alemanha** (FRITZ, 1996), **Grécia** (AVLONITIS; GOUNARIS, 1997; SALAVOU, 2002), **Israel** (SHOHAN; ROSE, 2001), **China** (LI *et al.*, 2008; NGAI; NGAI; ELLIS, 1998; ELLIS, 2006), **Nova Zelândia** (GRAY *et al.*, 1998), **Japão** (DESHPANDÉ; FARLEY, 1999; STEINMAN, 2000), **Coréia do Sul** (KWON; HU, 2000), **Singapura** ( RAMASESHAN *et al.*, 2002), **Turquia** (ÖZER *et al.*, 2006; MENGÜC, 1996), **Ucrânia** (AKIMOVA, 2000), **Índia** (DESHPANDÉ; FARLEY, 1999), **Brunei** (ANWAR; SOHAIL, 2003), **Arábia Saudita**

(BHUIAN, 1998), **México** (RETO; WOLFGANG, 2005), **Gana** (KUADA; BUATSI, 2005), **Europa Central** (HOOLEY *et al.*, 2000) e **União Européia** (MAYDEU-OLIVARES; LADO, 2003).

Na maioria destes estudos houve evidências de uma relação positiva e significativa entre orientação para o mercado e a performance organizacional. Dentre os quais apenas Bhuian (1998) e Farrel e Oczkowski (1997) colocaram ressalvas quanto à aplicação das escalas de orientação para o mercado em seus países de estudo, indicando uma possível incompatibilidade do conceito com a amostra.

A relação entre performance e orientação para o mercado também foi verificada em diversos setores, dentre eles, o **Varejo** (ELG, 2003; HARRIS; PIERCY, 1999; LIU; DAVIES, 1997), **Bancos** (ANWAR; SOHAIL, 2003; ÖZER *et al.*, 2006; KREPAPA *et al.*, 2003; HAN *et al.*, 1998; CASTRO *et al.*, 2005), **Seguradoras** (MAYDEU-OLIVARES; LADO, 2003; LATO *et al.*, 1996), **Hospitais** (KUMAR *et al.*, 1998), **Instituições de caridade** (BALABANIS *et al.*, 1997), **Exportadores** (KWON; HU, 2000; ARMARIO *et al.*, 2008), **Empresas de internet** (PERRY; SHAO, 2002), **Hotéis** (AGARWAL *et al.*, 2003) e **Pequenas empresas** de uma forma geral (BLANKSON *et al.*, 2006; APPIAH-ADU; SINGH, 1998; LI *et al.*, 2008; VERHEES; MEULENBERG, 2004). Destas pesquisas, apenas Perry e Shao (2002), Anwar e Sohail (2003) e Balabanis *et al.* (1997) não encontraram provas substanciais da relação entre orientação para o mercado e performance.

Houve também estudos que buscaram a relação do constructo da orientação para o mercado com outros conceitos. Na maioria, a natureza da relação encontrada figurava como antecedentes, moderadores, mediadores ou mesmo novas conseqüências além da performance empresarial.

Levantamentos sobre os antecedentes da orientação para o mercado apontam para vários aspectos das organizações que contribuem para uma maior orientação para o mercado. Varela e Del Rio (2003) apontam para a cultura da alta administração, a turbulência tecnológica e, em sentido negativo, o grau de centralização de decisões. Deshpandé e Farley (1999) colocam como antecedentes a inovação, o clima de confiança e uma cultura da organização orientada para fora. Outros fatores são apontados, a cultura de inovação (O'CASS; NGO, 2007); a formalização (GREEN JR *et al.*, 2005), considerando a estrutura da empresa; o

planejamento de marketing (PULENDRAN *et al.*, 2003) e determinados comportamentos gerenciais (HARRIS; PIERCY, 1999). Além dos inicialmente propostos por Jaworski e Kohli (1993), a ênfase da alta administração, o conflito e ligação interdepartamental e sistemas de recompensa, confirmados posteriormente por Kirca *et al.* (2005).

Outras variáveis são consideradas como moderadores da relação entre a orientação para o mercado e performance. As principais são a turbulência de mercado, turbulência tecnológica, intensidade de competição, o crescimento do mercado e o poder do comprador (JAWORSKI; KOHLI, 1993; HARRIS, 2002; AKIMOVA, 2000; PERRY; SHAO, 2002; APPIAH-ADU, 1998; KUMAR *et al.*, 1998; ATUAHENE-GIMA, 1995). No entanto existem evidências de que os moderadores possuem pouco ou nenhum impacto na relação entre orientação para o mercado e a performance empresarial (RAAIJ; STOELHORST, 2008). Em uma pesquisa a vários estudos, Kirca *et al.* (2005) não encontrou evidências suficientes para suportar o efeito moderador da turbulência de mercado, turbulência tecnológica ou intensidade de competição.

Outros estudos sobre moderadores apontam para a inovação (LI *et al.*, 2008; GRINSTEIN, 2008; VERHESS; MEULENBERG, 2004), inovação de produto de modo parcial (SALAVOU, 2002), características do mercado (PELHAM, 1997), aprendizado (ARMARIO *et al.*, 2008; MORGAN; TURNELL, 2003), proatividade (LI *et al.*, 2008). No entanto, conceitos ligados a inovação são considerados mediadores em outras pesquisas e há poucas replicações que dêem suporte a estas variáveis.

Os mediadores são os aspectos organizacionais pelos quais a orientação para o mercado é facilitada. A maioria dos estudos sobre o tema apontam para aspectos ligados a inovação (MAYDEU-OLIVARES; LADO, 2003; HAN *et al.*, 1998; APPIAH-ADU; SINGH, 1998), confirmado posteriormente na meta análise de Kirca *et al.* (2005), que encontrou uma rota da orientação para o mercado para a inovação para lealdade e qualidade percebida pelo consumidor até, por fim, a performance.

A principal consequência levantada pelas pesquisas é uma performance organizacional superior, no entanto, são apontados outros resultados como comprometimento da equipe (JAWORSKI; KOHLI, 1993), efeitos positivos na

atitude dos funcionários (KIRCA *et al.*, 2005, MENGÜÇ, 1996), sucesso no lançamento de novos produtos (ATUAHENE-GIMA, 1995; RAMASESHAN *et al.*, 2002), maior criatividade no programa de marketing da empresa (IM *et al.*, 2008).

Há também pesquisas que comparam a orientação para o mercado com o efeito de outros constructos sobre a performance. Matear *et al.* (2004) concluiu que o desenvolvimento de novos serviços, custos favoráveis e o investimento em marca possui maiores efeitos sobre a performance do que a orientação para o mercado em empresas de serviços. Pulendran *et al.* (2003) encontrou efeitos do planejamento de marketing no desempenho das empresas, no entanto, o classificou como um mediador da relação orientação para o mercado e performance. Pelham (2000) buscou o efeito da seleção de estratégia, tamanho da empresa, características da indústria e orientação para o mercado, e descobriu que o último possui uma relação mais forte e positiva com a performance. E por fim, Ellis (2006) encontrou evidências que as práticas de marketing é um constructo mais adequado para a predição de performance em países em desenvolvimento, em detrimento da orientação para o mercado.

#### 2.2.4.2 Estudos no Brasil

No Brasil foram realizados diversos estudos sobre o tema Orientação para o mercado. Para obter-se um melhor panorama destas pesquisas no cenário brasileiro, serão apresentados em três categorias: teses e dissertações acadêmicas, artigos publicados em eventos e artigos publicados em periódicos.

As teses e dissertações acadêmicas expostas abaixo são o resultado de uma pesquisa aos bancos de teses online das faculdades **USP, UFRGS, UFRJ (COPPEAD), UFPE, FGV (EBAPE), UFMG, UEL, PUC, UFSC e UNISINOS** de trabalhos concluídos até 2007. O primeiro registrado foi o de Toaldo (1997) que pesquisou indústrias do Rio Grande do Sul, buscando comparar a orientação para o mercado percebida pela alta gerência e pelo corpo operacional da empresa com o uso da MARKOR. A conclusão foi que muitas vezes as diretrizes de mercado não chegam até o nível operacional da empresa. Depois, no mesmo ano,

Rohde (1997) pesquisou indústrias gaúchas com o uso da MARKOR. Mais a frente Mandelli (1999) descobriu que a OPM não influenciava o crescimento das vendas em indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul.

Sampaio (2000) realizou um estudo no setor de varejo buscando a relação entre orientação para o mercado e performance com o uso da escala MARKOR. O resultado demonstrou que esta relação é positiva. Perin (2001) encontrou uma relação forte e positiva entre os dois constructos na indústria eletro-eletrônica brasileira, indicando também uma relação indireta com a orientação para a aprendizagem. Faleiro (2001) pesquisou cursos de Administração no Brasil, concluindo que há uma forte relação entre orientação para o mercado e inovação. Kober (2001) encontrou indícios de que a orientação para o mercado não é afetada pela implementação de programas de qualidade nas empresas. Depois Carvalho (2001) não encontrou relação entre OPM e desempenho em empresas distribuidoras de automóveis.

Em seguida, Menna (2001) pesquisou empresas de varejo de confecções no sul do país, e também confirmou a forte relação entre os constructos de orientação para o mercado e a performance das empresas. Koller (2002) realizou um estudo de caso em uma refinaria e descobriu que uma empresa pode apontar indícios de ser orientada para o mercado, mesmo que não tenha conscientemente esta estratégia. Souza (2002) levantou que a orientação para o mercado possui relação significativa com a manutenção de relacionamento de longo prazo com clientes, bem como confirmou a relação entre OPM e desempenho. Kahan (2003) fez um estudo de caso em um instituto de pesquisa. Martins (2004) encontrou uma relação positiva em escolas. Uma comparação entre OPM e qualidade de vida no trabalho foi executada por Bossardi (2003). Gava (2004) encontrou a lacuna de orientação para o mercado em uma rede de hotéis, no entanto a relação entre performance positiva com relação ao ponto de vista da empresa e negativa com relação aos clientes.

Uma relação negativa entre os dois constructos foi encontrada por Antoni (2004) ao pesquisar faculdades de ensino superior, ressaltando que a medida de performance usada para comparação foi a nota obtida no Provão. Uma comparação entre o modelo Delta de estratégia e a orientação para o mercado foi realizada em um estudo de caso de Quadros Jr (2005) em uma distribuidora. Galão

(2006) e Golçalves (2006) encontraram uma relação positiva entre orientação para o mercado e performance na indústria de vestuário e em hospitais, respectivamente. Outros dois estudos de caso sobre orientação para o mercado foram feitos no mesmo ano, Ferreira (2006) realizou um estudo em hotéis e Dantas (2006) conclui que é possível a coexistência com a responsabilidade social. Silva (2006) conclui que a OPM influencia no alinhamento estratégico da empresa e, por fim, Didonet (2007) encontrou relações positivas entre a eficiência operacional em supermercados e a orientação para o mercado.

Dos trabalhos apresentados, a grande maioria (TOALDO, 1997; ROHDE, 1997; SAMPAIO, 2000; PERIN, 2001, FALEIRO, 2001; MENNA, 2001; KOBER, 2001; KOLLER, 2002; MARTINS, 2004; GALÃO 2006; GONÇALVES, 2006) usou a escala MARKOR como instrumento de mensuração de orientação para o mercado. Apenas um dos estudos (ANTONI, 2004) encontrou uma relação negativa entre os constructos de orientação para o mercado e performance. Mandelli (1999) não encontrou relação com o crescimento de vendas. Por fim, (GAVA, 2004) encontrou uma relação negativa a partir do ponto de vista dos clientes, no entanto, a partir das respostas da própria empresa a relação foi positiva.

Um levantamento dos artigos apresentados em eventos foi realizado a partir do ENANPAD, SEMEAD, EMA, tendo como base o período de 2000 à 2008. O quadro a seguir sintetiza os estudos encontrados:

<b>Autores</b>	<b>Evento</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
Santos <i>et al.</i> (2008)	EMA 2008	Quantitativo	Verificada uma relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho no pequeno comércio varejista
Gonçalves <i>et al.</i> (2008)	EnANPAD 2008	Quantitativo	Encontrada relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho na indústria de Software
Paese (2008)	EMA 2008	Teórico	Comparação entre a Orientação para o Mercado e a Inteligência Estratégica.
Faria (2008)	EnANPAD 2008	Teórico	Mostra que o constructo de Orientação para o Mercado pode ser inadequado ou ineficiente para a compreensão de economias emergentes como o Brasil
Amaral e Dantas (2008)	EnANPAD 2008	Quanti-Quali	Apontou uma relação causal entre gestão da informação sobre a satisfação do cliente e a orientação para o mercado
Curi (2007)	EnANPAD 2007	Qualitativo	Apontou a relação entre Orientação Tecnológica e Orientação para o Mercado em empresas baseadas em tecnologia
Gava (2007)	EnANPAD 2007	Teórico	Proposta de um modelo para a formulação e implementação da estratégia Market-Driving de Orientação para o Mercado.
Didonet e Lara (2007)	EnANPAD 2007	Quantitativo	Encontrada relação positiva entre orientação para o mercado e eficiência operacional em supermercados
Galão (2007)	X SEMEAD	Quantitativo	Encontrada evidência de relação entre Orientação para o Mercado e Comportamento Inovador
Perin e Sampaio (2006)	EMA 2006	Quantitativo	Verificada uma relação positiva entre orientação para o mercado e lucratividade e participação de mercado em empresas de diversos setores
Bosquetti (2006)	EMA 2006	Estudo de caso	Estudo realizado em uma empresa do setor elétrico, apontando uma orientação de mercado baixa principalmente em função da falta de competição.
Faria e Gangemi (2006)	EMA 2006	Teórico	Proposta de abordagem alternativa para a orientação para o mercado brasileira
Faria (2006)	EMA 2006	Estudo de caso	Propõe o estudo da influência do poder e da política no processo de decisão estratégica e conseqüentemente na orientação para o mercado
Tavares <i>et al.</i> (2006)	EMA 2006	Qualitativo	Buscou a relação da Orientação para o Mercado com novos produtos sob a perspectiva de sistemas de consumo
Akel Sobrinho e Castilho Filho (2006)	EMA 2006	Quantitativo	Apontou o Marketing Interno como um antecedente da Orientação para o Mercado
Mantovani e Borges (2006)	EnANPAD 2006	Teórico	Aponta as relações entre o comportamento empreendedor e a Orientação para o Mercado
Pereira (2005)	VIII SEMEAD	Teórico	Ensaio sobre as escalas de mensuração de Orientação para o Mercado
Sampaio e Perin (2002)	EnANPAD 2002	Teórico	Verificação da variação das respostas na aplicação da MARKOR em um estudo longitudinal na indústria eletro eletrônica

**Quadro 3** – Artigos de eventos nacionais sobre Orientação para o Mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Poucos artigos (sete no total) publicados em periódicos nacionais foram encontrados em uma pesquisa nas revistas RAE, RAE Eletrônica, RAUSP, REGEUSP, READ, RAC e FACEF Pesquisa entre os anos de 2000 e 2008. Os quais são descritos a seguir.

Urdan e Rocha (2006) publicaram um artigo com uma revisão histórica do conceito e as perspectivas de pesquisa no cenário Brasileiro. Gava e Silveira (2007) apontam em seu artigo a existência da lacuna de orientação para o mercado no setor de hotéis, ou seja, a diferença entre as opiniões dos clientes e da própria empresa com relação a sua orientação de mercado (fruto de uma dissertação já exposta anteriormente). Perin *et al.* (2004) apontam em seu estudo a influência positiva e significativa da Orientação para o Mercado sobre a Inovação de produtos e um forte impacto Orientação da Aprendizagem sobre a Orientação para o Mercado, o que provém também um impacto indireto sobre a inovação.

Outra pesquisa de Perin e Sampaio (2004) compara as influências da Orientação para o Mercado e o porte empresarial sobre a performance da empresa, ao final concluem que a primeira possui um maior impacto sobre o desempenho. Urdan (2004) aponta em sua pesquisa que não há diferenças significativas do grau de orientação para o mercado entre empresas nacionais e estrangeiras atuantes dentro do Brasil. Por fim, outros três artigos buscaram a relação do constructo da Orientação para o mercado com a construção de marca (TOLEDO; KHAUAJA, 2005), a prática do correio eletrônico (CARVALHO; VICARI, 2001) e a Teoria Institucional (TOALDO, 1999).

Após este levantamento, que muitas pesquisas foram executadas partindo da premissa de que o constructo seria válido no âmbito nacional. No entanto, grande parte dos levantamentos que procuram validar o constructo no Brasil foram realizados após o ano de 2004. Para citar exemplos: Toaldo (1997) verificou a diferença entre a percepção da alta gerência e do nível operacional da orientação para o mercado; Kober (2001) buscou suas relações com os programas de qualidade; e Faleiro (2001) com os aspectos de inovação; Sampaio e Perin (2002) verificaram a variação das respostas ao longo de três aplicações do questionário; Carvalho e Vicari (2001) investigaram sua relação com o correio eletrônico e Toaldo (1999) a analisou sob a perspectiva da Teoria Institucional.

Mesmo depois de muito tempo e pesquisas dedicados ao estudo da Orientação para o Mercado no Brasil, os estudos de validação do conceito ainda também são escassos. O quadro 3 demonstra uma compilação destes estudos:

<b>Autores</b>	<b>Tipo de Publicação</b>	<b>Amostra</b>	<b>Escala</b>	<b>Resultados</b>
Gonçalves <i>et al.</i> (2008)	Evento	Indústria de Software	MKTOR	Relação <b>positiva</b> entre orientação para o mercado e desempenho
Santos <i>et al.</i> (2008)	Evento	Pequeno comércio varejista	MKTOR	Relação <b>positiva</b> entre orientação para o mercado e desempenho
Didonet (2007)	Tese de Doutorado	Supermercados	MARKOR	Relação <b>positiva</b> entre orientação para o mercado e eficiência. <i>O mesmo estudo que originou o artigo Didonet e Lara (2007)</i>
Didonet e Lara (2007)	Evento	Supermercados	MARKOR	Relação <b>positiva</b> entre orientação para o mercado e eficiência
Gava e Silveira (2007) <i>*mesma pesquisa de Gava (2004)</i>	Evento	Hotéis	Deshpand é, Farley & Webster (1993)	Relação <b>positiva</b> entre orientação para o mercado e desempenho sob a ótica da empresa e <b>negativa</b> sob a ótica do cliente
Perin e Sampaio (2006)	Evento	Empresas de diversos setores	MKTOR	Relação <b>positiva</b> entre orientação para o mercado e lucratividade e participação de mercado
Gonçalves (2006)	Dissertação de mestrado	Hospitais	MARKOR	Relação <b>positiva</b> entre orientação para o mercado e desempenho
Galão (2006)	Dissertação de mestrado	Indústria de vestuário	MARKOR	Relação <b>positiva</b> entre orientação para o mercado e desempenho
Antoni (2004)	Tese de doutorado	Cursos de Administração	MARKOR	Relação <b>negativa</b> entre orientação para o mercado e desempenho (provão)
Gava (2004)	Dissertação de mestrado	Hotéis	Deshpand é, Farley & Webster (1993)	Relação <b>positiva</b> entre orientação para o mercado e desempenho sob a ótica da empresa e <b>negativa</b> sob a ótica do cliente
Perin e Sampaio (2004)	Periódico	Indústrias do setor eletroeletrônico	MARKOR	Efeito <b>positivo</b> da orientação para o mercado sobre desempenho maior do que o porte da empresa
Martins (2004)	Dissertação de mestrado	Escolas particulares	MARKOR	Relação <b>positiva</b> entre orientação para o mercado e desempenho educacional afetando o desempenho financeiro
Souza (2002)	Dissertação de mestrado	Médias e grandes empresas do nordeste do Brasil	Day (1999)	Relação <b>positiva</b> entre orientação para o mercado e desempenho, e <b>positiva</b> entre OPM e relacionamento de longo prazo com clientes.
Menna (2001)	Dissertação de mestrado	Varejo de confecção masculina	MARKOR	Relação <b>positiva</b> entre orientação para o mercado e desempenho
Perin (2001)	Tese de doutorado	Varejo	MARKOR	Relação <b>positiva</b> entre orientação para o mercado e desempenho
Sampaio (2000)	Tese de doutorado	Indústria eletro-eletrônica	MARKOR	Relação <b>positiva</b> entre orientação para o mercado e desempenho
Mandelli (1999)	Dissertação de mestrado	Indústria metalúrgica, mecânica e de material elétrico	MARKOR	Sem relação entre OPM e crescimento de vendas

**Quadro 4 –** Pesquisas no contexto Brasileiro sobre a validação do constructo de Orientação para o Mercado.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### 2.3 ATIVIDADES DE MARKETING

A AMA define o conceito de Marketing como “a atividade, conjunto de instruções e processos para criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para o consumidor, clientes, parceiros e sociedade de um modo geral” (AMA, 2009). Kotler (2000, p.30) coloca sua definição sob a ótica das necessidades e desejos do consumidor ao dizer que o “marketing é um processo social pelo qual pessoas e grupos de pessoas obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”.

Ambas definições observam o processo do marketing sob uma ótica mais ampla e global, no entanto para buscar as atividades envolvidas no marketing a definição de administração de marketing de Kotler (2000, p.30) se faz mais útil, o autor a define como “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. A partir desta observação destaca-se inicialmente o planejamento e as ações do composto de marketing como itens da prática do marketing nas empresas.

Outro ponto é levantado por Boone e Kurtz (1998) ao afirmarem que a identificação do mercado-alvo também é um dos pontos principais das atividades de marketing, pois é necessário saber a quem será dirigido os projetos da empresa antes de iniciar suas estratégias globais. Nickels e Wood (1999) colaboram, em grande parte, com esta configuração ao afirmarem que os oito processos universais do marketing consistem em busca e análise ambiental, pesquisa e análise de marketing (estes dois primeiros podem ser facilmente classificados como parte do sistema de informações de marketing), segmentação e seleção de mercado alvo e posicionamento, desenvolvimento de produto e diferenciação, determinação de valor e preços, gerenciamento de canais, comunicação integrada de marketing (os quatro últimos referentes ao composto de marketing) e um último item definido como construção de relacionamento. Este último item refere-se a uma preocupação da manutenção de clientes, no entanto, muitas vezes é entendido como a aplicação do marketing de relacionamento, que é considerado como uma abordagem empresarial voltada para a retenção de clientes (SWIFT, 2001). Como este item não foi citado

por nenhum dos outros autores e pela sua definição, consiste mais em um aspecto estratégico do que uma atividade de marketing, seria lógico desconsiderá-lo.

Para Campomar e Ikeda (2006, p. 10) as atividades de marketing consistem “na procura da composição das variáveis controláveis de marketing que maximizem os objetivos da organização à luz do comportamento das variáveis ambientais não controláveis.

Os mesmos autores, compilam os muitos dos elementos já citados e insere ainda a “Estrutura organizacional de marketing” dentro da configuração das atividades de marketing. Os autores propõem que as atividades de marketing são classificadas da seguinte forma (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 11):

- a) Estrutura organizacional de Marketing;
- b) Sistema de informações de Marketing;
- c) Segmentação de mercado;
- d) Decisão sobre o composto de marketing ou *marketing-mix*;
- e) Planejamento de marketing.

Para os fins deste estudo, esta última definição é usada na operacionalização do construto. Portanto nos próximos tópicos estas atividades serão detalhadas na busca de averiguar os procedimentos envolvidos em cada uma delas.

### 2.3.1 Estrutura Organizacional de Marketing

Para uma empresa que tenha aceitado o conceito do marketing é necessária uma reorganização formal. Funções como o Pesquisa e desenvolvimento, definição de preço, vendas e propaganda, devem ser agrupadas e dirigidas por um gerente de marketing, dentro de um departamento distinto (MCCARTHY; BROGOWICZ, 1982).

Entretanto, o departamento de Marketing vem mudando conforme o tempo. Passaram do papel tradicional de intermediários, encarregados de entender

os consumidores e ser sua voz diante de outros setores da empresa para um papel de integração de todos os processos que têm interface com os clientes, de modo que tenham uma interação única com a empresa (KOTLER, 2000).

Pode-se dizer que os departamentos de Marketing evoluíram por seis estágios, todos ainda encontrados em várias empresas. O primeiro, em que consistia em um simples departamento de vendas, que buscava ajuda externa para outras funções de marketing. No segundo, ainda consiste em um departamento de vendas, no entanto com a inclusão de algumas funções de marketing em seu corpo. Já no terceiro estágio, os departamentos de vendas e marketing são separados, desempenhando funções distintas. No quarto estágio, os departamentos são novamente integrados sob uma única direção (especializada nas duas áreas) para que se diminuam os conflitos e os departamentos trabalhem em equipe de forma mais eficiente. O quinto estágio consiste na tomada de consciência de todos os funcionários da empresa do seu papel diante do consumidor. No último estágio, os funcionários do departamento de marketing estão empenhados em grupos responsáveis por processos chave da empresa, além de sua integração com o seu departamento, trabalhando de uma forma que traz maiores resultados para as empresas (KOTLER, 2000).

Apesar disto, muitos departamentos de marketing ainda precisam ser modernizados ou mesmo simplificados, além de muitas questões sérias que devem ser resolvidas. Dentre elas, a tendência de gerentes de marketing de privilegiar o curto prazo para atingirem metas, lidar com complicadas divisões de poder sobre os projetos, a evolução de suas marcas para o panorama global, definição melhores maneiras de medir o desempenho de gerentes, a preocupação que seus clientes recebam o que foi prometido pelas outras áreas da empresa, uma melhor integração de suas comunicações de marketing, entre outras (KOTLER, 1999). Ou mesmo, como coloca Kotler e Keller (2006), atualmente muitas empresas sabem que o marketing é muito importante para ser delegado a um único departamento, portanto, cada funcionário deve ter uma responsabilidade para com o marketing da empresa e deve ver o consumidor como a fonte da prosperidade do negócio.

Para lidar com surpresas que podem acontecer na implementação do marketing nas empresas, uma das funções do departamento de marketing é

monitorar e controlar continuamente suas atividades (KOTLER, 2000). O planejamento de mercado não é um fim e sim um começo, portanto os gerentes de marketing devem possuir um sistema de monitoramento e avaliação em base progressiva de modo a influenciar o comportamento dos funcionários antes, durante e após a implementação do marketing nas empresas (FERRELL *et al.*, 2000).

Este monitoramento pode ocorrer através da análise dos dados de vendas, participação de mercado, a comparação das despesas de marketing em relação às vendas, dados financeiros para avaliar a lucratividade das estratégias e, por fim, a análise do desempenho em relação ao mercado (KOTLER, 2000).

Outro elemento da organização do marketing é o Plano de Marketing, que consiste em um relatório ou documento que expõe as informações detectadas no processo de planejamento. É uma formulação detalhada das ações que irão conduzir a estratégia de mercado da empresa e define pontos de referência para mapear os progressos dos esforços envolvidos. Sua importância crítica está na sua habilidade de informar todos os outros elementos da organização, funcionando como um mecanismo para sincronizar a ação dos envolvidos, para que se atinja os objetivos organizacionais (FERRELL *et al.*, 2000).

Por outro lado, um plano de marketing vale muito pouco se ele não é implementado corretamente. A implementação do marketing consiste na transformação do plano de marketing em ações e assegura que sejam executadas de uma maneira que atinja seus objetivos, ou seja, define quem, quando e como. A implementação está intimamente relacionada com a estratégia, pois uma decisão estratégica implica em atribuições táticas de implementação em um nível inferior (KOTLER, 2000). Segundo Ferrell *et al.* (2000) a coordenação das atividades é um dos principais aspectos do conceito de marketing, sendo freqüentemente difícil a execução coordenação com outros setores e suas próprias estratégias funcionais.

### 2.3.2 Sistemas de Informação de Marketing

A informação constitui a matéria-prima da ação executiva, e uma vez obtidas, devem ser processadas de modo eficiente e eficaz, e facilmente resgatadas.

Estes pontos são considerados imperativos organizacionais (KEEGAN, 2005). Empresas competitivas dispõem aos seus gerentes um rico fluxo de informações sobre o ambiente de marketing para que possam embasar suas decisões. Uma organização eficaz, procura captar, organizar e compartilhar o que todos dentro dela conhecem, criando um conhecimento rico e profundo (CAMPOMAR; IKEDA, 2006). Para tanto, analisam as necessidades de informações de seus gerentes e projetam sistemas de informações de marketing (SIM) para atingir este objetivo (KOTLER, 2000).

O SIM pode prover um fluxo contínuo de informações relevantes para áreas específicas de decisão, tornando mais fácil a obtenção destas informações. Se construído adequadamente, pode servir como um centro nervoso da empresa, monitorando o mercado e provendo informações instantaneamente (BOONE; KURTZ, 1998). Consiste em uma série de procedimentos e fontes que os gerentes usam para obter informações sobre a evolução no ambiente de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2000). Devem fornecer aos tomadores de decisão um fluxo contínuo de informações sobre mercado, clientes, concorrentes e operação da empresa, através de uma estrutura de coleta, análise, classificação, armazenamento, recuperação e comunicação destes dados (KEEGAN, 2005). Deve ser uma junção do que os gerentes pensam que precisam, o que eles realmente precisam e o que é economicamente viável (KOTLER; KELLER, 2006).

Na definição de Kotler (2000, p. 122) o SIM é “constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias de maneira precisa e oportuna para os que tomam decisões de marketing”. Ou mesmo, na visão de Dias *et al.* (2003, p. 362) “é o conjunto de procedimentos e métodos que visam, numa base contínua e organizada, gerar, analisar, disseminar e armazenar informações para as decisões de marketing”. A figura 4 ilustra o funcionamento de um SIM:



**Figura 4** – Sistema de informação de marketing.

Fonte: Kotler e Amrstrong (2000, p.58)

A função do SIM é coletar, analisar e distribuir informações relevantes sobre o mercado e os indicadores de performance da empresa de forma sistemática e constante, possibilitando a detecção de problemas ou oportunidades e ajudar no processo de decisão empresarial (DIAS *et al.*, 2003). A primeira etapa para a implementação de um SIM consiste na identificação das necessidades de informações. A empresa deve conduzir entrevista com seus gerentes para descobrir as informações que precisam, no entanto, muitos não refletem cuidadosamente sobre o que eles realmente necessitam. Portanto, deve ser uma preocupação da empresa a não geração de excesso de informações, o que seria tão prejudicial quanto a sua escassez. Outro ponto de observação deve ser que os custos da obtenção, processamento, armazenamento e divulgação façam jus ao benefício proveniente de seu uso (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

Segundo os mesmos autores, em um segundo momento, a informação deve ser obtida das várias fontes disponíveis. As fontes de informações podem ser através de registros internos, atividades de inteligência de marketing e pesquisas de marketing. Os registros internos podem provir dos registros de pedidos e pagamentos da empresas, hoje cada vez mais modernos e rápidos;

através dos sistemas de informações de vendas; ou de ferramentas de *data warehousing* e *data mining*. Estes últimos permitem o cruzamento do banco de dados da empresa com outros, buscando novos insights ou mesmo direcionando ações de marketing direto (KOTLER; KELLER, 2006). Dias *et al.* (2003) aponta que a coleta de dados deve adotar processos metodológicos para que as informações sejam confiáveis e precisas.

A pesquisa de marketing é uma parte crítica de todo o sistema de inteligência aplicado no marketing, provendo informações relevantes, acuradas e em tempo hábil. Muitas informações únicas e específicas podem ser coletadas através da pesquisa de marketing para embasar estratégias relevantes. Obtidas através da execução do departamento de marketing da empresa, ou obtida de fornecedores externos, as pesquisas de marketing complementam diversas lacunas nos sistemas de informações de marketing (AAKER *et al.*, 2004). Dias *et al.* (2003, p. 368) a define como “o processo sistemático de coleta e análise de informações relativas às questões específicas ou problemas de marketing enfrentados pela empresa”, e seu principal propósito é a obtenção de informações específicas em um limitado espaço de tempo, a fim de reduzir os riscos da tomada de decisão.

Por fim, a informação passa a ter valor no momento em que são distribuídas aos gerentes para que façam uso dela. Os relatórios podem ser distribuídos rotineiramente contendo dados de desempenho, atualização de dados ou estudos específicos, ou serem gerados para um fim específico ou decisões imediatas. Outro ponto importante é o papel da tecnologia na distribuição da informação, com novos recursos que possibilitam o acesso rápido, fácil e descentralizado aos gerentes no momento de sua decisão (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

### 2.3.3 Segmentação de Mercado

O mundo é grande e repleto de pessoas e organizações tão diferentes entre si que uma única estratégia de composto de marketing não é o bastante para atrair a todos (BOONE; KURTZ, 1998). As empresas hoje não podem

ser tudo para todos. A abordagem de fabricação de “tamanho único” foi muito usada no passado pelas indústrias, entretanto, hoje são levadas a reconhecer que nem todas as pessoas possuem os mesmos desejos (NICKELS; WOOD, 1999). Os consumidores não são todos iguais e tampouco suas preferências para um mesmo tipo de produto (DIAS *et al.*, 2003).

Para que a empresa possa competir de forma eficaz é necessário que ela concentre-se em um ou mais mercados-alvo adequados. Um mercado-alvo é “o grupo de pessoas e organizações a cujas necessidades um produto é especificamente projetado para satisfazer” (NICKELS; WOOD, 1999, p. 140). Segmentar é identificar os diferentes grupos de consumidores e atender os segmentos escolhidos, cada um com suas necessidades, características ou exigências (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

Para tanto as empresas devem seguir os seguintes passos (KOTLER, 2000, p. 278):

- a) Identifiquem e tracem o perfil de grupos distintos de compradores que possam requerer produtos ou mix de marketing diferenciados, o que é chamado de segmentação de mercado;
- b) Seleccionem um ou mais segmentos de mercado, ou mercados-alvo;
- c) Determinem e divulguem os principais benefícios que diferenciam os produtos no mercado, definido como posicionamento de mercado.

Portanto, os mercados-alvo são obtidos através do processo de segmentação de mercado, que é “o processo de agrupar pessoas ou organizações dentro de um mercado de acordo com as necessidades, características ou comportamento similares” (NICKELS; WOOD, 1999, p. 140). É “a divisão de um mercado total em grupos relativamente homogêneos” (BOONE; KURTZ, 1998, p. 220) e um “esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa” (KOTLER, 2000, p. 278).

O foco em grupos específicos de consumidores permite uma melhor análise de seus desejos e necessidades e, conseqüentemente, o desenvolvimento de produtos e programas de marketing adequados. Com o tempo a empresa pode especializar-se no atendimento destes desejos e necessidades, conferindo-lhe uma

vantagem competitiva, além de outros benefícios como: a construção de relações de longo prazo com clientes-chaves, visto seu desempenho no atendimento de seus desejos e necessidades; uma maior eficiência e eficácia do marketing, diminuindo os gastos em segmentos menos lucrativos; facilidade para detectar novas tendências, problemas potenciais e oportunidades de marketing através de uma melhor compreensão do ambiente competitivo e de marketing; maior rapidez nas respostas às mudanças no comportamento do consumidor (NICKELS; WOOD, 1999).

Outras vantagens são apontadas por Dias *et al.* (2003) como a possibilidade de servir seus consumidores melhor diante de um conhecimento detalhado de seu comportamento e preferências; a possibilidade de quantificar mais facilmente o mercado; ao saber quem, quantos e onde estão, a empresa pode definir mais adequadamente o tipo e intensidade da sua distribuição; uma maior eficiência no uso dos recursos de comunicação; maior objetividade na tarefa de pesquisa de mercado; e por fim, provem um melhor resultado nos esforços de posicionamento do produto.

Para executar a segmentação de mercado e a identificação dos segmentos, Kotler (2000) propõe três passos.

- a) Estágio de levantamento: Inicia-se com entrevistas em grupos de foco para obter uma perspectiva das motivações, atitudes e comportamentos dos consumidores. Em seguida, prepara-se um questionário para coleta de dados sobre determinadas variáveis;
- b) Estágio de análise: Aplica-se a análise de fatores aos dados, para remover as variáveis altamente correlacionadas, em seguida a análise por conglomerados, determinando um número específico de consumidores;
- c) Estágio de determinação do perfil: Cada conglomerado obtido na fase anterior, possui uma determinada característica de atitudes, comportamento, modelos de mídia, aspectos demográficos e psicográficos distintos configurando perfis distintos.

Diversas variáveis são usadas para segmentar os mercados, alguns pesquisadores procuram formar segmentos a partir das características descritivas dos consumidores (geográficas, demográficas e psicográficas), depois observando

os diferentes comportamentos dos consumidores. Outros formam segmentos a partir de considerações de comportamento como respostas a benefícios, ocasiões de uso, marcas. E em seguida buscam as características associadas aos diversos tipos de comportamentos (KOTLER; KELLER, 2006). No quadro 5 pode-se observar as variáveis consideradas neste processo:

<b>Grupo de variáveis</b>	<b>Variáveis</b>
Geográficas	País Região Estado Sub-região Cidade ou área metropolitana Vizinhança ou quarteirão Clima Transporte Governo Mobilidade Densidade
Demográficas	Idade Sexo Estado Civil Tamanho da família/domicílio Renda Ocupação Educação Religião Raça Nacionalidade Posse de imóveis Geração
Psicográfica	Atitudes Interesses Opiniões Estilos de vida Personalidade
Comportamental	Ocasião de uso Intensidade de uso Lealdade ao produto Benefícios buscados Status do usuário Estágio de prontidão Atitude com relação ao produto

**Quadro 5** – Variáveis de segmentação de mercado.

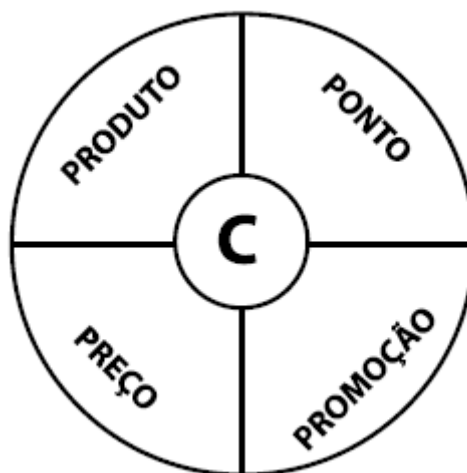
**Fonte:** Elaborado a partir de Nickels e Wood (1999, p.144) e Kotler (2000, p. 286).

No entanto, para que a segmentação de mercado seja efetiva deve-se atender aos seguintes critérios: ser mensurável em termos de poder de compra e do seu tamanho; serem alcançáveis para serem efetivamente servidos; ser suficientemente grandes para serem potencialmente lucrativos; em último, o número

de segmentos devem se ajustar à capacidade de marketing da empresa (BOONE; KURTZ, 1998).

#### 2.3.4 Composto de Marketing

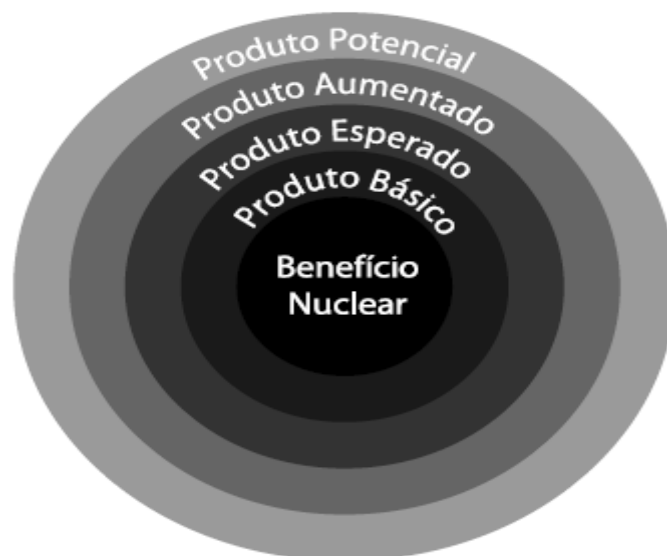
Há muitas maneiras de satisfazer as necessidades dos consumidores, um produto pode ter diferentes recursos, cores, aparência, ou mesmo ser um serviço; a embalagem pode ser feita em vários tamanhos, cores ou materiais; marcas podem ser alteradas; vários recursos de propagandas podem ser empregados; diferentes configurações de equipes de vendas implementadas; uso políticas de preços diferenciados; entre outras maneiras. Mas, para que seja simplificado o número de variáveis envolvidas neste processo, pode-se reduzi-las a apenas quatro, sendo elas **Produto, Ponto, Promoção e Preço**, todos focados no “C” de Consumidor. (MCCARTHY; BROGOWICZ, 1982). As decisões envolvidas neste composto de marketing (ou *marketing mix*) envolvem a criação de uma combinação destes elementos que, de uma maneira abrangente, atende às necessidades dos consumidores da empresa (FERELL *et al.*, 2000).



**Figura 5** – Os 4 Ps do composto de marketing.  
**Fonte:** McCarthy e Brogowicz, 1982, p.35.

O **Produto** é um conceito amplo, além de poder ser um bem, serviço ou idéia, também leva em consideração a satisfação de todas as necessidades do consumidor com relação a ele. Portanto, as estratégias desta área envolvem muito mais do que decisões sobre quais produtos a empresa deveria vender, envolve serviços prestados ao consumidor, projeto de embalagens, nomes de marcas, marcas registradas, ciclos de vida do produto, posicionamento, desenvolvimento de novos produtos, entre outros (BOONE; KURTZ, 1998).

Ao planejar sua oferta de marketing o profissional da área precisa definir os cinco níveis de produto, cada um constituindo uma hierarquia nos valores do consumidor. O “benefício nuclear” constitui no que o consumidor está realmente comprando (ex. o comprador de uma furadeira está comprando buracos); o “produto básico” é a tradução do benefício nuclear em um produto (ex. uma furadeira com uma determinada voltagem e brocas); o terceiro nível é o “produto esperado”, que consiste na série de atributos e condições que as pessoas geralmente esperam deste produto (ex. uma furadeira com um kit completo de brocas e alta potência); depois o “produto aumentado”, que é tudo aquilo que excede as expectativas do consumidor, geralmente as diferenciações diante da concorrência; por fim, o “produto potencial” que aglomera todas as possíveis diferenciações e transformações que poderão ocorrer no futuro (KOTLER; KELLER, 2006). A figura abaixo ilustra o conceito exposto:



**Figura 6** – Os Níveis do produto.  
**Fonte:** Kotler e Keller, 2003, p. 37.

As decisões envolvidas nesta área podem ser classificadas em três tipos: **Composto de produtos**, decisão do conjunto de itens que um vendedor coloca à venda para os compradores; **decisão de marca**, a escolha da marca para os produtos; decisão de novos produtos ou retiradas de outros; a partir da avaliação da empresa, pode-se escolher pelo lançamentos de novos produtos ou o abandono de outros (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

Outros conceitos associados à administração de produtos são a diferenciação e posicionamento. A estratégia de diferenciação consiste na criação de uma vantagem competitiva e maior valor para o cliente através do desenvolvimento de um conjunto de diferenças significativas que sejam valorizadas pelos consumidores e que destaque seu produto em relação aos concorrentes (DIAS *et al.*, 2003). A diferenciação pode ocorrer no próprio produto (formas, recursos, qualidade de performance, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo) ou nos serviços agregados (pedido, entrega, instalação, treinamento ao consumidor e manutenção) (KOTLER; KELLER, 2006).

Quanto ao conceito de posicionamento, refere-se à criação de uma posição ou imagem para a marca na mente do consumidor que seja diferenciada com relação às outras. O posicionamento resulta em uma proposição de valor que contempla a definição de um público-alvo, o benefício a ser comunicado, a justificativa para o benefício e a descrição da personalidade a ser construída para a marca (DIAS *et al.*, 2003). Muitos posicionamentos são usados, o “melhor atendimento”, “melhor preço”, “melhor qualidade”, “mais prático”, “mais avançado” entre outros, e se a empresa manter-se em um destes posicionamentos com afinco e ser coerente com o que entrega, ela provavelmente será lembrada pelo ponto forte anunciado (KOTLER, 2000).

O **Ponto** consiste nos esforços para assegurar que seus produtos estejam disponíveis nas quantidades apropriadas nos lugares e momentos certos (BOONE; KURTZ, 1998). Também chamado de “estratégia de canais de marketing”, deve ser harmonizada e desenvolvida para atender às demandas da organização. Em certas circunstâncias, podem representar um papel crucial no sucesso da empresa na competição de mercado (CZINKOTA, 2001). Para esclarecer melhor o conceito anterior, os canais de marketing são definidos como “conjuntos de

organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo” (KOTLER, 2000, p. 510).

Os motivos pelo qual os produtores vendem suas mercadorias através de intermediários podem ser a falta de recursos financeiros para vender seus produtos diretamente, as taxas de lucro de sua atividade principal são maiores do que a taxa da venda ou a inviabilidade da venda direta ao consumidor. Além do fato que através de seus contatos, experiência e escala de operação, os intermediários conseguem uma eficiência muito na disponibilização e acessibilidade aos produtos (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Czinkota *et al.* (2001) o gerenciamento de canais consiste em seis áreas básicas de decisão:

- a) Formulação da estratégia do canal: refere-se ao amplo conjunto de princípios pelo qual a empresa procura atingir seus objetivos de distribuição e satisfazer seus clientes;
- b) Projeto da estrutura do canal: é o processo de desenvolvimento de novos canais ou realizar modificações nos canais atuais;
- c) Seleção dos membros do canal: consiste no processo de desenvolver critérios de seleção de novos membros, a procura de prováveis membros, a avaliação destes membros de acordo com os critérios estipulados e convertê-los em membros efetivos;
- d) Motivar os membros do canal: refere-se às ações dos fabricantes para fazer com que os membros do canal implementem sua estratégia de canal;
- e) Coordenar a estratégia de canal com o composto de marketing: é essencialmente importante reconhecer a ligação entre todos os componentes de marketing e buscar uma sinergia entre os quatro.
- f) Avaliar o desempenho dos membros do canal: a verificação do quanto foram bem sucedidos na implantação das estratégias de canal e na conquista dos objetivos.

A **promoção** consiste na comunicação ao público alvo sobre o produto, inclui vendas pessoais, comunicação de massa (propaganda) e promoção

de vendas (MCCARTHY; BROGOWICZ, 1982). No entanto a definição dos itens dentro deste conceito aparenta ser difusa dentre os autores. Pois segundo Czinkota *et al.* (2001), o composto promocional, como também é chamado, inclui a publicidade, a venda pessoal, relações públicas e promoção de vendas. Outro autor não cita a venda pessoal ao afirmar que consiste em decisões “relativas aos investimentos em estratégia e atividades de comunicação (propaganda, marketing direto, relações públicas, publicidade, eventos seminários) e promoção de vendas (sorteios, prêmios ao consumidor, descontos de preços, brindes e outros)” (DIAS *et al.*, 2003, p. 9). Outros ainda incluem marketing de patrocínio (SHIMP, 2002), a comunicação no ponto de venda (SHIMP, 2002) e o marketing direto (KOTLER, 2000; NICKELS; WOOD, 1997). Entretanto, para efeitos acadêmicos e fins práticos estipula-se o composto de marketing como a composição dos itens: **venda pessoal, propaganda, relações públicas e promoção de vendas**. Estes itens são citados com maior frequência pelos autores em suas definições (CZINKOTA *et al.*, 2001, SHIMP, 2002; NICKELS; WOOD, 1997; KOTLER, 2000; FERELL *et al.*, 2000).

Outros autores (DIAS *et al.*, 2003; CZINKOTA, 2001; NICKELS; WOOD, 1997; KOTLER, 2000; SHIMP, 2002) ainda falam no termo “comunicação integrada de marketing” para nominar a “promoção” do composto de marketing.

A venda pessoal é um dos componentes da “promoção” que consiste em um processo de comunicação interativo em que é possível uma grande flexibilidade nas mensagens por parte do vendedor, adaptando-as conforme suas necessidades, crenças e valores do cliente (DIAS *et al.*, 2003). Ou como define Czinkota *et al.* (2001, p. 398) “é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou idéias de uma pessoa ou empresa servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais”. Isto também denota a importância do profissional envolvido neste processo, o vendedor, que segundo Kotler (2000) é o elo pessoal entre a empresa e os seus clientes, sendo a face da empresa para muitos destes e fonte importante de informações sobre esses clientes. Entretanto, é, de um lado, um dos elementos mais importantes do composto promocional e crítico na gerência de marketing, de outro, a forma mais dispendiosa de promoção que a empresa pode executar (KOTLER, 2000).

A administração do esforço de venda envolve atividades como (DIAS *et al.*, 2003):

- a) Recrutamento: a busca de profissionais para assumir as atividades de vendedor, o recrutamento pode ocorrer internamente, em instituições de ensino, empresas concorrentes, através de indicações, anúncios ou mesmo empresas de seleção e recrutamento;
- b) Seleção: que deve ser feita após um meticuloso planejamento das tarefas a ser desempenhadas, competências do candidato, seu potencial de crescimento e outras características;
- c) Organização e estrutura de territórios: consiste nas decisões sobre força de vendas própria, distribuidores, agentes, vendedores autônomos ou uso de representantes e os territórios a serem atendidos por esta estrutura.
- d) Plano de vendas: consiste em elaborar e divulgar para a força de vendas um documento que contenha em detalhes os processos da empresa como estruturas e territórios de vendas, incentivos e remunerações e uma definição dos comportamentos éticos esperados;
- e) Vendas internas: a buscas de canais de venda alternativos e menos onerosos que a venda pessoal, por exemplo, malas diretas, telemarketing etc;
- f) Determinação do tamanho da força de vendas: usando métodos para a melhor quantidade e distribuição de vendedores;
- g) Definição de planos de carreira: um plano que proporcione o reconhecimento e desenvolvimento profissional dos vendedores;
- h) Automação da força de vendas e administração do conhecimento: o emprego da tecnologia para a melhoria da eficiência da força de vendas e a administração do conhecimento obtido dos clientes.

A propaganda (ou comunicação de massa) envolve de um lado a comunicação de massa através veículos como jornais, revistas, televisão, internet e outros, e de outro a comunicação direta, muitas vezes dirigida a cada cliente. Ambas possuem em comum o fato de serem pagas por um patrocinador identificado e consideradas formas de comunicação não pessoal (SHIMP, 2002). Possui como finalidade informar o público-alvo dos produtos e benefícios da marca do anunciante

(CZINKOTA, 2001). A propaganda oferece à empresa as seguintes qualidades (KOTLER, 2000):

- a) Apresentação pública: devido a sua natureza pública a propaganda confere certa legitimidade ao produto e uma oferta padronizada;
- b) Penetração: permite que a mensagem seja repetida várias vezes e torna possível que o público-alvo compare-a com outros concorrentes;
- c) Aumento da expressividade: oferece a possibilidade do uso artístico da impressão, do som e das cores;
- d) Impessoalidade: o público possui a liberdade de não prestar atenção ou responder à propaganda.

O gerenciamento da propaganda envolve três processos principais: A definição da estratégia de propaganda, a implementação da estratégia e a avaliação da eficácia da propaganda. A primeira etapa envolve quatro atividades, a primeira consiste no estabelecimento de objetivos da propaganda, ou seja, quais são as metas que os esforços de propaganda devem atingir; a segunda consiste na definição do orçamento de propaganda, com detalhes sobre o volume de investimento que será empregado na ação; depois a estratégia da mensagem, com os apelos e recursos criativos empregados no conteúdo da propaganda; por fim a estratégia de mídia, com uma composição de mídias e veículos que transportem a mensagem de maneira eficiente até o público-alvo. O segundo processo lida com as atividades táticas diárias que devem ser empregadas na elaboração de uma campanha publicitária. O terceiro processo do gerenciamento da propaganda envolve a verificação do sucesso dos objetivos, através da verificação de sua eficácia (SHIMP, 2002).

A **relações públicas** é responsável pelo conjunto de atividades de comunicação com outros públicos que estejam interessados direta ou indiretamente na empresa, ou seja, a comunicação com seus *stakeholders*, como órgãos públicos, representantes de governos, legisladores, ativistas políticos, organismo de representação social, líderes de opinião, artistas, comunidade em geral, entre outros (DIAS *et al.*, 2001). É uma atividade organizacional voltada para a promoção de boa vontade entre a empresa e seus vários públicos (SHIMP, 2002; CZINKOTA, 2001),

ou seja, a criação de uma imagem e atitudes favoráveis à marca do produto e às atividades da empresa (DIAS *et al.*, 2001).

As cinco principais funções que correspondem a esta área são (KOTLER, 2000, p. 624).

- a) Relações com a imprensa: a apresentação de notícias e informações sobre a organização no melhor enfoque possível.
- b) Publicidade de produto: conjugação de esforços para divulgar produtos específicos.
- c) Comunicação corporativa: promoção da compreensão da organização mediante boletins internos e externos.
- d) Lobby: negociação com legisladores e autoridades governamentais para promover ou alterar a legislação e regulamentações.
- e) Aconselhamento: orientação da administração quanto a problemas públicos e quanto às posições e à imagem da empresa. Isso inclui o aconselhamento no caso do fracasso de um produto.

A **promoção de vendas** “consiste em um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos, pelo consumidor ou pelo comércio” (KOTLER, 2000, p. 616). Ou, como coloca Dias *et al.* (2003), é uma técnica, arte e ciência que tem como objetivo fomentar, facilitar e favorecer o ato de venda em si, constitui todo o esforço para levar o produto ao consumidor, ao contrário da propaganda, que leva o consumidor ao produto.

Outra diferença com relação à propaganda, que possui o foco no longo prazo, na melhoria das atitudes do consumidor e o aumento do valor da marca, é seu foco inteiramente no curto prazo e na sua capacidade de influenciar o comportamento (e não apenas atitudes e intenções, no caso da propaganda) (SHIMP, 2002).

As principais decisões envolvidas na área de promoção de vendas, conforme Kotler (2000), são:

- a) Estabelecimento de objetivos: estabelecer os objetivos de acordo com os objetivos de marketing básicos da empresa e coerentes com o público-alvo almejado.

- b) Seleção das ferramentas de promoção para o consumidor: levando em conta o tipo de mercado, objetivos, condições de competitividade e a eficácia em termos de custo da ferramenta, o planejador seleciona quais serão usadas dentre várias possibilidades como: amostras, cupons, pacotes com preços promocionais, brindes, prêmios, garantia do produto, displays, demonstrações no ponto de venda, entre outros.
- c) Seleção das ferramentas de promoção empresarial: ações voltadas para a promoção do produto junto aos varejistas ou atacadistas, podendo usar descontos diretos, concessões ou mercadorias.
- d) Seleção de ferramentas para a força de vendas: seleção de ações voltadas para os vendedores com instrumentos de motivação como convenções e feiras, concursos e propaganda em brindes.
- e) Desenvolvimento do programa: envolvendo decisões com relação as condições de participação, duração, os veículos de distribuição, o cronograma e orçamento total da promoção de vendas.
- f) Pré-teste do programa: verificação da adequação do programa com relação a eficácia do incentivo e do meio de apresentação.
- g) Implementação e controle do programa: a execução do programa de promoção de vendas e seu acompanhamento.
- h) Avaliação dos resultados: observando os resultados através dos volumes de vendas, pesquisas de lembrança do consumidor ou índices de experimentação dor produto.

Um último tópico deve ser considerado no embasamento do tema para este estudo. Apesar de Kotler (2000) afirmar que a configuração do composto de marketing, definida pelos 4Ps, é aplicável tanto para produtos quanto para serviços, outros autores discordam e propõem um outra configuração para o mix de marketing. Bateson e Hoffman (2001) propõem que no marketing de serviços o composto de marketing deve possuir os itens: **operação de serviços**, que consiste na eficiência na execução do serviço; o **cenário**, relacionado a adequação do ambiente de prestação de serviços e a preocupação com as evidências físicas de qualidade; os **funcionários de serviços**, consistindo na preocupação com o treinamento e gestão dos funcionários para conseguir melhor qualidade de serviços

e atendimento; **comunicação**, tal qual no composto de marketing anterior; e formação de preços, com algumas diferenças na sua administração considerando a capacidade ociosa presente nos serviços.

### 2.3.5 Planejamento de Marketing

Para que sejam bem sucedidas, as empresas precisam de um planejamento eficaz e uma estratégia de marketing que alcance seus objetivos e metas e satisfaça ao consumidor. Sem um planejamento estratégico de mercado eficaz, torna-se menos provável o sucesso de uma organização (FERELL *et al.*, 2000).

O ato de planejar consiste em um processo antecipado de decisão, baseia-se na crença de o futuro pode ser melhorado com uma ação ativa no presente (DIAS *et al.*, 2003). No ambiente do marketing, o planejamento tem como objetivo assegurar que as capacidades da empresa sejam compatíveis com o ambiente competitivo do mercado onde atua, hoje e no futuro previsível (HOOLEY, 2001).

A formalização da estratégia de marketing em um planejamento possui os objetivos de melhorar as interações entre executivos da empresa; treinar seus colaboradores a pensar sistematicamente sobre o futuro da organização; definir melhor onde se está hoje se quer estar amanhã; ajudar a antecipação das mudanças ambientais, aumentando a velocidade de resposta; e por fim, estar mais preparado para mudanças súbitas no contexto organizacional. Na área de marketing o a formalização deste planejamento é compilado em um documento chamado plano de marketing (DIAS *et al.*, 2001).

A concepção do planejamento de marketing difere entre os autores consultados. Ferell *et al.* (2000) o coloca dentro do contexto de toda a organização ao dizer que inclui a identificação ou estabelecimento da missão e metas **da empresa**, a estratégia corporativa, as metas e objetivos de marketing, a estratégia de marketing, e por fim, o plano de marketing. Ponto de vista colaborado por Boone e Kurtz (1998) ao definir como os primeiros passos do planejamento de marketing a

definição da missão e objetivos da **organização**, para depois realizar as análises da organização e ambiente, formular e implementar as estratégias e monitorar sua execução. Hooley *et al.* (2001) também define o planejamento de marketing em três passos: o estabelecimento de uma estratégia central para a **toda a organização** (que envolve a coleta de informações sobre a empresa e o setor), a criação do posicionamento competitivo e a implementação da estratégia. Apenas Kotler (2000) difere os conceitos de planejamento estratégico de negócios e o planejamento de marketing (cujo qual nomina de processo de marketing), partindo do princípio que a empresa já possui um planejamento global que precede o planejamento setorial de marketing.

Não pode-se dizer que os primeiros autores estão errados, pois, como já foi exposto neste estudo, o marketing deve ser uma preocupação de toda a organização. Nem ao menos dizer o mesmo do último, pois segue a definição de que o marketing é uma das áreas da empresa, tal como produção, financeiro etc., que realizam seu planejamento a partir do planejamento estratégico de negócios da empresa. Entretanto, ao analisar as várias definições, foram definidos os seguintes termos como essenciais a um planejamento de marketing: **definição de missão e metas da organização** (pois considera-se neste estudo que o marketing é um pensamento estratégico muito mais abrangente do que seu departamento), **as análises internas e externas da empresa, definição de objetivos de marketing, a formulação da estratégia de marketing, a sua implementação e monitoramento.**

A missão “define a organização e descreve sua razão de ser, o que e quem ela representa, e os valores ou crenças que mantém” (FERELL *et al.*, 2000, p. 22). Uma declaração de missão bem formulada dá aos participantes da organização um senso de propósito, direção e oportunidade compartilhados entre todos (KOTLER, 2000). A missão deve contemplar assuntos como a intenção estratégica da empresa para seu futuro, os valores que devem estabelecer o tom ético e moral nas operações, as suas competências características, a definição de mercados-alvo e por fim deve descrever em que ponto a organização está ou onde ela pretende estar posicionada no mercado (HOOLEY *et al.*, 2001).

As metas por sua vez, derivam da declaração da missão, no entanto, sendo mais específicos com relação às realizações e prazos para serem realizados.

Sua formulação fornece uma base para o desenvolvimento de planos e objetivos de marketing (BOONE; KURTZ, 1998). Sua descrição deve ser clara, simples e formulados formalmente por escrito, para que todos os integrantes da organização possam ter acesso ao que a empresa deseja realizar (DIAS *et al.*, 2003).

Na análise interna da empresa deve-se dar uma importância maior para as aptidões e competências que diferem a empresa do mercado, ou seja, uma competência resultada de qualquer aspecto de sua operação (montagem eficaz de um produto, habilidade na gerência de marketing, a eficiência do departamento de P&D em gerar novas idéias de produtos, sua imagem de mercado, rede de distribuição, entre outras), que seja passível de exploração no mercado. Por outro lado, também deve-se observar as fraquezas estruturais inerentes a operação da empresa com relação a concorrência (HOOLEY *et al.*, 2001).

A análise externa deve incluir todos os fatores relevantes como econômicos, sociais, políticos/legais, tecnológicos que possam influenciar direta ou indiretamente as atividades de marketing da empresa, além de dados sobre os concorrentes e consumidores (FERELL *et al.*, 2000). Todas estas informações podem ser analisadas através de um quadro SWOT, em que estas informações são divididas em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (KOTLER, 2000).

Com base na análise feita anteriormente a empresa é capaz de definir os fatores críticos de sucesso para atuar em seu mercado, e a partir disto é possível estabelecer seus objetivos de marketing (HOOLEY *et al.*, 2001). Estes objetivos são declarações formais dos resultados esperados do plano de marketing e buscam ajustar as forças da organização às oportunidades identificadas e /ou reverter as ameaças e fraquezas (FERRELL *et al.*, 2000).

A estratégia de marketing define como a empresa atingirá seus objetivos de marketing. Envolve a seleção do mercado-alvo desejado e a criação e manutenção de um composto de marketing (produto, ponto, preço e promoção) coerente com estes objetivos (FERRELL *et al.*, 2000). O planejador possui uma imensa gama de possibilidades de ferramentas de marketing, e deve buscar as mais adequadas à situação de marketing específica e atual de cada contexto (DIAS *et al.*, 2003).

O planejamento da implementação funciona como um roteiro de ação no planejamento final e como um “teste da realidade” no processo, com isto a equipe de marketing saberá quem são os responsáveis pelo que, quais os prazos a serem cumpridos e recursos utilizados. É o detalhamento de como transformar a estratégia em ações reais (DIAS *et al.*, 2003).

À medida que a estratégia de marketing vai sendo implementada, é importante que o departamento de marketing monitore sua execução, isto pode ser feito de duas maneiras. A primeira consiste no monitoramento de medições de desempenho de mercado, tais como vendas, participação de mercado, atitudes e lealdade do cliente, comparando as mudanças no decorrer do tempo com os objetivos iniciais da estratégia. A segunda forma é através do desempenho financeiro, observando a contribuição do produto em relação aos recursos alocados em sua realização. Por outro lado, pode-se também verificar a eficiência com que a estratégia é implementada observando detalhadamente cada um dos elementos do composto de marketing através de auditorias periódicas e independentes (HOOLEY *et al.*, 2001).

### 2.3.6 Estudos sobre Atividades de Marketing

São raros os estudos recentes que proponham novas definições das atividades de marketing discutidas anteriormente (estrutura de marketing, segmentação de mercado, composto de marketing, sistemas de informação de marketing e planejamento de marketing), os conceitos são uníssonos e encontrados na maioria dos livros de marketing. Entretanto, existe outra linha de estudos que procura associar a prática destas atividades de marketing ao desempenho corporativo e outros conceitos.

Alguns destes estudos buscam o mesmo objetivo que as pesquisas de orientação para o mercado, ou seja, associá-lo ao desempenho empresarial ou outros conceitos, entretanto por meio do levantamento das atividades de marketing praticadas dentro da empresa. Entretanto, conforme observado anteriormente nas

definições de ambos os conceitos, existem diferenças nas questões aplicadas e na construção de cada um deles.

Estes estudos tratam do tema algumas vezes como atividades de marketing ou práticas de marketing (*marketing activities or marketing practice*), outras como capacidades de marketing (*marketing capabilities*), ou ainda como eficiência de marketing (*marketing effectiveness*), recursos de marketing (*marketing resources*), com certas diferenças entre suas definições. Porém, em sua grande parte tentam criar uma associação entre a gestão do marketing em uma empresa e outros constructos como o desempenho da empresa, comportamento exportador, e outros.

Estudos como o de Appiah-Adu (1998), Ellis (2005) e Akimova (1999) associaram as atividades de marketing com a performance organizacional, encontrando relações positivas entre as duas. O primeiro estudo, comparou ainda as atividades de marketing de empresas domésticas e estrangeiras, encontrando uma prática maior nas estrangeiras. Ellis (2005), usou em seu estudo também o constructo de orientação para o mercado em uma população de um país em desenvolvimento, entretanto, a relação entre atividades de marketing e performance foi maior do que com a OPM. No terceiro estudo, as medidas de performance estavam ligadas à capacidade da empresa criar vantagens competitivas. Uma outra pesquisa de Siu (2002) comparou as atividades de marketing de empresas tradicionais e empresas baseadas na internet, encontrando diferenças entre as práticas dos dois grupos. Porém o estudo de Hart e Diamantopoulos (1992) não conseguiu encontrar relações entre as atividades de pesquisa de marketing (inseridas no SIM) e a performance da empresa. Tang *et al.* (2007) encontrou fortes relações entre estratégias de diferenciação a longo prazo e a performance de pequenos negócios.

No Brasil, o estudo de Pacagnan (2006) levantou o nível de prática das atividades de marketing em empresas exportadoras do Paraná, os resultados demonstraram uma baixa aplicação destas atividades por parte destas organizações, principalmente as relacionadas ao planejamento e controle de marketing. Scare (2008) levantou as influências da estrutura organizacional na execução das atividades de marketing, levantando relações positivas entre os dois conceitos. Sarquis (2006) focou em três aspectos, segmentação, diferenciação e

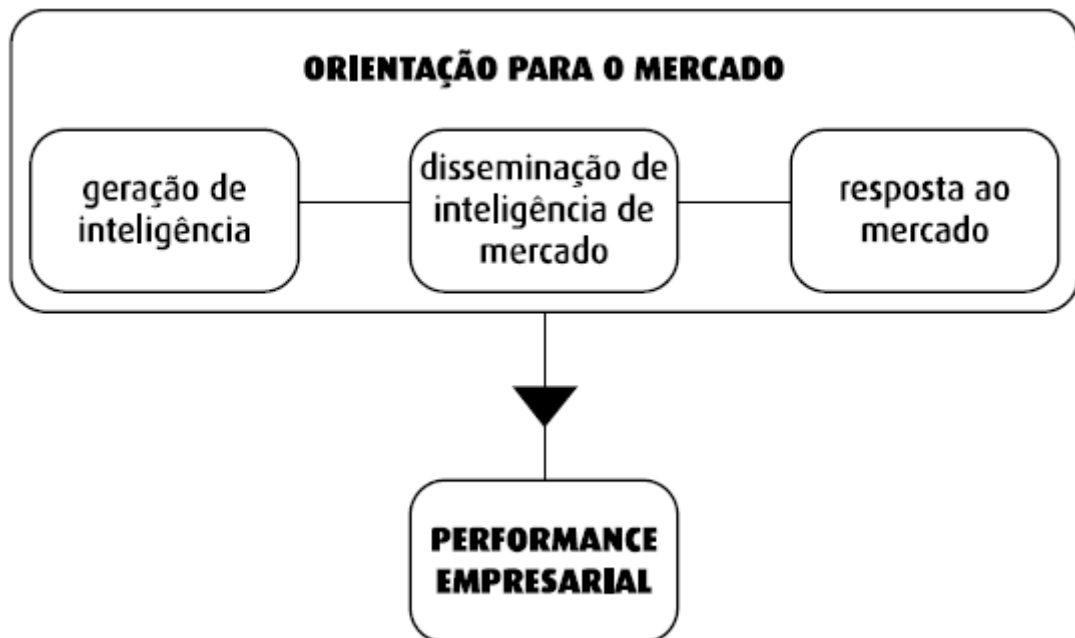
posicionamento e também encontrou falhas no que tange ao planejamento, formalização e controle da implementação destas atividades. Chiusoli (2005) levantou a aplicação do Sistema de Informação de Marketing em empresas de pequeno e médio porte, e descobriu que itens importantes como pesquisa e planejamento de marketing eram pouco aplicados, principalmente comparadas à importância dada a estes pelas próprias empresas.

Nos estudos sobre capacidades de marketing, Moore e Fairhurst (2003) descobriram que as capacidades de diferenciação de imagem, promoção, serviço ao consumidor e conhecimento do mercado impactam no nível de performance das empresas de comércio de moda. Nath *et al.*(2008) também encontrou relações positivas entre o nível de capacidades de marketing das empresas e sua performance organizacional. Blesa e Ripollés (2008) encontraram apenas indícios de que as capacidades de marketing influenciariam a performance econômica internacional de organizações. Vorhies *et al.* (1999) buscou o nível de capacidade de marketing em empresas orientada para o mercado, e encontrou resultados positivos nesta relação.

De todos estes estudos vale ressaltar as pesquisas de Vorhies *et al.* (1999) e Ellis (2005), que tal qual este estudo, buscou relacionar as práticas ou capacidades de marketing com o constructo de orientação para o mercado. Neste caso, ambos encontraram relações positivas e significativas.

### 3 METODOLOGIA

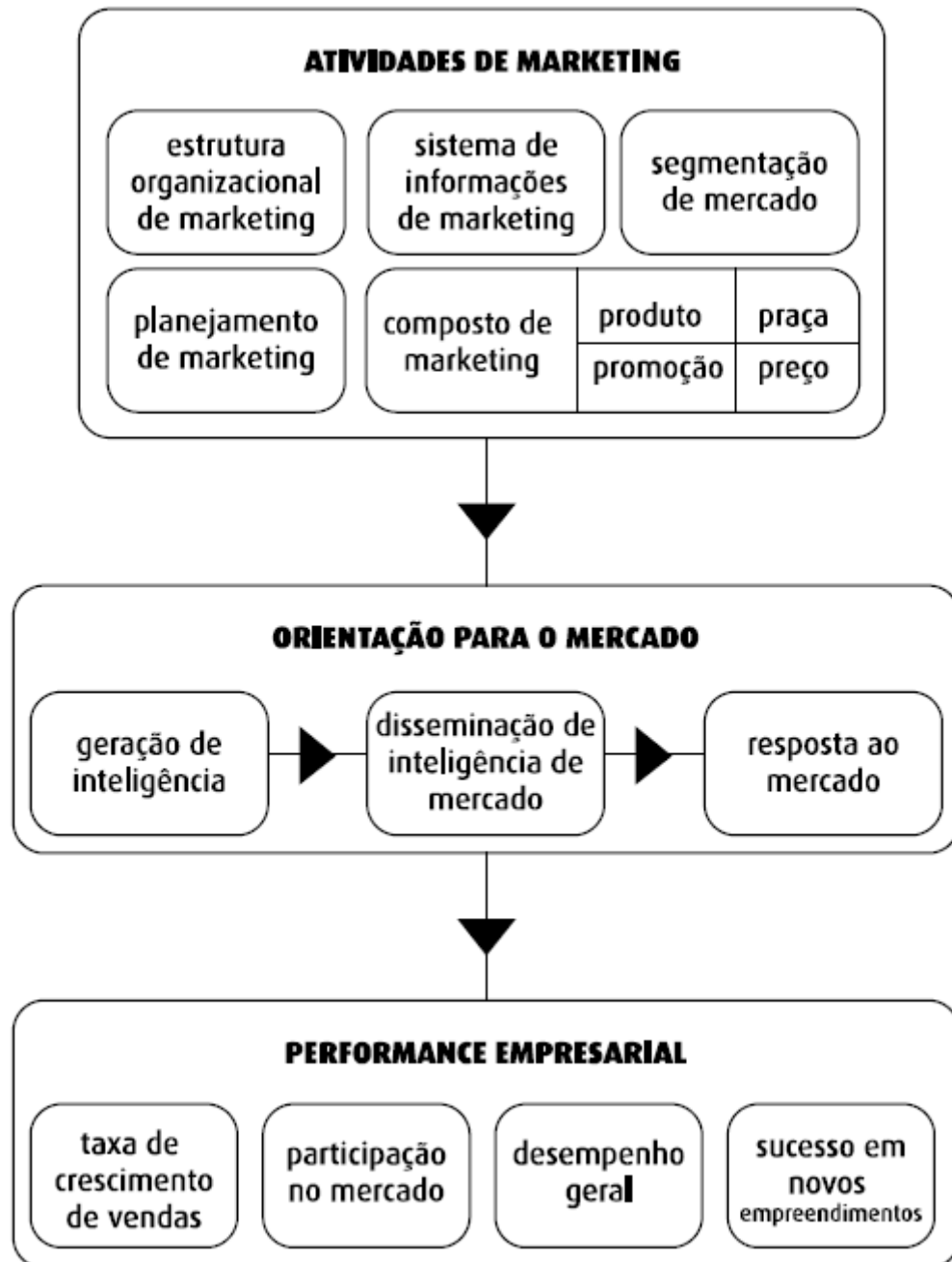
Com base na revisão da literatura foi possível elaborar os modelos teóricos que serviram de base para esta pesquisa. Primeiro, considera-se as proposições de Jaworski e Kohli (1993) e os diversos estudos que buscam a confirmação da Orientação para o Mercado através de uma relação positiva com a performance organizacional. Como observado no modelo abaixo:



**Figura 7** – Modelo teórico de Orientação para o Mercado e Performance Organizacional. **Fonte:** Adaptado a partir de Jaworski e Kohli (1993).

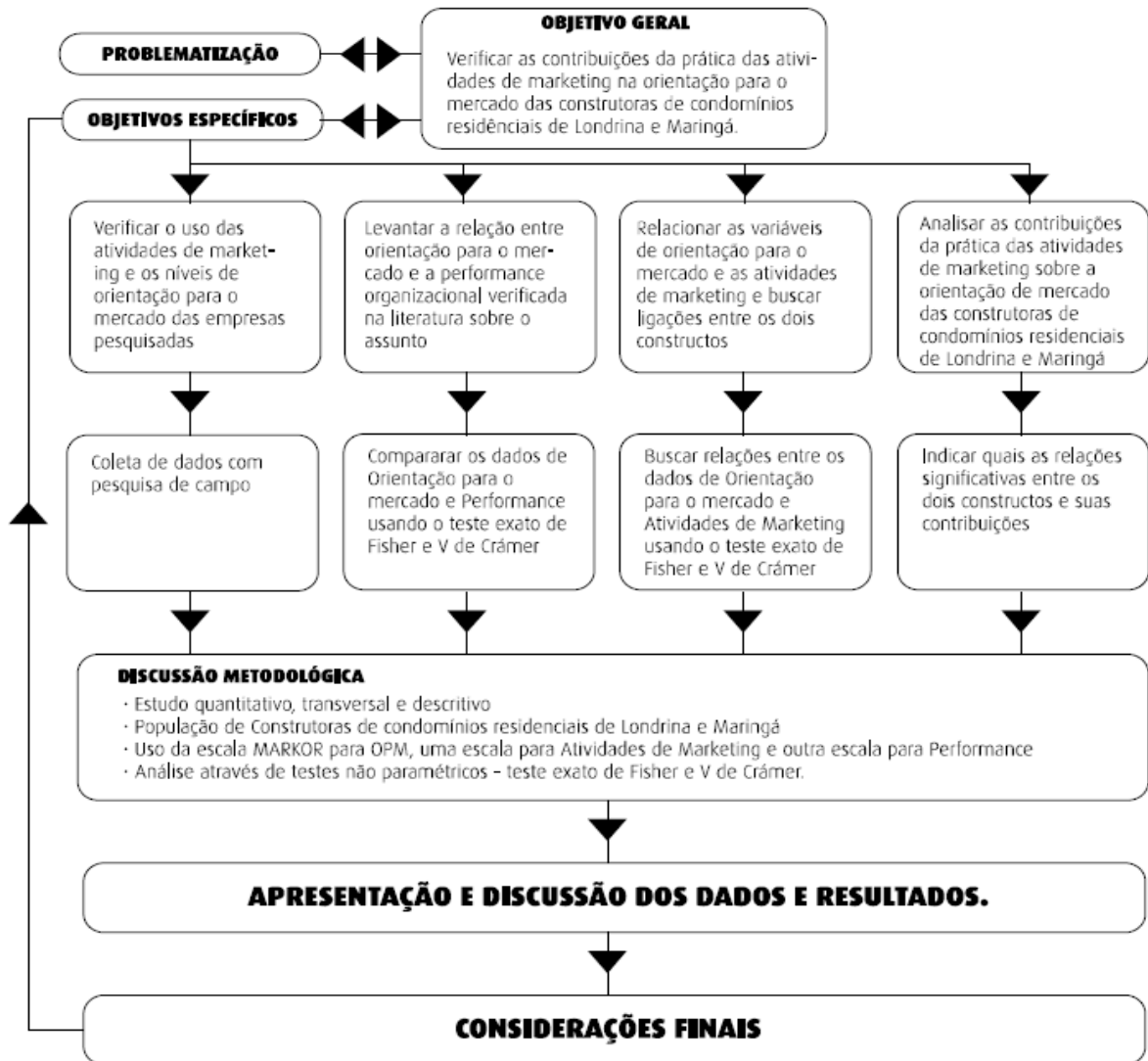
Entretanto, conforme colocado anteriormente existem diversas atividades de marketing executadas dentro da empresa que não estão necessariamente envolvidas com as categorias avaliadas na Orientação para o Mercado (geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado). Portanto, como ambos os conceitos estão relacionados à prática do marketing pelas empresas, busca-se nesta pesquisa encontrar uma relação entre os dois, a princípio, uma contribuição das atividades de marketing no nível de

orientação para o mercado. E esta, por sua vez, afetaria os indicadores de performance organizacional. Segue o modelo a seguir:



**Figura 8** – Modelo teórico de Orientação para o Mercado e Performance Organizacional.  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Para facilitar a compreensão da trajetória da pesquisa é exposta na figura abaixo uma síntese da proposta deste estudo:



**Figura 9** – Síntese da Proposta do Estudo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Logo a seguir são discorridos os detalhes sobre a metodologia adotada para a execução desta pesquisa, abordando sua natureza, população e amostra, detalhes sobre o instrumento de coleta de dados e métodos de análise e as limitações do estudo.

### 3.1 NATUREZA DO ESTUDO

Com relação a sua natureza esta pesquisa é **quantitativa**. Este tipo de pesquisa é utilizado em pesquisas descritivas com a finalidade de descobrir e classificar a relação entre variáveis e a causalidade entre fenômenos. Este tipo de pesquisa também diminui as distorções de análise e interpretação com uma margem de segurança quanto às inferências através da precisão de resultados (RICHARDSON, 1999).

Quanto aos seus fins, é **descritiva**, pesquisa que busca inferir sob uma amostra conhecida com o objetivo de entender o objeto de interesse assim como ele existe, contendo características como: descrição de fenômenos ou características associadas à uma população, estimativa de proporções destas características nesta população e a descoberta de associações entre as diferentes variáveis levantadas (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Com relação ao tempo, este estudo é considerado **transversal**, ou seja, os dados serão coletados em um ponto no tempo, e com base na amostra selecionada descrever a população neste exato momento (RICHARDSON, 1999).

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa foi definida como as construtoras de condomínios residenciais com sede ou filiais localizadas dentro das cidades de Londrina e Maringá no estado do Paraná. A listagem foi obtida a partir dos sindicatos do setor de cada cidade (SINDUSCON). Após filtrar as empresas que especificadamente constroem condomínios residenciais, foram obtidas **22** empresas de Londrina e **15** empresas de Maringá. Entretanto, das empresas selecionadas, foi possível obter resposta **de 19 empresas de Londrina e 8 de Maringá, totalizando 27 empresas**. Dentro de cada empresa foi entrevistado apenas um indivíduo, de preferência a princípio de um cargo de direção e quando disponível, da área de marketing.

A seleção de empresas de condomínios residenciais é justificada pelo fato destas possuírem um contato mais próximo com consumidores finais do que outros tipos de construtoras que se empenham na construção de pontes, prédios públicos, estradas, entre outros. Ou mesmo outras empresas do setor de construção civil, que em sua maioria atendem à poucos clientes corporativos.

Portanto, dentro deste estudo assumiu-se que estas empresas, tendo contato com um maior número de consumidores e especialmente com pessoas físicas, o marketing tenha uma atenção maior por parte destas empresas. Portanto, a **amostra**, dentre a população de todas as construtoras das duas cidades, é **não probabilística por julgamento (ou intencional)** (COOPER; SCHINDLER, 2003).

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a realização desta pesquisa optou-se pelo uso do questionário como instrumento de coleta de dados. O questionário consiste em um conjunto de perguntas com o objetivo de obter informações necessárias para atingir os objetivos de pesquisa, proporcionando padronização e uniformização no processo de coleta de dados, facilitando a análise dos dados por métodos quantitativos (MALHOTRA, 2001). As perguntas inseridas no instrumento foram fechadas, portanto o entrevistado teve que escolher dentre as opções oferecidas. Quanto à aplicação, o questionário foi aplicado por entrevista pessoal.

O instrumento de coleta de dados foi dividido em três partes, a mensuração da orientação para o mercado, o levantamento das atividades de marketing e a avaliação de performance da empresa. As respostas foram dispostas em uma escala de **Likert de 6 pontos**.

Para a operacionalização da orientação para o mercado foi usada a escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993), pois esta escala possui testes de confiabilidade e validade aceitos em países e culturas distintas dos EUA e vários tipos de organizações e possibilita o estudo dos efeitos da orientação para o mercado em outras variáveis organizacionais como estratégias de mix de marketing,

inovação, desenvolvimento de novos produtos, propaganda, gerencia de vendas etc (PITT *et al.*, 1996).

Com relação às atividades de marketing foi selecionada uma série de indicadores obtidos a partir de Pacagnan (2006) para a avaliação das atividades marketing de empresas exportadoras. No entanto estes indicadores sofreram modificações e reduções para se adequarem melhor ao setor de construção civil. Os indicadores foram divididos em 5 grande áreas, sendo elas: estrutura e organização de marketing; sistemas de informação de marketing; estudo de segmentação e posicionamento de mercado; decisões de composto de marketing em produto, preço, praça e promoção; e planejamento de marketing. A escala completa, ainda sem modificações pode ser observada no Apêndice B.

Alguns autores (ELLIS, 2005; SIU, 2002) usaram escalas com definições gerais de cada área, ou seja, os entrevistados classificaram através de uma escala cada aspecto de marketing da empresa (propaganda, preços, pesquisa de marketing, vendas). Entretanto, no teste do questionário, ao serem questionados das duas formas (perguntas direcionadas e gerais), os entrevistados compreenderam melhor o significado das questões direcionadas. Os resultados das duas escalas, apresentaram inclusive, dados contraditórios com relação aos mesmos aspectos (o nível de aplicação do planejamento de marketing foi diferente nas duas escalas).

Quanto a performance, visto que geralmente os pesquisadores possuem dificuldades de obter determinados dados das empresas, foram usadas medidas subjetivas, ou seja, os entrevistados responderam as questões subjetivamente através da escala proposta. Este recurso tem sido comum nas pesquisas desta área, apesar de estar sujeito à críticas quanto sua validade, Sampaio (2000) ainda coloca que vários estudos encontraram fortes correlações entre medidas objetivas e subjetivas de desempenho, fato encontrado em um estudo próprio realizado no Brasil.

Os indicadores selecionados para a avaliação da performance foram obtidos a partir de uma compilação dos indicadores mais usados na área feita por Perin (2001, p. 72). Após o teste do questionário, foram selecionados: taxa de crescimento de vendas, participação no mercado, desempenho geral e sucesso em novos empreendimentos. O item lucratividade foi suprimido no teste devido à falta de

compreensão dos entrevistados. Todas foram respondidas através de uma escala de Likert de seis pontos, como nos constructos anteriores.

A pesquisa foi realizada entre os dias **01 e 29 de maio de 2009**, inicialmente na cidade de Londrina, e em um segundo momento na cidade de Maringá, de 10 de Junho até 03 de Julho. Como já mencionado, o questionário foi testado em 2 empresas do setor antes de ser aplicado definitivamente na amostra. Na execução da pesquisa, a aplicação foi feita pessoalmente junto aos entrevistados visitando as empresas da amostra. O contato com os indivíduos da pesquisa foi em parte facilitado pela notoriedade do Orientador deste trabalho dentro do setor pesquisado.

A análise dos dados foi feita de forma quantitativa com o auxílio dos softwares Microsoft Excel e SPSS 17.0, com a utilização das seguintes ferramentas estatísticas: a) Análise por estatística descritiva dos dados através de média, mediana, variância, desvio padrão para verificar dispersão e características dos dados; b) **teste de exato de Fisher bilateral** para verificar a relação entre as variáveis; c) **V de Cramer** para avaliar a significância das relações. Para possibilitar a análise das relações, as respostas da escala foram reduzidas para USO e NÃO USO ou CONCORDO e DISCORDO.

A escolha dos testes não paramétricos (Fisher e Cramer) para a análise se deve, em princípio, por ser mais adequado para buscar as relações entre as variáveis, depois pelo tamanho da amostra, que impossibilita alguns testes estatísticos. Em particular, a escolha do Fisher justifica-se pelo fato de serem encontradas categorias com um número menor que 5, o que impossibilita o uso do teste do qui-quadrado. Esta técnica é útil para analisar dados discretos (nominal ou ordinal) quando as duas amostras em questão são pequenas. Para analisar o resultado deste cálculo, compara-se o resultado ( $p$ ) com o nível de significância (alfa  $\alpha$ , definido em 0,1), se  $p$  estiver abaixo de  $\alpha$ , significa que existe diferença no comportamento da primeira variável nas diferentes situações da segunda (SIEGEL; CASTELLAN, 2006). Ou seja, em um cruzamento entre estações do ano e o número de acidentes de carro em uma tabela 2x2, se  $p < \alpha$  quer dizer que o número de acidentes varia de acordo com a estação do ano, não sendo um mero acaso.

O teste exato de Fisher segue os mesmos pressupostos do teste do qui-quadrado, com exceção da limitação deste último para amostras pequenas. O

resultado do teste exato de Fisher demonstra a exata probabilidade de se obter um conjunto específico de frequências em uma tabela 2x2 (SHESKIN, 2000).

Paralelamente, com o objetivo de enriquecer a análise, foi usado o coeficiente de Cramér, que avalia o grau de associação ou relação entre dois atributos ou variáveis, ele pode ser calculado para dados de tabelas 2x2, tabela 2x5 ou qualquer tabela  $r \times k$  (SPIEGEL; CASTELLAN, 2006). O resultado é avaliado por uma escala de 0 à 1, onde, 0 é nenhuma associação; de 0,1 à 0,3 associação fraca; de 0,4 à 0,6 associação moderada; 0,7 à 0,9 associação forte; e 1 associação perfeita (DANCEY; REIDY, 2006).

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa do estudo os dados obtidos através da pesquisa de campo em construtoras de imóveis residenciais de Londrina e Maringá serão apresentados, analisados e discutidos.

Em um primeiro momento são apresentados os dados relativos à empresa e ao entrevistado da pesquisa por meio de estatística descritiva. Depois, as posições das empresas com relação ao seu nível de orientação para o mercado e prática das atividades de marketing através de ferramentas de estatística descritiva como média, moda, mediana e desvio padrão.

Em seguida são comparados os resultados de orientação para o mercado e performance organizacional, buscando uma confirmação da relação prevista em outros estudos. Por fim, serão aplicados testes não paramétricos através do teste exato de Fisher e V de Crámer, procurando relações entre as variáveis de orientação para o mercado e atividades de marketing.

### 4.1 PERFIL DA EMPRESA E DOS ENTREVISTADOS

Devido à simplicidade da análise dos dados em questão, as tabelas e uma lista detalhada das empresas entrevistadas pode ser observada no **Apêndice E**. Entretanto vale inserir neste tópico duas informações importantes para a pesquisa, a natureza do cargo dos respondentes e se o mesmo é da área de marketing da empresa. Segue abaixo:

**Tabela 1** – Cargos ocupados pelos respondentes.

<b>Area / Natureza do cargo</b>	<b>Cargo de direção</b>	<b>Outro cargo</b>	<b>Total</b>
<b>Marketing</b>	6	2	<b>8</b>
<b>Outra área</b>	13	6	<b>19</b>
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>27</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

A importância desta informação se deve, conforme visto anteriormente (BOWMAN; AMBROSINI, 1997; HARRIS, 2002), à recomendação de buscar entrevistados que tenham uma visão privilegiada da organização, principalmente se forem da área de marketing. Como observado a maioria dos entrevistados (total de 19) ocupam cargo de direção ou são proprietários das empresas em questão, com mais chances de dar respostas confiáveis sobre a empresa, entretanto, apenas 6 trabalhavam diretamente na área de marketing (de acordo com o nome do cargo).

#### 4.2 NÍVEL DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Abaixo são apresentados, através de estatística descritiva, os níveis de orientação para o mercado apresentados pelas empresas consultadas seguindo a escala Markor de Kohli e Jaworski (1993). Na tabela abaixo são apresentadas a média, a mediana e o desvio padrão obtidos em cada um dos itens da escala, separados pelas três categorias: Geração de inteligência de marketing (questões 1 à 6), disseminação de inteligência de marketing (7 à 11) e reposta da empresa (12 à 20).

**Tabela 2** – Dados descritivos da orientação para o mercado – Geração de Inteligência.

<b>Núm</b>	<b>Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>
<b>1</b>	Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços que eles necessitarão no futuro	3.44	1.99	3.00
<b>2</b>	Nesta empresa, nós conduzimos muitas pesquisas de mercado	4.37	1.55	5.00
<b>3</b>	Nós somos rápidos para detectar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes	4.59	1.39	5.00
<b>4</b>	Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços	4.59	1.25	5.00
<b>5</b>	Nós somos rápidos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação)	4.93	1.44	6.00
<b>6</b>	Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, na legislação, na economia) poderão ter sobre nossos clientes	4.96	1.37	6.00

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Nestas primeiras questões pode-se observar que a maioria delas, com exceção da variável número um, mantiveram-se na categoria “concordo” (respostas 4 à 6), com uma grande tendência para o “concordo totalmente” das duas últimas questões, que apresentaram uma mediana de 6 e um baixo desvio padrão.

Na variável um, tem-se uma situação dividida, em que metade (mediana 3) das empresas concordaram e outra metade discordaram da afirmação. Entretanto, a média da maioria ficou próximo de 5 (concordo na escala), indicando um nível significativo de geração de inteligência.

**Tabela 3 –** Dados descritivos da Orientação para o Mercado – Disseminação de Inteligência.

<b>Núm</b>	<b>Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>
<b>7</b>	Nós temos reuniões entre os departamentos (ou áreas) pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado	4.81	1.49	5.00
<b>8</b>	O pessoal de Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos (ou áreas) sobre as necessidades futuras dos clientes	4.22	1.60	5.00
<b>9</b>	Quando alguma coisa importante acontece com um grande cliente do mercado, toda a empresa fica sabendo rapidamente sobre o ocorrido	4.52	1.34	5.00
<b>10</b>	Dados sobre satisfação de clientes são regularmente disseminados em todos os níveis hierárquicos nesta empresa	4.48	1.19	5.00
<b>11</b>	Quando um departamento (ou área) descobre algo importante sobre os concorrentes, ele rapidamente alerta os outros departamentos (ou áreas)	5.04	1.22	5.00

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Nas questões seguintes (7 à 11), a maior parte dos entrevistados esteve do lado da concordância com as afirmações, em um nível vagamente menor do que o grupo anterior, mas ainda assim significativo.

**Tabela 4 – Dados descritivos da Orientação Para o Mercado - Resposta ao mercado.**

<b>Núm</b>	<b>Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>
<b>12</b>	Nós levamos pouco tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes	4.78	1.09	5.00
<b>13</b>	Nós tendemos a estar atentos as mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços	4.89	1.40	5.00
<b>14</b>	Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam	4.85	1.41	5.00
<b>15</b>	Diversos departamentos (ou áreas) de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio	4.63	1.36	5.00
<b>16</b>	Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente	4.44	1.55	5.00
<b>17</b>	As atividades dos diferentes departamentos (ou áreas) nesta empresa são bem coordenadas	4.56	1.19	5.00
<b>18</b>	As reclamações dos clientes "têm ouvidos" nesta empresa	5.37	1.15	6.00
<b>19</b>	Se nós formulássemos um ótimo plano de Marketing, nós provavelmente seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado	4.96	1.37	5.00
<b>20</b>	Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos (ou áreas) envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação	4.67	1.30	5.00

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Seguindo a tendência das questões já analisadas o grupo de questões de orientação para o mercado referentes à disseminação de inteligência de marketing, a maioria das repostas esteve dentro da concordância das afirmações (mediana maior que 5 na maioria dos casos).

Portanto, na avaliação geral, a maioria das empresa declarou um alto nível de orientação para o mercado nos três grupos de questões avaliadas, na maioria dos casos, com mediana acima de 5 e um desvio padrão baixo.

### 4.3 NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE MARKETING

Neste tópico são apresentados e analisados por estatística descritiva os resultados referentes as questões sobre atividades de marketing aplicadas na amostra. Os recursos para análise dos dados serão a média, a mediana, a moda e o desvio padrão obtidos em cada um dos itens da escala e as questões serão apresentadas em categorias conforme as atividades de marketing a qual se referem.

**Tabela 5** – Dados descritivos das Atividades de Marketing – Estrutura e organização de marketing.

Núm	Questões	Média	Desvio Padrão	Mediana
1	Existência de um departamento de marketing interno	3.44	1.76	3.00
2	Monitoramento das ações de marketing a partir de índices	3.22	1.74	3.00
3	Formalização das decisões através de um plano de marketing	3.33	1.52	4.00
4	Uso de cronogramas para as ações dentro do dpto de marketing	3.56	1.83	3.00

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Neste primeiro quadro a empresa demonstra um nível menor de aplicação das atividades de marketing em relação aos números da orientação para o mercado. Estes dados apontam o nível de utilização/existência da estrutura e organização de Marketing são baixos entre as empresas pesquisadas.

**Tabela 6** – Dados descritivos das Atividades de Marketing – Sistema de Informação de Marketing.

Núm	Questões	Média	Desvio Padrão	Mediana
5	Obtenção de informações de marketing a partir dos registros internos da empresa	4.04	1.45	4.00
6	Realização de pesquisas de satisfação com clientes atuais	3.93	1.54	4.00
7	Realização de pesquisas de marketing com clientes potenciais	3.70	1.49	4.00
8	Monitoramento do comportamento dos concorrentes	3.96	1.65	4.00
9	Monitoramento de questões do ambiente (política, econômica, cultural, social e demográfico)	4.41	1.39	5.00
10	Distribuição de todas as informações de marketing obtidas aos interessados da empresa	4.70	1.27	5.00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora os números mostrados na geração de inteligência de orientação para o mercado terem sido muito próximos do limite superior (6), nas atividades de sistema de informação de marketing houve dados mais próximos da resposta 4. As perguntas relativas a pesquisas com consumidores, cliente e concorrentes tiveram índices baixos considerando sua importância para a empresa e a Orientação para o mercado.

**Tabela 7** – Dados descritivos das Atividades de Marketing - Segmentação de mercado.

Núm	Questões	Média	Desvio Padrão	Mediana
11	Agrupamento dos clientes conforme suas semelhanças em segmentos	4.19	2.09	4.00
12	Criação de ofertas de produtos conforme as necessidades e desejos de cada segmento, ou de um segmento escolhido	4.37	1.67	5.00
13	Adequação dos esforços de comunicação conforme o segmento alvo	4.56	1.58	5.00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar das atividades de criação de ofertas e produtos e adequação dos esforços de comunicação de acordo o segmento terem obtido um índice significativo (metade acima de 5 com um desvio padrão inferior a 1,7), a atividade inicial para que as outras duas sejam aplicadas corretamente (separação dos consumidores em segmentos), demonstrou um nível menor nas respostas (metade das respostas abaixo de 4 com um desvio padrão significativo de 2,1).

**Tabela 8** – Dados descritivos das Atividades de Marketing - Composto de Marketing.

Núm	Questões	Média	Desvio Padrão	Mediana
14	Buscar adaptar as características do produto às necessidades e desejos do consumidor	4.78	1.48	5.00
15	Ter processo de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento ou melhoramento dos produtos	4.44	1.48	5.00
16	Empreender esforços para a diferenciação do produto no mercado	4.78	1.50	5.00
17	Possui equipe de vendas dentro da empresa	3.85	2.25	5.00
18	Realiza campanhas publicitárias para novos empreendimentos ou construção de marca	4.63	1.82	6.00
19	Ter folders e outros materiais publicitários para lançamentos	5.33	1.39	6.00
20	Realizar eventos para divulgação de novos lançamentos	4.00	2.06	4.00
21	Possui um encarregado/dpto de relações públicas	4.07	1.88	5.00
22	Disponer de um stand de vendas para os empreendimentos	5.04	1.72	6.00
23	Disponer de um apartamento/casa decorada para visitaçao	4.78	1.89	6.00
24	Ter rotina de monitoramento do preço da concorrência	4.96	1.37	6.00
25	Oferecer opções de pagamento diferenciadas	5.15	1.20	6.00
26	Criar estratégias de preço diferenciadas de acordo com o mercado	5.00	1.33	5.00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as empresas entrevistadas demonstram níveis significativos (metade das respostas acima de 5) de aplicação das atividades de marketing relativas ao composto promocional, com exceção apenas da variável 20 onde metade das respostas estão abaixo de 4 com um desvio padrão significativo de 2,06.

**Tabela 9** – Dados descritivos das Atividades de Marketing – Planejamento de Marketing.

Núm	Questões	Média	Desvio Padrão	Mediana
27	Desenvolver estratégia própria para atuação no mercado	5.00	1.49	6.00
28	Avaliar pontos fortes e pontos fracos da empresa frente a sua atuação no mercado	5.00	1.27	5.00
29	Monitorar ameaças e oportunidades do mercado	4.78	1.45	5.00
30	Ter um planejamento das ações estratégicas de marketing com base em diagnóstico	4.44	1.45	5.00

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Nesta última categoria das atividades de marketing, também foram demonstrados patamares significantes de aplicação do planejamento de marketing nas empresas entrevistadas, com metade das respostas no mínimo acima de 5 e com um baixo desvio padrão (inferior a 1,5).

#### 4.4 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E PERFORMANCE

Como citado anteriormente neste estudo, a performance organizacional também foi levantada na pesquisa com o objetivo de colaborar com outros resultados da área que relacionam positivamente este constructo com o de orientação para o mercado. Dentro do texto serão usados códigos para as questões de orientação para o mercado para facilitar a análise e apresentação das relações, estas podem ser encontradas no APÊNDICE D.

Através do teste exato de Fisher (nível de significância de 0,1) nas médias das respostas de cada conjunto de questões relativas a desempenho,

geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado, foi possível obter os seguintes dados:

**Tabela 10** – Teste exato de Fisher para Desempenho e Orientação para o mercado.

Relação	Fisher	Crámer
<b>Desempenho x Geração de Inteligência</b>	<b>0,092</b>	<b>0,413</b>
<b>Desempenho x Disseminação de Inteligência</b>	0,395	0,184
<b>Desempenho x Resposta ao mercado</b>	0,395	0,184
<b>Desempenho x Orientação para o mercado</b>	0,395	0,184

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através dos resultados do teste pode-se observar que o desempenho levantado pela pesquisa encontra uma relação significativa apenas com a categoria de questões sobre Geração de Inteligência da orientação para o mercado, com natureza moderada (Crámer de 0,41).

Ao aprofundar a análise, observamos que dentro da categoria de geração de inteligência, apenas duas questões, OPM\_GER5 e OPM\_GER6, obtiveram um número significativo de relações com o constructo de desempenho, mais especificamente as questões sobre taxa de crescimento em vendas, desempenho geral e participação no mercado. Apenas outras duas relações significativas foram encontradas entre OPM\_DIS2 e OPM\_RES6 e a participação no mercado. O indicador de desempenho “sucesso em novos empreendimentos” não obteve relação com qualquer uma das questões de orientação para o mercado.

Em resumo, pode-se observar através dos dados que **não foi encontrada uma relação estatística significativa geral entre desempenho e orientação para o mercado neste estudo**, contrariando outras pesquisas já citadas. Entretanto, foi observada uma relação entre a categoria “Geração de Inteligência” e o desempenho empresarial.

Entretanto, de outro lado, surgiu uma informação relevante ao comparar o desempenho diretamente com as atividades de marketing. Apesar de não ser um dos objetivos do trabalho, **foi encontrada uma relação estatística significativa entre o constructo de desempenho e as atividades de marketing da empresa, com os resultados: Fisher de 0,92 e Crámer de 0,41 (relação moderada).**

Embora colabore com uma descoberta já feita por Ellis (2005), que em seu estudo afirmou que práticas de marketing é um constructo mais adequado para a predição de performance em países em desenvolvimento, em detrimento da orientação para o mercado.

#### 4.5 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ATIVIDADES DE MARKETING

Neste tópico o objetivo central deste trabalho é levantado. A análise da contribuição das atividades de marketing nos níveis de orientação para o mercado nas empresas de construção civil de imóveis residenciais de Londrina e Maringá. As questões foram codificadas de acordo com o APÊNDICE D para facilitar a análise e apresentação dos dados.

Inicialmente foram feitos cruzamentos entre todas as questões de orientação para o mercado com todas as questões de atividades de marketing, depois foram analisadas as médias de cada categoria, permitindo uma comparação direta entre as mesmas. Para cada cruzamento foi aplicado o teste exato de Fisher com nível de significância de 0,1 para verificar a existência de uma relação estatística significativa, e o coeficiente de Cramer para avaliar o grau deste relacionamento.

Abaixo é apresentado de forma resumida o número de relações significantes estatisticamente entre as questões de orientação para o mercado e as atividades de marketing, individualmente.

**Tabela 11** – Resumo do número de relações entre OPM e Atividades de Marketing Variável

Variável	Relações significativas
OPM_GER1	1
OPM_GER2	1
OPM_GER3	1
OPM_GER4	2
OPM_GER5	6
OPM_GER6	8
OPM_DIS1	4
OPM_DIS2	6
OPM_DIS3	3
OPM_DIS4	1
OPM_RES1	0
OPM_RES2	0
OPM_RES3	0
OPM_RES4	0
OPM_RES5	1
OPM_RES6	6
OPM_RES7	0
OPM_RES8	0
OPM_RES9	4
OPM_RES10	1

**Fonte:**Elaborado pelo autor.

A partir deste panorama geral observa-se que, individualmente, algumas questões da escala de orientação para o mercado não obtiveram nenhum tipo relação estatística significativa com as questões de atividades de marketing levantadas. Dentre as três categorias, pode-se dizer que a Geração de Inteligência encontrou maior correspondência nas atividades do que as outras duas, e a Resposta ao Mercado teve maior número de relacionamentos nulos em suas questões.

Invertendo a lógica da análise, é possível verificar quais as atividades de marketing possuem mais relações significativas com questões da orientação para o mercado, observa-se a situação na tabela abaixo:

**Tabela 12** – Resumo das relações das questões de atividade de marketing Variável Relações.

Variável	Relações significativas	Variável	Relações significativas
AM_ESTRUT1	1	AM_PROD3	3
AM_ESTRUT2	1	AM_PROMO1	1
AM_ESTRUT3	1	AM_PROMO2	1
AM_ESTRUT4	0	AM_PROMO3	0
AM_SIM1	0	AM_PROMO4	2
AM_SIM2	2	AM_PROMO5	4
AM_SIM3	2	AM_PDV1	0
AM_SIM4	5	AM_PDV2	0
AM_SIM5	3	AM_PREC1	2
AM_SIM6	2	AM_PREC2	0
AM_SEG1	0	AM_PREC3	0
AM_SEG2	4	AM_PLAN1	0
AM_SEG3	3	AM_PLAN2	0
AM_PROD1	0	AM_PLAN3	2
AM_PROD2	3	AM_PLAN4	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível verificar que algumas atividades de marketing não tiveram qualquer relação com o constructo de orientação para o mercado. Mesmo atividades relacionadas diretamente ao mercado como: agrupamento dos consumidores em segmentos (AM\_SEG1); a busca da adequação dos produtos às necessidades dos consumidores (AM\_PROD1); criação de estratégias de preço de acordo com o mercado (AM\_PREC3).

Os compostos promocionais Preço e Ponto também encontraram pouca ou nenhuma relação estatística significativa, demonstrando um elo praticamente nulo com o constructo de OPM. Outro elo fraco foi em relação à estrutura e organização de marketing na empresa.

Entretanto outras atividades relacionadas ao Sistema de Informação de Marketing obtiveram um grande número de relações com as questões de Orientação para o Mercado, principalmente às referentes ao monitoramento dos concorrentes e do ambiente (AM\_SIM4 e AM\_SIM5). Outros sinais fortes de relação

foram encontrados com relação à adequação dos produtos e da comunicação da empresa para os segmentos pretendidos (AM\_SEG2 e AM\_SEG3); pesquisa em inovação e empenho na diferenciação do produto no mercado (AM\_PROD2 e AM\_PROD3); a existência de um profissional de relações públicas na empresa (AM\_PROMO5); e por fim, a existência de um planejamento de marketing com base em um diagnóstico (AM\_PLAN4).

A seguir são observados mais detalhadamente os relacionamentos significativos ( $p < 0,1$ ) encontrados entre as questões de orientação para o mercado e atividades de marketing. Segue abaixo a tabela das relações encontradas dentro da primeira categoria de questões de OPM (**Geração de Inteligência**):

**Tabela 13 –** Relações entre questões de Geração de Inteligência e as atividades de marketing Variável de OPM Questões de AM Crámer.

Variável de OPM	Questões de AM	Crámer
OPM_GER1	AM_PREC1	0,43
OPM_GER2	AM_PREC1	0,42
OPM_GER3	AM_SIM4	0,51
OPM_GER4	AM_SEG2	0,47
	AM_PROMO5	0,37
OPM_GER5	AM_SIM4	0,51
	AM_SIM5	0,63
	AM_SIM6	0,53
	AM_PROD2	0,57
	AM_PROD3	0,53
	AM_PROMO1	0,41
OPM_GER6	AM_SIM2	0,51
	AM_SIM4	0,51
	AM_SIM5	0,43
	AM_SEG2	0,50
	AM_SEG3	0,50
	AM_PROD2	0,57
	AM_PROD3	0,53
	AM_PLAN4	0,50

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As duas primeiras questões de OPM (OPM\_GER1 e OPM\_GER2), que tratam da prática de reuniões com clientes sobre necessidades futuras e a pesquisa de mercado, tiveram relações de intensidade moderada (Cramer entre 0,4 e 0,5) com a variável AM\_PREC1 referente a existência de um monitoramento de preços da concorrência. Enquanto que a terceira variável (OPM\_GER3) sobre a percepção de mudanças nas preferências de consumo do consumidor obteve relação de intensidade moderada com a variável AM\_SIM4, referente ao monitoramento do comportamento do concorrente.

A variável OPM\_GER4, sobre a avaliação da qualidade oferecida pela empresa obteve uma relação moderada com a variável AM\_SEG1, que trata da criação de ofertas de acordo com as necessidades do segmento e uma relação de intensidade fraca (Cramer entre 0,1 e 0,3) com a AM\_PROMO5, referente a existência de um setor de relações públicas na empresa.

Por outro lado a variável OPM\_GER5, sobre a rapidez de detectar mudanças no ramo de atividade teve relações moderadas com tendência para fortes (Cramer entre 0,5 e 0,6) com três questões do sistema de informações de marketing (AM\_SIM4, AM\_SIM5 e AM\_SIM6) referentes ao monitoramento da concorrência, ambiente e distribuição da informação internamente. Além de relacionamentos moderados com as questões AM\_PROD2, AM\_PROD3 e AM\_PROMO1, a primeira relacionada as duas referentes a pesquisa e diferenciação para produtos e a última sobre a existência de uma equipe de vendas dentro da empresa.

A variável OPMGER6, relativa à revisão dos efeitos das mudanças no ambiente empresarial, também obteve três relações de intensidade moderada com três atividades de marketing dentro do sistema de informação de marketing (AM\_SIM2, AM\_SIM4, AM\_SIM5), as duas últimas relativas ao monitoramento de concorrência e do ambiente. Outras relações foram encontradas com a adequação dos produtos e da comunicação da empresa de acordo com o segmento (AM\_SEG2 e AM\_SEG3), com os esforços de pesquisa e inovação, e diferenciação dos produtos no mercado (AM\_PROD2 e AM\_PROD3) e com a variável AM\_PLAN4 sobre o planejamento de ações de marketing com base em um diagnóstico.

Observando as questões de geração de inteligência de orientação para o mercado apresentadas acima, percebe-se que existe uma forte relação com as atividades de marketing relacionadas aos concorrentes, com pelo menos 5

encontradas. Apenas nas duas últimas foi verificada uma correspondência forte com as atividades de sistema de informação de marketing (responsável pela geração de inteligência de marketing dentro da empresa). Outro ponto interessante foi o fato das questões OPM\_GER5 (detecção de mudanças no setor) e OPM\_GER6 (revisão de como as mudanças no ambiente afetariam a empresa) encontrarem forte relação com as atividades de marketing de pesquisa e diferenciação de produtos. Por fim, apenas três questões (OPM\_GER3, OPM\_GER4 e OPM\_GER5) obtiveram relações significantes estatisticamente de intensidade moderada com atividades de marketing relacionadas ao SIM.

Entretanto, passando para uma análise mais ampla das informações. Ao aplicar o teste relacionando os agrupamentos de questões, obteve-se SOMENTE uma relação estatística de caráter moderado (Crámer de 0,41) com o item Produto do composto de Marketing, observado na tabela abaixo. As demais atividades de marketing não tiveram relação significativa com a Geração de Inteligência da OPM (teste de Fisher  $> 0,1$ ).

**Tabela 14** – Resultados para cruzamentos entre Geração de Inteligência e Atividades de Marketing.

<b>Relação</b>	<b>Fisher ( <math>p</math> )</b>	<b>Crámer</b>
<b>Geração de Inteligência x Estrutura</b>	1,00	0,05
<b>Geração de Inteligência x SIM</b>	0,50	0,12
<b>Geração de Inteligência x Segmentação</b>	0,27	0,23
<b>Geração de Inteligência x Produto</b>	<b>0,09</b>	<b>0,41</b>
<b>Geração de Inteligência x Promoção</b>	1,00	0,07
<b>Geração de Inteligência x Ponto</b>	0,50	0,12
<b>Geração de Inteligência x Preço</b>	1,00	0,08
<b>Geração de Inteligência x Planejamento</b>	0,28	0,28

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Passando adiante na análise, na tabela 15 são observadas as relações significativas ( $p < 0,1$ ) encontradas entre as atividades de marketing e a **Disseminação de Inteligência**:

**Tabela 15** – Relações entre questões de Disseminação de Inteligência e as atividades de marketing.

Variável de OPM	Questões de AM	Crámer
OPM_DIS1	AM_SEG2	0,59
	AM_SEG3	0,37
	AM_PROMO5	0,47
	AM_PLAN4	0,37
OPM_DIS2	AM_SIM4	0,43
	AM_SIM6	0,37
	AM_SEG3	0,48
	AM_PROMO1	0,40
	AM_PROMO4	0,40
OPM_DIS3	AM_PROMO5	0,50
	AM_ESTRUT1	0,45
	AM_ESTRUT2	0,50
OPM_DIS4	AM_ESTRUT3	0,40
	AM_SEG2	0,37

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A primeira variável OPM\_DIS1, que questiona sobre a rotina de reuniões da empresa para discutir tendências e desenvolvimento do mercado, obteve três relações estatísticas significativas com a criação de ofertas de produtos e adequação dos esforços de comunicação de acordo com a estratégia de segmentação (AM\_SEG2 e AM\_SEG3), a primeira com um coeficiente de Cramer de 0,58 (próximo de uma relação forte), e com a existência de um planejamento de marketing com base em um diagnóstico (AM\_PLAN4). Houve também uma relação com o fato da empresa possuir um encarregado de relações públicas (AM\_PROMO5).

A variável OPM\_DIS2 obteve o maior número de relacionamentos desta categoria, questionando sobre a disponibilidade do pessoal de marketing em discutir com outros departamentos sobre as futuras necessidades dos clientes.

Inicialmente dois relacionamentos moderados chamam a atenção, com as atividades AM\_SIM4 e AM\_SIM6 (monitoramento dos concorrentes e distribuição das informações do SIM dentro da empresa), pois a disseminação das informações (esta categoria de OPM em questão) é função do SIM dentro da empresa. Em seguida um efeito significativo é observado na relação com as questões de Promoção (AM\_PROMO2, AM\_PROMO4 e AM\_PROMO5 com intensidade moderada com Cramer entre 0,4 e 0,5) que tratam da execução de campanhas publicitárias e realização de eventos para lançamentos de novos empreendimentos e a existência de um encarregado de relações públicas dentro da empresa. Por fim, uma relação com a atividade relacionada a adequação dos esforços de comunicação com a estratégia de segmentação.

Com relação à disseminação da informação dentro da empresa sobre acontecimentos relacionados com grandes clientes do mercado (OPM\_DIS3), foram encontradas relações significativas concentradas nas atividades de marketing referentes a estrutura de marketing da empresa (AM\_ESTRU1, AM\_ESTRU2 e AM\_ESTRU3).

A distribuição de dados sobre a satisfação dos clientes em todos os níveis hierárquicos da empresa (OPM\_DIS4) obteve uma relação significativa apenas com a atividade de marketing relativa à criação de ofertas de produtos de acordo com as necessidades e desejos de cada segmento (AM\_SEG2), entretanto a natureza desta relação é fraca (Crámer de 0,37).

Apesar da Disseminação de Inteligência ser uma função desempenhada, a princípio, também pelo Sistema de Informação de Marketing na empresa, houve poucas relações estatísticas significativas entre estes dois constructos no estudo. Apenas a variável OPM\_DIS2, relativa ao tempo investido na discussão com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes, encontrou relações com duas questões do SIM (AM\_SIM4 e AM\_SIM6). Outro fato relevante foi a descoberta das relações entre OPM\_DIS3 (disseminação das informações dentro da empresa sobre grandes clientes) e as questões de atividades de marketing relativas à estrutura e organização de marketing. Outro ponto importante foi o número de relações encontradas entre as atividades de marketing e as questões OPM\_DIS2 e OPM\_DIS1.

Embora tenham sido obtidas relações com várias atividades de marketing individualmente, na comparação geral houve apenas uma relação estatística significativa entre Disseminação de Inteligência e o Sistema de Informação de Marketing de caráter moderado, como se observa na tabela 16:

**Tabela 16** – Resultados para o cruzamento entre disseminação de inteligência e atividades de marketing.

<b>Relação</b>	<b>Fisher ( <math>p</math> )</b>	<b>Crámer</b>
<b>Disseminação x Estrutura</b>	0,57	0,16
<b>Disseminação x SIM</b>	<b>0,05</b>	<b>0,52</b>
<b>Disseminação x Segmentação</b>	0,16	0,33
<b>Disseminação x Produto</b>	0,39	0,18
<b>Disseminação x Promoção</b>	1,00	0,17
<b>Disseminação x Ponto</b>	1,00	0,15
<b>Disseminação x Preço</b>	1,00	0,07
<b>Disseminação x Planejamento</b>	0,21	0,35

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Dando seqüência à análise dos dados, na próxima tabela são expostas as relações significativas encontradas entre as atividades de marketing e a **Resposta ao Mercado** da OPM:

**Tabela 17 –** Relações entre questões de Resposta ao Mercado e as Atividades de Marketing Variável de OPM Questões de AM Crámer.

Variável de OPM	Questões de AM	Crámer
OPM_RES1	sem relações	
OPM_RES2	sem relações	
OPM_RES3	sem relações	
OPM_RES4	sem relações	
OPM_RES5	AM_SIM3	0,51
OPM_RES6	AM_SIM2	0,43
	AM_SIM3	0,43
	AM_SIM4	0,60
	AM_PROMO4	0,40
	AM_PROMO5	0,50
OPM_RES7	sem relações	
OPM_RES8	sem relações	
OPM_RES9	AM_SIM5	0,41
	AM_PROD2	0,53
	AM_PROD3	0,41
	AM_PLAN3	0,41
OPM_RES10	AM_PLAN4	0,37

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As quatro primeiras questões de resposta ao mercado não tiveram relações estatísticas significativas com nenhuma das atividades de marketing pesquisas. Elas são relacionadas à comunicação de um departamento para os outros sobre informações dos concorrentes (OPM\_RES1); ao tempo de resposta as mudanças de preços dos concorrentes (OPM\_RES2); à atenção dada as mudanças nas necessidades dos seus clientes (OPM\_RES3); e a revisão dos esforços de desenvolvimento do produto para assegurar que estejam de acordo com os desejos dos clientes (OPM\_RES4).

Duas outras também não encontraram nenhuma relação, OPM\_RES7 e OPM\_RES8, referentes na mesma ordem à coordenação dos diferentes departamentos dentro da empresa e à atenção dada as reclamações dos clientes. Outras duas demonstraram apenas uma relação, a primeira (OPM\_DIS5) demonstrando uma relação moderada (Crámer 0,51) entre as reuniões periódicas para o planejamento de respostas à mudanças no ambiente de negócio e a

realização de pesquisa de marketing com clientes potenciais (AM\_SIM3); e a segunda (OPM\_DIS10), uma relação fraca (Crámer 0,37) entre o esforço combinado dos departamentos para modificação do produto ou serviço a partir do desejo do consumidor e a fato de ter um planejamento de marketing com base em um diagnóstico (AM\_PLAN4).

As duas questões de Resposta ao Mercado de OPM com mais relação com as atividades de marketing foram OPM\_RES6 e OPM\_RES9, respectivamente tratando da resposta imediata às campanhas investida aos seus clientes por um concorrente e da execução em tempo adequado de um plano de marketing bem elaborado. A primeira (OPM\_RES6) teve relações de caráter moderado (Crámer entre 4,3 e 6) com três questões do sistema de informações de marketing (AM\_SIM2, AM\_SIM3 e AM\_SIM4) que tratam da realização de pesquisas com clientes atuais e potenciais e o monitoramento dos concorrentes. Outras duas relações moderadas com a realização de eventos para divulgação de novos empreendimentos e a presença de um encarregado de relações públicas (AM\_PROMO4 e AM\_PROMO5). Por fim uma relação de caráter fraco com o monitoramento de ameaças e oportunidades do mercado (AM\_PLAN3).

A questão OPM\_RES9, relativa à rapidez de implementação de um bom plano de marketing, obteve relações de caráter moderado (Crámer 4,1 à 5,3) com quatro atividades de marketing, sendo elas: o monitoramento de questões do ambiente (AM\_SIM5), possuir um processo de pesquisa e inovação para os produtos (AM\_PROD2) e o empenho em sua diferenciação (AM\_PROD3) e o monitoramento das oportunidades e ameaças do mercado;

O fato mais importante desta última exposição foi a inexistência de relações significativas de várias questões de orientação para o mercado com as atividades de marketing (6 questões no total), não revelando qualquer relação estatística significativa. A maioria das relações ficou concentrada nas atividades do SIM, gestão de produto, promoção e planejamento. Atividades relacionadas à estrutura de marketing, segmentação, ponto de venda, preço não foram relacionadas a nenhuma das questões de OPM. Apenas duas questões de OPM concentram a maioria das relações, OPM\_RES6 (resposta de ofensivas dos concorrentes para com seus clientes) e OPM\_RES9 (rapidez da aplicação de um

bom plano de marketing), e aparentemente parecem ser as mais afetadas pelas atividades de marketing.

Ao abrir-se a amplitude da análise, é possível constatar que, tal qual a última categoria, a categoria Resposta ao Mercado obteve apenas uma relação estatística significativa, de caráter moderado, com uma atividade de marketing. Conforme tabela a seguir:

**Tabela 18** – Resultados dos cruzamentos entre Resposta ao Mercado (OPM) e as Atividades de Marketing.

<b>Relação</b>	<b>Fisher ( p )</b>	<b>Crámer</b>
<b>Resposta x Estrutura</b>	<b>0,57</b>	<b>0,16</b>
<b>Resposta x SIM</b>	<b>0,05</b>	<b>0,51</b>
<b>Resposta x Segmentação</b>	<b>0,16</b>	<b>0,33</b>
<b>Resposta x Produto</b>	<b>0,40</b>	<b>0,18</b>
<b>Resposta x Promoção</b>	<b>1,00</b>	<b>0,17</b>
<b>Resposta x Ponto</b>	<b>1,00</b>	<b>0,15</b>
<b>Resposta x Preço</b>	<b>1,00</b>	<b>0,07</b>
<b>Resposta x Planejamento</b>	<b>0,21</b>	<b>0,35</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Ao final da análise das três categorias de questões da Orientação para o Mercado, obteve-se apenas uma relação estatística significativa de cada uma com uma determinada atividade de marketing (análise ampla). É interessante observar que duas destas relações ocorreram com atividade do SIM da empresa. Considerando que os constructos de Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993), este último usado nesta pesquisa, buscam mensurar a aplicação do conceito de Marketing através do fluxo de informações de mercado na empresa. Entretanto,

de modo geral, pode-se dizer que existem elos fracos entre os dois constructos devido às poucas relações encontradas.

Tal fato é confirmado ao comparar diretamente o resultado compilado de Orientação para o Mercado com o de Atividades de Marketing, onde também não foi encontrada relação estatística significativa entre os dois ( $p > 0,1$  /  $p = 0,4$ ). **Portanto, não foi possível comprovar uma relação geral significativa entre Orientação para o Mercado e as Atividades de Marketing.**

Apenas alguns pontos de contato entre cada uma das questões envolvidas nas duas escalas e uma relação geral encontrada em cada categoria das questões de OPM. Este resultado vai de encontro com os estudos Vorhies *et al.* (1999) e Ellis (2005), que encontraram relações significativas e positivas entre os dois constructos.

## 5 CONCLUSÃO

As escalas de Orientação para o Mercado, segundo os autores pesquisados, possuem o objetivo de levantar o quanto o conceito de Marketing é aplicado nas empresas. Entretanto, ao analisarem-se as principais escalas, observa-se que estas não fazem menção a todas as atividades de marketing ao qual uma empresa deve aplicar para “ter o marketing”, segundo outros autores. Portanto, qual a ligação estes dois constructos da área de Marketing?

Para sanar esta dúvida a pesquisa levantou inicialmente o nível de aplicação das atividades de marketing e a orientação para o mercado das empresas pesquisadas. Os dados revelaram que a maioria das empresas possui altos níveis dos dois constructos, com exceção da atividade referente à estrutura de marketing que apresentou números medianos.

Como segundo objetivo, foi realizada a comparação entre os níveis de orientação para o mercado levantados e o desempenho empresarial declarado nas questões. Ao contrario do que se esperava, considerando os outros estudos levantados nesta pesquisa, não foi encontrada relação estatística significativa entre os dois constructos.

O resultado pode não ser exatamente uma surpresa, pois como afirma Kirka (2005), existe uma relação fraca entre a Orientação para o Mercado nos estudos com amostras de empresas do setor de serviços. Se forem consideradas as características de serviço das empresas de Construção Civil, o resultado encontra coerência com a conclusão deste autor.

Uma segunda surpresa foi revelada ao realizar a comparação do desempenho com o nível de utilização das atividades de marketing nas empresas. Nesta situação foi encontrada uma relação estatística significativa de intensidade moderada (Teste exato de Fisher  $< 0,1$  e Crámer 0,41). Esta informação pode abrir uma nova perspectiva sobre os estudos que buscam comprovar a eficiência do Marketing nas empresas.

As relações entre Orientação para o Mercado e as Atividades de Marketing foram investigadas em vários níveis, comparando questões com questões, categorias com categorias e por fim todo o constructo com outro. Ao comparar as

questões entre si foram encontradas relações significativas de algumas questões de Orientação para o Mercado com outras atividades de marketing principalmente nas perguntas referentes à rapidez em detectar mudanças no setor, revisão de como as mudanças afetam o ambiente empresarial, reunião com os departamentos para discutir o mercado, o empenho de departamento de marketing em discutir com outros departamentos sobre futuras necessidades dos clientes, a rapidez de resposta à uma investida de um concorrente em seus clientes e a rapidez de implementação de um plano de marketing bem elaborado. Das 20 questões de OPM, praticamente 6 (com mais de 3 relações) demonstraram ser afetadas significativamente pelas atividades de marketing. Enquanto que as outras questões obtiveram poucas ou nenhuma contribuição das atividades de marketing. Por outro lado, apenas 8 das 30 atividades de marketing pesquisas produziram um efeito significativo (mais de 3 relações) nas questões de OPM, 11 delas não produziram efeito nenhum.

Em seguida, ao comparar as categorias entre si, foi descoberto um pequeno número de relações entre a OPM e as Atividades de Marketing. A cada cruzamento, um único relacionamento estatístico significativo foi encontrado, dois deles envolvendo o SIM. As relações com o SIM encontram alguma coerência, pois os conceitos de Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993) buscam a mensuração da OPM através do fluxo da informação de mercado dentro da empresa.

Embora, conforme colocado anteriormente existam alguns pontos de contato, ao comparar diretamente os dois conceitos não foi encontrada uma relação estatística significativa. Não colaborando com os estudos de Vorhies *et al.* (1999) e Ellis (2006), que encontraram relações significativas em seus estudos.

Portanto, com base nos resultados encontrados, pode-se afirmar que, dentro da população do estudo, **as Atividades de Marketing não possuem relação significativa com a Orientação para o Mercado**. Entretanto existem alguns pontos de contato que não ocorrem diretamente entre os dois constructos, ela é desenvolvida através de determinadas atividades individuais que parecem afetar algumas questões da Orientação para o Mercado. Ou mesmo por uma categoria de atividade, por exemplo, o Sistema de Informação de Marketing, que

demonstrou possuir relação significativa com a disseminação de inteligência e a resposta ao mercado.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Pelo lado teórico, este estudo trouxe grandes contribuições para os Estudos de Orientação para o Mercado. O primeiro resultado indica a necessidade de um aprofundamento nas pesquisas de orientação para o mercado e sua validade geral em todos os setores de em pesas. O setor de construção civil possui certas características de serviços em sua operação que podem ter influenciado no resultado da relação entre OPM e performance. Colaborado por Kirka (2005) ao afirmar que existem relações fracas entre os dois conceitos em setores de serviços.

A inexistência da relação direta entre Atividades de Marketing e Orientação para o mercado reforça a questão levantada por este estudo que, se as Atividades de Marketing são lecionadas como a execução de marketing na empresa e, por outro lado, a Orientação para o Mercado busca a efetividade do pensamento de Marketing nas empresas, os dois não deveriam possuir uma relação?

Uma surpresa encontrada no trabalho foi a relação estatística significativa entre Atividades de Marketing e performance. Este resultado possui concorrência com os resultados de Ellis (2005), que descobriu que as Atividades de Marketing são melhores preditores da performance em países em desenvolvimento do que a Orientação para o Mercado. Entretanto neste estudo o autor não busca relação entre OPM e AM, na verdade trata-os como conceitos distintos e compara-os com o desempenho organizacional.

Pelo lado prático, a pesquisa buscou saber quais Atividades de Marketing são mais importantes na obtenção de uma Orientação para o Mercado. Os resultados não foram conclusivos, porém as atividades de Sistema de Informação de Marketing pareceram ter maior contribuição nível de OPM. Descobriu-se também que a prática das Atividades de Marketing podem influenciar na performance das empresas, colaborando com a grande literatura de Marketing lecionada nos cursos de Administração.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Muitas questões surgiram dos resultados deste estudo. Primeiro, se a orientação para o mercado não possui relação com a performance organizacional em alguns setores, qual a validade deste conceito? A resposta pode ser obtida através de pesquisas em vários pontos do constructo. Estudos podem ser executados em outros setores buscando uma base de dados maior para colaborar com a validade da Orientação para o Mercado; discutir sobre a efetividade das escalas usadas na área, que a princípio, não englobam as várias atividades de marketing da empresa; buscar indicadores de performance que sejam mais próximos da realidade dos resultados das empresas; verificar quais as características dos setores em que a relação entre OPM e performance são mais fracas e as razões; entre outros.

Outras questões também surgem sobre a relação entre OPM e Atividades de Marketing. Neste estudo, o resultado indicou que talvez não tenha relação direta entre os dois constructos, entretanto a questão ainda é intrigante. Se de um lado as Atividades de Marketing propõe as práticas para que a empresa tenha o “Marketing executado na sua empresa” e por outro, a Orientação para o Mercado procura averiguar a “existência do Marketing na sua empresa”, não deveria haver relação entre os dois? Portanto, recomenda-se a execução de novas pesquisas que busquem a resposta para esta pergunta.

Por fim, a maneira distinta como os dois conceitos (OPM e AM) foram tratados por Ellis (2005), ou seja, como alternativas para prever a performance organizacional, também levantam outra recomendação. Estudos focados neste tema podem trazer novas perspectivas sobre a mensuração da “aplicação do conceito de Marketing” nas empresas.

Por fim, a última recomendação trata-se de um indício retirado da análise individual das respostas obtidas na pesquisa. A questão de OPM sobre as reuniões freqüentes com clientes para verificar suas necessidades obteve um baixo nível de resposta, junto com uma grande variação, ou seja, muitas empresas da amostra não compactuam com esta prática. De outro lado, várias questões de OPM relacionadas à concorrência e questões ambientais obtiveram relações significativas

com o desempenho nas empresas pesquisadas. Portanto, apesar de demonstrarem um grande nível de orientação para o mercado, o comportamento das empresas pareceu muito mais voltado para a concorrência e o ambiente do que necessariamente para o consumidor. Qual a coerência deste resultado se a Orientação para o Mercado consiste em direcionar a empresa para seu cliente?

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações deste estudo encontra-se no uso da escala MARKOR para a avaliação da orientação para o mercado. Apesar desta escala ser amplamente usada nas pesquisas em vários tipos de empresas e culturas, alguns pesquisadores brasileiros apontaram que a entrevista somente com um dos gestores, deixando de lado funcionários de outros escalões e clientes da empresa, possa não prover uma orientação para o mercado confiável (KOBBER, 2001; GALÃO, 2006; FALEIRO, 2001; KOLLER, 2002; SAMPAIO, 2000; MARTINS, 2004). Além do fato que o entrevistado pode não ser totalmente sincero ao responder as questões do questionário, consciente ou inconscientemente evitando o julgamento de terceiros sobre sua postura na área de marketing ou seus índices de performance, o que já foi estudado sob o nome de “viés da desejabilidade social”.

Outra limitação corresponde ao questionário para avaliar as atividades de marketing. Não foi encontrado um instrumento de levantamento de atividades de marketing adequado ao setor de construção civil, portanto houve a necessidade de um direcionamento e personalização do questionário para o setor em questão, o que resultou, praticamente, na criação de um novo instrumento de mensuração. E apesar do pré-teste realizando antes da execução da pesquisa, pode haver questões sobre sua validação.

Por fim, o filtro aplicado na amostra da pesquisa reduziu a um baixo número de empresas. Este fato pode ser questionável partindo de certas premissas de pesquisas quantitativas com relação ao número de entrevistados. Entretanto, boa parte da população foi pesquisada e o estudo levantou o comportamento deste

segmento distinto de qualquer outro e que, por sua natureza, possui poucas empresas constituídas.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- AGARWAL, S.; ERRAMILLI, M. K.; DEV, C. S. Market orientation and performance in service firms: role of innovation. **Journal of Services Marketing**, v.17, n.1, p.68-82, 2003.
- AKEL SOBRINHO, Z.; CASTILHO FILHO, J. P. Orientação para o mercado no varejo: teste empírico de um modelo. In: EMA, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- AKIMOVA, I. Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. **European Journal of Marketing**, v. 34 n. 9/10 p. 1128-1148, 2000.
- AMA. American Marketing Association. EUA. Disponível em: <[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)>. Acesso em: 2 fev. 2009.
- AMARAL, S. A.; DANTAS, E. B. Gestão da informação sobre a satisfação de clientes e orientação para o mercado. In: EMA, 3., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2008.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Definition of Marketing. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>. Acesso em: 13 Jan 2009.
- ANTONI, V. L. **A relação entre orientação para o mercado e performance organizacional**: um estudo nos cursos de bacharelado em administração da região sul do Brasil. Florianópolis, SC: Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção - UFSC, 2004. Originalmente apresentada como tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- ANWAR, S. A.; SOHAIL, M. S.. Testing market orientation of bank managers in the emerging economy of Brunei. **International Journal of Bank Marketing**, v.21, n.6/7, p.289-295, 2003.
- APPIAH-ADU, K. Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6 n. 1, p. 25-47, 1998.
- APPIAH-ADU, K.; SINGH, S. Customer orientation and performance: a study of SMEs. **Management Decision**, v. 36, n. 6 p. 385-394, 1998.
- ARMARIO, J. M.; RUIZ, D. M.; ARMARIO, E. M. Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 4, p. 485-511, 2008.

ATUAHENE-GIMA, K. Na exploratory analysis of the impact of a market orientation on new product performance: a contingency approach. **Journal of Product Innovation Management**, v. 12, n. 4, p. 275-293, 1995.

AVLONITIS, G. J.; GOUNARIS, S. P. Marketing Orientation and company performance. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 1, p. 385-402, 1997.

BALABANIS, G.; STABLES, R. E.; PHILIPS, H. C. Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 8, p. 583-603, 1997.

BIGNÉ, E.; KÜSTER, I.; TORÁN, F. Market orientation and industrial Salesforce: diverse measure instruments. **Journal of Business**, v. 18, n. 1, p. 58-91, 2003.

BIGNÉ, E.; VILA-LÓPEZ, N.; KÜSTER-BOLUDA, I. Competitive positioning and marketing orientation: two interrelated constructs. **European Journal of Innovation Management**, v. 3, n. 4, p. 190-198, 2000.

BLANKSON, C.; MOTWANI, J. G.; LEVENBURG, N. M. Understanding the patterns of market orientation among small businesses. **Marketing Intelligence and Planning**, v.24, n.6, p. 572-590, 2006.

BLESSA, A.; RIPOLLÉS, M.; The influence of marketing capabilities on economic international performance. **International Marketing Review**, v.25, n.6, p. 651-673, 2008.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOSQUETTI, M. A.; DÓRIA, R. J.; AKEL SOBRINHO, Z. Orientação para o mercado no setor elétrico brasileiro: um estudo de caso. In: EMA, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

BOSSARDI, G. **A orientação para o mercado e a qualidade de vida no trabalho: um estudo nas maiores empresas do setor Metal-Mecânico de Caxias do Sul**. Porto Alegre, RS: PPGA - UFRGS, 2003. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Using single respondents in strategy research. **British Journal of Management**, v. 8, p. 119-131, 1997.

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: Dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CARVALHO, G. G. **A orientação para o mercado e a performance dos negócios na rede de distribuidores de veículos FIAT nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina**. Porto Alegre, RS: PPGA - UFRGS, 2001. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

CARVALHO, D. T.; VICARI, F. M. Correio Eletrônico e orientação para o mercado. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v.36, n.4, p.44-51, out/dez 2001.

CASTRO, C. B; ARMARIO, E. M.; DEL RIO, M. E. S.. Consequences of market orientation for customers and employes. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 5/6, p. 646-675, 2005.

CBIC. Câmara Brasileira da Indústria da Construção Site institucional. Brasília. Disponível em: <[www.cbic.org.br](http://www.cbic.org.br)> . Acesso em: 8 out. 2009.

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

CURI, D. P. A relação entre o grau de orientação pra o mercado e a orientação tecnológica em empresas baseadas em tecnologia. In: ENANPAD, 11., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CZINKOTA, M, R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DANTAS. S. S. **Marketing holístico e Orientação para o mercado: um estudo de caso em uma empresa distribuidora de insumos para marcenarias**. São Paulo, SP: FEA-USP, 2006. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, 2006.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p 37-52, Oct. 1994.

DAY, G. S. Misconceptions about Market Orientation. **Journal of Market Focused Management** , v.4, p.5-16, 1999.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DENG, S.; DART, J. Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. **Journal of Marketing Management**, v. 10, n. 8, p. 725-42, 1994.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Executive Insights: Corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese Firms. **Journal of International Marketing**, v. 7, n. 4, p. 111-127, 1999.

DESHPANDÉ, R; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23-27, jan. 1993.

DIAS, S. R. (Coord.) et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DIDONET, S. R. **Orientação para o Mercado e Eficiência: Aplicações ao Segmento Supermercadista**. Belo Horizonte, MG: Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em

Administração - UFMG, 2007. Originalmente apresentada como tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, 2007.

DIDONET, S. R.; Simone R.; LARA, J. E. Orientação para o mercado e eficiência nos supermercados: Aplicações empíricas. In: ENANPAD, 11., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ELG, U. Retail market orientation: a preliminary framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v.31, n.2, p.107-117, 2003.

ELLIS, P. D. Market orientation and marketing practice in a developing economy. **European Journal of Marketing**, v.39, n.5/6, p.629-645, 2005.

ELLIS, P. D. Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. **Journal of Management Studies**, v.43, n.5, p.1089-1107, 2006.

ESTEBAN, Á.; MILLÁN, Á.; MOLINA, A.; MARTÍN-CONSUEGRA, D. Market orientation in service: a review and analysis. **European Journal of Marketing**, v.36, n.9/10, p.1003-1021, 2002.

FALEIRO, S. N. **A relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação.** O caso dos cursos de graduação em administração filiados à ANGRAD. Porto Alegre, RS: PPGA - UFRGS, 2001. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

FARIA, A. Orientação estratégica para o mercado: Uma investigação exploratória. In: EMA, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

FARIA, A. Repensando orientação para o mercado no Brasil. In: EMA, 3., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2008.

FARIA, A.; GANGEMI, P. P. Marketing, produtos culturais e orientação para o mercado: Um enfoque em empresas ex-estatais do Brasil. In: EMA, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

FARREL, M. A.; OCZKOWSKI, E. An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: an Australian perspective. **Marketing Bulletin**, v.8, p. 30-40, 1997.

FELIX, R.; HINCK, W. Executive Insights: Market orientation of mexican companies. **Journal of International Marketing**, v.13, n. 1 p. 111-127, 2005.

FERREIRA, R. **Estratégias de orientação para o mercado em organização de serviço como forma de ganhar vantagem competitiva.** Florianópolis, SC: Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção - UFSC, 2006. Originalmente apresentada como tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D; LUCAS JUNIOR, G. H; LUCK, D. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

FRITZ, W. Market orientation and corporate success: findings from Germany. **European Journal of Marketing**, v.30, n.8, p.59-74, 1996.

GALÃO, F. P. **Competitividade e orientação para o mercado no arranjo produtivo local embrionário do vestuário de Londrina**. Londrina, PR: PPA UEL/UEM - UEL, 2006. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Londrina e Universidade estadual de Maringá, 2006.

GALÃO, F. P.; PACAGNAN, M. N.; SILVA, V. A.; FRUTOS, F. P. P. A relação da orientação para o mercado e o comportamento inovador das indústrias do vestuário. In: SEMEAD, 10., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2008.

GAVA, R. **A orientação para o mercado sob a ótica da empresa e dos clientes na indústria hoteleira gaúcha**. São Leopoldo, RS: PPA - UNISINOS, 2004. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Vale do Rio dos Sinos, 2004.

GAVA, R. Desenvolvimento de um modelo de proposições de pesquisa para a formulação e implementação da estratégia *market-driving* de orientação para o mercado: um estudo exploratório em diferentes indústrias. In: ENANPAD, 11., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GAVA, R.; SILVEIRA, T. da. A orientação para o mercado sob a ótica da empresa e dos clientes na indústria hoteleira gaúcha. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v.11, n.2, p.49-69, abr/jun 2007.

GOLÇALVES, C. A.; OLIVEIRA, T. J. de; GOLÇALVES FILHO, C. Antecedentes do desempenho da firma: Os efeitos do perfil empreendedor e a da orientação para o mercado na indústria de software. In: ENANPAD, 12., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GONÇALVES, G. C. R. M. **Orientação para o Mercado e Desempenho na Indústria Hospitalar Brasileira**. Rio de Janeiro, RJ: Departamento de Administração - PUC, 2006. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica, 2006.

GRAY, B.; MATEAR, S.; BOSHOFF, C.; MATHESON, P. Developing a better measure of market orientation. **European Journal of Marketing**, v.32, n.9/10, p.884 – 903, 1998.

GREEN JR., K. W.; INMAN, R. A.; BROWN, G.; WILLIS, T. H. Market orientation: relation to structure and performance. **Journal of Business and Industry Marketing**, v.20, n.6, p.276-284, 2005.

GRINSTEIN, A. The relationships between market orientation and alternative strategic orientation: A meta-analysis. **European Journal of Marketing**, v.42, n.1/2, p.115/134, 2008.

- HAN, J. K.; KIN, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market Orientation and organizational performance: is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 30 - 45, 1998.
- HARRIS, L. C. Cultural obstacles to market orientation. **Journal of Marketing Practice**, v. 2, n. 4 p. 36-52, 1996.
- HARRIS, L. C.; PIERCY, N. F. Market orientation is free: the real costs of becoming market-led. **Management Decision**, v.35, n.1, p.33-38, 1997.
- HARRIS, L. C.; PIERCY, N. F. Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies. **The Journal of Services Marketing**, v.13, n.2, p.113-131, 1999.
- HARRIS, L. C. Measuring Market Orientation: Exploring a market oriented approach. **Journal of Market-Focused Management** , v.5, p.239-270, 2002.
- HOMBURG, C.; WOKMAN, J. P.; KROHMER, H. Marketing's influence within the firm. **Journal of Marketing**, v. 63, 1999.
- HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J.; PIERCY, N. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- HOOLEY, G. J.; COX, T.; FAHY, J.; SHIPLEY, D.; BERACS, J.; FONFARA, K.; SNOJ, B. Market orientation in the transition economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater market orientation scales. **Journal of Business Research**, v.50, p. 273-285, 2000.
- HUBBARD, R.; NORMAN, A. T.; MILLER, C. E. Examining the influence of articles involving marketing history, thought and theory: A Journal of Marketing citation analysis, 1950s-1990s. **Marketing Theory** , v.5, n.3, p.323-336, 2005.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível on-line em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 05 fev. 2005.
- IM, S.; HUSSAIN, M.; SENGUPTA, S. Testing interaction effects of the dimensions of market orientation on marketing program creativity. **Journal of Business Research**, v. 61, p. 859-867, 2008.
- IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Site institucional. Curitiba. Disponível em: < [www.ipardes.gov.br](http://www.ipardes.gov.br)>. Acesso em: 08 out. 2009.
- ISTOÉ DINHEIRO: **Especial perspectiva 2009**. São Paulo: Ed. Três, n. 587,ano 11, 31 dez 2008, 98p.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 53-71, jul. 1993.
- KAHAN, M. **Orientação de negócios nos Institutos de pesquisas tecnológicas industriais brasileiros: um estudo exploratório**. São Paulo, SP: FEA-USP, 2003.

Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, 2003.

KARA, A.; SPILLAN, J. E.; DESHIELDS, O. W. Jr. The effect of a market orientation o business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale. **Journal of Small Business Management**, v.43, n.2, p. 105-118, 2005.

KEEGAN, W. J. **Marketing Global**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KIRKA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W.. Market Orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impacto n performance. **Journal of Marketing** , v.69, p.24-41, abr. 2005.

KOBER, R. A. **Qualidade e Orientação Para o Mercado: Um Estudo das Empresas do Vale do Taquari**. Porto Alegre, RS: PPGA - UFRGS, 2001. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v.54, p. 118,199.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: A measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993.

KOLLER, L. A. M. **Orientação para o Mercado na refinaria REFAP S.A.: um estudo exploratório**.. Porto Alegre, RS: PPGA - UFRGS, 2002. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing: A edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. Marketing para o Século XXI – **Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados**. Futura, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 12.ed. New Jersey : Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao marketing**. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KREPAPA, A.; BERTHON, P.; WEBB, D.; PITT, L. Mind the Gap: An analysis of service provider versus customer perceptions of market orientation and the impact on satisfaction. **European Journal of Marketing**, v.37, n.1/2, p.197-218, 2003.

KUADA, J.; BUATSI, S. N. Market Orientation and management practices in Ghanaian firms: revisiting the Jaworski and Kohli framework. **Journal of International Marketing**, v.13, n.1, p. 58-88, 2005.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; YAUGER, C. Examining the Market Orientation-Performance relationship: A context-specific study. **Journal of Management**, v.24, n.2, p.201-233, 1998.

KWON, Y.; HU, M. Y. Market orientation among small Korean exporters. **International Business Review**, v.9, p.61-75, 2000.

LADO, N.; MAYDEU-OLIVARES, A.; RIVERA, J. Measuring market orientation in several populations: A structural equations model. **European Journal of Marketing**, v.32, n.1/2, p.23-39, 1998.

LAFFERTY, B. A.; HULT, G. T. M. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. **European Journal of Marketing**, v.35, n.1/2, p.92-109, 2001.

LANCASTER, G.; VELDEN, H. van der. The influence of employee characteristics on market orientation. **The International Journal of Bank Marketing**, v.22, n.5, p.343-365, 2004.

LEDWITH, A.; O'DWYER, M. Product Launch, product advantage and market orientation in SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.15, n.1, p.96-110, 2008.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, v. 38, n. 4, p. 45-56, 1960.

LI, Y.; ZHAO, Y.; TAN, J.; LIU, Y. Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from chinese small firms. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 113-133, 2008.

LIU, H.; DAVIES, G.. Market Orientation in UK multiple retail companies: nature and pattern. **International Journal of Service Industry Management**, v.8, n.2, p.170-187, 1997.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANDELLI, M. **A Influência da Orientação para o Mercado sobre o Crescimento de Vendas das Trinta Maiores Empresas Privadas Industriais Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul**. Porto Alegre, RS: PPGA - UFRGS, 1999. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

MANTOVANI, D.; BORGES, C. M. Comportamento empreendedor e práticas de orientação para o mercado no contexto das pequenas e médias empresas. In: ENANPAD, 10., 2006, Salvador (BA). **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

MARTINS, T. S. **A relação entre orientação para o mercado e o grau de satisfação dos dirigentes com o desempenho educacional e financeiro de escolas particulares de ensino fundamental e médio de Curitiba e região metropolitana**. Curitiba, PR: Programa de Mestrado em Administração – PUC/PR,

2004. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2001.

MATEAR, S.; GRAY, B. J.; GARRET, T. Market orientation, Brand investment, new service development, market position and performance for service organisations. **International Journal of Service Industry Management**, v.15, n.3, p.284-301, 2004.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; RENTZ, J. O. A refinement and validation of the MARKOR scale. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.28, n.4, p.527-539, 2000.

MAYDEU-OLIVARES, A.; LADO, N. Market orientation and business economic performance: A mediated model. **International Journal of Service Industry Management**, v.14, n.3, p.284-309, 2003.

MCCARTHY, E. J., BROGOWICZ, A. **Essentials of marketing**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, INC, 1982.

MENGÜÇ, B. The influence of the market orientation of the firm on Sales force behavior and attitudes: Further empirical results. **International Journal of Research in Marketing**, v.13, p.277-197, 1996.

MENNA, H. L. **Orientação para o Mercado e Performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculina**. Porto Alegre, RS: PPGA - UFRGS, 2001. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

MOORE, M.; FAIRHURST, A.; Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v.7, n.4, p. 386-397, 2003.

MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. Market orientation and dimensions of strategic orientation. **European Journal of Marketing** , v.32, n.11/12, p.1051-1073, 1998.

MORGAN, R. E.; TURNELL, C. R. Market-base organizational learning and market performance gains. **British Journal of Management**, v. 14, p. 255-274, 2003.

NATH, P.; NACHIAPPAN, S.; RAMANATHAN, R. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. **Industrial Marketing Management**, online at oct. 2008, 2008.

NARVER, J. C., SLATER, S. F.; TIETJE, B. Creating a Market Orientation. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 241-255, 1998.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: a Comment on Deshpandé and Farley. **Journal of Market- Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 233-236, 1998.

NGAI, J. C. H.; ELLIS, P. Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong, **International Marketing Review**, v.15, n.2 p. 119-139, 1998.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

O DIÁRIO DE MARINGÁ. **Construção, educação e saúde contratam mais**. Maringá. Disponível em: <[www.odiariomaringa.com.br/noticia/219866](http://www.odiariomaringa.com.br/noticia/219866)>. Acesso em: 08 out. 2009.

O´CASS, A.; NGO, L. V. Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. **European Journal of Marketing**, v.41, n.7/8, p.868-887, 2007.

ÖZER, A.; KOÇAK, A.; ÇELIK, O. Determinants of market orientation in accounting firms. **Marketing Intelligence & Planning**, v.24, n.6, p.591-607, 2006.

PACAGNAN, M. N. **Orientação Marketing global: um estudo exploratório das atividades de marketing nas empresas exportadoras do Norte do Paraná**. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP, 2006.

PAESE, C. Impactos da inteligência estratégica na orientação para o mercado e desempenho das organizações. In: EMA, 3., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2008.

PELHAM, A. M. Market orientation and other potential influences on performance in small and médium-sized manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v.38, n.1 p. 48-67, 2000.

PELHAM, A. M. Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.12, n.5, p.276-296, 1997.

PEREIRA, B. de C. S. Implementação e Mensuração da Estratégia de Orientação para o mercado. In: SEMEAD, 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2005.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. O papel da inovação na relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial. In: EMA, 2., 2006, Rio de Janeiro (RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **Revista de Administração – RAE**, São Paulo, v.44, n.3, p.75-88, jul/set. 2004.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance Empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FALEIRO, S. N. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para a aprendizagem sobre a inovação de produto: Uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de Administração. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v.8, n.1, p.79-103, jan/mar. 2004.

PERIN, M. P. **A Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance**. Porto Alegre, RS: PPGA - UFRGS, 2001. Originalmente apresentada como tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

PERRY, M. L.; SHAO, A. T. Market orientation and incumbent performance in dynamic market. **European Journal of Marketing**. 2008.

PITT, L.; CARUANA, A.; BERTHON, P. R. Market orientation and business performance: some European evidence. **International Marketing Review**, v.13, n.1, p.5-18, 1996.

PRANSKY, G.; FINKELSTEIN, S.; BERNDT, E.; KYLE, M.; MACKELL, J.; TORTORICE, D. Objective and self-report work performance measures: a comparative analysis. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.55, n.5, p. 390-399, 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE LONDRINA. Perfil do Município de Londrina 2008. Londrina. Disponível on-line em: <<http://www.londrina.pr.gov.br>>. Acesso em: 08 out. 2009.

PULENDRAN, S.; SPEED, R.; WIDING II, R. E. Marketing planning, market orientation and business performance. **European Journal of Marketing**, v.37, n.3/4, p.476-497, 2003.

QUADROS JR., A. C. **Orientação para o mercado e o modelo delta de estratégia: um estudo de caso em uma empresa distribuidora de insumos para marcenarias**. São Paulo, SP: FEA-USP, 2005. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, 2005.

RAAIJ, E.. M. van; STOELHORST, J. W. The implementation of a market orientation: a review and integration of the contributions to date. **European Journal of Marketing**, v.42, n.11/12, p.1265-1293, 2008.

RAMASESHAN, B.; CARUANA, A.; PANG, L. S.. The effect of market orientation on new product performance: a study among Singaporean firms. **Journal of Product & Brand Management**, v.11, n.6, p.399-409, 2002.

ROHDE, L. A. **Markor: uma medida de orientação para o mercado testada em empresas industriais gaúchas**. Porto Alegre, RS: PPGA - UFRGS, 1997.

Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.

SALAVOU, H. Profitability in market-oriented SMEs: does product innovation matter? **European Journal of Innovation Management**, v.5, n.3, p. 164-171, 2003.

SAMPAIO, C. H. ;PERIN, M. G. Avaliação dos Enunciados da Escala MARKOR: Um estudo longitudinal. In: ENANPAD, 6., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

SAMPAIO, C. H. **Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial em Empresas de Varejo de Vestuário do Brasil**. Porto Alegre, RS: PPGA - UFRGS, 2000. Originalmente apresentada como tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

SANTOS, L. L. da S.; PINTO, M. de R.; ALVES, R. C. Relação entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: um estudo no pequeno comércio varejista do centro-oeste mineiro. In: EMA, 3., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2008.

SECOVI-PR. Sindicato da Habitação e Condomínios. Maringá. Disponível em: <www.secovipr.com.br>. Acesso em: 08 out. 2009.

SHESKIN, D.; **Handbook of parametric and nonparametric statistical procedures**, 2.ed. New York, Chapman & Hall/CRC, 2000.

SHOHAN, A.; ROSE, G.M. Marketing orientation: a replication and extension, **Journal of Global Marketing**, v.14, p.2-25, 2001.

SHOHAN, A.; ROSE, G. M. Market orientations a replications, cross-national comparsion, and extension. **Journal of Global Marketing**, v.14, n.4, p. 5-26, 2001.

SHOHAN, A.; ROSE, G. M.; KROPP, F. Market orientation and performance: a meta-analysis. **Marketing Intelligence & Planning**, v.23, n.5, p.435-454, 2005.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR., J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SILVA, M. B. **Alinhamento Estratégico em E-Business**: contribuições da orientação para o mercado. Porto Alegre, RS: PPGA - UFRGS, 2006. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DO CIMENTO. Site institucional. Rio de Janeiro. Disponível em: <www.snic.org.br> . Acesso em: 08 out. 2009.

SINDUSCON-SP. Conjuntura da Construção. São Paulo. Disponível em: <www.sindusconsp.com.br>. Acesso em: 30 fev. 2009.

SINDUSCON NOR-PR. Sindicato da Indústria da Construção Civil da Região Noroeste do Paraná. Maringá. Disponível em: <www.sindusconnoroeste.org.br>. Acesso em: 08 out. 2009.

SINDUSCON NORTE/PR. Sindicato da Indústria da Construção Civil da Região Norte do Paraná. Londrina. Disponível em: <www.sinduscon-nortepr.com.br>. Acesso em: 08 out. 2009.

SIU, W. Marketing activities and performance: a comparison of the internet-based and traditional small firms in Taiwan. **Industrial Marketing Management**, v.31, p.177-188, 2002.

STEINMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Beyond market orientation: when customer and suppliers disagree. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.28, n.1, p.109-119, 2000.

SOUZA, A. C. R. de. **Estratégia de Orientação para o Mercado e Relacionamento com o Cliente**: um levantamento junto às médias e grandes empresas que atuam na Região Nordeste do Brasil. Recife, PE: Programa de Pós Graduação em Administração - UFPE, 2002. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, 2002.

SWIFT, R. **CRM**: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TAVARES, M. C.; PINTO, V. B.; AFONSO, T. Orientação para o mercado e novos produtos sob o enfoque do sistema de consumo. In: EMA, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

TOALDO, A. M. M. **A Disseminação do Conceito de Marketing nas Maiores Empresas Privadas Industriais do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, RS: PPGA - UFRGS, 1997. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.

TOALDO, A. M. M. Orientação para o mercado – Uma abordagem institucional. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, v.5, n.4, Dez 1999.

TOLEDO, G. L.; KHAUAJA, D. M. R. Orientação para o mercado e construção de marca: Estudo exploratório e uma empresa de telefonia móvel. **Revista de Gestão – REGEUSP**, São Paulo, v.12, n.4, p.71-86, out/dez. 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

URDAN, A. T.; ROCHA, Angela da. Orientação para o mercado: Origens, avanços e perspectivas. **Revista de Administração – RAE**, São Paulo, v.45, n.2, p.55-60, abr/jun 2006.

URDAN, F. T. Medindo a orientação para o mercado: Empresas brasileiras versus empresas estrangeiras. **FACEF PESQUISA**, Franca, v.7, n.1, p.84-97, jan/abr 2004.

VARELA, J. A.; DEL RIO, M. Market orientation behavior: na empirical investigation using MARKOR. **Marketing Intelligence and Planning**, v.21, n.1, p.6-15, 2003.

VERHEES, F. J. H. M.; MEULENBERG, M. T. G. Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 2, p. 134-154, 2004.

VORHIES, D. Harker, M.; RAO, C. P. The Capabilities and Performance Advantages of Market Driven Firms. **European Journal of Marketing**, v.33 n.11/12, 1171-1202, 1999.

WEBB, D.; WEBSTER, C.; KREPAPA, A. Na exploration of the meaning and outcomos of a customer-defined market orientation. **Journal of Business Research**, v.48, p. 101-112, 2000.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Escala MARKOR

**Escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), obtida através de Perin (2001).**

- 1 Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.
- 2 Nesta empresa, nós conduzimos muitas pesquisas de mercado.
- 3 Nós somos rápidos para detectar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes.
- 4 Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.
- 5 Nós somos rápidos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação).
- 6 Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, na legislação, na economia) poderão ter sobre nossos clientes.
- 7 Nós temos reuniões entre os departamentos (ou áreas) pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.
- 8 O pessoal de Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos (ou áreas) sobre as necessidades futuras dos clientes.
- 9 Quando alguma coisa importante acontece com um grande cliente do mercado, toda a empresa fica sabendo rapidamente sobre o ocorrido.
- 10 Dados sobre satisfação de clientes são regularmente disseminados em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.
- 11 Quando um departamento (ou área) descobre algo importante sobre os concorrentes, ele rapidamente alerta os outros departamentos (ou áreas).
- 12 Nós levamos pouco tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.
- 13 Nós tendemos a estar atentos as mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços.

- 14 Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam.
- 15 Diversos departamentos (ou áreas) de nossa empresa encontram –se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.
- 16 Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.
- 17 As atividades dos diferentes departamentos (ou áreas) nesta empresa são bem coordenadas.
- 18 As reclamações dos clientes “têm ouvidos” nesta empresa.
- 19 Se nós formulássemos um ótimo plano de Marketing, nós provavelmente seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado.
- 20 Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos (ou áreas) envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.

## APÊNDICE B – Questionário atividades de marketing

**Escala para a avaliação das Atividades de Marketing obtida através de Pagacnam (2006). No formato original, ainda sem modificações.**

### **Estrutura e organização de marketing**

- Depto de marketing estruturado internamente
- Pessoal com formação acadêmica nas áreas específicas
- Manter estrutura física e tecnológica atualizada do depto de marketing
- Uso de índices específicos para monitorar desempenho ações de marketing internacional
- Formalizar documento detalhado das decisões por meio de um plano de marketing Internacional
- Ter cronograma detalhado das ações táticas de marketing, prazos e responsáveis
- Manter sintonia e colaboração com outros deptos da empresa

### **Sistema de Informações de Marketing**

- Monitorar concorrentes internacionais por meio de visita pessoal às suas instalações
- Monitorar concorrentes internacionais por meio de informações setoriais
- Monitorar concorrentes internacionais por meio da compra de seus produtos
- Monitorar concorrentes internacionais por meio de pesquisa junto aos seus clientes atuais
- Monitorar concorrentes internacionais por meio de conversas com fornecedores
- Monitorar grau de satisfação dos clientes no exterior
- Participar de associações de classe e ou sindicatos de interesse voltados à exportação
- Visita à clientes no exterior
- Monitorar desempenho da equipe de vendas internacionais por meio de indicadores específicos
- Realizar visita a feiras, exposições e congressos internacionais de interesse da empresa
- Monitorar os intermediários e distribuidores dos produtos do mercado internacional
- Monitorar variáveis do ambiente internacional (política, econômica, cultural , social e demográfico)
- Estrutura computacional adequada para tratamento de dados de interesse coletados
- Home Page
- Dados internos gerais da organização e do desempenho de vendas internacional

- Pesquisa de marketing junto aos mercados internacionais de atuação

### **Estudo de Segmentação e Posicionamento de mercado**

- Agrupar os clientes internacionais conforme suas semelhanças geográficas  
 Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças demográficas  
 Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças econômicas  
 Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças sócio-culturais  
 Ofertar produtos conforme as necessidades e desejos dos públicos-alvo internacional  
 Dirigir esforços de comunicação conforme os hábitos de mídia de cada público-alvo no exterior  
 Desenvolver comunicação dos atributos de diferenciação junto aos públicos de interesse no exterior

### **Decisões do Composto de Marketing: Produto**

- Adaptar as características do produto às necessidades e desejos do consumidor externo  
 Realizar teste de conceito do produto antes do lançamento no exterior  
 Ter processo de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento de produtos p/ mercado externo  
 Manter serviço de suporte e garantia ao produto no exterior.  
 Possuir selo ou certificação de qualidade para exportação  
 Criar marca própria exclusiva para exportação

### **Promoção**

- Dispor de equipe de vendedores ou representantes para o mercado internacional  
 Criar campanha promocional para divulgação da empresa e seus produtos no exterior  
 Ter catálogos e folders específicos para os produtos destinados á exportação  
 Distribuição de amostras e merchandising dos produtos junto aos consumidores internacionais  
 Manter site na internet para divulgação e captação de negócios no exterior  
 Manter política de participação em feiras internacionais

### **Ponto de distribuição**

- Realizar transações pela internet no âmbito internacional  
 Contratar distribuidores no exterior para vender o produto lá fora.

- Realizar parcerias colaborativas com os canais de distribuição responsáveis no exterior

### **Preço**

- Ter tabela de preço em dólar para exportação
- Adotar política de precificação específica para exportação
- Manter serviços de pós-venda no exterior
- Monitorar preço da concorrência no exterior

### **Planejamento de Marketing**

- Desenvolver estratégia própria para atuação no mercado internacional
- Planejar ações de marketing voltadas especificamente para o ambiente internacional
- Avaliar pontos fortes e pontos fracos da empresa frente a sua atuação no mercado exterior
- Monitorar ameaças e oportunidades do mercado internacional
- Ter um planejamento das ações estratégicas de marketing internacional com base em diagnóstico
- Estruturar um plano de marketing Internacional
- Ter política de orçamento ou verba de marketing para as ações no exterior
- Ter cronograma com datas, custos e responsáveis das ações do planejamento Internacional
- Ter controles e índices para avaliação das ações do planejamento Internacional



### Atividades de marketing

Nesta questão você deve classificar de 1 a 6 o quanto sua empresa aplica as atividades de marketing citadas. Considerando 1 como nenhuma utilização e 6 total utilização.

nenhuma utilização **1 2 3 4 5 6** total utilização

#### Estrutura e organização de marketing

1. Existência de um departamento de marketing interno
2. Monitoramento das ações de marketing a partir de índices
3. Formalização das decisões através de um plano de marketing
4. Uso de cronogramas para as ações dentro do dpto de marketing

#### Sistema de informação de marketing

5. Obtenção de informações de marketing a partir dos registros internos da empresa.
6. Realização de pesquisas de satisfação com clientes atuais.
7. Realização de pesquisas de marketing com clientes potenciais.
8. Monitoramento do comportamento dos concorrentes
9. Monitoramento de variáveis do ambiente (política, econômica, cultural, social e demográfico)
10. Distribuição de todas as informações de marketing obtidas aos interessados da empresa.

#### Estudo de Segmentação de mercado

11. Agrupamento dos clientes conforme suas semelhanças em segmentos
12. Criação de ofertas de produtos conforme as necessidades e desejos de cada segmento, ou de um segmento escolhido.
13. Adequação dos esforços de comunicação conforme o segmento alvo.

#### Composto de Marketing

##### Produto

14. Buscar adaptar as características do produto às necessidades e desejos do consumidor
15. Ter processo de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento ou melhoramento dos produtos
16. Empreender esforços para a diferenciação do produto no mercado

##### Promoção

17. Possui equipe de vendas dentro da empresa
18. Realiza campanhas publicitárias para novos empreendimentos ou construção de marca

nenhuma utilização **1 2 3 4 5 6** total utilização

19. Ter folders e outros materiais publicitários para lançamentos
20. Realizar eventos para divulgação de novos lançamentos
21. Possui um encarregado/dpto de relações públicas

##### Ponto de venda

22. Dispor de um stand de vendas para os empreendimentos
23. Dispor de um apartamento/casa decorada para visitação

##### Preço

24. Ter rotina de monitoramento do preço da concorrência
25. Oferecer opções de pagamento diferenciadas
26. Criar estratégias de preço diferenciadas de acordo com o mercado

##### Planejamento de marketing

27. Desenvolver estratégia própria para atuação no mercado
28. Avaliar pontos fortes e pontos fracos da empresa frente a sua atuação no mercado
29. Monitorar ameaças e oportunidades do mercado
30. Ter um planejamento das ações estratégicas de marketing com base em diagnóstico.

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

## APÊNDICE D – Descrição das variáveis da análise dos dados

### Variáveis de Orientação para o Mercado

<b>OPM_GER1</b>	Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro
<b>OPM_GER2</b>	Nesta empresa, nós conduzimos muitas pesquisas de mercado
<b>OPM_GER3</b>	Nós somos rápidos para detectar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes
<b>OPM_GER4</b>	Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços
<b>OPM_GER5</b>	Nós somos rápidos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação)
<b>OPM_GER6</b>	Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, na legislação, na economia) poderão ter sobre nossos clientes
<b>OPM_DIS1</b>	Nós temos reuniões entre os departamentos (ou áreas) pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado
<b>OPM_DIS2</b>	O pessoal de Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos (ou áreas) sobre as necessidades futuras dos clientes
<b>OPM_DIS3</b>	Quando alguma coisa importante acontece com um grande cliente do mercado, toda a empresa fica sabendo rapidamente sobre o ocorrido
<b>OPM_DIS4</b>	Dados sobre satisfação de clientes são regularmente disseminados em todos os níveis hierárquicos nesta empresa
<b>OPM_RES1</b>	Quando um departamento (ou área) descobre algo importante sobre os concorrentes, ele rapidamente alerta os outros departamentos (ou áreas)
<b>OPM_RES2</b>	Nós levamos pouco tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes
<b>OPM_RES3</b>	Nós tendemos a estar atentos as mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços
<b>OPM_RES4</b>	Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam
<b>OPM_RES5</b>	Diversos departamentos (ou áreas) de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio
<b>OPM_RES6</b>	Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente
<b>OPM_RES7</b>	As atividades dos diferentes departamentos (ou áreas) nesta empresa são bem coordenadas
<b>OPM_RES8</b>	As reclamações dos clientes "têm ouvidos" nesta empresa
<b>OPM_RES9</b>	Se nós formulássemos um ótimo plano de Marketing, nós provavelmente seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado
<b>OPM_RES10</b>	Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos (ou áreas) envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação

### Variáveis de Atividades de Marketing

<b>AM_ESTRUT1</b>	Existência de um departamento de marketing interno
<b>AM_ESTRUT2</b>	Monitoramento das ações de marketing a partir de índices
<b>AM_ESTRUT3</b>	Formalização das decisões através de um plano de marketing
<b>AM_ESTRUT4</b>	Uso de cronogramas para as ações dentro do dpto de marketing
<b>AM_SIM1</b>	Obtenção de informações de marketing a partir dos registros internos da empresa
<b>AM_SIM2</b>	Realização de pesquisas de satisfação com clientes atuais
<b>AM_SIM3</b>	Realização de pesquisas de marketing com clientes potenciais
<b>AM_SIM4</b>	Monitoramento do comportamento dos concorrentes
<b>AM_SIM5</b>	Monitoramento de variáveis do ambiente (política, econômica, cultural, social e demográfico)
<b>AM_SIM6</b>	Distribuição de todas as informações de marketing obtidas aos interessados da empresa
<b>AM_SEG1</b>	Agrupamento dos clientes conforme suas semelhanças em segmentos
<b>AM_SEG2</b>	Criação de ofertas de produtos conforme as necessidades e desejos de cada segmento, ou de um segmento escolhido
<b>AM_SEG3</b>	Adequação dos esforços de comunicação conforme o segmento alvo
<b>AM_PROD1</b>	Buscar adaptar as características do produto às necessidades e desejos do consumidor
<b>AM_PROD2</b>	Ter processo de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento ou melhoramento dos produtos
<b>AM_PROD3</b>	Empreender esforços para a diferenciação do produto no mercado
<b>AM_PROMO1</b>	Possui equipe de vendas dentro da empresa
<b>AM_PROMO2</b>	Realiza campanhas publicitárias para novos empreendimentos ou construção de marca
<b>AM_PROMO3</b>	Ter folders e outros materiais publicitários para lançamentos
<b>AM_PROMO4</b>	Realizar eventos para divulgação de novos lançamentos
<b>AM_PROMO5</b>	Possui um encarregado/dpto de relações públicas
<b>AM_PDV1</b>	Dispor de um stand de vendas para os empreendimentos
<b>AM_PDV2</b>	Dispor de um apartamento/casa decorada para visitaçao
<b>AM_PREC1</b>	Ter rotina de monitoramento do preço da concorrência
<b>AM_PREC2</b>	Oferecer opções de pagamento diferenciadas
<b>AM_PREC3</b>	Criar estratégias de preço diferenciadas de acordo com o mercado
<b>AM_PLAN1</b>	Desenvolver estratégia própria para atuação no mercado
<b>AM_PLAN2</b>	Avaliar pontos fortes e pontos fracos da empresa frente a sua atuação no mercado
<b>AM_PLAN3</b>	Monitorar ameaças e oportunidades do mercado
<b>AM_PLAN4</b>	Ter um planejamento das ações estratégicas de marketing com base em diagnóstico

## APÊNDICE E – Perfil das empresas participantes da pesquisa

### Quantidade de empresas por cidade

Cidade	Empresas
Londrina	19
Maringá	8

### Número de funcionários

Funcionários	Número
0 à 50	14
51 à 100	5
Acima de 100	7

### Lista das empresas entrevistadas:

Empresa	Cidade	Estado	Nº Funcionários	Respondente
Favoreto Engenharia	Londrina	PR	4	Proprietário
Vectra Construtora	Londrina	PR	75	Gerente de Marketing
Construtora 30	Londrina	PR	100	Administrador
Vanguard	Londrina	PR	25	Gerente Regional
Plaenge Empreendi	Londrina	PR	600	Coordenador MKT Institucional
CGE Engenharia	Londrina	PR	20	Diretor
Metacon	Londrina	PR	15	Arquiteta
Quadra Construtora	Londrina	PR	120	Gerente Comercial
Almanary	Londrina	PR	50	Gerente
GALMO	Londrina	PR	120	Gerente Comercial
Artenge	Londrina	PR	500	Coordenadora de Marketing
Santos JR	Londrina	PR	50	Proprietário
Serteng	Londrina	PR	12	Gerente de Compras
Abussafe	Londrina	PR	60	Gerente Geral
Montosa	Londrina	PR	30	Proprietário
A.Yoshii Engenharia	Londrina	PR	?	Assistente de Marketing
Graúna Construções	Londrina	PR	26	Supervisor Comercial
Mavillar Construtora	Londrina	PR	25	Gerente Geral
Plaenge Maringá	Londrina	PR	12	Gerente Regional
Catamarã Engenharia	Maringá	PR	24	Administrador Financeiro
Cantareira Construção	Maringá	PR	90	Sec.Executiva
Construtora Rosa dos	Maringá	PR	40	Assistente Financeiro
Construtora Vicky Lt	Maringá	PR	30	Eng. civil
IMOBILIARIA E CONSTR	Maringá	PR	300	ASSESSOR DE VENDAS
Construtora e Imobil	Maringá	PR	200	Coordenadora de Projetos
Fenícia Construtora	Maringá	PR	80	Assessoria de Comunicação
Design Empreendimentos	Maringá	PR	45	Diretor - Sócio proprietário