

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A DISSEMINAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING
NAS MAIORES EMPRESAS PRIVADAS INDUSTRIAIS
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

ANA MARIA MACHADO TOALDO

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi

UFRGS
Faculdade de Ciências Econômicas
Biblioteca Gladis W. do Amaral
Av. João Pessoa, 52
90040.000 - Porto Alegre - RS - Brasil

Porto Alegre, janeiro de 1997.

A meus pais, Olindo e Marilene, pelo amor e dedicação constante em todas as etapas da minha vida.

AGRADECIMENTOS

- A Deus, Fonte de toda inspiração e de todo saber, sem cujo auxílio este trabalho não se teria concretizado.
- À Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), especialmente ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) que, através de seus professores e funcionários, contribuiu para a minha formação acadêmica e profissional.
- Ao Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi, meu orientador, o reconhecimento pela sua competência, pelas informações sempre oportunas e precisas, enfim, por toda a orientação dispensada ao longo da elaboração desta dissertação.
- Ao Prof. Luiz Antonio Slongo, por seu permanente incentivo, pelas constantes oportunidades oferecidas e, acima de tudo, por seu exemplo como profissional e como ser humano.
- Ao Prof. Walter Meucci Nique, por sua amizade, dedicação e estímulo.
- Às empresas que participaram do presente estudo, por terem oferecido os dados necessários a sua realização.
- Aos funcionários do Centro de Estudos e Pesquisa em Administração (CEPA), por sua atenção e disponibilidade, proporcionando todo o apoio técnico necessário, em particular no processo de coleta dos dados.
- À Prof. Jandyra Fachel, pelo despreendimento e pelas inestimáveis orientações na análise e na interpretação dos dados.
- Aos colegas e amigos Ilton Teitelbaum e Filipe Costa, pelo apoio e amizade demonstrados desde o início do curso.
- A minha família, pais, irmãs e avós, pela constante presença, incentivo e carinho durante todos esses anos.
- Ao Felipe, pela compreensão e amor externados em todos os momentos.

RESUMO

O presente estudo aborda o tema **orientação para o mercado**, operacionalizado via abordagem da **disseminação do conceito de marketing**.

Seus objetivos estão centrados na verificação do grau de disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do Estado do Rio Grande do Sul, a partir do pessoal do nível operacional, a fim de determinar até que ponto as informações geradas na alta administração, que contribuem para a prática do conceito de marketing, atingem a baixa administração, responsável pela operacionalização das atividades que refletirão na satisfação dos clientes quanto aos produtos e serviços dessas organizações.

Para a consecução dos objetivos do trabalho, utilizou-se um método baseado em pesquisa descritiva e quantitativa, aplicando um modelo testado anteriormente por autores norte-americanos em seu território e com público exclusivamente pertencente à alta administração. A Escala MARKOR, como é conhecida, determina o grau de orientação para o mercado das empresas pesquisadas. Porém, para o presente trabalho, foram utilizados os dois primeiros grupos do modelo, Geração e Disseminação da Inteligência de Marketing, os quais se adequam aos objetivos já apresentados. A referida Escala foi dirigida para um universo de 30 (trinta) empresas, representando as maiores empresas privadas industriais do Rio Grande do Sul, segundo o critério de faturamento, publicado pela Revista Exame -Melhores e Maiores-, no ano de 1995.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas pessoais em 17 (dezessete) dessas empresas, perfazendo um total de 352 (trezentas e cinquenta e duas) entrevistas, 50 (cinquenta) para diretores, os quais responderam pela geração de marketing, e 302 (trezentas e duas) para chefias do nível operacional, as quais responderam pela disseminação de marketing. O período da coleta de dados compreendeu três meses: de abril a junho de 1996.

Os resultados da pesquisa conduziram à determinação do grau de disseminação do conceito de marketing, indicando que, de maneira geral, as 17 (dezessete) maiores empresas

privadas industriais do Rio Grande do Sul possuem uma alta geração da inteligência de marketing, mas a disseminam medianamente pela organização. Isto significa dizer que o conceito de marketing é devidamente compreendido e executado pela alta administração das empresas pesquisadas, porém ele não atinge com a mesma intensidade o pessoal operacional, ou seja, aqueles que são os responsáveis pelas ações das empresas em prol do seu mercado. Segundo os autores do Modelo utilizado, uma disseminação de marketing não tão intensa, provavelmente, resultará em respostas ao público-alvo, através da produção de bens e serviços menos eficientes, refletindo de maneira prejudicial no atendimento de suas necessidades e desejos, bem como nos resultados das empresas.

Por fim, o trabalho contribuiu para a verificação do quanto as maiores empresas privadas industriais do Rio Grande do Sul disseminam internamente o conceito de marketing, fornecendo os principais elementos que elas têm possibilidade de aperfeiçoar para propiciar uma correta orientação para o mercado. E, além disso, este estudo representou o primeiro passo para a futura validação da Escala MARKOR no âmbito nacional e com o público utilizado, pois trata-se da primeira pesquisa realizada no País, até o presente momento, com essa finalidade.

ABSTRACT

The present study deals with the subject **MARKET ORIENTATION**, operationalized using the **MARKETING CONCEPT DISSEMINATION** approach.

The study group is made up of the largest private companies in the industrial sector in the state of Rio Grande do Sul. The aim is to evaluate the degree of dissemination of the marketing concept among the operational level personnel, so as to determine to what extent the information generated by the top management (which contributes to the comprehension and implementation of the marketing concept) is effectively perceived and utilized by the bottom-line employees and translated into customer satisfaction via the products and services of these organizations.

For this purpose, a method based on descriptive and quantitative research was used applying a model previously employed and tested by North American authors on a public restricted to top management in the United States. The MARKOR Scale, as it is known, determines the degree of market orientation of companies studied. In the case of the present study, however, only the first two segments of the MARKOR Scale were used - Generation and Dissemination of Marketing Intelligence - since they were pertinent to the objectives of this study. The Scale was applied to a universe of 30 of the biggest private industrial companies in Rio Grande do Sul in terms of Net Sales in 1995. The information source was the magazine EXAME - Melhores e Maiores (the best and the biggest).

Data was collected from personal interviews in 17 of these companies, totalling 352 interviews in all. 50 of these were with directors who answered for Marketing Generation and 302 with operational level heads who answered for Marketing Dissemination. Data was collected over a period of 3 months - from April to June 1996.

Results from the research showed that although the 17 biggest industrial companies in Rio Grande do Sul have a very high generation of marketing intelligence, dissemination down through the organization is only average. This means that although the Marketing concept is duly understood and executed by the top management, it doesn't reach,

with the same intensity, the operational level who are responsible for putting the theories into practice so as to benefit their market. According to the authors of the Model being used, a deficient marketing dissemination will result in less efficient responses, in terms of goods and services, from the target public. This, in turn, will reflect negatively on attending the customers' needs and desires as well as on the companies' results.

Finally, the study contributed to verify to what extent the biggest private industrial companies in Rio Grande do Sul disseminate internally the marketing concept as well as to demonstrate what principal elements can be perfected so as to provide a correct orientation for the market. Moreover, this study represents the first step for a future nationwide validation of the MARKOR Scale with the public used, since this is the first research done in the country, with this objective, up to the present time.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1- DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	4
2- OBJETIVOS	6
3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
3.1- Evolução do Conceito de Marketing	7
3.2- Modelos de Orientação para o Mercado	20
3.2.1- Modelo de Orientação para o Mercado segundo KOHLI & JAWORSKI (1990)	20
3.2.2- Modelo de Orientação para o Mercado segundo NARVER & SLATER (1990)	24
3.2.3- Modelo de Orientação para o Mercado segundo DESHPANDÉ, FARLEY & WEBSTER (1993)	26
3.2.4- Modelo de Orientação para o Mercado segundo DAY (1994)	28
3.3- Conseqüências da Orientação para o Mercado	29
3.3.1- Conseqüências para a Empresa	30
3.3.2- Conseqüência para a Inovação	32
3.3.3- Conseqüências para os Clientes	33
3.3.4- Conseqüências para os Funcionários	33
4- MÉTODO	34
4.1- Aspectos Gerais do Método Utilizado	34

4.2- Universo da Pesquisa	36
4.3- Plano Amostral	36
4.4- Pré-Teste	38
4.5- Coleta de Dados	39
4.6- Tratamento dos Dados	42
4.7- Confiabilidade das Medidas Utilizadas	42
4.8- Validade das Medidas Utilizadas	43
4.8.1- Análise Fatorial	44
4.8.1.1- Análise Fatorial do Conjunto de Variáveis do Grupo Geração	45
4.8.1.2- Análise Fatorial do Conjunto de Variáveis do Grupo Disseminação	49
4.8.2- Método dos Juizes	53
4.8.2.1- Apreciação dos Juizes Quanto às Variáveis do Grupo Geração	55
4.8.2.2- Apreciação dos Juizes Quanto às Variáveis do Grupo Disseminação	55
5- RESULTADOS DA PESQUISA	56
5.1- Caracterização da Amostra	56
5.1.1- Caracterização por Volume de Vendas	56
5.1.2- Caracterização por Ramo de Atividade	58
5.1.3- Caracterização por Tempo de Trabalho dos Funcionários Entrevistados	59
5.2- Geração da Inteligência de Marketing	61
5.2.1- Classificação a partir da Escala de Cinco Pontos	61
5.2.2- Classificação a partir da Escala de Três Pontos	65
5.3- Disseminação da Inteligência de Marketing	68
5.3.1- Classificação a partir da Escala de Cinco Pontos	68
5.3.2- Classificação a partir da Escala de Três Pontos.....	71
5.4- Comparação entre Geração e Disseminação da Inteligência de Marketing	75

5.4.1- Relação Comparativa entre os Indicadores de Geração e de Disseminação	75
5.4.2- Comparação entre os Graus de Geração e de Disseminação em cada Empresa Pesquisada	78
CONCLUSÕES	83
IMPLICAÇÕES DA PESQUISA	89
LIMITAÇÕES DO ESTUDO	90
BIBLIOGRAFIA	91
ANEXOS	96

LISTA DE ANEXOS

1 - As Maiores Empresas Privadas Industriais do Estado do Rio Grande do Sul (1995)..	97
2 - Empresas Participantes da Pesquisa	99
3 - Escala MARKOR	101
4 - Questionários	104
5 - Roteiro do Primeiro Contato Telefônico	107
6 - Carta Enviada, Via Fac Símile, às Empresas	109
7 - Roteiro do Segundo Contato Telefônico	111
8 - Correspondência Enviada aos Juízes	113

LISTA DE FIGURAS

1 - Classificação das Capacidades 28

LISTA DE QUADROS

1 - Variáveis do Grupo Geração Incluídas no Fator “Clientes e Alterações no Ambiente”	46
2 - Variáveis do Grupo Geração Incluídas no Fator “Clientes, Concorrentes, e Setor”	46
3 - Variáveis do Grupo Geração Incluídas no Fator “Clientes, Concorrentes e Influenciadores”	47
4 - Variáveis do Grupo Geração Incluídas no Fator “Clientes e Setor”	47
5 - Grupos de Fatores e Respectivos Percentuais de Explicação da Variância Total	48
6 - Variáveis do Grupo Disseminação Incluídas no Fator “Clientes, Concorrentes e Mercado”	50
7 - Variáveis do Grupo Disseminação Incluídas no Fator “Mercado e Concorrentes” ...	51
8 - Variáveis do Grupo Disseminação Incluídas no Fator “Concorrência”	51
9 - Grupos de Fatores e Respectivos Percentuais de Explicação da Variância Total	52
10 - Geração da Inteligência de Marketing	63
11 - Variação da Média, Mediana e Desvio-Padrão do Grupo de Indicadores da Geração da Inteligência de Marketing	64
12 - Geração da Inteligência de Marketing de acordo com a Escala de Três Pontos	66
13 - Variação da Média, Mediana e Desvio-Padrão do Grupo de Indicadores da Geração da Inteligência de Marketing segundo a Escala de Três Pontos	67
14 - Disseminação da Inteligência de Marketing	69
15 - Variação da Média, Mediana e Desvio-Padrão do Grupo de Indicadores da Disseminação da Inteligência de Marketing	71
16 - Disseminação da Inteligência de Marketing de acordo com a Escala de Três Pontos	73

17 - Variação da Média, Mediana e Desvio-Padrão do Grupo de Indicadores da Disseminação da Inteligência de Marketing segundo a Escala de Três Pontos	74
18 - Subgrupos Originados do Cruzamento das Variáveis de Geração com as Variáveis de Disseminação	76
19 - Comparação entre as Médias Gerais de cada Subgrupo	78

LISTA DE TABELAS

1 - Confiabilidade das Medidas Utilizadas na Atual Pesquisa	43
2 - Confiabilidade das Medidas Utilizadas na Pesquisa Original	43
3 - Volume de Vendas	57
4 - Volume de Vendas em Intervalos de US\$ 100 Milhões	58
5 - Ramo Principal de Atividade das Empresas	59
6 - Geração da Inteligência de Marketing - Tempo de Trabalho dos Funcionários (Diretores) Entrevistados.....	60
7 - Disseminação da Inteligência de Marketing - Tempo de Trabalho dos Funcionários (Chefias Operacionais) Entrevistados	60
8 - Graus de Geração e Disseminação de Marketing em cada Empresa Pesquisada, Classificados segundo Ordem Decrescente do Grau de Geração	79

INTRODUÇÃO

O marketing permeia a vida dos seres humanos. Não importa se o país é rico ou pobre, tecnologicamente avançado ou em desenvolvimento, as atividades de marketing possuem um papel fundamental na formação, desenvolvimento e crescimento da sua economia (MOYER & HUNT, 1978). KOTLER (1993) reforça essa idéia: segundo ele, o marketing está presente na vida diária da sociedade nos dias atuais. O contato com produtos e serviços é permanente, pois chegam até os indivíduos somente porque existiu um sistema de marketing que tornou possível o seu acesso.

LEVITT (1986) demonstra a importância do marketing também para as organizações, fazendo referência às principais políticas e estratégias de marketing de uma organização como sendo as políticas e estratégias principais da empresa, significando que estas últimas não podem ser formuladas sem sérias considerações de marketing se se objetivam resultados eficazes.

As empresas têm consciência dessa importância, tanto que concentram suas ações em atender cada vez melhor os seus clientes. Pode-se notar que nos cursos de administração, em entrevistas com empresários e nas principais publicações sobre temas empresariais este é sempre o objeto central das conversações: a preocupação com o cliente. Porém, nem sempre estas verbalizações tornam-se realidade quando o cliente está presente na ação final da compra, devido ao mau atendimento, produtos que não condizem com aquilo a que se propõem, produtos de baixa qualidade, e outras dificuldades encontradas na aquisição de bens e serviços. Provavelmente, a grande questão está na forma como esta idéia de valorização do cliente, que o executivo tem na sua mente, é repassada aos funcionários. São eles os responsáveis pela prática das estratégias da empresa, são eles que fabricam produtos, que tratam com os clientes, enfim, que externam a imagem da empresa. Esse ponto é bem definido por DESHPANDÉ & WEBSTER (1989) ao escreverem que o problema não é construir programas de marketing para os clientes, mas sim como adaptar o seu gerenciamento ao pessoal interno.

Percebe-se a extrema importância da implementação do conceito de marketing no interior das empresas, especialmente no tocante a sua disseminação pelos vários níveis e setores organizacionais, constituindo-se em um tema atual que vem merecendo grande atenção de alguns teóricos de marketing, desde o início da década de 90, sob a ótica da orientação para o mercado (KOHLI & JAWORSKI, 1990; NARVER & SLATER, 1990; DESHPANDÉ, FARLEY & WEBSTER, 1993; DAY, 1994).

Este trabalho, então, visa a atrair a atenção para a prática do marketing no tocante às ações internas da empresa para sua operacionalização, pois a orientação para o mercado é aqui enfocada como sinônimo da implementação do conceito de marketing (KOHLI & JAWORSKI, 1990). Nesse contexto encontra-se inserida a disseminação.

A disseminação do conceito de marketing é abordada conforme o pensamento de KOHLI & JAWORSKI (1990), ou seja, como sendo a propagação das informações coletadas sobre as preferências e necessidades atuais e futuras dos consumidores, bem como dos elementos externos à empresa que as influenciam, pelos vários setores e níveis da organização, não ficando restritas ao departamento de marketing, para que todos possam desenvolver suas atividades em sintonia com as exigências dos clientes.

É perceptível que a orientação para o mercado, segundo os referidos autores, caracteriza-se por ser um processo organizacional, pois envolve a empresa com todos os seus setores e seus funcionários, em todos os níveis e cargos. Visão esta também impressa no presente trabalho.

A fim de atingir os objetivos propostos realizou-se uma pesquisa com funcionários com cargo de chefia operacional das maiores empresas privadas industriais do Estado do Rio Grande do Sul, classificadas assim segundo o critério de faturamento. Deve-se, aqui, destacar o diferencial deste estudo em relação a outros nesta área de orientação para o mercado. Enquanto estes últimos geralmente preocuparam-se em ouvir a alta administração (diretoria) das empresas, o presente trabalho centrou sua atenção nas opiniões de funcionários de terceiro escalão, com o intuito de verificar a disseminação do conceito de marketing no nível responsável pela realização das ações da empresa.

Dessa maneira, este estudo encontra-se estruturado nas etapas apresentadas a seguir. Primeiramente, define-se o problema de pesquisa, como também os objetivos propostos; em uma terceira seção apresenta-se a fundamentação teórica sobre o tema

orientação para o mercado, iniciando pela evolução do conceito de marketing no decorrer do século XX, passando pelos principais modelos de orientação para o mercado e finalizando com as conseqüências de tal orientação. Na etapa seguinte, demonstra-se o método aplicado na pesquisa de campo, bem como a confiabilidade e validade das medidas utilizadas; na quinta parte expõem-se os resultados obtidos com a realização do método de trabalho; por fim, descrevem-se as conclusões obtidas, bem como as implicações e limitações do estudo.

1- DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As empresas, impulsionadas pelas alterações do ambiente externo em que estão inseridas, com o passar dos anos, modificaram sua visão de organização.

Em um primeiro momento, a produção era o centro das atenções da empresa. Concentrava-se em melhorar a eficiência da produção, sem importar-se com o produto em si e seus benefícios. Depois, pode-se dizer que a nova preocupação foi com a qualidade e performance do produto, desconsiderando, ainda, a necessidade que este visava suprir. Em uma terceira etapa, o âmago das atividades empresariais estava na venda de seus produtos. O esforço em produzir e vender, não se importando com a conseqüente utilização do objeto da venda. Por fim, o eixo, até então situado no interior da organização, desloca-se para o ambiente externo, focando o mercado, e, nele, especialmente, a razão da sobrevivência e crescimento da empresa: seus clientes. A orientação passa a ser o desenvolvimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e desejos dos clientes (KOTLER, 1995).

Com a crescente competitividade, a orientação para marketing tornou-se, não mais um diferencial relativo a empresas de sucesso, mas sim uma obrigação de qualquer organização que quiser sobreviver e crescer no mercado. Para tal, é necessário que todas as atividades desenvolvidas internamente sejam dirigidas por esta idéia.

As ações dos funcionários nas empresas são norteadas por sinais oferecidos pela própria organização. Como o marketing tem o cliente no centro das suas atenções e este é o objetivo de qualquer empresa (ou deveria ser), pode-se dizer que ele exerce o papel de guia das atividades do pessoal interno. Fala-se, aqui, de uma cultura de marketing, que significa difundir a preocupação com o consumidor como o maior valor da organização.

O marketing passa a ser visto, não como uma função isolada de um único setor, mas sim como a obrigação de todos. A cultura de marketing é o “(...) desenvolvimento do espírito de marketing e sua generalização a toda a empresa” (DALY, 1988, p.42).

Portanto, a partir das afirmações até então feitas, despertando a atenção para a prática diária do conceito de marketing nas organizações, a presente pesquisa se propôs a

verificar se as maiores empresas privadas industriais do Rio Grande do Sul, assim classificadas segundo o critério de faturamento, desenvolvem ações que possibilitam a disseminação do conceito de marketing. Em outras palavras, buscou-se descobrir até que ponto os funcionários dessas empresas recebem as condições básicas para praticar o conceito de marketing.

A escolha da referida população foi motivada pelo pressuposto de que a orientação das atividades das empresas para o seu mercado tem como grande consequência seu impacto sobre a performance da organização como um todo (NARVER & SLATER, 1990; JAWORSKI & KOHLI, 1993), isto é, empresas orientadas para o mercado têm maiores possibilidades de colher resultados positivos. Desta forma, verificou-se se as empresas que têm os maiores resultados do Estado do Rio Grande do Sul, em termos de faturamento, possuem as condições necessárias para a disseminação do conceito de marketing internamente.

A contribuição desta pesquisa para as empresas participantes reverterá em subsídios que lhes permitirão melhor compreender o quanto seus funcionários estão inteirados no processo mercadológico da própria organização. Em especial, terão condições de saber quais os aspectos que estão internalizados e que possibilitam a prática do marketing, bem como aqueles que ainda estão ausentes. Sendo assim, poderão comprovar se a orientação para o mercado, além de estar na mente dos administradores, está, também, na ação dos empregados.

Ao nível acadêmico, o acréscimo maior que o presente trabalho proporcionará diz respeito ao público-alvo pesquisado. A disseminação do conceito de marketing nas empresas foi abordada nos escalões inferiores das organizações, onde as estratégias de marketing são executadas e não onde são concebidas. Além do que a investigação da orientação para o mercado nos níveis mais baixos das organizações é um dos temas mais aguardados das pesquisas de orientação para o mercado, conforme afirmaram Ajay Kohli, Bernard Jaworski, John Narver e Stanley Slater na conferência de verão da American Marketing Association, no Arizona, Estados Unidos, em junho de 1996. Sendo, este estudo, então, de grande importância, uma vez que ele se constitui no primeiro passo do processo de validação da Escala MARKOR no ambiente brasileiro e com os funcionários do nível operacional das organizações.

2- OBJETIVOS

2.1- Objetivo Geral

Verificar o grau de disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do Estado do Rio Grande do Sul.

2.2- Objetivos Específicos

a) Verificar o grau de disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do Estado do Rio Grande do Sul a partir do pessoal do nível operacional.

b) Verificar o grau de geração da inteligência de marketing nas maiores empresas privadas industriais do Estado do Rio Grande do Sul.

c) Comparar o grau de disseminação do conceito de marketing com o grau de inteligência de marketing nas maiores empresas privadas industriais do Rio Grande do Sul.

d) Determinar, de acordo com os índices obtidos, os elementos que precisam ser aperfeiçoados, a fim de que se possa otimizar os graus de geração e de disseminação da inteligência de marketing nas empresas pesquisadas.

e) Fornecer subsídios para a validação das duas primeiras fases do MODELO MARKOR, de KOHLI, JAWORSKI & KUMAR (1993), isto é, “Geração e Disseminação da Inteligência de Marketing”, no tocante a sua aplicação ao contexto brasileiro e, também, quanto à utilização de público-alvo pertencente ao nível operacional das empresas.

3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta fase, objetiva-se realizar uma explanação teórica do tema que norteia o presente estudo: a orientação para o mercado.

Inicia-se com a retrospectiva histórica da evolução do conceito de marketing no século XX, que é realizada a partir de publicações a este respeito em livros e nos principais periódicos da área, especialmente o *Journal of Marketing*, que completou 60 anos no ano de 1996. Essa escolha recai na compreensão de que tais periódicos, além de serem um referencial teórico para o ambiente acadêmico (ensino e pesquisa), também o são para o âmbito empresarial, isso se comprova através do seu corpo de colaboradores, que, na grande maioria, são professores/pesquisadores e consultores de empresas, onde aplicam e validam as suas pesquisas.

Em um segundo momento, apresentam-se os modelos mais conceituados de orientação para o mercado, a fim de revelar como está ocorrendo o aprimoramento desse tema e a sua aplicabilidade prática, já que é considerada como sendo a “(...) implementação do conceito de marketing” (KOHLI & JAWORSKI, 1990, p.1).

Por fim, demonstram-se as conseqüências positivas que a orientação para o mercado pode causar às empresas, à inovação, aos clientes e aos funcionários.

3.1- Evolução do Conceito de Marketing

Ao contrário do que muitos possam pensar, marketing não esteve sempre presente na bibliografia nem nas atividades organizacionais (BARTELS, 1988). A função de comércio, sim, existe desde que o homem sentiu falta de alguns elementos para a sua subsistência, precisando trocar bens ou serviços que possuía com aqueles de outros seres humanos. Porém, não se pode confundir estes dois enfoques, mesmo ambos estando centralizados na troca de produtos. A existência do comércio não pressupõe a existência automática do marketing. Os dois elementos diferenciam-se no fato de que a troca no

marketing é antecedida pelo conhecimento das necessidades e desejos daquele que vai usufruir do produto em questão. Por isso, percebe-se a sua inexistência até então.

No final do século XIX a palavra “marketing” ainda não era usada. No seu lugar utilizava-se “comércio” e “distribuição” para designar as atividades relacionadas com a demanda de bens e serviços. No início do século XX, entre 1900 e 1910, mencionou-se pela primeira vez o vocábulo “marketing”, registrado em alguns cursos ministrados em universidades norte-americanas neste período. Um dos precursores de sua utilização foi o professor da Universidade de Wisconsin, EUA, Ralph Starr BUTLER, que, a partir de sua experiência anterior como funcionário da Procter & Gamble Company, procurava uma expressão para descrever os processos de venda e propaganda. Não se contentando com as já utilizadas, “comércio” e “distribuição”, por achar que deveria haver uma etapa anterior ao uso do vendedor e da propaganda, decidiu-se por “Métodos de Marketing” (BARTELS, 1988, p.24).

Dessa forma, a primeira década do século XX caracterizou-se pelo início da utilização da palavra marketing, a qual referia-se, inicialmente, aos conceitos de comércio e distribuição, em particular, ao reconhecimento de problemas na distribuição de produtos do produtor para o consumidor, especialmente, agrícolas. No entanto, não havia uniformidade nem formalidade do pensamento nesta época, cada um divulgava suas próprias idéias (BARTELS, 1988).

Entre os anos de 1910 e 1920, houve o aparecimento e a sedimentação de conceitos básicos de marketing, como, também, a definição de termos a ele relacionados (BARTELS, 1988).

Em 1914 Ralph Starr BUTLER publica seu primeiro livro “Métodos de Marketing”, onde conceitua Marketing como sendo

“(…) uma combinação de fatores. É mais do que vendas, mais do que a escolha de canais, propaganda ou de operações dos estabelecimentos de atacado e varejo. Marketing é uma função de coordenação, de planejamento, (...) de gerenciamento das complicadas relações entre os vários fatores do comércio, e precisa ser considerado em primeiro lugar (...)” (in BARTELS, 1988, p.143)

Outra definição dada a marketing, ainda na segunda década deste século, e que prevaleceu nos anos seguintes, foi atribuída a Paul T. CHERINGTON, a qual solidifica o conceito de marketing como atividades realizadas entre o produtor e o consumidor, ou seja,

“(...) a ciência envolvida na distribuição de mercadorias do produtor para o consumidor, excluindo (...) alterações na forma.” (in BARTELS, 1988, p.146)

Percebe-se a continuidade da visão de que marketing corresponde à facilitação da distribuição de produtos.

O espaço constituído entre 1920 e 1930 caracteriza-se pelo lançamento de livros com temas específicos em marketing: propaganda, vendedores, gerenciamento de vendas, varejo. Também neste período o tema “princípios de marketing” foi apresentado, sob a forma de livro, por vários autores, debatendo, predominantemente, as funções do intermediário (agrupar, dividir, classificar, estocar, transportar, orientação de risco, financiar, risco, embalar e vender). Deve-se ressaltar, aqui, que este objeto de estudo está sendo mencionado não pela difusão de novas idéias, mas pelo fato de que há uma uniformidade no pensamento dos escritores ao se referirem ao mesmo assunto: princípios de marketing (BARTELS, 1988). Pode-se perceber que o sincronismo no pensamento não era verificado até então, iniciando, neste momento, quando os escritores passam a versar sobre assuntos de mesma ordem.

BARTELS (1988, p.150), cita, ainda, que um grupo de autores que também escreveu sobre princípios de marketing nesta mesma época, deixa de lado o que poderia ser chamado de “visão do empreendedor”, caracterizada pela total atenção à intermediação do produto, preocupando-se com funções desenvolvidas desde a saída do produto da empresa até sua chegada nas mãos do consumidor. Diferentemente, esses escritores passam a adotar a “visão do consumidor”, introduzindo estudos a respeito dos “motivos de compra”. Nota-se a diferença substancial da mudança de enfoque. Anteriormente o produtor era o contemplado, sendo incentivado a melhorar as etapas que precediam à fabricação do produto, agora já aparece uma primeira atenção às motivações do consumidor à aquisição de bens e serviços, ou seja, uma singela menção de que talvez fosse importante verificar o que leva o cliente a optar por uma oferta. Não há citação a respeito de necessidades ou desejos, mas pode-se considerar uma prévia a estes elementos que fazem parte do conceito de marketing atual.

Na década de 30, áreas especializadas continuam a se desenvolver, sendo revisadas e aprofundadas (BARTELS, 1988). Não foi um período de grandes

desenvolvimentos no pensamento de marketing, porém houve a confirmação dos temas estudados até então e a revisão realizada pelos autores de seus textos escritos na década anterior.

Destaca-se, aqui, a criação do *Journal of Marketing* (1936) e da *American Marketing Association* (1937). O primeiro, mesmo não tendo inicialmente uma política definida, incentivou artigos na área, ainda que de pequena extensão (em média, cinco páginas), os quais versavam sobre práticas do comércio e distribuição de produtos à luz de legislações e regulamentações governamentais (KERIN, 1996). Percebe-se, mais uma vez, a manutenção do enfoque de marketing no âmbito do comércio e da distribuição.

Nos dez anos que seguem (1940 a 1950), retomam-se alguns termos do pensamento de marketing (BARTELS, 1988). As revisões na literatura continuam a ser feitas por seus autores, porém um grande número de idéias e conceitos foi desenvolvido, como, por exemplo, “a noção de diferenciação de produto, seu papel no preço e na propaganda” (KERIN, 1996, p.4), e a definição de *merchandising*, que se refere ao “(...) ajustamento à demanda do consumidor da mercadoria produzida ou oferecida para venda” (BARTELS, 1988, p.156).

Ênfase maior foi dada à necessidade do gerenciamento de marketing, que deixa de ser uma mera aplicação de regras e princípios, passando a existir com funções específicas, ressaltando-se o planejamento das atividades de marketing (BARTELS, 1988), como, também, a necessidade de que elas sejam organizadas, dirigidas e controladas, a fim de que haja eficiência no processo mercadológico, ou seja, atividades e seus respectivos custos identificados, medidos e modificados se assim for o caso (KERIN, 1996).

Dessa forma, procura-se introduzir fortemente a chamada “visão do consumidor” no negócio, através de uma maior preocupação com seus interesses (BARTELS, 1988). Tem-se a prova desta afirmação a partir de uma frase extraída de um texto publicado em 1946. Encontra-se, aí, a menção de que a real preocupação de marketing deveria ser o cliente: “(...) a primeira medida de qualquer empresa para alcançar o sucesso é bem servir os seus consumidores” (CONVERSE & HUEGY, 1946, p.21).

Entre 1950 e 1960, os conceitos de marketing utilizados até então passam a ser enfatizados como um processo de decisão gerencial, aparecendo algumas pesquisas com análise quantitativa de marketing (BARTELS, 1988).

Em relação à década anterior, no tocante a temas abordados, pouco se avançou no estudo do marketing, porém houve um evidente aprofundamento dos conhecimentos antecedentes. Em especial, a abordagem do consumidor, que altera a visão conceitual de marketing, fica consagrada, devido a várias publicações com este foco. Além disso, também torna-se unanimidade a exigência de um processo de gerenciamento de marketing, já mencionado na década anterior, mas agora com maior influência sobre os artigos escritos, onde destacam-se as seguintes atividades: produto, preço, canais e promoção (BARTELS, 1988).

O ponto culminante desta abordagem gerencial do marketing é a concepção do mix de marketing, onde Jerome McCARTHY, em 1960, conceitua os “Quatro Ps”, os quais incluem: “planejamento de produto, praça ou canal de distribuição, preço e promoção” (in BARTELS, 1988, p.159), universalmente conhecidos e utilizados no ensino e na prática de marketing dos dias atuais.

No final deste período, encontra-se menção à implementação do conceito de marketing. Marketing, neste momento, é conceituado como sendo:

“Uma conscientização corporativa que enfatiza a integração e a coordenação de todas as funções de marketing as quais, a seu tempo, são conjugadas com todas as outras funções da empresa, com o objetivo básico de produzir máximos lucros a longo prazo.” (FELTON, 1959, p.55)

Ressalta-se, já nesta data, a preocupação com a prática do conceito de marketing, sua conscientização por toda a organização e a visualização do marketing como uma função integrada às demais, bem como uma alusão ao lucro, até então não mencionado.

Os anos que antecederam 1950 contribuíram para o pensamento de marketing no sentido de desenvolverem um conteúdo de informações de marketing, mas não pelos conceitos prescritos. Lançaram-se as bases do marketing, abordando-o de maneira geral. A partir de 1950 o pensamento de marketing tornou-se especializado, havendo o aprofundamento das idéias já existentes. Passa a ser conhecido como o “processo de diferenciação”, consistindo na “(...) emergência de novas perspectivas conceituais e metodológicas em relação à maneira de ver o processo de marketing” (BARTELS, 1988, p.159).

Na década de 60, o pensamento de marketing expandiu-se, sendo abordado encadeadamente, ou seja, associação de temas formando um todo comum, ao invés de se tomar assuntos isolados. Essa concepção inicia na década de 50 com a visão de marketing como um processo que possui várias atividades e que precisa ser administrado para atingir resultados eficientes. Porém, é nos anos 60 que a visão mais integrada do marketing se solidifica (BARTELS, 1988).

Os temas abordados nos anos 60 incluem: “varejo, *merchandising* e desenvolvimento de produto, consumerismo, *franchising*, distribuição física, grupo de atividades desenvolvidas por atacadistas e varejistas e regulamentações governamentais”, sendo que todos os textos desenvolvidos neste período “(...) tinham em comum um objetivo de uso educacional e o propósito de explicar marketing como um todo” (BARTELS, 1988, p.160, 161).

Segundo DAY & WENSLEY (1983), ainda na década de 60 o direcionamento para marketing era visto como um elemento essencial para o crescimento da empresa.

Nesta época, já encontra-se a expressão “orientação para o mercado” como a mais adequada para atender aos desejos do consumidor (LEAR, 1963). Entretanto, o enfoque está concentrado no mercado consumidor, ou seja, orientação para o mercado é sinônimo de busca de pleno conhecimento do público-alvo, não citando a preocupação com os demais elementos formadores do mercado em que a empresa está situada, como, por exemplo, fornecedores, concorrentes, grupos regulamentadores, etc. Dessa forma, teria sido melhor nomear este enfoque como orientação para o consumidor e não para o mercado.

Na metade dos anos 60, pesquisadores de marketing começam a estudar a adoção do conceito de marketing por empresas norte-americanas. Neste momento, faz-se uso de pesquisa de natureza quantitativa, proporcionando um cunho científico ao estudo do marketing (KERIN 1996). Como exemplo, pode-se citar a pesquisa que HISE fez em 1965, a qual define que uma empresa que pretenda assimilar praticamente o conceito de marketing deve desenvolver três aspectos:

“Orientação para o consumidor, que é o conhecimento das necessidades e desejos do mercado-alvo antes de se iniciar o processo de marketing; lucratividade das operações de marketing; e uma estrutura organizacional na qual todas as atividades são coordenadas pelo departamento de marketing e onde o executivo principal de marketing tem

uma posição tão importante quanto os de outros setores.”
(HISE, 1965, p.9)

O autor deixa bem claro o foco no consumidor, como foi citado, também, na década anterior, salientando os resultados que a prática do conceito de marketing pode gerar, bem como sua função integradora na organização.

No final dos anos 60, alguns autores passam a abordar o envolvimento da empresa com seu ambiente e a necessidade de adaptação da estrutura de marketing das organizações às mudanças ambientais. Consideravam que a empresa possuía, internamente, fatores aos quais ela podia controlar e, no ambiente, ela trabalhava com elementos incontroláveis. A organização foi caracterizada como um subsistema do sistema maior, que é o ambiente, relacionando-se com os elementos sociais, econômicos e políticos que fazem parte deste mesmo ambiente. Dentre os temas desenvolvidos ressalta-se: “(...) problemas com a pobreza e raça, críticas sociais à indústria química, objeções sociais ao marketing, desperdícios em propaganda, ineficiência em marketing e o hábito de fumar cigarros” (BARTELS, 1988, p.161).

Porém, é na década seguinte, a de 70, que a ênfase ao ambiente torna-se o foco da análise dos autores. Neste período, além da clareza de que a empresa deve estar consciente de que ela é afetada diariamente pelas variáveis ambientais que a rodeiam, também é bem marcante a preocupação com as questões sociais, fazendo a organização preocupar-se, cada vez mais, com a repercussão das ações de marketing na sociedade. Constitui-se na responsabilidade da empresa em desenvolver produtos que não prejudiquem a sociedade e o ambiente geral (BARTELS, 1988). Sobressaem-se alguns temas discutidos: “sistemas de comportamento do consumidor, sistemas de atacado e varejo, estrutura de sistemas de marketing, sistemas globais de marketing, sistemas de informação de marketing e sistemas promocionais” (BARTELS, 1988, p.160).

Um interesse mais acentuado pelo estudo do comportamento do consumidor surge ainda no final da década de 60, solidificando-se no decorrer dos anos 70 com a publicação de artigos focalizando as dimensões psicológicas do comprador e, especialmente, o processo de decisão de compra, tanto do cliente de produtos finais como de clientes industriais, culminando com a criação do *Journal of Consumer Research* em 1974 (KERIN, 1996).

Ressaltam-se, também, neste período, as discussões da abrangência do conceito de marketing, quando alguns autores passam a considerar viável a aplicação das técnicas mercadológicas em instituições sem fins lucrativos como também para promover objetivos sociais (KOTLER & ZALTMAN, 1971; KOTLER, 1972; BARTELS, 1974; HUNT, 1976).

Em 1971, mais uma pesquisa é apresentada com o intuito de verificar os elementos do conceito de marketing. Salienta-se a necessidade de deixar de lado o aspecto filosófico do marketing e prestar mais atenção a sua implementação na organização, a qual precisa desenvolver os seguintes aspectos:

“A preocupação com o consumidor como o centro de todas as decisões de marketing; a integração das operações de todas as áreas da empresa; e o lucro visto como recompensa pela eficiente satisfação das necessidades dos consumidores.” (BELL & EMORY, 1971, p.41)

Percebe-se que, novamente, o consumidor é colocado no centro das atenções, com uma menção ao lucro como forma de retribuir a correta orientação da empresa.

Ainda neste mesmo ano, outra pesquisa é feita em relação à aceitação e utilização do conceito de marketing (BARKSDALE & DARDEN, 1971). As noções fundamentais pesquisadas concentram-se, outra vez, na atenção ao consumidor e no lucro, ao invés do volume de vendas, como critério de avaliação das atividades de marketing. Os autores concluem, ao entrevistar executivos e professores da área, que há unanimidade na definição de marketing com base nos elementos citados, porém, o aspecto que mais os preocupou foi a implementação desse conceito no dia a dia das empresas.

Nesse mesmo sentido da aceitação e utilização, McNAMARA (1972) testou o conceito de marketing, definindo-o como

“(…) uma filosofia de gerenciamento de negócio baseada na aceitação, por toda a empresa, da necessidade da orientação para o consumidor, orientação para o lucro e reconhecimento do importante papel do marketing na comunicação das necessidades do mercado para todos os maiores departamentos da organização.” (McNAMARA, 1972, p.51)

Os resultados desse estudo comprovam a maior adoção e prática do conceito de marketing pelas empresas que fabricam produtos de consumo do que por aquelas de produtos

industriais. Ocorrendo o mesmo nas grandes companhias, as quais tendem a adotar e praticar em maior grau o conceito de marketing do que as médias e pequenas organizações. No entanto, o autor constatou a ausência total de controle de marketing em qualquer uma das variações citadas.

É em 1976, no lançamento de um livro escrito por STAUD, TAYLOR & BOWERSOX, que se pode encontrar o tema orientação para o mercado como filosofia do negócio, e, como tal, o guia das atividades organizacionais. Porém, não mais enfocando somente o cliente e suas necessidades, mas também apontando a importância de visualizar as demais forças e oportunidades existentes no ambiente, enfatizando muito o papel da concorrência, pontuando que:

“A competição por vantagem diferencial é a base da orientação para o mercado, sendo assim possível determinar objetivos empresariais, atividades gerenciais e funções de marketing.” (STAUD et al., 1976, p.2)

Pode-se considerar que houve uma evolução do conceito de marketing e em sua repercussão no interior da empresa. Retomando, a história do marketing começou no comércio de bens e serviços, passando para uma preocupação com a intermediação entre produtor e comprador através de estudos da distribuição física de produtos. Logo depois, o foco recai sobre o cliente como o centro das atenções das atividades de marketing, inicialmente salientando as vendas para, após, caminhar no sentido das necessidades e desejos. Agora, o ponto central já se encontra no mercado, considerando não só seus consumidores, mas também outros elementos que afetam o bom andamento do processo de marketing da organização, em especial os concorrentes.

Para continuar exemplificando o crescimento do pensamento em marketing, menciona-se, aqui, outro texto publicado ainda nos anos 70, que enfoca o papel do marketing no interior da organização, destacando sua relação com outras atividades, em particular com a produção. Neste caso, marketing é apresentado como uma função que não pode se voltar somente para a análise e compreensão das necessidades dos consumidores, mas deve contemplar, também, o interior da organização e visualizar as capacidades da produção, entendendo suas forças e restrições, a fim de poder atender corretamente seu público-alvo (SHAPIRO, 1977). Por este enfoque, a área da produção é encarada como uma ferramenta

que auxilia a prática do marketing e não como um entrave ao desenvolvimento da própria empresa quando não houver sincronia de pensamento e ação.

Marketing, neste momento, está sendo observado não como um setor isolado, mas como parte integrante do sistema maior que é a organização, interagindo com as demais áreas e dependendo delas para que toda a empresa alcance os objetivos a que se propôs.

Cita-se, ainda, outros temas também debatidos no final da década de 70: planejamento e estratégia de marketing, sua aplicação, implicações e avaliação; portfólio de produto, introdução de um novo produto; propaganda, vendas e prática promocional; segmentação de mercado, dentre outros. Todos estes continuaram sendo objeto de estudo nos anos 80 (KERIN, 1996).

A década de 80 caracterizou-se pelo retorno do interesse no conceito de marketing, sendo percebido pelo grande número de artigos publicados nos principais periódicos a esse respeito. Para WEBSTER (1988, p.29), que chamou este período de “o redescobrimento do conceito de marketing”, o presente fato é atribuído ao aumento da concorrência, que passa de um plano nacional para outro global. Segundo ele, a fim de atrair novamente os consumidores perdidos, as empresas fundamentaram-se em princípios de marketing, especialmente orientando suas ações para o mercado consumidor.

Além dos temas citados, incluem-se os seguintes assuntos contemplados nos anos 80: sistemas de decisão de marketing, estratégia de varejo, comportamento do consumidor, esforços no desenvolvimento de uma teoria em marketing (KERIN, 1996).

O conceito de marketing é mencionado em vários textos, de forma singular em cada um. ANDERSON (1982), por exemplo, busca delimitar uma teoria para a empresa em que a área de marketing é vista como a responsável por difundir o conceito de marketing como filosofia de toda a organização, ou seja, propagar em todos os setores a criação de valor para o consumidor. Deixa claro que muitas empresas que se dizem orientadas para o mercado não utilizam realmente o conceito de marketing. Para tal autor, achar que a utilização pura e simples de técnicas de pesquisa de mercado e procedimentos quanto ao portfólio de produtos confere automaticamente uma orientação para marketing constitui-se uma visão errônea. A prática do marketing não está somente em técnicas, mas, segundo Anderson, compõe-se fundamentalmente da conscientização de que a sobrevivência da empresa depende do conhecimento das reais necessidades dos consumidores. Por isso, o papel da área de marketing

é defender o conceito de marketing em toda a organização. Para tal, além de buscar conhecer necessidades dos consumidores e satisfazê-las, deve também envolver-se no desenvolvimento de tecnologias e integrar-se aos demais setores, a fim de esclarecer suas perspectivas e limitações. Em suma, para ANDERSON (1982), marketing é visto como o elemento integrador e propulsor de todo o processo organizacional.

Considerando esta mesma visão abrangente, HOWARD (1983) descreve que a função do marketing deve estar dirigida para o consumidor, a fim de que este possa ser o ponto central que vai orientar todos os demais setores da organização, a começar pela alta administração, a qual, segundo ele, preocupa-se, muitas vezes, em focar sua atenção no volume de vendas.

HOUSTON (1986, p.85), por sua vez, conceitua marketing como sendo “(...) uma prescrição gerencial relacionada com o atingimento dos objetivos organizacionais”, os quais serão obtidos através do conhecimento e da satisfação das necessidades e desejos da demanda de mercado. Deixa claro que o processo começa no mercado e não na empresa, pois escreve que o conceito de marketing busca conhecer o mercado e não sugerir produtos para satisfazer a demanda de mercado.

O consumidor continua sendo o centro das atenções dos textos deste período. WEBSTER (1988) ressalta que a principal função da organização é servir seus consumidores, sendo isto possível se ela tornar o seu negócio orientado para o mercado, ou seja, todos na empresa devem focar as suas atividades em função da demanda dos consumidores, para atendê-los melhor do que a concorrência. Completa seu pensamento dizendo que “a crença organizacional de que os interesses dos consumidores precisam vir em primeiro lugar (...) deve ser o coração da orientação do negócio para o mercado” (WEBSTER, 1988, p.37).

Ainda no final da década de 80, encontram-se outros artigos que ressaltam dois aspectos comuns a textos anteriores: marketing visto como uma função de todos na empresa e o foco na orientação para o mercado.

A integração do marketing a outros setores da organização é vista por GRÖNROOS (1988) como função natural, ou seja, todas as operações da empresa, sejam ou não realizadas em contato direto com o cliente, têm um elemento de marketing, fornecendo o suporte necessário para um bom relacionamento com o mercado consumidor. O autor denominou os funcionários de *part-time marketers* (homens de marketing em tempo parcial),

pois as suas atividades (produção, finanças, recursos humanos, informática, ...) terão repercussão na função de outro empregado que, por sua, vez afetará o trabalho de um terceiro, terminando a cadeia no próprio consumidor, o qual sentirá os reflexos do andamento da empresa, tendo ou não suas necessidades satisfeitas.

SHAPIRO (1988) ratifica a visão de Grönroos, salientando a consciência de buscar o melhor resultado para a empresa como um todo e não para cada setor individualmente. Isso ocorre, segundo ele, quando os funcionários possuem uma visão global e integrada da organização, constituindo-se em elemento essencial a comunicação entre eles, responsável por fazer fluir as informações a respeito do consumidor.

Quanto à necessidade da empresa ser orientada para o seu mercado, como parte integrante do conceito de marketing, ambos, SHAPIRO (1988) e GRÖNROOS (1988), visualizam a ênfase no consumidor, isto é, direcionar as ações da empresa na busca da satisfação das necessidades e desejos dos seus consumidores. Desta forma, percebe-se que orientação para o mercado e orientação para o consumidor são consideradas sinônimos, porém SHAPIRO (1988) destaca que o cliente sofre influência de outras variáveis de mercado, como, por exemplo, atacadistas, varejistas, etc., que precisam ser consideradas.

A última década do século XX parece querer aprofundar e clarificar o real significado da orientação de uma empresa para seu mercado e seu relacionamento com o conceito de marketing, tantas vezes mencionada no decorrer dos anos.

No começo dos anos 90, há um questionamento inicial do uso exclusivo de métodos quantitativos na pesquisa de marketing (KERIN, 1996), abrindo debates em conferências renomadas na área (AMA, Winter, 1995 e 1996), surgindo muitos defensores da utilização da pesquisa qualitativa em marketing, especialmente por se tratar de uma ciência social.

Destacam-se alguns temas desenvolvidos na década de 90: marketing estratégico, com as seguintes abordagens: sustentação da vantagem competitiva, implementação de uma estratégia de negócio e estratégia competitiva de negócio; gerenciamento de marketing, salientando relações de valor-qualidade-preço, marketing de relacionamento, controle de marketing, comunicações nos canais de marketing e *design* de produto e processo de inovação; marca e qualidade em serviços; conceitos de orientação para o mercado, entre outros (KERIN, 1996).

Quanto ao conceito de marketing, percebe-se a tentativa de aproximá-lo à orientação para o mercado (CRAVENS & SHIPP, 1991; MILES & ARNOLD, 1991; NORRIS, 1991; NAUMANN & SHANNON, 1992; LICHTENTHAL & WILSON, 1992; HOLT, 1994; WEBSTER, 1994a; MARKS, 1995), semelhantemente ao que já vinha acontecendo desde meados da década de 80.

Os extratos reproduzidos a seguir demonstram a utilização da expressão **orientação para o mercado** como sinônimo da prática do marketing nas empresas.

“Empresas que são orientadas para o mercado usam todas as ferramentas de marketing (...): planejamento estratégico, pesquisa de marketing e avaliação (formal e informal, vendas, promoção,...).” (NORRIS, 1991, p.34)

“A efetividade de uma estratégia de marketing depende, em última análise, de atingir a satisfação do consumidor. A adoção da orientação para o mercado do negócio proporciona a base para a consecução desse objetivo... o que inclui: (...) começar pelas necessidades e desejos dos consumidores como o fundamento do propósito do negócio; desenvolver uma abordagem organizacional para satisfazer essas necessidades e desejos; determinar os objetivos organizacionais baseados no atendimento da satisfação do consumidor.” (CRAVENS & SHIPP, 1991, p.60)

“(...) o que o conceito de marketing precisa é uma melhor orientação para sua implementação (...), [o que ocorrerá] (...) com a prática da orientação para o mercado (...).” (LICHTENTHAL & WILSON, 1992, p.191)

“A principal responsabilidade da função de marketing em uma empresa orientada para o mercado e para o consumidor é fornecer, aos tomadores de decisões em toda a organização, informações atuais sobre consumidores e concorrentes, auxiliando cada um a compreender a constante variação de definição de valor por parte do consumidor.” (WEBSTER, 1994a, p.30)

Neste período, é perceptível a distinção do uso da expressão **orientação para o mercado**, em relação aquele dos anos 60 e 70. Nestes últimos, orientação para o mercado era sinônimo de orientação para o consumidor, única e exclusivamente. No final da década de 80 e nos anos 90 já se visualiza a preocupação com outras variáveis de mercado, como, por exemplo, a concorrência, significando que a empresa que se diz voltada para o exterior deve determinar suas ações baseando-se, não somente no comportamento do seu mercado

consumidor, como, também, nas atitudes de seus concorrentes, intermediários, fornecedores e outros elementos que compõem o ambiente externo à organização, mais precisamente, na sua interferência no processo de escolha do cliente.

O diferencial entre as várias abordagens de orientação para o mercado e seu inter-relacionamento com o conceito de marketing está na tentativa de alguns autores dos anos 90 em construir modelos que demonstrem a orientação para o mercado das empresas, teórica e/ou quantitativamente (KHOLI & JAWORSKI, 1990; NARVER & SLATER, 1990; DESHPANDÉ, FARLEY & WEBSTER, 1993; DAY, 1994), os quais serão apresentados na seção posterior.

Dessa maneira, encerra-se essa rápida e generalista retrospectiva histórica do conceito de marketing, que teve seu enfoque inicial na comercialização e distribuição de produtos, passando pela ótica exclusiva do consumidor, chegando a uma visão ampla das influências do mercado, como um todo, na ações internas da empresa e no processo de escolha do cliente.

3.2- Modelos de Orientação para o Mercado

São apresentados nesta etapa quatro constructos de orientação para o mercado. Os autores foram selecionados pelo fato de seus estudos serem considerados referenciais para a temática em questão. São eles: Ajay K. KOHLI & Bernard J. JAWORSKI; John C. NARVER & Stanley F. SLATER; Rohit DESHPANDÉ, John U. FARLEY & Frederick E. WEBSTER Jr.; e George S. DAY.

3.2.1- Modelo de Orientação para o Mercado segundo KOHLI & JAWORSKI (1990, 1993)

Ajay KOHLI e Bernard JAWORSKI realizaram alguns estudos sobre esse tema na tentativa de construir um modelo que servisse de referência para as empresas medirem o seu grau de orientação para o mercado, demonstrando que essa orientação empresarial caracteriza-se por ser um processo organizacional, ou seja, envolve a empresa com todos os seus setores e seus funcionários, em todos os níveis e cargos.

Deve-se começar explicando que, para os autores, a expressão “(...) orientação para o mercado significa a implementação do conceito de marketing . [Daí resulta que] (...) uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing” (KOHLI & JAWORSKI, 1990, p.1).

Dessa forma, conceituam orientação para o mercado como sendo “ (...) **a geração da 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).

A inteligência de mercado corresponde a fatores externos à empresa que afetam as necessidades e desejos dos clientes, como, por exemplo, concorrentes, fornecedores, distribuidores, variáveis políticas, econômicas e legais, tecnologia; e também relaciona-se às necessidades atuais e futuras dos consumidores.

A geração dessa inteligência é a busca de informações sobre as preferências e necessidades atuais e futuras dos consumidores, bem como dos elementos externos à empresa que as influenciam, como foi definido no parágrafo acima.

A disseminação de inteligência de mercado é a propagação das informações coletadas na etapa da geração pelos vários setores da organização, não ficando restritas ao departamento de marketing. Um aspecto importante para atingir este objetivo é o estímulo à comunicação horizontal (entre os vários setores) e vertical (entre os vários níveis organizacionais), incentivando o desenvolvimento de sintonia entre as atividades de cada um e as necessidades dos consumidores situados no mercado.

A resposta ao mercado, consiste na transformação do conhecimento adquirido nas etapas anteriores, geração e disseminação, em ações concretas, refletidas no atendimento das necessidades atuais e futuras dos consumidores reais e potenciais.

Em um primeiro estudo, KOHLI & JAWORSKI (1990) construíram proposições teóricas a respeito da orientação para o mercado quanto aos seus elementos formadores (geração, disseminação e resposta), quanto aos aspectos que são necessários para a prática dessa orientação (antecedentes da orientação para o mercado) e, ainda, quanto às conseqüências da implementação da mencionada orientação (conseqüentes da orientação para

o mercado). Essas proposições foram criadas a partir de bibliografia pertinente e de entrevistas com *experts* na área, tanto ao nível acadêmico como empresarial.

Esses constructos teóricos foram testados em um segundo trabalho dos autores (JAWORSKI & KOHLI, 1993), no qual eles definem os antecedentes e conseqüentes da orientação para o mercado, caracterizando-os através de variáveis, e partem para o início da elaboração de uma modelo que permite medir o grau de orientação para o mercado de uma empresa.

Os antecedentes da orientação para o mercado são formados pelos seguintes elementos: ênfase na alta administração, aversão da alta administração ao risco, conflito interdepartamental, conexões interdepartamentais, centralização e sistema de recompensa.

Por sua vez, os conseqüentes da orientação para o mercado são assim compostos: compromisso organizacional, espírito de equipe, performance geral, turbulência do mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica.

Com o auxílio de outro autor, especialista em estatística, eles elaboraram, testaram e validaram um modelo de orientação para o mercado, baseado nos estudos anteriores, o qual chamaram de Escala MARKOR (derivada de Market Orientation), que originou o terceiro trabalho desses estudiosos, caracteristicamente descritivo (KOHLI, JAWORSKI & KUMAR, 1993).

É preciso ressaltar, antes de qualquer coisa, que a aplicação do Modelo neste terceiro trabalho teve o único intuito de testá-lo e validá-lo para aplicação posterior, não sendo objetivo dos autores inferir um grau de orientação para o mercado na amostra pesquisada.

O Modelo MARKOR é formado por 32 (trinta e duas) variáveis divididas em três grupos que correspondem aos três elementos-chave do conceito de marketing segundo os referidos autores, geração da inteligência de marketing, disseminação da inteligência de marketing e resposta (ver Anexo 3).

A amostra pesquisada foi dividida em três etapas, a fim de testar e validar as variáveis, eliminando aquelas que não correspondiam ao objeto a ser estudado, caso fosse necessário. Dessa maneira, trabalhou-se com executivos de marketing integrantes da American Marketing Association (230 respondentes), executivos de marketing e de uma segunda área

das organizações-membro do Marketing Science Institute (27 respondentes) e, por fim, com os executivos principais das empresas do cadastro das maiores empresas americanas, conforme a Dun & Bradstreet (229 respondentes) (KOHLI, JAWORSKI & KUMAR, 1993).

Os dados foram coletados através de questionários enviados pelo correio ao público escolhido em cada uma das etapas.

A escala utilizada para medir as respostas foi uma escala de cinco pontos, onde o “1” significava a discordância total da afirmação que estava sendo feita e o “5”, a concordância total.

A análise feita pelos autores esteve cercada por todos os cuidados estatísticos, bem como medidas de confiabilidade e validade do instrumento. Como resultado da pesquisa, originou-se o Modelo de medição do grau de orientação para o mercado de uma empresa, MARKOR, composto por variáveis devidamente validadas para o ambiente (norte-americano) e público-alvo (executivos) utilizados.

“A medida de orientação para o mercado (MARKOR) fornece o grau que uma unidade de negócios está engajada em gerar inteligência de mercado; disseminar essa inteligência, vertical e horizontalmente, formal e informalmente; e desenvolver e implementar programas de marketing baseados na inteligência gerada.” (KOHLI, JAWORSKI & KUMAR, 1993, p.473)

Os autores incentivaram a reaplicação do Modelo MARKOR para ambientes e públicos diferentes, como, por exemplo, em economias em desenvolvimento e com funcionários dos diversos níveis da organização, a fim de verificar as diferentes percepções existentes em uma empresa quanto à orientação para o mercado (JAWORSKI & KOHLI, 1993).

Como contribuição dos estudos de Ajay KOHLI e Bernard JAWORSKI, pode-se ressaltar que a criação de uma escala para medir o grau de orientação para o mercado de uma empresa possibilita a esta, especialmente, verificar até que ponto está atendendo corretamente a seus clientes e, ao mesmo tempo, determinar quais os itens/áreas que necessitam maiores cuidados e melhorias para que ela se torne realmente voltada para o seu mercado.

3.2.2- Modelo de Orientação para o Mercado segundo NARVER & SLATER (1990)

John NARVER e Stanley SLATER possuem vários estudos na área da orientação para o mercado, os quais convergem na preocupação em explicar o inter-relacionamento da orientação para o mercado com a performance empresarial.

Segundo eles, para que uma empresa tenha resultados positivos com o seu desempenho no mercado, ela precisa obter uma vantagem competitiva sustentável, que será alcançada com a criação de valor para o consumidor (NARVER & SLATER, 1990).

Como criar valor para o consumidor? A orientação para o mercado é a resposta que eles oferecem.

De acordo com esta dupla, a orientação para o mercado “(...) é a cultura organizacional que cria mais eficaz e eficientemente os comportamentos necessários para a criação de valor para os compradores e, assim, contínua performance superior ao negócio” (NARVER & SLATER, 1990, p.21).

A definição de orientação para o mercado está embasada em três elementos principais, como declaram os próprios autores: “(...) **orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais - orientação para clientes, orientação para concorrentes e coordenação interfuncional - e dois critérios de decisão - foco no longo prazo e rentabilidade**” (NARVER & SLATER, 1990, p.21).

Segundo os mesmos autores, orientar-se para seus clientes significa empenhar-se no sentido de compreender a sua cadeia de valor e, a partir daí, criar valor para eles, o que acontece através de duas formas: aumentando os benefícios do cliente para com a oferta e diminuindo os seus custos na aquisição do bem ou serviço.

A orientação para a concorrência corresponde ao conhecimento, por parte da empresa, das ações dos seus atuais concorrentes principais e daqueles potenciais, como, também, suas forças e fraquezas, potencialidades e estratégias (NARVER & SLATER, 1990).

O terceiro elemento da definição de orientação para o mercado, coordenação interfuncional, relaciona-se com a tão mencionada função de todos na organização, deixando para trás a idéia de que marketing, ou a preocupação com o consumidor, seja função de um

único setor. Cada indivíduo que participa da empresa tem por responsabilidade primordial realizar suas atividades com intuito de proporcionar benefícios com custos reduzidos ao cliente (NARVER & SLATER, 1990).

O desenvolvimento dos três componentes da orientação para o mercado definidos acima, bem como os resultados deles originados, ocorrem no longo prazo, ou seja, a empresa precisa de um certo tempo para desenvolver esta orientação e usufruir os seus frutos, pois se trata de alteração da cultura organizacional, já que orientação da empresa para o mercado, como foi citado anteriormente, é considerada um tipo de cultura empresarial.

Por fim, a orientação para o mercado, de acordo com os autores, tem como objetivo proporcionar maior rentabilidade ao negócio da empresa. E é este o aspecto que é testado na maioria dos seus trabalhos.

NARVER & SLATER (1990) criaram uma estrutura para medir a orientação para o mercado a partir dos elementos do conceito. Testaram-na em 113 (cento e treze) empresas americanas, divididas em dois segmentos, produtos *commodities* e não *commodities*, envolvendo 371 (trezentos e setenta e um) executivos do nível institucional.

Outro objetivo dessa pesquisa foi verificar a hipótese de que quanto maior a orientação da empresa para seu mercado, maior seria a rentabilidade do negócio. Esta afirmativa foi confirmada, concluindo que a orientação para o mercado é um importante indicador de rentabilidade (NARVER & SLATER, 1990).

Em um segundo momento, SLATER & NARVER (1994a) preocuparam-se com a influência do ambiente competitivo na relação orientação para o mercado e rentabilidade. Inferiram, através de pesquisa quantitativa, que, em qualquer condição ambiental, quanto maior for a orientação para o mercado, maior será o sucesso da empresa. Complementaram que ser orientado para o mercado nunca trará um resultado negativo à organização.

A obtenção da orientação para o mercado é o primeiro passo a ser conquistado pela empresa, porém é decisivo o seu desenvolvimento e sustentação.

Os mesmos autores, em um terceiro estudo, fundamentam teoricamente o desenvolvimento da orientação para o mercado, argumentando que a melhor abordagem é

aquela que leva os administradores e funcionários a um contínuo aprendizado de suas ações para criar valor ao consumidor. Isso é realizado possibilitando aos indivíduos outras responsabilidades e maior poder nas suas funções, fazendo com que eles desenvolvam novas capacidades para melhor atender às necessidades do mercado e obter os resultados esperados (SLATER & NARVER, 1994b).

Verifica-se a grande colaboração de NARVER e SLATER para com o aprofundamento do tema orientação para o mercado. Afirmaram que a orientação para o mercado é a maneira mais eficaz de fornecer os meios necessários para a criação de valor ao consumidor e, conseqüentemente, obter as melhores oportunidades de sucesso para a empresa, deixando, assim, sua marca na questão do inter-relacionamento positivo da orientação para o mercado com a rentabilidade.

3.2.3- Modelo de Orientação para o Mercado segundo DESHPANDÉ, FARLEY & WEBSTER (1993)

Em primeiro lugar deve-se salientar que os autores citados consideram orientação para o mercado e orientação para o consumidor como expressões sinônimas, pois o mercado, na sua interpretação, é formado por todos os consumidores potenciais da empresa.

Conceituam orientação para o mercado como sendo **“(...) 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 no longo prazo”** (DESHPANDÉ et al., 1993, p.27).

Essa abordagem está fundamentada na relação entre orientação para o mercado e cultura organizacional, sendo que a orientação para o mercado é considerada como **“(...) um tipo de cultura organizacional”** (DESHPANDÉ & WEBSTER, 1989, p.8). Significa dizer que a maior preocupação dos membros da organização, compreendendo todos os setores e os níveis, não pode concentrar-se em simplesmente reconhecer necessidades e desejos dos consumidores, porém em sedimentar o valor no consumidor como sendo o centro de todas as atividades organizacionais.

Cultura organizacional é definida como “(...) o conjunto de valores e crenças partilhados que auxiliam os indivíduos a compreenderem o funcionamento da organização e, assim, fornecer a eles normas de comportamento na organização” (DESHPANDÉ & WEBSTER, 1989, p.4).

A orientação para o mercado é vista como mais do que uma simples idéia empresarial. É considerada como a guia das funções organizacionais, por demonstrar que o caminho a ser desenvolvido diariamente deve ser fundamentado no entendimento, por todos os integrantes da firma, de que o consumidor é o início e o fim do negócio empresarial. Os autores querem demonstrar que o foco no consumidor deve estar enraizado nas atitudes das pessoas no seu trabalho.

O estudo desenvolvido pelo trio de autores, além de fundamentação teórica pertinente ao tema, envolve pesquisa de campo de natureza quantitativa, com o objetivo de “(...) examinar o impacto da cultura organizacional, orientação para o consumidor e inovação em relação à performance da empresa” (DESHPANDÉ et al., 1993, p.24).

A pesquisa foi realizada em 50 (cinquenta) empresas japonesas e em seus clientes. Aplicou-se um questionário estruturado, referente a cada um dos temas citados (cultura organizacional, orientação para o consumidor e inovação) a dois executivos de marketing das empresas-fornecedoras e a dois executivos de compras de uma empresa cliente.

Concluíram com este estudo que cada uma das variáveis expostas acima, sozinhas, não produzem performance positiva à empresa. O mais interessante foi o fato de que os clientes entrevistados, na sua grande maioria, consideraram que seus fornecedores são menos orientados para o mercado do que os concorrentes destes últimos, contrapondo a idéia que tinham as empresas fornecedoras de serem orientadas para o mercado. Demonstra, assim, que a percepção da orientação da empresa para o mercado vem do grupo de consumidores que ela atende, e não de uma confirmação interna, deixando clara a necessidade de medir o grau de orientação de uma organização para o seu mercado a partir do próprio mercado.

A contribuição desses autores ao estudo da orientação para o mercado diz respeito ao desenvolvimento de uma consciência interna, a ser disseminada pela empresa, da importância das ações voltadas para o consumidor, sendo considerada e defendida por todos como o maior valor da empresa, passando a ser a própria cultura organizacional.

3.2.4- Modelo de Orientação para o Mercado segundo DAY (1994)

A estrutura de orientação para o mercado de DAY baseia-se em fundamentação teórica. Para ele, o conceito de marketing vigente é constituído mais por aspectos filosóficos do que uma “(...) base prática para o gerenciamento do negócio”, faltando “(...) a definição de características e atributos dessa orientação organizacional (...)” (DAY, 1994, p.37).

De acordo com a sua visão, “(...) a orientação para o mercado representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes” (DAY, 1994, p.38). Essa habilidade superior é obtida através do desenvolvimento de “capacidades organizacionais”.

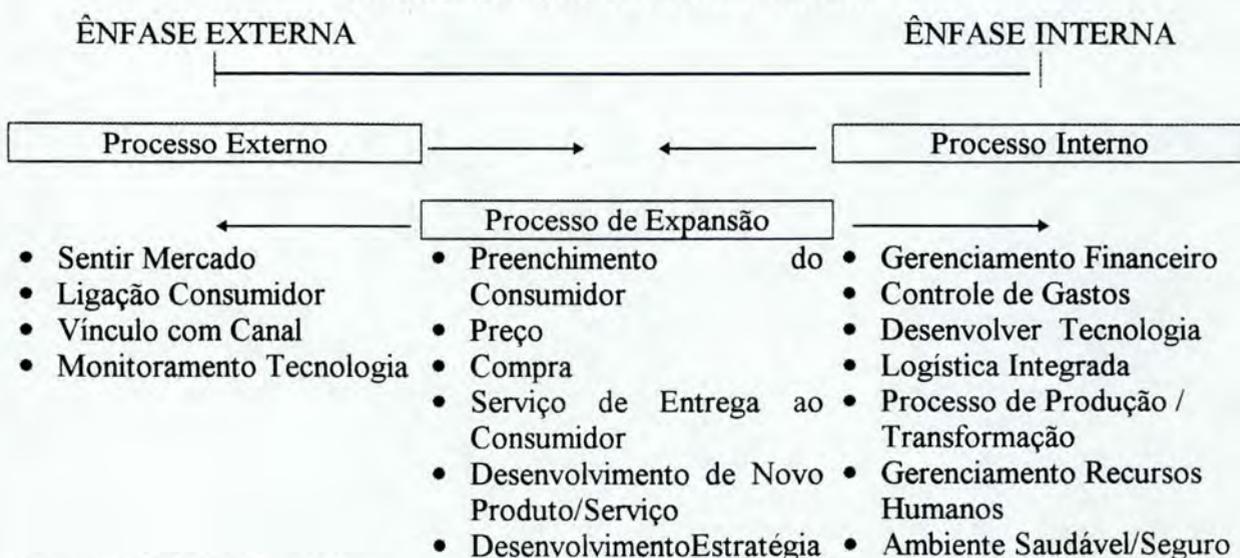
Dessa forma, DAY (1994) considera que as empresas tornam-se mais orientadas para o mercado na medida em que elas identificam e desenvolvem capacidades especiais, estabelecendo vantagens em relação aos seus concorrentes.

“Capacidades são complexos conjuntos de habilidades e aprendizado coletivo, exercitados através do processo organizacional, proporcionando coordenação superior das atividades funcionais” (DAY, 1994, p.38).

Classifica as capacidades em três categorias: capacidades internas, capacidades externas e capacidades de expansão, conforme demonstra a Figura 1, apresentada a seguir.

Figura 1

CLASSIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES



Fonte: DAY (1994, p.41)

Como se percebe na Figura 1, as capacidades internas correspondem ao desenvolvimento de habilidades referentes ao ambiente organizacional como, por exemplo: custos, finanças, logística, produção, recursos humanos, entre outros. As capacidades externas dizem respeito a habilidades em gerenciar aspectos do mercado: tecnologia, canais, consumidores, etc. Por fim, resta unir a ênfase externa com a ênfase interna, as quais serão integradas por meio das capacidades de expansão, que são “(...) atividades que compreendem o processo utilizado para satisfazer as necessidades antecipadas dos consumidores, identificadas pelas capacidades externas (...)” (DAY, 1994, p.42).

O desenvolvimento dessas capacidades é o ponto crucial de uma empresa orientada para o mercado. São cinco os passos para atingir este fim: diagnosticar as capacidades atuais, antecipar necessidades futuras de capacidades, redesenhar o processo do pessoal de nível operacional, direcionar a alta administração e monitorar o progresso (DAY, 1994, p.46).

Conclui-se a exposição do Modelo de DAY salientando que seu objetivo global é demonstrar um compromisso para com o desenvolvimento de capacidades organizacionais, tanto em relação ao ambiente interno quanto ao externo, “(...) refletindo a filosofia de que todas as decisões começam com o consumidor e são guiadas por uma profunda e compartilhada compreensão das necessidades desses consumidores e do comportamento, capacidades e intenções dos concorrentes, pelo propósito de atingir performance superior, satisfazendo os consumidores melhor do que os concorrentes” (DAY, 1994, p.45).

3.3- Conseqüências da Orientação para o Mercado

A orientação para o mercado, considerada como filosofia empresarial, elemento determinante da cultura organizacional, não é algo fácil de atingir, porém é necessária para a sobrevivência da empresa, especialmente no mercado competitivo e global que caracteriza os dias de hoje.

A preocupação com o consumidor e com as variáveis de mercado que influenciam o seu comportamento de compra, fatores centrais da orientação para o mercado, é cada vez mais o imperativo decisivo para o desenvolvimento empresarial, não havendo dúvidas

da sua necessidade, tornando-se uma obrigatoriedade de qualquer organização situada no mercado de todos os países.

Sendo assim, o objetivo desta etapa do presente estudo é citar e descrever alguns benefícios da utilização da orientação para o mercado, os quais estão expostos em quatro grupos: conseqüências para a empresa, para a inovação, para os clientes e para os funcionários.

Lembra-se, mais uma vez, que a orientação para o mercado é considerada, aqui, como sendo a implementação prática do conceito de marketing, idéia defendida por KOHLI & JAWORSKI (1990) e adotada neste trabalho. Dessa maneira, o que se vai apresentar corresponde aos benefícios da utilização do conceito de marketing pela empresa.

3.3.1- Conseqüências para a Empresa

A partir de agora passa-se a demonstrar os benefícios para a empresa que orienta suas ações para o mercado, os quais iniciam na implementação da estratégia organizacional, passando pela influência nos conflitos organizacionais, em uma atuação pró-ativa aos acontecimentos, no auxílio da definição da missão da empresa, indo até a lealdade dos funcionários, bem como a fidelização do mercado consumidor e a performance da empresa.

a) Implementação da estratégia organizacional

A operacionalização da orientação para o mercado facilita a implementação de uma estratégia organizacional. Possibilita delinear objetivos empresariais, atividades gerenciais e administrar as funções de marketing (STAUD, TAYLOR & BOWERSOX, 1976). Com isso, ocorre a unificação de esforços e projetos de indivíduos e departamentos, os quais reconhecerão a linha-guia delineada pela organização: o foco é o mercado e é para ele que as atividades deverão convergir.

b) Diminuição dos conflitos entre os setores da empresa

Os setores e funções da empresa possuem objetivos diferentes, o que leva a problemas na sua atuação e inter-relacionamento. Com a definição e propagação de uma cultura orientada para o mercado, os departamentos centralizarão seu trabalho na satisfação do

consumidor, com decisões coordenadas, levando a uma melhora das relações interdepartamentais. O problema que afeta grande parte das organizações é que seus setores trabalham isoladamente, sem entender como suas atividades colaboram para atingir os objetivos empresariais. Ao optar-se pela orientação para o mercado, esta demonstrará que o conjunto das funções da empresa é realizado para a consecução do objetivo maior: a satisfação do cliente (SHAPIRO, 1988; LICHTENTHAL & WILSON, 1992).

LICHTENTHAL & WILSON (1992) lembram que se somente o departamento de marketing aceitar e adotar a orientação para o mercado, não sendo seguido pelos demais, pode-se dizer que a empresa não está praticando efetivamente o conceito de marketing.

c) Atuação pró-ativa aos acontecimentos

Organizações orientadas para o mercado possuem melhores condições de antever as situações futuras que afetarão suas atividades, pois monitoram continuamente o mercado. Os indivíduos que trabalham nessas organizações procuram estar atentos à evolução das variáveis que influenciam a decisão de compra de seus clientes, identificando mais precisamente oportunidades e alternativas, fazendo uso de pesquisa de mercado e planejando estrategicamente suas ações (NORRIS, 1991).

Empresas sem essa clareza, possibilitada por tal orientação, somente reagem aos acontecimentos com atraso, dificultando seu poder competitivo no mercado atual.

d) Definição clara e específica da missão e metas da empresa

A missão de uma empresa deve estar vinculada à satisfação das necessidades de seus consumidores (KOTLER, 1995). A orientação para o mercado visa a monitorar essa satisfação, pois direciona as atividades organizacionais para este fim, determinando e quantificando metas de atuação de cada setor (NORRIS, 1991).

e) Incentivo à lealdade dos empregados

A orientação para o mercado baseia-se na geração de informações sobre os consumidores e sobre o mercado, disseminação dessas informações e resposta através de ações em prol dos mesmos consumidores (KOHLI & JAWORSKI, 1990). Os empregados possuem atuações específicas em cada uma das etapas, o que permite seu envolvimento e comprometimento com o processo como um todo para a satisfação do consumidor,

motivando-os a alcançar os objetivos propostos e manter o vínculo com a empresa (WEBSTER, 1994a).

f) Fidelização do mercado consumidor

A prática da orientação para o mercado influencia as atitudes e comportamentos dos consumidores, pois, atendendo as suas necessidades e desejos, a empresa terá compradores satisfeitos e que, principalmente, irão repetir a ação em outra oportunidade, constituindo-se em clientes fiéis (KOHLI & JAWORSKI, 1990).

g) Melhoria da performance da empresa

Segundo SLATER & NARVER (1994a), quanto maior for a orientação para o mercado de uma empresa, maior será a sua rentabilidade, pois os resultados positivos virão como a recompensa por esta ter direcionado suas ações ao mercado e atendido os clientes melhor do que seus concorrentes.

Além da rentabilidade, pode-se dizer que a empresa tem condições de obter os melhores resultados do seu setor em termos de satisfação dos clientes, participação no mercado, qualidade do processo produtivo e comercial, entre outros.

3.3.2- Conseqüências para a Inovação

Inovação, de modo geral, está relacionada à idéia de “novidade, renovação”, enquanto a invenção à “criação, descoberta” (LUFT apud REAL, 1997, p.7).

Segundo PORTER (1991), pode-se encontrar a inovação no produto, a inovação no marketing e a inovação no processo.

Direcionando o foco para marketing, a inovação pode ser vista como “a criação e a introdução de soluções originais para as necessidades que já tenham sido ou que foram recentemente identificadas” (QUIN apud FREITAS & LESCA, 1992, p.147). Ou como “produto, serviço ou idéia que é percebida como sendo algo novo pelos consumidores” (TOFFLER & IMBER apud REAL, 1997, p.8). Esta última é também a visão de KOTLER (1995).

Dessa forma, percebe-se que a inovação é um importante elemento propulsor das relações com o mercado. Por isso, empresas orientadas para o mercado estão sempre atentas às modificações que ocorrem nas atitudes e comportamentos de seus clientes, bem como naqueles elementos que influenciam o processo de decisão destes últimos, como intermediários, concorrentes, governo, economia, entre outros. Sendo assim, elas demonstram maior prontidão em responder a essas alterações com inovações adequadas: inovar o produto, inovar o processo produtivo, inovar a forma de distribuição, inovar no atendimento, etc.

3.3.3- Conseqüências para os Clientes

Os clientes receberão os frutos da correta orientação da empresa para seu mercado, o que corresponde a produtos e serviços coerentes com suas necessidades e desejos.

Assim, os benefícios para os clientes com a contínua adaptação da empresa ao mercado compreendem: satisfação crescente de suas necessidades; melhora do bem-estar e da qualidade de vida, por receber produtos e serviços cada vez mais adequados às suas necessidades; e sensação de valorização na sua condição de consumidor, visualizada através de atendimento mais personalizado.

3.3.4- Conseqüências para os Funcionários

A implementação da orientação para o mercado proporciona benefícios psicológicos e sociais aos funcionários. Com ela, departamentos e indivíduos trabalharão com um objetivo comum: servir os consumidores. Assim, pode-se dizer que a orientação para o mercado determina um tipo de orgulho pelo fato de toda a empresa estar buscando atingir a mesma meta, gerando compromisso por parte do empregado, que passa a ter conhecimento do caminho que sua organização está percorrendo e de como o desempenho de seu trabalho está colaborando para a obtenção dos resultados esperados, o que contribui para a satisfação com o emprego (KOHLI & JAWORSKI, 1990).

4- MÉTODO

Nesta etapa, referente ao método aplicado no trabalho, serão contemplados os procedimentos utilizados na execução da pesquisa.

4.1- Aspectos Gerais do Método Utilizado

A fim de atingir os objetivos propostos, aplicou-se um método de trabalho fundamentado em: pesquisa bibliográfica, envolvendo revisão da literatura sobre orientação para o mercado, conforme descreve o capítulo 3; e pesquisa de campo, caracterizada por seu caráter quantitativo/descritivo.

Cabe ressaltar que não houve a necessidade da utilização de uma fase exploratória para definir as variáveis que mediriam a disseminação de marketing, precedendo à pesquisa descritiva, por se tratar da reaplicação de um modelo onde as variáveis foram previamente testadas e validadas para o ambiente americano e público da alta administração, segundo exposição a ser feita logo a seguir.

O Modelo empregado faz parte de uma série de estudos realizados pelos autores Ajay KOHLI e Bernard JAWORSKI sobre o tema Orientação para o Mercado, o qual se destaca das outras pesquisas na área por ambicionar a construção de uma escala de medição da orientação da empresa para o mercado.

É interessante lembrar neste momento que a orientação para o mercado é abordada pelos referidos autores e, também, focada neste trabalho, como sendo a implementação do conceito de marketing, ou seja, se uma empresa quiser praticar marketing ela precisa desenvolver ações orientadas para o seu mercado. Com esse fim, a organização gera inteligência de marketing, dissemina essa inteligência por seus setores e níveis e fornece uma resposta ao mercado com produtos e serviços adequados às necessidades e desejos dos seus clientes (KOHLI & JAWORSKI, 1990).

Retomando-se a evolução dos trabalhos dos referidos autores, conforme já foi exposto detalhadamente no capítulo 3 da fundamentação teórica, a fim de situar melhor o desenrolar da presente pesquisa, especialmente do método usado, observa-se que seus estudos sobre o tema começaram a ser divulgados no início da década de 90. No primeiro, de uma seqüência de três trabalhos na área da orientação para o mercado, os estudiosos criaram um constructo em que partiram da conceituação de orientação para o mercado e procuraram delimitar os elementos necessários para a sua existência, os quais denominaram “antecedentes”, bem como os resultantes dessa orientação, chamados “conseqüentes”. Todas essas idéias foram descritas através de proposições, originadas de bibliografia pertinente e de entrevistas com *experts* na área, tanto no nível acadêmico como empresarial (KOHLI & JAWORSKI, 1990).

O segundo trabalho teve como objetivo testar e validar as proposições elaboradas no estudo anterior quanto aos antecedentes e conseqüentes da orientação para o mercado, gerando variáveis que caracterizam cada um desses grupos (JAWORSKI & KOHLI, 1993).

Tendo como base os trabalhos desenvolvidos até então, surgiu um terceiro, no qual construíram e validaram uma escala para medir o grau de orientação para o mercado de uma organização (Escala MARKOR, derivada de *Market Orientation*) (ver Anexo 3). Consiste de 32 variáveis divididas em três grupos que correspondem aos três elementos-chave do conceito de marketing segundo os referidos autores: geração da inteligência de marketing, disseminação da inteligência de marketing e resposta da empresa a essa inteligência (KOHLI, JAWORSKI & KUMAR, 1993).

A presente pesquisa faz uso dos dois primeiros grupos de variáveis do Modelo MARKOR, ou seja, geração e disseminação da inteligência de marketing. O objetivo principal é a verificação do grau de disseminação de marketing nas maiores empresas privadas industriais gaúchas, porém se faz necessário detectar a existência, fraca ou forte, de geração de marketing, por se tratar do elemento propulsor, que pode definir, positiva ou negativamente, a proliferação do marketing na organização.

A decisão de não considerar a Escala MARKOR no seu conteúdo integral deve-se ao fato de que a definição do grau de orientação para o mercado não é o propósito do estudo, mas sim a propagação do marketing pelos diversos setores e níveis da organização.

Desse modo, a geração da inteligência de marketing passa a ser um item complementar ao trabalho, somente fornecendo subsídios para uma melhor interpretação dos resultados quanto à disseminação do marketing.

Justifica-se, assim, a inexistência de uma etapa exploratória para definir as variáveis que mediriam a disseminação de marketing. Utilizou-se um Modelo com variáveis testadas e validadas, com necessidade apenas de verificar a sua aplicabilidade no âmbito nacional e para o público-alvo escolhido. Desta forma, este estudo é de natureza descritiva/quantitativa.

4.2- Universo da Pesquisa

A pesquisa em estudo contemplou as maiores empresas privadas industriais do Estado do Rio Grande do Sul, segundo o critério faturamento, inseridas na listagem das 500 maiores empresas brasileiras publicada pela Revista Exame - Melhores e Maiores, no ano de 1995, representando um total de 30 (trinta) organizações (ver Anexo 1).

4.3- Plano Amostral

A amostra da presente pesquisa é caracteristicamente não-probabilística, porque a participação de cada uma das empresas da população em questão dependia da sua própria disponibilidade em aceitar ser inserida na amostra .

Após os devidos contatos, 17 (dezesete) das 30 (trinta) organizações dispuseram-se a participar da pesquisa (ver Anexo 2).

O público-alvo a ser considerado em cada empresa apresenta-se de forma diferenciada para os grupos geração e disseminação. Para a verificação da geração de marketing, foram utilizados funcionários da alta administração das empresas, ou seja, diretores responsáveis de cada uma das principais áreas: marketing/comercial, financeira, produção e recursos humanos.

Quanto ao estudo da disseminação de marketing, elemento central do trabalho, foram contemplados os funcionários inseridos no terceiro escalão das empresas, com cargo de

chefia, ou seja, aqueles chefes posicionados logo abaixo dos gerentes de departamento. É importante lembrar que o primeiro nível organizacional é o institucional (alta administração), formado, geralmente, pela diretoria; o segundo é o intermediário ou gerencial (média administração), formado pelas gerências; e o terceiro nível é o operacional (baixa administração), constituído pelas supervisões de cada área e por seus subordinados (CHIAVENATO, 1994).

Dessa forma, estimou-se, por conveniência, um número médio, considerado representativo, de 20 (vinte) chefias operacionais em cada empresa, sendo 10 (dez) da área administrativa (escritórios) e 10 (dez) da área da produção (fábrica), escolhidas aleatoriamente. Tinha-se como único critério a necessidade do funcionário estar, no mínimo, há um ano na empresa, devido ao caráter abrangente das afirmativas do questionário, exigindo um bom conhecimento da empresa e do funcionamento de seus setores.

Decidiu-se por essa distinção entre os públicos pertencentes aos dois grupos, geração e disseminação, porque a determinação de idéias e princípios que vão nortear a empresa por inteiro, como é o caso dos elementos da inteligência de marketing, deveria partir, essencialmente, da cúpula da organização (nível institucional), sendo, a partir daí, propagados pelos vários setores e níveis. A média administração (gerências) tem a função de repassar ao terceiro nível o que foi decidido na alta administração, bem como supervisioná-lo (CHIAVENATO, 1994).

Dessa maneira, a pesquisa foi feita diretamente com os responsáveis pela geração da inteligência de marketing e com aqueles que deveriam ser os objetos da culminância do fluxo de informações e que praticariam diariamente atividades para a consecução do conceito de marketing na organização.

Por sua vez, os autores do Modelo MARKOR utilizaram, nas três etapas do seu trabalho (geração, disseminação e resposta), a alta administração. Cabe ressaltar que KOHLI, JAWORSKI & KUMAR (1993) enfatizaram, nas implicações da sua pesquisa, a importância de estudos junto a funcionários de diversos níveis das empresas para verificar sua percepção sobre a orientação para o mercado.

Sendo assim, o presente trabalho colocou esta sugestão em prática, arbitrando dois níveis organizacionais que, segundo justificativa anterior, são aqueles que melhor

representariam os públicos em cada fase, em nada desmerecendo os resultados obtidos pelo Modelo MARKOR quando de sua validação junto à alta organização.

4.4- Pré-Teste

A partir das variáveis do Modelo MARKOR, que integram os grupos geração e disseminação da inteligência de marketing, reproduziu-se o questionário original (ver Anexo 3). A primeira providência foi pré-testar essas variáveis, a fim de **confirmar a sua compreensão** no ambiente Brasil e com o público-alvo desejado.

O pré-teste do questionário foi realizado em duas das empresas pertencentes ao grupo das maiores empresas privadas industriais do Rio Grande do Sul e com os segmentos escolhidos: alta e baixa administração, respectivamente, para geração e disseminação da inteligência de marketing, determinadas por conveniência.

Foram aplicados 08 (oito) questionários para a geração de marketing, 04 (quatro) diretores em cada empresa, e 16 (dezesseis) questionários para a disseminação de marketing, 08 (oito) supervisores em cada empresa. Todos foram escolhidos de forma aleatória.

Como resultado do pré-teste, determinaram-se pequenas modificações no questionário original, no sentido de melhorar a compreensão do mesmo, detectadas a partir da dificuldade de entendimento do significado de algumas palavras e expressões por parte dos respondentes. No entanto, deixa-se claro que a estrutura inicial, bem como o sentido das questões, não precisou ser modificada, muito menos a escala utilizada. As alterações realizadas dizem respeito a sinônimos das palavras, como se pode verificar analisando o Anexo 4 e comparando-o com a Escala original, inserida no Anexo 3.

Desse modo, definido o conjunto de variáveis que iria medir a geração e a disseminação da inteligência de marketing, passou-se à apreciação do grupo escolhido, ou seja, as maiores empresas privadas industriais do Estado do Rio Grande do Sul, no sentido de serem obtidas respostas às seguintes questões gerais:

- Qual o grau de geração da inteligência de marketing?

- Qual o grau de disseminação da inteligência de marketing?
- Qual a relação existente entre geração e disseminação de marketing?
- Quais os elementos que podem ser aperfeiçoados para a otimização dos graus de geração e de disseminação de marketing?
- Essas variáveis são consideradas válidas para medir geração e disseminação da inteligência de marketing, considerando o ambiente brasileiro e o público-alvo escolhido?

4.5- Coleta de Dados

Para a coleta de dados da pesquisa, foram utilizados questionários estruturados a partir do Modelo MARKOR, aplicados através de entrevistas pessoais nas empresas participantes da amostra (ver Anexo 4). O uso da técnica da entrevista foi preferida àquela da remessa pelo correio pela sua garantia de resposta em um curto espaço de tempo e pelo grande número de pessoas envolvidas em cada empresa (solicitação de 24 funcionários), diferentemente do que foi realizado pelos autores do Modelo, que utilizaram o correio.

Os procedimentos de coleta dos dados foram efetuados da seguinte maneira:

a) **Contato Telefônico** (ver Roteiro, Anexo 5). Foi mantido contato telefônico com cada uma das 30 (trinta) empresas, com o objetivo de:

- identificar o setor e a pessoa que se responsabilizaria pela tramitação do consentimento da realização da pesquisa na empresa;
- fornecer informações prévias ao responsável sobre os objetivos da pesquisa;
- solicitar o número do fac-símile do responsável e seu nome completo, bem como o setor de atuação, para enviar, logo a seguir, uma carta explicativa.

Todas as 30 (trinta) empresas contatadas se prontificaram a receber a carta e a fornecer uma resposta após o encaminhamento da mesma para a diretoria.

b) **Envio de Carta via Fac-Símile** (ver Anexo 6). No mesmo dia do contato telefônico ou no dia imediatamente a seguir, enviou-se uma carta à pessoa, identificada através do telefonema anterior, que ficou responsável pelo encaminhamento do pedido de pesquisa. Os propósitos dessa correspondência eram os seguintes:

- transmitir, com maiores detalhes, os objetivos do trabalho, os procedimentos de coleta dos dados, o tempo a ser despendido com cada funcionário e, especialmente, qual seria o público contemplado;

- formalizar o pedido de pesquisa na empresa através de um documento escrito, comprovando a origem do trabalho: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

c) **Novo Contato Telefônico** (ver Roteiro, Anexo 7). Em torno de 04 (quatro) dias após o envio da carta, via fac-símile, contactou-se novamente cada uma das empresas para verificar, com a pessoa responsável, um retorno quanto ao andamento do pedido de pesquisa. Em pouquíssimas vezes a resposta era imediata. Na maioria dos casos, o responsável pedia para contatar novamente em alguns dias. Certas empresas exigiram o envio do questionário por fac-símile, com fins de análise, antes de fornecerem uma resposta final.

Dessa forma, no dia marcado, fazia-se um novo contato telefônico com a mesma finalidade: resposta ao pedido de pesquisa. E assim foi feito com cada empresa, até conseguir-se uma resposta final, fosse ela positiva ou negativa, isto é, a aceitação ou não de participação na pesquisa.

d) **Envio de Entrevistadora à Empresa**. No momento em que uma empresa respondia positivamente à demanda de pesquisa, marcava-se a data, o horário, confirmava-se o endereço da empresa e a pessoa que receberia e acompanharia a entrevistadora durante o processo de entrevistas. Chegando à empresa, a entrevistadora aplicava os questionários individualmente a cada funcionário (para a diretoria, o questionário de geração da inteligência e, para as chefias, o questionário de disseminação da inteligência), tendo o cuidado de não fugir das questões e explicações inseridas no instrumento de coleta, deixando claro que o importante era que o entrevistado expressasse o seu parecer quanto ao andamento das variáveis na empresa e não o seu pensamento pessoal de como seria o correto.

O processo de coleta dos dados teve a duração de 03 (três) meses (de 01 de abril a 01 de julho de 1996). Durante este período, obteve-se resposta positiva de 17 (dezessete) das 30 (trinta) empresas contatadas.

A demora para ter o pedido de pesquisa aceito deve-se, provavelmente:

- ao grande número de pessoas envolvidas com a pesquisa em cada empresa (solicitava-se 24 pessoas);
- ao tipo de público a ser entrevistado: diretorias e chefias de terceiro nível, ou seja, todos com funções de comando e controle, que exigem maior dedicação e dificuldade de afastamento;
- por se tratar das maiores empresas gaúchas.

Nessas 17 (dezessete) empresas, foram entrevistados 352 (trezentos e cinquenta e dois) funcionários no total, distribuídos da seguinte maneira:

- Geração da Inteligência de Marketing : 50 (cinquenta) diretores;
- Disseminação da Inteligência de Marketing: 302 (trezentos e dois) chefes de terceiro escalão.

Não foi possível seguir o padrão estabelecido inicialmente de 04 (quatro) diretores e 20 (vinte) chefias por empresa. No caso da diretoria, em muitas organizações havia diretores que eram responsáveis por mais de uma área, sendo estes considerados como um único respondente. Quanto às chefias, houve casos de inexistência deste número de pessoas e, em outros, a própria empresa não disponibilizou à entrevistadora o contato com a quantidade de funcionários solicitados.

Dessa forma, a distribuição média nas empresas pesquisadas ficou assim registrada:

- Geração da Inteligência de Marketing: 03 (três) entrevistas por empresa;
- Disseminação da Inteligência de Marketing: 18 (dezoito) entrevistas por empresa.

4.6- Tratamento dos Dados

Os dados foram tratados de forma quantitativa. Aplicou-se o Coeficiente Alfa de Chronbach para verificar a confiabilidade das medidas utilizadas. Trabalhou-se com análise de freqüências de cada grupo de variáveis, com o cruzamento entre elas e com análise fatorial. A análise fatorial foi utilizada a fim de confirmar a existência de coerência em cada grupo de variáveis, determinando o quanto cada variável colabora para medir a geração e a disseminação da inteligência de marketing e, também, como contribuição para a validação da Escala utilizada no ambiente e com o público-alvo escolhidos.

Para caracterizar cada um dos grupos de variáveis, geração e disseminação de marketing, e em função da escala de medida utilizada (escala de 05 pontos), optou-se pela média como medida de tendência central. Porém, apresenta-se também a mediana, demonstrando o grau de semelhança entre elas.

A fim de processar os dados, foram utilizados recursos computacionais compatíveis com a natureza da pesquisa, orientados pelo *software* estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), em sua versão para microcomputadores.

4.7- Confiabilidade das Medidas Utilizadas

Com vistas a avaliar a confiabilidade das medidas utilizadas no presente trabalho, utilizou-se o “Coeficiente Alfa de Chronbach”, que mede o percentual de erro atribuível à medida utilizada. Por exemplo, para um Alfa igual a 0.90, 10% da variância dos escores é atribuível a erro de mensuração.

Normalmente, os pesquisadores consideram aceitáveis, como indicadores de confiabilidade de medidas, coeficientes Alfa superiores a 0.60 (EVRARD et al., 1993).

Para o presente estudo, o Coeficiente Alfa de Chronbach foi calculado para o grupo de variáveis da geração da inteligência e para o grupo de variáveis da disseminação da inteligência de marketing.

Em ambos os grupos os coeficientes resultantes ficaram acima de 0.60, destacando-se que o grupo disseminação, alvo dessa pesquisa, teve um Alfa acima de 0.70, conforme demonstra a Tabela 01.

Tabela 01

CONFIABILIDADE DAS MEDIDAS UTILIZADAS NA ATUAL PESQUISA
- Coeficiente Alfa de Chronbach -

GRUPOS DE VARIÁVEIS	ALFA
Geração da Inteligência de Marketing.....	0,66
Disseminação da Inteligência de Marketing	0,75

Fonte: coleta de dados

Os autores do Modelo MARKOR, ao verificarem a confiabilidade das mesmas variáveis nesses dois grupos, obtiveram os coeficientes apresentados na tabela abaixo.

Tabela 02

CONFIABILIDADE DAS MEDIDAS UTILIZADAS NA PESQUISA ORIGINAL
- Coeficiente Alfa de Chronbach -

GRUPOS DE VARIÁVEIS	ALFA
Geração da Inteligência de Marketing.....	0,71
Disseminação da Inteligência de Marketing	0,82

Fonte: JAWORSKI & KOHLI (1993, p.65-66)

Cabe salientar que a pesquisa foi realizada em um ambiente e com um público diferenciado, ou seja, nos Estados Unidos e com entrevistados pertencentes somente a alta administração das empresas pesquisadas. Mesmo assim, as diferenças entre as medidas dos grupos originais e daqueles da pesquisa atual não são muito pronunciadas.

4.8- Validade das Medidas Utilizadas

A validade de uma pesquisa é um conceito ainda mais importante do que o de confiabilidade, pois é mais amplo e inclui este último. "A confiabilidade é uma condição

necessária mas não suficiente para a validade, (...) [pois,] para uma medida ser válida, precisa ser confiável. Porém, se uma medida não for confiável, ela não poderá ser válida e, em sendo confiável, poderá ou não ser válida” (MATTAR, 1993, p.33).

Pode-se, então, afirmar que “um teste é válido quando este mede o que estava previsto medir, (...) [ou seja], um teste é válido se as suas medidas são verdadeiras” (GUILFORD, 1965, p.470-471).

Dessa forma, a Escala MARKOR, no tocante aos grupos de variáveis da Geração e da Disseminação da Inteligência de Marketing, é analisada nesta seção em relação a sua validade na aplicação no ambiente nacional e com o público pesquisado.

Em um primeiro momento, é apresentada a análise fatorial dos dados, com a finalidade de verificar o inter-relacionamento das variáveis de ambos os grupos e, ao mesmo tempo, fornecer subsídios para uma validação estatística futura, por se constituir na primeira tentativa de aplicação da referida Escala no âmbito brasileiro.

Após, demonstra-se a validade da Escala MARKOR de uma forma mais subjetiva, utilizando o método dos juizes, que julga a adequação das variáveis a cada um dos grupos, geração e disseminação, através do parecer de *experts* no tema abordado.

4.8.1- Análise Fatorial

A análise fatorial é incluída como forma de demonstrar o inter-relacionamento existente em cada conjunto de variáveis (CHURCHILL, 1995). O resultado é a formação de grupos, chamados fatores, compostos por variáveis que estão “(...) altamente correlacionadas entre si” (MATTAR, 1993, p.164).

Dessa maneira, “a análise fatorial é sumamente útil para verificar a validade do constructo” (SAMPIERI et al., 1991), permitindo observar quais variáveis têm associação com a geração de marketing e, após, com a disseminação.

Porém, a análise fatorial somente se constituirá em um método de validação de um constructo na medida em que for realizada para sucessivas amostras, as quais devem

manter, assim, uma determinada proporcionalidade entre suas correlações e entre suas variâncias (GUILFORD, 1965).

Sendo assim, o presente estudo não será objeto de validação pela via exclusiva da análise fatorial, por se constituir em um único experimento, não sendo feitas contínuas verificações com mais de uma amostra, como foi realizado pelos autores do Modelo MARKOR.

Entretanto, a análise fatorial aqui realizada pode fornecer subsídios à validação futura do instrumento para o público e ambiente escolhidos, por constituir-se na primeira tentativa para este fim, aguardando outras contribuições, em novas pesquisas, para, então, demonstrar a validade ou não do constructo.

4.8.1.1- Análise Fatorial do Conjunto de Variáveis do Grupo Geração

Mesmo sabendo que o tamanho da amostra do grupo geração é relativamente pequeno (50 casos) para a utilização da análise fatorial, e, portanto, o erro amostral pode ser considerável (BARTHOLOMEW, 1987), ela foi, ainda assim, realizada.

Os Quadros de 01 a 04 descrevem os fatores nos quais as variáveis do grupo geração foram agrupadas.

Submetendo os dados a uma análise fatorial, encontrou-se quatro grupos com associação. O primeiro fator (“Clientes e alterações no ambiente”) apresenta 7 (sete) variáveis associadas com carga fatorial variando entre 0,41 e 0,71 (Quadro 01). O segundo fator (“Clientes, concorrentes e setor”) apresenta 4 (quatro) variáveis com carga fatorial entre 0,41 e 0,66, sendo que uma delas tem relação inversa com as demais (“Geração de informações sobre os concorrentes”) (Quadro 02). O terceiro fator (“Clientes, concorrentes e influenciadores”) é constituído por 3 (três) variáveis com carga fatorial entre 0,44 e 0,57, possuindo duas variáveis com relação inversa às demais (“Identificação de mudanças nas preferências dos clientes” e “Pesquisa com influenciadores da compra”) (Quadro 03). Por fim, o quarto fator (“Clientes e setor”) é formado por 3 (três) variáveis com carga fatorial entre 0,45 e 0,61, sendo duas delas com relação inversa às demais (“Interação do departamento de produção com os clientes” e “Pesquisa com usuários finais”) (Quadro 04).

Quadro 01

VARIÁVEIS DO GRUPO GERAÇÃO INCLUÍDAS NO
FATOR “CLIENTES E ALTERAÇÕES NO AMBIENTE”

INDICADORES DE GERAÇÃO	CARGA FATORIAL
J- Avaliação dos efeitos das mudanças	0.77
I- Identificação de mudanças no ambiente industrial	0.76
C- Existência de pesquisa de mercado	0.74
D- Identificação de mudanças nas preferências dos clientes	0.58
A- Encontro com clientes	0.55
B- Interação do departamento de produção com os clientes	0.53
E- Pesquisa com usuários finais	0.41

Fonte: Coleta de Dados

Quadro 02

VARIÁVEIS DO GRUPO GERAÇÃO INCLUÍDAS NO
FATOR “CLIENTES, CONCORRENTES E SETOR”

INDICADORES DE GERAÇÃO	CARGA FATORIAL
G- Coleta informal de informações sobre o setor	0.66
F- Pesquisa com influenciadores da compra	0.53
B- Interação do departamento de produção com os clientes	0.43
H- Geração de informações sobre os concorrentes	-0.41

Fonte: Coleta de Dados

Quadro 03

VARIÁVEIS DO GRUPO GERAÇÃO INCLUÍDAS NO
FATOR “CLIENTES, CONCORRENTES E INFLUENCIADORES”

INDICADORES DE GERAÇÃO	CARGA FATORIAL
H- Geração de informações sobre os concorrentes	0.57
D- Identificação de mudanças nas preferências dos clientes	-0.57
F- Pesquisa com influenciadores da compra	-0.44

Fonte: Coleta de Dados

Quadro 04

VARIÁVEIS DO GRUPO GERAÇÃO INCLUÍDAS NO
FATOR “CLIENTES E SETOR”

INDICADORES DE GERAÇÃO	CARGA FATORIAL
E- Pesquisa com usuários finais	-0.61
B- Interação do departamento de produção com os clientes	-0.46
G- Coleta informal de informações sobre o setor	0.45

Fonte: Coleta de Dados

Verificando a contribuição de cada fator na explicação da geração da inteligência de marketing, descrita no Quadro 05, apresentado a seguir, observa-se que o primeiro fator (“Clientes e alterações no ambiente”), o qual aglutina um número maior de variáveis, está fortemente comprometido com a geração (28,9%). O demais fatores estão demonstrando uma menor participação no entendimento da geração da inteligência. Porém, os quatro fatores reunidos representam um percentual explicativo de geração de marketing de 65,9%.

Isso significa dizer que os elementos que compõem o primeiro fator (“Avaliação dos efeitos das mudanças; Identificação de mudanças no ambiente industrial; Existência de pesquisa de mercado; Identificação de mudanças nas preferências dos clientes; Encontro com

clientes; Interação do departamento de produção com os clientes; Pesquisa com usuários finais”) são indicadores mais claros da geração de marketing, considerando o público, o ambiente e o período em que a presente pesquisa foi realizada.

Quadro 05

GRUPOS DE FATORES E RESPECTIVOS PERCENTUAIS
DE EXPLICAÇÃO DA VARIÂNCIA TOTAL

FATORES	% DE EXPLICAÇÃO
1. Clientes e Alterações no Ambiente	28,9
2. Clientes, Concorrentes e Setor	14,1
3. Clientes, Concorrentes e Influenciadores	12,3
4. Clientes e Setor	10,6
TOTAL	65,9

Fonte: Coleta de Dados

Os autores do Modelo MARKOR, ao submeterem as 32 variáveis a testes de confiabilidade e de validade, retiraram algumas delas, por estas não estarem adequadas suficientemente às especificidades exigidas.

Dessa maneira, no grupo geração da inteligência de marketing, constituíram-se confiáveis e válidas as seguintes variáveis do Modelo MARKOR (KOHLI, JAWORSKI & KUMAR, 1993):

- Encontro com clientes;
- Existência de pesquisa de mercado;
- Identificação de mudanças nas preferências dos clientes;
- Pesquisa com usuários finais;
- Identificação de mudanças no ambiente industrial;
- Avaliação dos efeitos das mudanças.

Da mesma forma como foi detectado pelos autores, a presente pesquisa também verificou terem menor associação com o tema geração de marketing, observadas através da

análise fatorial, as variáveis: “Pesquisa com influenciadores da compra”, “Coleta informal de informações sobre o setor” e “Geração de informações sobre os concorrentes”.

Portanto, as variáveis que melhor explicam o tema geração de marketing, na constatação do estudo em questão, são as seguintes:

- Encontro com clientes;
- Interação do departamento de produção com os clientes;
- Existência de pesquisa de mercado;
- Identificação de mudanças nas preferências dos clientes;
- Pesquisa com usuários finais;
- Identificação de mudanças no ambiente industrial;
- Avaliação dos efeitos das mudanças.

Pode-se, assim, perceber a similaridade entre as duas análises realizadas, confirmando, quase plenamente, a validação realizada pelos autores do Modelo MARKOR, mesmo considerando as peculiaridades de cada pesquisa:

- aplicação em ambientes naturais diferentes: enquanto os autores do Modelo pesquisaram públicos norte-americanos, a presente pesquisa foi realizada no Brasil;
- a amostra utilizada pelos autores do Modelo foi de 230, 27 e 229 respondentes em cada uma das fases da pesquisa, sendo duas pessoas por empresa. O presente estudo trabalhou com 50 entrevistados, em média três diretores em cada organização.

4.8.1.2- Análise Fatorial do Conjunto de Variáveis do Grupo Disseminação

Os Quadros de 06 a 08 descrevem os fatores nos quais as variáveis do grupo disseminação foram agrupadas.

A partir da análise fatorial dos dados pode-se dizer que as variáveis do grupo disseminação da inteligência de marketing estão fortemente associadas. O primeiro fator (“Clientes, concorrentes e mercado”) compreende todas as 8 (oito) variáveis que compõem o grupo disseminação, com carga fatorial variando entre 0,35 e 0,74 (Quadro 06). É necessário,

porém, ressaltar que duas das variáveis (“Comunicação entre o departamento de marketing e o departamento de produção sobre desenvolvimentos de mercado” e “Conversas informais sobre os concorrentes”) apresentam menor poder de associação às demais desse grupo, por possuírem cargas fatoriais levemente inferiores. Por isso, elas encontram-se, também, dispostas em dois outros fatores, com pesos bem acima das demais variáveis, deixando-as praticamente isoladas nos fatores “Concorrência” e “Mercado e concorrentes”, respectivamente (Quadros 07 e 08).

Quadro 06

VARIÁVEIS DO GRUPO DISSEMINAÇÃO INCLUÍDAS NO
FATOR “CLIENTES, CONCORRENTES E MERCADO”

INDICADORES DE DISSEMINAÇÃO	CARGA FATORIAL
C- Departamento de marketing dedica tempo a outros departamentos discutindo as necessidades futuras dos clientes	0.74
D- Circulação periódica de documentos sobre os clientes	0.73
F- Divulgação em todos os níveis da empresa de dados sobre a satisfação dos clientes	0.70
E- Circulação rápida de notícias sobre um importante cliente	0.68
B- Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimentos de mercado	0.63
H- Rapidez na divulgação de notícias sobre a concorrência	0.54
A- Conversas informais sobre os concorrentes	0.36
G- Comunicação entre o departamento de marketing e o departamento de produção sobre desenvolvimentos de mercado	0.35

Fonte: Coleta de Dados

Quadro 07

VARIÁVEIS DO GRUPO DISSEMINAÇÃO INCLUÍDAS NO
FATOR “MERCADO E CONCORRENTES”

INDICADORES DE DISSEMINAÇÃO	CARGA FATORIAL
G- Comunicação entre o departamento de marketing e o departamento de produção sobre desenvolvimentos de mercado	0.74
A- Conversas informais sobre os concorrentes	-0.41

Fonte: Coleta de Dados

Quadro 08

VARIÁVEIS DO GRUPO DISSEMINAÇÃO INCLUÍDAS NO
FATOR “CONCORRÊNCIA”

INDICADORES DE DISSEMINAÇÃO	CARGA FATORIAL
A- Conversas informais sobre os concorrentes	0.72
H- Rapidez na divulgação de notícias sobre a concorrência	-0.46

Fonte: Coleta de Dados

Analisando a contribuição de cada fator para explicar a disseminação da inteligência de marketing, descrito no Quadro 09, apresentado a seguir, observa-se que o primeiro fator (“Clientes, concorrentes e mercado”), o qual aglutina o total de variáveis, está fortemente comprometido com a disseminação (37,1%). Por sua vez, o segundo (“Mercado e concorrentes”) e o terceiro fator (“Concorrência”) têm uma menor participação no entendimento da disseminação da inteligência. Porém, todos contribuem para a explicação da variável disseminação de marketing no grupo de empresas pesquisado, representando um total de explicação de 62,7%.

Quadro 09

**GRUPOS DE FATORES E RESPECTIVOS PERCENTUAIS DE
EXPLICAÇÃO DA VARIÂNCIA TOTAL**

FATORES	% DE EXPLICAÇÃO
1. Clientes, Concorrentes e Mercado	37,1
2. Mercado e Concorrentes	13,8
3. Concorrência	11,8
TOTAL	62,7

Fonte: Coleta de Dados

É necessário observar que seis das oito variáveis do conjunto estudado demonstraram maior compreensão da disseminação de marketing, analisadas a partir das peculiaridades deste trabalho, guardando as devidas proporções com o Modelo, especialmente a sua aplicação no contexto brasileiro, no período em que foi realizado e com o público escolhido.

Novamente, menciona-se aqui, como foi feito no grupo geração de marketing, que algumas variáveis do Modelo MARKOR foram excluídas pelos autores por não possuírem confiabilidade e validade aceitáveis.

Dessa maneira, no grupo disseminação da inteligência de marketing, constituem-se confiáveis e válidas as seguintes variáveis do Modelo MARKOR (KOHLI, JAWORSKI & KUMAR, 1993):

- Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimentos de mercado;
- Departamento de marketing dedica tempo a outros departamentos discutindo as necessidades futuras dos clientes;
- Circulação rápida de notícias sobre um importante cliente;
- Divulgação em todos os níveis da empresa de dados sobre a satisfação dos clientes;
- Rapidez na divulgação de notícias sobre a concorrência;

Assim como os autores constataram, a presente pesquisa também verificou terem menor associação com o tema disseminação de marketing, observadas através da análise fatorial, as variáveis: “Conversas informais sobre os concorrentes” e “Comunicação entre o departamento de marketing e o departamento de produção sobre desenvolvimentos de mercado”.

Portanto, as variáveis que melhor explicam o tema disseminação de marketing, na constatação do estudo em questão, são as seguintes:

- Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimentos de mercado;
- Departamento de marketing dedica tempo a outros departamentos discutindo as necessidades futuras dos clientes;
- Circulação periódica de documentos sobre os clientes;
- Circulação rápida de notícias sobre um importante cliente;
- Divulgação em todos os níveis da empresa de dados sobre a satisfação dos clientes;
- Rapidez na divulgação de notícias sobre a concorrência.

Pode-se, assim, perceber a similaridade entre as duas análises efetuadas, confirmando, quase plenamente, a validação realizada pelos autores do Modelo MARKOR, não deixando de considerar as características particulares na aplicação de cada pesquisa:

- utilização de um público diferenciado, funcionários do nível operacional das empresas componentes da amostra, enquanto os autores pesquisaram o nível institucional;
- ambiente de aplicação da presente pesquisa distinto daquele do estudo original (Brasil x Estados Unidos).

4.8.2- Método dos Juizes

A análise fatorial demonstrou o inter-relacionamento das variáveis dos dois grupos estudados, porém apenas contribuiu para a validação futura da Escala MARKOR, por

se constituir no primeiro experimento deste Modelo em território nacional e com o público escolhido.

A fim de fornecer ao presente trabalho uma validação da Escala utilizada, mesmo que esta seja considerada subjetiva, optou-se pelo Método dos Juizes. Tal método visa a submeter a Escala trabalhada à apreciação de *experts*, denominados juizes, a fim de que eles possam “(...) julgar a pertinência ou não de cada afirmação para a medição específica que se pretende efetuar” (MATTAR, 1993, p.34).

Para cumprir esse objetivo, enviou-se uma correspondência (ver Anexo 8), juntamente com a Escala MARKOR original (Anexo 3) e a sua tradução realizada para esta pesquisa (Anexo 4), a professores, doutores em administração, renomados na área de marketing, com experiência reconhecida na aplicação do tema estudado: orientação para o mercado.

Participaram, como juizes da aplicação da Escala MARKOR, os seguintes professores:

- Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi - PPGA - UFRGS
- Prof. Dr. David Gertner - COPPEAD - UFRJ
- Prof. Dr. Paulo Cesar Motta - IAG - PUC-RJ

Os participantes, individualmente, julgaram, segundo sua opinião pessoal, se as variáveis que compõem a geração e a disseminação da inteligência de marketing, determinadas e testadas por seus autores, KOHLI, JAWORSKI & KUMAR (1993), realmente contribuem para medir esses aspectos.

Dessa forma, apresenta-se, a seguir, a explanação coletiva do grupo de juizes a respeito da adequação das variáveis da Escala MARKOR na medição da geração e disseminação de marketing, respectivamente.

4.8.2.1- Apreciação dos Juízes Quanto às Variáveis do Grupo Geração

Segundo os juízes, as dez afirmações que compõem a seção sobre Geração da Inteligência de Marketing parecem referir-se primordialmente à existência de um sistema de coleta de dados sobre o mercado, consumidores e concorrência, ou seja, de pesquisa regular de marketing na empresa. Para eles, existe uma diferença entre coletar dados e gerar inteligência de marketing. Acreditam que a Geração da Inteligência de Marketing diz respeito à análise e produção de informação para a tomada de decisão. Em suma, as afirmações se relacionam com a coleta de dados sobre o mercado, não com a Geração de Inteligência de Marketing, já que nenhuma definição sobre o constructo foi oferecida.

4.8.2.2- Apreciação dos Juízes Quanto às Variáveis do Grupo Disseminação

No tocante às afirmações do grupo Disseminação da Inteligência de Marketing, a sua pertinência depende, igualmente, de como Inteligência de Marketing é definida. De acordo com o que narram os *experts*, afirmações sobre a existência de “conversas informais na empresa a respeito de táticas e estratégias de concorrentes”, não caracterizam Disseminação da Inteligência de Marketing. O mesmo acontecendo com a disponibilização de dados de pesquisa dentro da empresa, conforme consta em várias das afirmações que compõem a Escala.

Entretanto, apesar das observações feitas pelos juízes a respeito da utilização do termo “Inteligência de Marketing”, não foi mencionada qualquer restrição ou impedimento à aplicação da Escala MARKOR. Sendo assim, pode-se dizer que a referida Escala, na opinião desses *experts*, é considerada válida para a medição da geração e disseminação de marketing.

5- RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da presente pesquisa estão descritos da seguinte forma: caracterização da amostra estudada; análise dos resultados referentes à geração da inteligência de marketing; análise dos resultados relativos à disseminação da inteligência de marketing; cruzamento entre os resultados da geração com os da disseminação de marketing; coeficiente de correlação de Pearson para verificar o relacionamento da geração e disseminação de marketing no grupo de empresas estudado.

5.1- Caracterização da Amostra

As 17 (dezessete) empresas da amostra pesquisada são aqui caracterizadas segundo o volume de vendas, o ramo de atividade e o tempo de trabalho na organização dos elementos entrevistados.

5.1.1- Caracterização por Volume de Vendas

Percebe-se, analisando a Tabela 03, que o grupo de empresas gaúchas pesquisado possui um volume total de vendas de US\$ 5,314.3 (cinco bilhões, trezentos e quatorze milhões de dólares), variando em um intervalo entre US\$ 150 milhões e US\$ 750 milhões.

Tabela 03
VOLUME DE VENDAS
(em US\$ milhões)

EMPRESAS	VENDAS
1. Copesul	716.9
2. Distribuidora Petróleo Ipiranga	528.5
3. Tintas Renner	519.8
4. Adubos Trevo	379.8
5. Universal Leaf	333.0
6. Siderúrgica Riograndense	292.9
7. CCGL	285.5
8. VONPAR	279.3
9. Ipiranga Petroquímica	272.3
10. Springer Carrier	264.5
11. Marcopolo	246.8
12. ATH	225.9
13. SLC	218.7
14. Triunfo	207.3
15. Riocell	202.1
16. Eberle	183.6
17. Agrale	157.4
TOTAL	5,314.3

Fonte: Revista Exame - Melhores e Maiores (Agosto, 1995)

Com fins de melhor visualização e melhor caracterização da amostra, apresenta-se o mesmo grupo em intervalos de US\$ 100 milhões.

Tabela 04
VOLUME DE VENDAS EM INTERVALOS DE US\$ 100 MILHÕES

CLASSES	ABSOLUTO	%	ACUMULADO
de 100 a 200	2	11,8	11,8
mais de 200 a 300	10	58,7	70,5
mais de 300 a 400	2	11,8	82,3
mais de 400 a 500	-	-	82,3
mais de 500 a 600	2	11,8	94,1
mais de 600 a 700	-	-	94,1
mais de 700	1	5,9	100,0
TOTAIS	17	100,0	-

Fonte: Revista Exame - Melhores e Maiores (Agosto, 1995)

A partir da tabela acima, verifica-se a concentração das empresas estudadas na faixa entre 200 (duzentos) a 300 (trezentos) milhões de dólares: 10 casos, ou seja, 58,7% das empresas entrevistadas.

5.1.2- Caracterização por Ramo de Atividade

A Tabela 05 demonstra os setores de atuação das empresas pesquisadas. Como o trabalho não se concentrou em um setor específico da economia e sim no grupo das maiores empresas gaúchas em volume de vendas, o objetivo da apresentação desta tabela é meramente o de ilustrar o tipo de indústria em que cada organização participa. Observa-se que não há uma concentração expressiva em um determinado segmento. Porém, as empresas petroquímicas aparecem em número levemente maior (03).

Tabela 05

RAMO PRINCIPAL DE ATIVIDADE DAS EMPRESAS

RAMO	ABSOLUTO	%
Petroquímica	3	17,3
Química	2	11,8
Alimentos e Bebidas	2	11,8
Automóveis e Peças	2	11,8
Material de Transporte	2	11,8
Distribuição de Petróleo	1	5,9
Fumo	1	5,9
Siderurgia	1	5,9
Eletroeletrônica	1	5,9
Metalurgia	1	5,9
Papel e Celulose	1	5,9
TOTAIS	17	100,0

Fonte: Revista Exame - Melhores e Maiores (Agosto 1995)

5.1.3- Caracterização por Tempo de Trabalho dos Funcionários Entrevistados

Analisando a Tabela 06, nota-se que a maioria dos entrevistados do grupo geração da inteligência de marketing (alta administração), nas 17 empresas pesquisadas, possui um tempo de permanência na organização na faixa de 10 a 20 anos (34%) . Também pode-se perceber, verificando os resultados acumulados, que mais da metade da amostra (74%) do público-alvo deste segmento caracteriza-se por possuir diretores com até 20 anos de empresa.

Para fins de análise dos resultados, ressalta-se a grande importância desta situação, pois funcionários com um longo período na empresa têm maiores chances de conhecê-la no seu todo e ter opinião mais consistente quando solicitada uma abrangência maior de conhecimento organizacional, como exige a situação da presente pesquisa.

Tabela 06

- GERAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING -
 TEMPO DE TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS (DIRETORES) ENTREVISTADOS
 (em anos)

CLASSES	ABSOLUTO	%	ACUMULADO
de 1 a 5	7	14,0	14,0
mais de 5 a 10	13	26,0	40,0
mais de 10 a 20	17	34,0	74,0
mais de 20 a 30	11	22,0	96,0
mais de 30 a 40	2	4,0	100,0
TOTAIS	50	100,0	-

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 07

- DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING -
 TEMPO DE TRABALHO
 DOS FUNCIONÁRIOS (CHEFIAS OPERACIONAIS) ENTREVISTADOS
 (em anos)

CLASSES	ABSOLUTO	%	ACUMULADO
de 1 a 5	86	28,5	28,5
mais de 5 a 10	82	27,2	55,7
mais de 10 a 20	106	35,1	90,8
mais de 20 a 30	28	9,2	100,0
TOTAIS	302	100,0	-

Fonte: Coleta de Dados

A distribuição por tempo de trabalho das chefias operacionais, descrita na Tabela 07, encontra-se balanceadamente dividida entre as três primeiras faixas (de 1 a 20 anos), sendo um pouco mais expressiva a participação de funcionários de terceiro escalão com mais de 10 e até 20 anos de permanência na empresa (35%).

Salienta-se, novamente, a importância de terem sido entrevistados funcionários (chefias operacionais), na sua grande maioria, com mais de 10 anos dentro da organização. Têm-se, assim, respostas que estão muito próximas da realidade da empresa, já que o indivíduo respondente tende a possuir uma vivência profunda do ambiente organizacional.

Deixa-se claro, neste momento, que a seleção do funcionário para a entrevista esteve relacionada com o seu tempo de permanência na empresa. Entrevistaram-se funcionários com o mínimo de 01 (um) ano na organização. Esse critério justifica-se, como já foi salientado no parágrafo anterior, pela exigência de conhecimento do funcionamento da empresa na sua totalidade e não apenas o andamento de um único setor, o que se dá somente depois de um período razoável de convivência.

Dando seguimento à análise, as duas seções seguintes contemplam a descrição dos resultados da geração e da disseminação da inteligência de marketing, tratados separadamente.

5.2- Geração da Inteligência de Marketing

Com o intuito de melhor ilustrar a análise dos resultados adotou-se duas possibilidades distintas, sem, no entanto, ter o objetivo de criar uma tipologia definitiva:

- análise a partir da escala de cinco pontos utilizada na coleta de dados;
- análise a partir de uma escala de três pontos derivada da original.

5.2.1- Classificação a partir da Escala de Cinco Pontos

Nesse momento quer-se analisar os resultados do grupo geração da inteligência de marketing segundo a escala de cinco pontos (do tipo de Likert), a qual os entrevistados foram submetidos ao opinarem sobre o seu grau de concordância ou discordância quanto à existência das variáveis que determinam a geração de marketing na empresa.

Escala:

discordo					concordo	
totalmente					totalmente	
()	()	()	()	()	()	()
1	2	3	4	5		

Os pontos próximos ao “5” apresentam atitudes positivas e os pontos próximos ao “1” atitudes negativas em relação à asserção apresentada (CHURCHILL, 1995).

Os resultados encontram-se descritos nos quadros a seguir, exibindo, primeiramente, a distribuição das frequências absolutas (FA) e relativas (FR) quanto à concordância/discordância em cada indicador de geração da inteligência, em função da escala de 5 pontos apresentada. Logo após, esses mesmos resultados são analisados segundo a média de ocorrência. A título de observação e comparação, apresenta-se também a mediana e o desvio-padrão das variáveis.

Inicialmente, analisando o Quadro 10, percebe-se a clara concentração dos indicadores de geração da inteligência de marketing entre os pontos “4” e “5”, significando que é verdadeira a sua existência no grupo de empresas pesquisado, já que estas posições na escala demonstram positivamente a colaboração dos indicadores para que haja geração de marketing. A única exceção diz respeito à variável “Interação do departamento de produção com os clientes”, que está centrada no ponto “3”, não sendo positivo nem negativo, mas sim um ponto médio.

Quadro 10

GERAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING

INDICADORES DE GERAÇÃO	FA FR	1	2	3	4	5	TOTAIS
A- Encontro com clientes	FA FR	2 4,1	3 6,1	7 14,3	9 18,4	28 57,1	50 ¹ 100,0
B- Interação do departamento de produção com os clientes	FA FR	2 4,0	11 22,0	18 36,0	10 20,0	9 18,0	50 100,0
C- Existência de pesquisa de mercado	FA FR	1 2,0	9 18,0	11 22,0	15 30,0	14 28,0	50 100,0
D- Identificação de mudanças nas preferências dos clientes	FA FR	1 2,0	12 24,0	5 10,0	23 46,0	9 18,0	50 100,0
E- Pesquisa com usuários finais	FA FR	3 6,0	2 4,0	10 20,0	14 28,0	21 42,0	50 100,0
F- Pesquisa com influenciadores da compra ..	FA FR	2 4,0	6 12,0	9 18,0	19 38,0	14 28,0	50 100,0
G- Coleta informal de informações sobre o setor	FA FR	1 2,0	5 10,0	7 14,0	15 30,0	22 44,0	50 100,0
H- Geração de informações sobre os concorrentes	FA FR	4 8,0	8 16,0	10 20,0	15 30,0	13 26,0	50 100,0
I- Identificação de mudanças no ambiente industrial	FA FR	2 4,1	4 8,2	6 12,2	19 38,8	18 36,7	50 ¹ 100,0
J- Avaliação dos efeitos das mudanças	FA FR	3 6,0	5 10,0	13 26,0	14 28,0	15 30,0	50 100,0

Fonte: Coleta de Dados

Dando seguimento, apresenta-se o Quadro 11, que expõe as médias, medianas e desvios-padrão do grupo de variáveis da geração de marketing.

¹ Foi desconsiderado um não-respondente.

Quadro 11

VARIAÇÃO DA MÉDIA, MEDIANA E DESVIO-PADRÃO DO GRUPO DE INDICADORES DA GERAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING

INDICADORES DE GERAÇÃO	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO
A- Encontro com clientes	4,1	5,0	1,1
B- Interação do departamento de produção com os clientes	3,2	3,0	1,1
C- Existência de pesquisa de mercado	3,6	4,0	1,1
D- Identificação de mudanças nas preferências dos clientes	3,5	4,0	1,1
E- Pesquisa com usuários finais	3,9	4,0	1,1
F- Pesquisa com influenciadores da compra	3,7	4,0	1,1
G- Coleta informal de informações sobre o setor	4,0	4,0	1,0
H- Geração de informações sobre os concorrentes	3,5	4,0	1,2
I- Identificação de mudanças no ambiente industrial	3,9	4,0	1,0
J- Avaliação dos efeitos das mudanças	3,6	4,0	1,1
MÉDIA GERAL	3,7		

Fonte: Coleta de Dados

Através da verificação da média de cada indicador de geração nas 17 empresas pesquisadas, chega-se aos resultados expostos no Quadro 11, onde a média está descrita entre os pontos 3,2 e 4,1. Se for feita uma análise das médias ou se for utilizada a técnica de arredondamento dos números, pode-se observar que, com exceção da variável “Interação do departamento de produção com os clientes”, que permanecerá em 3,0, as demais se posicionarão no ponto 4,0, ou seja, confirmando a interpretação do Quadro 10, que posiciona a amostra estudada como sendo detentora de uma positiva geração da inteligência de marketing, reiterada pela média geral do grupo de variáveis da geração, 3,7.

A mediana, citada como forma de melhor ilustração, terminou por confirmar a média, ficando as duas medidas em torno do ponto 4,0.

A dispersão entre os elementos, calculada pelo desvio-padrão, verificou que estes estão colocados próximos à média (a distância entre as medidas e a média é de aproximadamente um ponto). Salienta-se que “(...) quanto mais as observações estiverem dispersas, mais distante da média estará cada um dos valores de cada observação” (MATTAR, 1993, p. 70), o que seria ruim para o cálculo da média, pois essa tenderia para os valores posicionados nos extremos.

5.2.2- Classificação segundo uma Escala de Três Pontos Derivada da Escala de Cinco Pontos

A partir da escala original de cinco pontos, arbitrou-se cortes para melhor visualização dos graus de geração de marketing. Para tanto, considerou-se os pontos “1” e “2” como sendo baixa geração da inteligência de marketing, uma vez que eles correspondem a atitudes desfavoráveis, que colaborariam negativamente à geração de marketing; o ponto “3” como média geração da inteligência de marketing, por estar colocado em um estágio intermediário entre os níveis mais baixos e mais altos; e, por fim, os pontos “4” e “5” como alta geração da inteligência de marketing, que, por seu turno, representam atitudes favoráveis, auxiliando positivamente na definição da geração de marketing.

Os resultados das variáveis serão apresentados na forma de frequência absoluta (FA) e frequência relativa (FR), bem como as médias, medianas e desvios-padrão.

Dessa maneira, pode-se assim visualizar a escala descrita acima.

Escala:

baixa	média	alta
()	()	()
1	3	5

Quadro 12

**GERAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING
DE ACORDO COM A ESCALA DE TRÊS PONTOS**

INDICADORES DE GERAÇÃO	FA FR	1	3	5	TOTAIS
		Baixa	Média	Alta	
A- Encontro com clientes	FA FR	5 10,2	7 14,3	37 75,5	50 ² 100,0
B- Interação do departamento de produção com os clientes	FA FR	13 26,0	18 36,0	19 38,0	50 100,0
C- Existência de pesquisa de mercado	FA FR	10 20,0	11 22,0	29 58,0	50 100,0
D- Identificação de mudanças nas preferências dos clientes	FA FR	13 26,0	5 10,0	32 64,0	50 100,0
E- Pesquisa com usuários finais	FA FR	5 10,0	10 20,0	35 70,0	50 100,0
F- Pesquisa com influenciadores da compra ..	FA FR	8 16,0	9 18,0	33 66,0	50 100,0
G- Coleta informal de informações sobre o setor	FA FR	6 12,0	7 14,0	37 74,0	50 100,0
H- Geração de informações sobre os concorrentes	FA FR	12 24,0	10 20,0	28 56,0	50 100,0
I- Identificação de mudanças no ambiente industrial	FA FR	6 12,2	6 12,2	37 75,5	50 ² 100,0
J- Avaliação dos efeitos das mudanças	FA FR	8 16,0	13 26,0	29 58,0	50 100,0

Fonte: Coleta de Dados

Os resultados obtidos através da nova tipologia (escala de três pontos), apresentados no Quadro 12, vêm ratificar os números descritos no Quadro 10 com a utilização da escala original de cinco pontos.

A reunião dos resultados está estabelecida no ponto “5”, ou seja, quase todos os elementos, com exceção da variável “Interação do departamento de produção com os

² Foi desconsiderado um não-respondente.

clientes”, que ficou dividida entre os pontos “3” e “5”, ocorrem positivamente nas empresas pesquisadas, resultando em alta geração da inteligência de marketing.

Quadro 13

VARIAÇÃO DA MÉDIA, MEDIANA E DESVIO-PADRÃO DO GRUPO DE INDICADORES DA GERAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING SEGUNDO A ESCALA DE TRÊS PONTOS

INDICADORES DE GERAÇÃO	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO
A- Encontro com clientes	4,3	5,0	1,3
B- Interação do departamento de produção com os clientes	3,2	3,0	1,6
C- Existência de pesquisa de mercado	3,8	5,0	1,6
D- Identificação de mudanças nas preferências dos clientes	3,8	5,0	1,8
E- Pesquisa com usuários finais	4,2	5,0	1,3
F- Pesquisa com influenciadores da compra	4,0	5,0	1,5
G- Coleta informal de informações sobre o setor	4,2	5,0	1,4
H- Geração de informações sobre os concorrentes	3,6	5,0	1,7
I- Identificação de mudanças no ambiente industrial	4,3	5,0	1,4
J- Avaliação dos efeitos das mudanças	3,8	5,0	1,5
MÉDIA GERAL	3,9		

Fonte: Coleta de Dados

As médias das variáveis que medem geração de marketing gravitam entre 3,2 e 4,3. Tomando-se o procedimento anterior de utilização da técnica do arredondamento dos números, chega-se ao ponto “4,0”, que caracteriza os elementos de geração de marketing, com exceção da variável “Interação do departamento de produção com os clientes”, reiterado pela média geral do grupo (3,9). Confirmam-se, assim, os resultados analisados com base na escala

de cinco pontos: as empresas estudadas possuem um alto grau de geração da inteligência de marketing.

5.3- Disseminação da Inteligência de Marketing

Os mesmos procedimentos de análise dos resultados da geração da inteligência de marketing são executados para o grupo disseminação da inteligência de marketing, objeto central da presente pesquisa.

Da mesma forma, adotou-se duas possibilidades distintas, sem, no entanto, ter o objetivo de criar uma tipologia definitiva:

- análise a partir da escala de cinco pontos utilizada na coleta de dados;
- análise a partir de uma escala de três pontos derivada da original.

5.3.1- Classificação a partir da Escala de Cinco Pontos

A análise dos resultados do grupo disseminação da inteligência de marketing, a ser feita nesta etapa, considera a escala de cinco pontos (do tipo de Likert), a qual os entrevistados foram submetidos ao opinarem sobre o seu grau de concordância ou discordância quanto à existência das variáveis que, segundo KOHLI, JAWORSKI & KUMAR (1993), determinam a disseminação de marketing na empresa.

Escala:

discordo				concordo
totalmente				totalmente
()	()	()	()	()
1	2	3	4	5

Os pontos próximos ao “5” representam atitudes positivas e os pontos próximos ao “1” atitudes negativas em relação à asserção apresentada (CHURCHILL, 1995).

Os resultados encontram-se descritos nos quadros abaixo, apresentando, primeiramente, a distribuição das frequências absolutas (FA) e relativas (FR) quanto à concordância/discordância em cada indicador de disseminação da inteligência, em função da escala de 5 pontos apresentada. Logo após, esses mesmos resultados são analisados segundo a média de ocorrência. A título de observação e comparação, apresenta-se também a mediana e o desvio-padrão das variáveis.

Quadro 14

DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING

INDICADORES DE DISSEMINAÇÃO	FA FR	1	2	3	4	5	TOTAIS
A- Conversas informais sobre os concorrentes	FA FR	50 16,6	110 36,5	82 27,2	48 15,9	11 3,7	302 ³ 100,0
B- Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimentos de mercado...	FA FR	71 23,6	56 18,6	49 16,3	62 20,6	63 20,9	302 ³ 100,0
C- Departamento de marketing dedica tempo a outros departamentos discutindo as necessidades futuras dos clientes	FA FR	39 13,1	49 16,5	65 21,9	84 28,3	60 20,2	302 ⁴ 100,0
D- Circulação periódica de documentos sobre os clientes	FA FR	46 15,3	51 16,9	70 23,3	70 23,3	64 21,3	302 ³ 100,0
E- Circulação rápida de notícias sobre um importante cliente	FA FR	62 20,6	56 18,6	55 18,3	85 28,2	43 14,3	302 ³ 100,0
F- Divulgação em todos os níveis da empresa de dados sobre a satisfação dos clientes	FA FR	70 23,6	75 25,3	72 24,2	51 17,2	29 9,8	302 ⁴ 100,0
G- Comunicação entre o departamento de marketing e o departamento de produção sobre desenvolvimentos de mercado.....	FA FR	18 6,2	37 12,7	59 20,2	93 31,8	85 29,1	302 ⁵ 100,0
H- Rapidez na divulgação de notícias sobre a concorrência	FA FR	19 6,4	60 20,1	72 24,2	83 27,9	64 21,5	302 ⁶ 100,0

Fonte: Coleta de Dados

³ Foi desconsiderado um não-respondente.

⁴ Foram desconsiderados cinco não-respondentes.

⁵ Foram desconsiderados dez não-respondentes.

⁶ Foram desconsiderados quatro não-respondentes.

A observação do Quadro 14 deixa clara a dispersão dos resultados de cada variável. Eles gravitam entre os pontos “2” e “4”, podendo-se dizer que uma primeira análise do grupo permite considerar uma maior incidência nos fatores centrais da escala.

Analisando o Quadro 15, apresentado a seguir, verifica-se que a média das variáveis ficou estabelecida no intervalo de 2,5 a 3,6, originando uma média geral do grupo de disseminação de 3,0, o que quer dizer que há uma proliferação nem alta nem baixa das variáveis que compõem o grupo disseminação da inteligência de marketing, que se concentram em um ponto médio.

Ainda, no Quadro 15, é válido destacar as variáveis “Comunicação entre o departamento de marketing e o departamento de produção sobre desenvolvimento de mercado” e “Conversas informais sobre os concorrentes” como detentoras, respectivamente, da maior e menor média do grupo.

A mediana confirma os resultados da média, já que ela originou um valor praticamente igual em todas as variáveis (3,0).

A dispersão entre os elementos, calculada pelo desvio-padrão, da mesma forma como ocorreu no grupo geração, verificou que estes estão colocados próximos à média (a distância entre as medidas e a média é de aproximadamente um ponto).

Quadro 15

VARIAÇÃO DA MÉDIA, MEDIANA E DESVIO-PADRÃO DO GRUPO DE INDICADORES DA DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING

INDICADORES DE DISSEMINAÇÃO	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO
A- Conversas informais sobre os concorrentes	2,5	2,0	1,0
B- Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimentos de mercado.....	2,9	3,0	1,4
C- Departamento de marketing dedica tempo a outros departamentos discutindo as necessidades futuras dos clientes	3,2	3,0	1,3
D- Circulação periódica de documentos sobre os clientes	3,1	3,0	1,3
E- Circulação rápida de notícias sobre um importante cliente	2,9	3,0	1,3
F- Divulgação em todos os níveis da empresa de dados sobre a satisfação dos clientes	2,6	3,0	1,2
G- Comunicação entre o departamento de marketing e o departamento de produção sobre desenvolvimentos de mercado	3,6	4,0	1,1
H- Rapidez na divulgação de notícias sobre a concorrência	3,3	3,0	1,2
MÉDIA GERAL	3,0		

Fonte: Coleta de Dados

5.3.2- Classificação segundo uma Escala de Três Pontos Derivada da Escala de Cinco Pontos

Adotou-se o mesmo procedimento realizado para o grupo geração de marketing, ou seja, a partir da escala original de cinco pontos, arbitrou-se cortes para melhor visualização dos graus de disseminação de marketing. Para tanto, considerou-se os pontos “1” e “2” como sendo baixa disseminação da inteligência de marketing, uma vez que eles correspondem a atitudes desfavoráveis, que colaborariam negativamente para a disseminação

de marketing; o ponto “3” como média disseminação da inteligência de marketing, por estar colocado em um estágio intermediário entre os níveis mais baixos e mais altos; e, por fim, os pontos “4” e “5” como alta disseminação da inteligência de marketing, que, por seu turno, representam atitudes favoráveis, auxiliando positivamente na definição da disseminação de marketing.

Os dados serão apresentados em termos de frequência absoluta (FA) e frequência relativa (FR), bem como suas médias, medianas e desvios-padrão.

Dessa maneira, a escala descrita acima pode ser visualizada logo a seguir.

Escala:

baixa	média	alta
()	()	()
1	3	5

Observando o Quadro 16, nota-se a falta de uma tendência de ocorrência das variáveis. Ora há incidência no ponto “1”, ora no ponto “5”, sem uma definição clara do que está acontecendo.

Porém, examinando o Quadro 17, apresentado logo a seguir, pode-se chegar a uma conclusão mais precisa. As médias das variáveis encontram-se na faixa de “2,3” a “3,8” pontos, resultando em uma média geral para o grupo disseminação de “3,1”, ou seja, a amostra pesquisada apresentou um grau médio de disseminação da inteligência de marketing, ratificando os resultados a partir da utilização da escala de cinco pontos.

A mediana confirma a média, ficando, na grande maioria das variáveis, no ponto “3,0”.

A dispersão entre os elementos, calculada pelo desvio-padrão, mesmo apresentando uma variação um pouco maior do que a verificada com a escala de cinco pontos, comprovou que estes estão colocados próximos à média (a distância entre as medidas e a média é de aproximadamente um ponto e meio).

Quadro 16

**DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING
DE ACORDO COM ESCALA DE TRÊS PONTOS**

INDICADORES DE DISSEMINAÇÃO	FA FR	1 Baixa	3 Média	5 Alta	TOTAIS
A- Conversas informais sobre os concorrentes	FA FR	160 53,2	82 27,2	59 19,6	302 ⁷ 100,0
B- Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimentos de mercado ..	FA FR	127 42,2	49 16,3	125 41,5	302 ⁷ 100,0
C- Departamento de marketing dedica tempo a outros departamentos discutindo as necessidades futuras dos clientes	FA FR	88 29,6	65 21,9	144 48,5	302 ⁸ 100,0
D- Circulação periódica de documentos sobre os clientes	FA FR	97 32,2	70 23,3	134 44,5	302 ⁷ 100,0
E- Circulação rápida de notícias sobre um importante cliente	FA FR	118 39,2	55 18,3	128 42,5	302 ⁷ 100,0
F- Divulgação em todos os níveis da empresa de dados sobre a satisfação dos clientes	FA FR	145 48,8	72 24,2	80 26,9	302 ⁸ 100,0
G- Comunicação entre o departamento de marketing e o departamento de produção sobre desenvolvimentos de mercado	FA FR	55 18,8	59 20,2	178 61,0	302 ⁹ 100,0
H- Rapidez na divulgação de notícias sobre a concorrência	FA FR	79 26,5	72 24,2	147 49,3	302 ¹⁰ 100,0

Fonte: Coleta de Dados

⁷ Foi desconsiderado um não-respondente.

⁸ Foram desconsiderados cinco não-respondentes.

⁹ Foram desconsiderados dez não-respondentes.

¹⁰ Foram desconsiderados quatro não-respondentes.

Quadro 17

VARIAÇÃO DA MÉDIA, MEDIANA E DESVIO-PADRÃO DO GRUPO DE INDICADORES DA DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING SEGUNDO A ESCALA DE TRÊS PONTOS

INDICADORES DE DISSEMINAÇÃO	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO-PADRÃO
A- Conversas informais sobre os concorrentes	2,3	1,0	1,6
B- Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimentos de mercado	3,0	3,0	1,8
C- Departamento de marketing dedica tempo a outros departamentos discutindo as necessidades futuras dos clientes	3,4	3,0	1,7
D- Circulação periódica de documentos sobre os clientes	3,2	3,0	1,7
E- Circulação rápida de notícias sobre um importante cliente	3,1	3,0	1,8
F- Divulgação em todos os níveis da empresa de dados sobre a satisfação dos clientes	2,6	3,0	1,7
G- Comunicação entre o deptº de marketing e o departamento de produção sobre desenvolvimentos de mercado	3,8	5,0	1,6
H- Rapidez na divulgação de notícias sobre a concorrência	3,5	3,0	1,7
MÉDIA GERAL	3,1		

Fonte: Coleta de Dados

5.4- Comparação entre Geração e Disseminação da Inteligência de Marketing

Até o presente momento analisou-se geração e disseminação da inteligência de marketing separadamente. Nesta seção, pretende-se traçar algumas comparações entre os dois grupos.

5.4.1- Relação Comparativa entre os Indicadores de Geração e os Indicadores de Disseminação

Teoricamente, o relacionamento entre geração e disseminação da inteligência de marketing é estreito, pois, como pode-se verificar por suas definições e pelas constatações de KOHLI e JAWORSKI (1990), informações relativas às variáveis mercadológicas da empresa são produzidas na etapa geração e proliferadas pela organização na etapa disseminação.

Neste item comparativo, pretende-se investigar o grau de relação entre o grupo de variáveis da geração e o grupo de variáveis da disseminação, divididos em subgrupos, segundo um aspecto comum que os caracteriza.

Com essas inferências comparativas, não se objetiva arbitrar reagrupamentos definitivos dentro de cada etapa do Modelo. Mas, partindo de uma observação das variáveis, notou-se sua similaridade e continuidade da fase geração para a da disseminação, por isso elas foram associadas para melhor contrastar a evolução de uma fase para outra, conforme está apresentado no Quadro 18.

Quadro 18

**SUBGRUPOS ORIGINADOS DO CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS DE GERAÇÃO
COM AS VARIÁVEIS DE DISSEMINAÇÃO**

SUBGRUPOS	VARIÁVEIS DE GERAÇÃO	VARIÁVEIS DE DISSEMINAÇÃO
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Encontros com clientes • Interação do departamento de produção com os clientes • Existência de pesquisa de mercado • Identificação de mudanças nas preferências dos clientes • Pesquisa com usuários finais 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de marketing dedica tempo a outros departamentos discutindo as necessidades futuras dos clientes • Circulação periódica de documentos sobre os clientes • Circulação rápida de notícias sobre um importante cliente • Divulgação em todos os níveis da empresa de dados sobre a satisfação dos clientes
CONCORRENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de informações sobre os concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversas informais sobre os concorrentes • Rapidez na divulgação de notícias sobre a concorrência
OUTRAS VARIÁVEIS DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa com influenciadores da compra • Coleta informal de informações sobre o setor • Identificação de mudanças no ambiente industrial • Avaliação dos efeitos das mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimentos de mercado • Comunicação entre o departamento de marketing e o departamento de produção sobre desenvolvimentos de mercado

Fonte: Quadros 10 e 14

O Quadro 18 foi construído a partir do relacionamento das variáveis de geração com as de disseminação. Essas variáveis ou indicadores gravitam em torno do conceito de geração e de disseminação da inteligência de marketing.

A geração da inteligência de marketing é definida como sendo a coleta e o ordenamento de informações sobre as necessidades e preferências dos consumidores e daquelas forças do macroambiente que influenciam o seu desenvolvimento (KOHLI, JAWORSKI & KUMAR, 1993). Dessa forma, é nítida a divisão dos elementos do Quadro 10, que contém as variáveis que explicam geração de marketing, em: busca de informações sobre clientes (indicadores: “Encontro com clientes”, “Interação do departamento de produção com os clientes”, “Existência de pesquisa de mercado”, “Identificação de mudanças nas preferências dos clientes” e “Pesquisa com usuários finais”), sobre concorrentes (indicador “Geração de informações sobre os concorrentes”) e sobre as demais variáveis do mercado (indicadores: “Pesquisa com influenciadores da compra”, “Coleta informal de informações sobre o setor”, “Identificação de mudanças no ambiente industrial” e “Avaliação dos efeitos das mudanças”).

A disseminação da inteligência de marketing “(...) refere-se ao processo de troca de informações sobre o mercado no interior da organização”, levando em conta todos os setores, porque o ponto central da disseminação é a empresa por inteiro (KOHLI, JAWORSKI & KUMAR, 1993, p.468).

Por conseguinte, as informações originaram-se na etapa geração da inteligência de marketing e, aqui, são proliferadas por toda a organização, para que esta possa, depois, agir conforme os anseios dos seus clientes, as tendências da concorrência e as demais variáveis do mercado.

A mesma inferência que se fez no grupo da geração de marketing ao tentar agrupar as variáveis, repete-se neste momento reportando-se ao Quadro 14, no qual estão inseridas as variáveis que explicam disseminação de marketing. A busca de informações sobre clientes originou, no Quadro 14, a divulgação das informações sobre os clientes na empresa (indicadores: “Departamento de marketing dedica tempo a outros departamentos discutindo as necessidades futuras dos clientes”, “Circulação periódica de documentos sobre os clientes”, “Circulação rápida de notícias sobre um importante cliente” e “Divulgação em todos os níveis da empresa de dados sobre a satisfação dos clientes”); a busca de informações sobre os concorrentes resultou, no Quadro 14, na disseminação de informações sobre a concorrência (indicadores: “Conversas informais sobre os concorrentes” e “Rapidez na divulgação de notícias sobre a concorrência”); por fim, a coleta de informações sobre outras variáveis de mercado ocasionou, no Quadro 14, a proliferação de informações sobre os demais elementos

do mercado (indicadores: “Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimentos de mercado” e “Comunicação entre o departamento de marketing e o departamento de produção sobre desenvolvimentos de mercado”).

A partir do relacionamento entre as variáveis de geração com as de disseminação, criou-se o Quadro 19 que compara as médias de cada subgrupo.

Quadro 19

COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS GERAIS DE CADA SUBGRUPO
(considerando a escala de cinco pontos)

SUBGRUPOS	MÉDIAS INDICADORES DE GERAÇÃO	MÉDIAS INDICADORES DE DISSEMINAÇÃO
CLIENTES	3,7	3,0
CONCORRENTES	3,5	2,9
OUTRAS VARIÁVEIS DE MERCADO	3,8	3,3

Fonte: Quadros 11 e 15

A análise do Quadro 19 mostra sincronia entre geração e disseminação da inteligência de marketing. O subgrupo com maior geração é aquele de maior disseminação (“Outras variáveis de mercado”), e o subgrupo com menor geração é aquele de menor disseminação (“Concorrentes”). Entretanto, se for praticada a técnica de arredondamento, todos os subgrupos de geração terão uma pontuação positiva (4,0) e os de disseminação uma pontuação média (3,0), considerando a escala de cinco pontos.

Esta analogia permite visualizar mais precisamente quais os elementos que estão interferindo positivamente e negativamente no desenvolvimento da geração e da disseminação de marketing das empresas pesquisadas, podendo-se concluir que essa observação, meramente teórica, mostrou que a geração é sempre maior que a disseminação.

5.4.2- Comparação entre os Graus de Geração e de Disseminação em cada Empresa Pesquisada

Nesta nova etapa comparativa, lançou-se mão de procedimentos estatísticos com o objetivo de obter graus de geração e de disseminação em cada empresa, a fim de poder

relacioná-las, o que não foi até então possível, por se estar trabalhando com os resultados globais por variáveis em todas as empresas conjuntamente. Dessa forma, somou-se os elementos que medem geração e depois os que medem disseminação, chegando a um número médio em cada empresa (Tabela 08).

Deixa-se claro que as empresas foram identificadas com letras do alfabeto por se ter proposto a estudá-las conjuntamente e não praticar uma análise individual, o que poderia causar constrangimento a alguma organização que se dispôs livremente a colaborar com o presente estudo.

Tabela 08

**GRAUS DE GERAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE MARKETING
EM CADA EMPRESA PESQUISADA,
CLASSIFICADOS SEGUNDO ORDEM DECRESCENTE DO GRAU DE GERAÇÃO**

EMPRESA	GERAÇÃO	DISSEMINAÇÃO
A	4,37	3,45
B	4,30	3,04
C	4,28	3,35
D	4,20	3,24
E	4,15	3,86
F	4,00	3,33
G	3,95	2,67
H	3,85	2,92
I	3,77	3,18
J	3,70	2,83
K	3,50	3,09
L	3,50	2,55
M	3,48	3,10
N	3,43	2,63
O	3,30	2,88
P	3,26	2,74
Q	2,70	3,45
GRAU GERAL	3,77	3,09

Fonte: Coleta de Dados

Em primeiro lugar, aborda-se o grau geral de cada um dos grupos pesquisados, o qual já foi mencionado na etapa anterior quando analisou-se isoladamente cada um. Os valores descritos no final da Tabela 08 concordam com os já mencionados anteriormente, com uma diferença em décimos, resultante dos arredondamentos necessários ao longo dos procedimentos.

Dessa maneira, a geração da inteligência de marketing alcançou a pontuação geral média de “4,0”, enquanto que a disseminação da inteligência de marketing ficou na posição “3,0”. Conforme a escala original de cinco pontos, pode-se dizer que houve uma geração positiva da inteligência de marketing e uma disseminação nem positiva nem negativa. Considerando os graus baixo, médio e alto, a geração recebe um grau alto e a disseminação um grau médio.

Interpretando esses resultados à luz dos conceitos de geração e de disseminação, expostos nos itens anteriores, conclui-se que ocorre, nas 17 (dezesete) empresas pesquisadas, uma alta geração da inteligência de marketing. Esta afirmação significa que há uma grande preocupação da amostra considerada em manter-se informada daquilo que ocorre no ambiente externo da empresa, isto é, evolução da concorrência, das necessidades e desejos do clientes e andamento de outras variáveis do mercado, como intermediários, economia, política, etc.

Quanto à disseminação da inteligência de marketing, verificou-se uma incidência média no grupo de organizações pesquisado, o que demonstra a proliferação média das informações obtidas durante a geração. Pode-se concluir que os elementos que compõem o grupo geração (busca de informações sobre clientes, concorrentes e outras variáveis de mercado) não foram disseminados pelos demais níveis da organização, chegando no nível operacional (público-alvo da pesquisa quanto à disseminação), na mesma proporção em que foram gerados na alta administração dessas empresas, ou seja, na diretoria (público-alvo da pesquisa quanto à geração).

Em segundo lugar, dando seguimento a análise comparativa, faz-se um paralelo entre os graus de geração e de disseminação em cada empresa pesquisada.

A Tabela 08 demonstra, ainda, que geração e disseminação da inteligência de marketing não se encontram diretamente relacionadas, pois a ordem crescente de geração nas

empresas não corresponde à ordem crescente de disseminação. A organização pesquisada que possui maior geração (“A”) não é a mesma que possui maior disseminação (“E”).

O elemento comum entre as empresas da amostra, identificadas na Tabela 08, é que, com exceção de uma empresa (“Q”), a geração é sempre maior do que a disseminação, evidenciando o fato de que as informações geradas não foram totalmente disseminadas nos demais níveis da organização, ficando centradas na alta administração, a qual toma as decisões globais.

Comprova-se estatisticamente o que se visualiza na Tabela 08 verificando a correlação existente entre os dois grupos de variáveis. O **Coefficiente de Correlação de Pearson** entre geração e disseminação é de 0,3496, com $p=0,169$, revelando que, mesmo demonstrando uma tendência positiva, não há correlação expressiva entre as variáveis. Isto significa que, ainda que possa ser considerada pequena a amostra de empresas pesquisada, no grupo das 17 organizações não há evidência que exista forte relação entre geração e disseminação de marketing.

KOHLI & JAWORSKI (1990), consideram que, teoricamente, os três elementos da Escala MARKOR (geração, disseminação e resposta ao mercado) encontram-se relacionados, originando a orientação das empresas para o mercado. Porém, para o presente estudo, tomando-se a referida amostra, no período trabalhado, conclui-se que a relação entre geração e disseminação parece ser pequena.

Observando, novamente, a Tabela 08, na coluna da disseminação, encontra-se o caso curioso da empresa “Q”, a qual possui menor geração da inteligência de marketing entre o grupo pesquisado, e também como segunda empresa em grau de disseminação (aparece empatada com a empresa “A”). É o único elemento da amostra pesquisada em que há mais disseminação de marketing do que geração. Poder-se-ia pensar na impossibilidade de se ter empresas com alta disseminação e baixa geração.

Os autores mencionam superficialmente a relação entre os graus comparativos dos grupos de variáveis, dizendo que seria possível supor “(...) a existência de uma ordem entre os vários tipos de inteligência, com geração ocorrendo logicamente em maior grau do que o que foi disseminado” (KOHLI, JAWORSKI & KUMAR, 1993, p.473). Porém, eles remetem a responsabilidade de aprofundar a ordenação entre os componentes da Escala MARKOR para estudos posteriores.

No entanto, talvez se possa aferir que esta alternativa venha a ser interpretada da seguinte forma: o fato de uma empresa possuir baixa geração e alta disseminação significa que ela propagou totalmente ou com grande amplitude as poucas informações que foram coletadas no ambiente.

CONCLUSÕES

Marketing era uma palavra inexistente até 1909. O aparecimento e desenvolvimento do seu conceito, atividades e princípios ocorreu no século XX.

Fazendo uma retrospectiva, nos primeiros vinte anos deste século, o marketing era visto como responsável única e exclusivamente pela facilitação do comércio e distribuição de produtos. Este enfoque é alterado na década de vinte, quando alguns autores passam a considerar, ainda que superficialmente, os motivos que os consumidores teriam na aquisição de bens e serviços. Porém, a mudança de visão do produtor para o consumidor somente se solidifica nos anos quarenta. Uma real preocupação com a implementação do conceito de marketing pelas organizações surge no final da década de cinquenta, estendendo-se pelos anos sessenta, quando são realizadas várias pesquisas para a verificação da adoção do referido conceito por empresas norte-americanas. A década de setenta caracterizou-se pelo estudo do inter-relacionamento entre a empresa e o ambiente em que ela está inserida, especialmente no tocante aos reflexos das ações de marketing na sociedade, bem como pela solidificação dos trabalhos sobre o comportamento do consumidor (BARTELS, 1988).

O interesse pelo conceito de marketing retorna nos anos oitenta, quando WEBSTER (1988) classifica este período de “o redescobrimento do conceito de marketing”.

Na década de noventa, as pesquisas a respeito do conceito de marketing continuam, relacionando-o, então, ao tema orientação para o mercado, já mencionado, em anos anteriores, com o enfoque no consumidor. Neste novo período, redireciona-se para os demais elementos do mercado que influenciam nas decisões e ações destes consumidores, como, por exemplo, concorrentes, intermediários e governo.

Dessa forma, é nos anos noventa que se encontram várias tentativas de renomados autores na construção de modelos que demonstrem a orientação das empresas para o mercado (KOHLI & JAWORSKI, 1990; NARVER & SLATER, 1990; DESHPANDÉ et al., 1993; DAY, 1994). Segundo eles, o conceito de marketing encontra-se envolto por várias

tentativas de melhor defini-lo, porém, o importante é transpor o estágio filosófico, buscando a sua implementação.

Dentro do contexto da orientação para o mercado este trabalho foi desenvolvido. Utilizou-se o Modelo de Orientação para o Mercado de KOHLI, JAWORSKI & KUMAR (1993) (Escala MARKOR) para demonstrar a disseminação do conceito de marketing. Para KOHLI & JAWORSKI (1990), a prática do conceito de marketing sustenta-se na orientação da empresa para o seu mercado, que compreende a geração da inteligência de marketing, a disseminação dessa inteligência e a consequente resposta aos clientes.

Os objetivos do estudo compreendiam os seguintes pontos: a verificação do grau de geração da inteligência de marketing e da disseminação da inteligência de marketing, a comparação entre ambos, a determinação dos elementos que necessitam de aperfeiçoamento para aumentar a geração e a disseminação de marketing e o fornecimento de subsídios para a validação das duas primeiras etapas da Escala MARKOR no âmbito nacional e junto aos públicos propostos.

A fim de atingir os propósitos da pesquisa, estudaram-se as maiores empresas privadas industriais do Estado do Rio Grande do Sul. Buscou-se verificar, especialmente, o nível atingido pelas empresas detentoras de maior faturamento do Estado no que se refere ao desenvolvimento dos elementos necessários para a disseminação do conceito de marketing, já que, de acordo com NARVER & SLATER (1990), a orientação para o mercado proporciona resultados positivos para as empresas que a adotam.

Com um método de trabalho de natureza quantitativa e descritiva, aplicaram-se os questionários originários da Escala MARKOR, devidamente pré-testados. Verificou-se a confiabilidade e a validade das medidas utilizadas, ficando ambas dentro dos padrões aceitáveis. É oportuno destacar que esta última, mesmo tendo somente o papel de colaboração em um processo de validação futura quanto à aplicação da referida Escala no ambiente nacional e para o público do nível operacional, confirmou, quase que plenamente, as variáveis antes validadas pelos autores do Modelo.

Para a coleta dos dados quanto à geração de marketing, entrevistou-se a alta administração. Quanto à disseminação de marketing pesquisaram-se aqueles que são objeto da culminância do fluxo de informações e que praticariam diariamente atividades para a consecução do conceito de marketing, ou seja, o nível operacional. Chama-se a atenção para o

público pesquisado na busca dos resultados quanto à disseminação: utilização da baixa administração, aspecto não contemplado em pesquisas nesta área, no entanto, muito esperado e estimulado pelos autores da Escala MARKOR.

Na busca dos resultados quanto à disseminação, foi necessário examinar a existência da geração de marketing nessas organizações, por ser, segundo KOHLI, JAWORSKI & KUMAR (1993), o elemento que a antecede.

Inicialmente, constatou-se a existência de geração de marketing no grupo pesquisado. As 17 (dezesete) maiores empresas do Estado desenvolvem positivamente todas as variáveis necessárias para a ocorrência de inteligência de marketing, ou seja, procuram fomentar a busca de informações no mercado a respeito de seus clientes diretos, usuários finais, concorrentes, intermediários e demais variáveis que influenciam a tomada de decisão dos mesmos clientes. Porém, ainda há espaço para o crescimento de cada uma dessas variáveis, especialmente “Interação do departamento de produção com os clientes”, no grupo de empresas pesquisado, já que estas não se encontram plenamente desenvolvidas, pois não estão no mais alto nível de geração, conforme a escala aplicada.

Confirma-se, então, na etapa da geração de marketing, que as empresas estudadas estão voltadas para o seu mercado, buscando informações para poder interagir com este. Na fase da disseminação de marketing, verificou-se o quanto as informações geradas foram propagadas internamente nas organizações, tanto ao nível de cada setor como, também, a interação entre eles, a fim de que seja possível a implementação do conceito de marketing na empresa.

Dessa forma, constatou-se que as 17 (dezesete) maiores empresas gaúchas desenvolvem medianamente as variáveis necessárias para que as informações geradas sejam disseminadas. Destaca-se uma menor preocupação com os seguintes elementos: “Conversas informais sobre os concorrentes”, “Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimento de mercado”, “Circulação rápida de notícias sobre um importante cliente”, “Divulgação em todos os níveis da empresa de dados sobre a satisfação dos clientes”.

Todos os fatores de disseminação de marketing analisados nesse estudo, em especial os últimos citados, necessitam de maior empenho dessas organizações para o seu crescimento, a fim de atingirem um grau satisfatório, o qual virá a colaborar na orientação da empresa para o seu mercado, isto é, na prática do conceito de marketing.

Diante disso, chega-se ao objeto central do presente trabalho: a disseminação de marketing. Um grau médio de disseminação, a longo prazo, provavelmente irá influenciar a resposta da empresa ao seu mercado consumidor, que, segundo KOHLI & JAWORSKI (1990), compõe o terceiro estágio da implementação do conceito de marketing. Isso quer dizer que as informações positivamente geradas, se disseminadas medianamente, não colaborarão tão eficazmente para que se produzam ações que respondam aos anseios dos clientes.

O médio aperfeiçoamento da disseminação de marketing demonstra uma modesta preocupação, por parte do grupo de empresas estudado, no desenvolvimento interno de uma cultura de “repartir” informações, a fim de que todos na organização tenham as condições necessárias para, a longo prazo, atender corretamente seus clientes. Tal fato dificulta que os funcionários possuam um perfeito conhecimento das necessidades e preferências dos clientes e das forças macroambientais que influenciam seu desenvolvimento para suprir os anseios desse mercado consumidor da melhor maneira possível.

Comparando a geração com a disseminação de marketing em cada uma das empresas pesquisadas, observa-se que elas não se encontram diretamente relacionadas, pois a ordem crescente de geração não corresponde à ordem crescente de disseminação, ou seja, a empresa que possui maior geração não é aquela que possui maior disseminação, resultando em uma pequena relação entre elas. O aspecto comum entre as empresas da amostra estudada é que, com exceção de uma empresa, a geração foi sempre maior do que a disseminação, comprovando o fato de que as informações geradas pela alta administração não foram totalmente disseminadas nos demais níveis das organizações, ficando nela centradas.

Isto parece conduzir aos antecedentes da orientação para o mercado. JAWORSKI & KOHLI (1993) estudaram alguns elementos que, de acordo com a sua investigação, são considerados como primordiais para a existência de orientação para o mercado, ou seja, seu correto desenvolvimento resulta em aprimoramento da geração da inteligência de marketing, disseminação dessa inteligência e resposta da organização ao seu mercado. Configuram-se como antecedentes da orientação para o mercado: papel motivador da alta administração em relação ao aperfeiçoamento dos três elementos da orientação para o mercado no restante da organização; ênfase da alta administração ao risco, a fim de que os vários setores organizacionais sintam-se incitados a propor inovações para as alterações ocorridas no mercado; gerenciamento do conflito interdepartamental, para que este não iniba a comunicação entre os setores e influencie negativamente na orientação para o mercado da

empresa; estímulo a relações diretas, formais e informais, entre os indivíduos dos vários departamentos, para que haja maior interação entre eles, refletindo na geração de inteligência, sua disseminação e resposta ao mercado; descentralização das decisões, incentivando os funcionários, especialmente dos níveis mais baixos, a terem iniciativa nas suas funções; e, finalmente, oferecimento de um sistema de recompensa aos indivíduos, a fim de premiar suas ações em prol de uma maior orientação da empresa para o mercado.

Os referidos autores, em seu estudo, não encontraram relacionamento da estrutura organizacional e da formalização dos cargos e tarefas com a orientação para o mercado, mas estes também seriam passíveis de inserção em verificações das causas de uma singela orientação para o mercado.

Desta forma, como não se encontrou uma grande geração e disseminação de marketing no grupo pesquisado, talvez se possa aferir que as referidas empresas não tenham desenvolvido perfeitamente os antecedentes da orientação para o mercado. Qualquer afirmação como essa, porém, necessitaria de maiores informações a respeito de cada organização.

Do mesmo modo, é importante também examinar o caso da empresa na qual a geração de marketing foi menor do que a sua disseminação pelos níveis e setores organizacionais. Qual seria a explicação para tal fenômeno? Seguindo a mesma linha de raciocínio, poder-se-ia supor que algum aspecto interno à organização deixou de ser incentivado, como, por exemplo: formas de recompensas, comunicação entre os setores e os níveis, sistema de decisão, apoio da alta administração e estrutura organizacional (JAWORSKI & KOHLI, 1993).

Por outro lado, é possível pensar na possibilidade de existência de geração menor do que disseminação, significando que aquele pouco que foi gerado foi totalmente disseminado pela organização. Porém, fica suspensa qualquer espécie de conclusão a esse respeito. Os próprios autores, ao se referirem à ordenação entre os componentes da Escala MARKOR (geração, disseminação e resposta), posicionaram-se muito superficialmente, remetendo ao futuro as devidas afirmações.

Enfim, todas as conclusões produzidas por este trabalho sobre o tema **orientação para o mercado**, pesquisado sob o enfoque da disseminação de marketing, trouxeram algumas contribuições. A partir da análise dos resultados de cada variável estudada, as empresas abordadas têm, a partir de agora, a possibilidade de saber quais os aspectos que

estão internalizados e que conduzem à prática do marketing, bem como aqueles ausentes. De igual maneira, o nível acadêmico também foi contemplado. A disseminação do conceito de marketing, tema pouquíssimo trabalhado no âmbito nacional, foi abordada nos escalões inferiores das organizações, aspecto muito aguardado pelos pesquisadores norte-americanos da orientação para o mercado, já que estes últimos possuem estudos centrados na alta administração. E, ainda, realizou-se o primeiro passo para a futura validação da Escala MARKOR no Brasil e com público do nível operacional.

IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

Observa-se a pertinência da continuidade de estudos nesta área, ainda pouco explorada no território nacional.

Em relação ao presente trabalho, cabe a repetição do mesmo em períodos de tempo equidistantes. É positivo realizar estudos longitudinais para se obter a evolução das ações das empresas pesquisadas no sentido de aperfeiçoar sua disseminação de marketing ao longo do tempo.

A mesma pesquisa pode ser feita utilizando setores diferentes da economia regional ou nacional, a fim de comparar o grau de disseminação ou, até mesmo, o grau de orientação para o mercado (aplicação integral da Escala MARKOR) em cada um, demonstrando as peculiaridades de cada indústria.

Outra inferência é possível tomando-se grupos de empresas com portes distintos (grandes, médias e pequenas), com o objetivo de conhecer os graus de disseminação e/ou orientação para o mercado particular a elas, bem como suas identidades e diferenças.

Percebe-se, ainda, a possibilidade de conhecer o grau de disseminação ou orientação para o mercado segundo a visão dos integrantes das várias áreas da organização, traçando um quadro comparativo entre elas.

Seria também interessante estudar o comportamento de empresas que apresentem graus de geração menor do que os de disseminação, podendo até investigar a relação deste tipo de resultado com os antecedentes da orientação para o mercado citados por JAWORSKI & KOHLI em seu trabalho no ano de 1993.

Por fim, menciona-se a curiosidade, já ressaltada por KOHLI, JAWORSKI & KUMAR (1993), de realizar-se uma pesquisa a respeito da ordem e do relacionamento entre os componentes da Escala MARKOR (geração, disseminação e resposta), a fim de verificar a relação entre os graus comparativos dos seus grupos de variáveis.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A primeira limitação do presente trabalho prende-se à questão da utilização de um Modelo (Escala MARKOR) ainda não aplicado em território nacional, o que dificultou a adequação das variáveis utilizadas, bem como a inexistência de aprendizado anterior com a sua realização.

Outra limitação refere-se à caracterização do público pesquisado. Foram entrevistados funcionários com cargo de chefia de nível operacional das maiores empresas privadas industriais do Rio Grande do Sul, os quais necessitaram de linguagem adaptativa, já que o questionário original foi feito para aplicação na alta administração das empresas.

Finalmente, o desconhecimento, por parte da pesquisadora, das empresas estudadas no que diz respeito à estrutura organizacional, ao sistema de decisão, ao estilo de liderança, ao sistema de controle, a dados sobre o mercado-alvo, ao posicionamento da alta administração, entre outros, impossibilitou que se chegasse a conclusões mais acuradas dos resultados encontrados.

BIBLIOGRAFIA

- AMA - WINTER EDUCATORS' CONFERENCES 1995 and 1996.
- ANDERSON, Paul F.. Marketing, strategic planning and the theory of the firm. **Journal of Marketing**, v.46, Spring 1982, p.15-26.
- BARNSDALE, Hiram C. & DARDEN, Bill. Marketers' attitudes toward the marketing concept. **Journal of Marketing**, v.35, October 1971, p.29-36.
- BARTELS, Robert. The identity crisis in marketing. **Journal of Marketing**, October 1974, p.73-76.
- _____. **The history of marketing thought**. Columbus, Publishing Horizons, 1988.
- BARTHOLOMEW, David J.. **Latent variable models and factor analysis**. Griffin, London, 1987.
- BELL, Martin L. & EMORY, C. William. The faltering marketing concept. **Journal of Marketing**, v.35, October 1971, p.37-42.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. McGraw Hill, São Paulo, 2ª ed., 1994.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr.. **Marketing research - methodological foundations**. Dryden, Orlando, 6ª ed., 1995.
- CONVERSE, P.D. & HUEGY, H. W.. **The elements of marketing**. New York, Prentice Hall, 1946.
- CRAVENS, David W. & SHIPP, Shannon H. Market-driven strategies for competitive advantage. **Business Horizons**, v.34, n.1, January/February 1991, p.53-61.
- DALY, James. Introduction et croissance du marketing dans l'industrie. **Revue Française du Gestion**, n.71, novembre/décembre 1988, p.40-46.

- DAY, George S. & WENSLEY, Robin. Marketing theory with a strategic orientation. **Journal of Marketing**, v.47, Fall 1983, p.79-89.
- DAY, George S.. The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**, v.58, October 1994, p.37-52.
- DESHPANDÉ, Rohit & WEBSTER, Frederick E. Jr.. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v.53, January 1989, p.3-15.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. & WEBSTER, Frederick E. Jr.. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v.57, iss.1, January 1993, p.23-37.
- EVARD, Yves; PRAS, Bernard; ROUX, Elyette. MARKET - **Études et recherches en marketing**. NATHAN, Paris, 1993.
- FELTON, Arthur P.. Making the marketing concept work. **Harvard Business Review**, n.37, July/August 1959, p.55-65.
- FREITAS, Henrique & LESCA, Humbert. A inovação e a informação: ser competitivo na era do conhecimento ... também no Brasil. **Análise**, Porto Alegre, v.3, n.2, 1992, p.141-170.
- GRÖNROOS, Christian. Defining marketing: a market-oriented approach. **European Journal of Marketing**, v.23, iss.1, 1988, p.52-60.
- GUILFORD, J.P.. **Fundamental statistics in psychology and education**. McGraw Hill, Tokio, 4^a ed., 1965.
- HISE, Richard T.. Have manufacturing firms adopted the marketing concept? **Journal of Marketing**, v.29, July 1965, p.9-12.
- HOLT, Knut. The user in focus - the development of a market-oriented corporate culture. **Technovation**, v.14, iss.9, November 1994, p.573-584.
- HOUSTON, Franklin S.. The marketing concept: what it is and what it is not. **Journal of Marketing**, v.50, April 1986, p.81-87.
- HOWARD, John A.. Theory of the firm. **Journal of Marketing**, vol.47, Fall 1983, p.90-100.

- HUNT, Shelby D. The nature and scope of marketing. **Journal of Marketing**, v.40, July 1976, p.17-28.
- JAWORSKI, Bernard J. & KOHLI, Ajay K.. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v.57, July 1993, p.53-70.
- KERIN, Roger A. In pursuit of an ideal: the editorial and literary history of the Journal of Marketing. **Journal of Marketing**, v.60, January 1996, p.1-13.
- KOHLI, Ajay K. & JAWORSKI, Bernard J.. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, v.54, April 1990, p.1-18.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. & KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v.xxx, November 1993, p.467-477.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro, Prentice Hall, 1993.
- KOTLER, Philip & ZALTMAN, Gerald. Social marketing: an approach to planned social change. **Journal of Marketing**, v.35, July 1971, p.3-12.
- KOTLER, Philip. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, v.36, April 1972, p.46-54.
- _____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Atlas, São Paulo, 4ª ed., 1995.
- LEAR, Robert W. No easy road to market orientation. **Harvard Business Review**, September/October 1963, p.53-60.
- LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, v.38, n.4, July/August 1960, p.45-56.
- _____. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo, Atlas, 1986.
- LICHTENTAL, J. David & WILSON, David T.. Becoming market oriented. **Journal of Business Research**, v.24, May 1992, p.191-207.

- MARKS, Peter. Focussing on customers. **Journal of Services Marketing**, v.9, n.3, 1995, p.29-31.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Atlas, São Paulo, v.2, 1993.
- McNAMARA, Carlton P.. The present status of the marketing concept. **Journal of Marketing**, v.36, January 1972, p.50-57.
- MELHORES e MAIORES. Exame, São Paulo, agosto 1995, p.56-75.
- MILES, Morgan P. & ARNOLD, Danny R.. The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Summer 1991, p.49-65.
- MOYER, R. & HUNT, M.. **Macromarketing**. New York, Wiley/Hamilton, 1978.
- NARVER, John C. & SLATER, Stanley F.. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v.54, October 1990, p.20-35.
- NAUMAN, Earl & SHANNON, Patrick. What is customer-driven marketing? **Business Horizons**, v.35, n.6, November/December 1992, p.44-52.
- NORRIS, Donald M.. Market-driven success. **Association Management**, November 1991, p.32-36.
- PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1991.
- REAL, Mauro Côrte. **Marketing da indústria brasileira de biotecnologia**. Porto Alegre, 1997. 281p. Tese (Dissertação de Mestrado), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.
- RUEKERT, Robert W. & WALKER, Orville C. Jr.. Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence. **Journal of Marketing**, v.51, January 1987, p.1-19.
- SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodología de la investigación**. McGraw Hill, México, 1991.

- SHAPIRO, Benson P.. Can marketing and manufacturing coexist? **Harvard Business Review**, September/October 1977, p.104-114.
- _____. What the hell is market oriented? **Harvard Business Review**, v.66, November/December 1988, p.119-125.
- SLATER, Stanley F. & NARVER, John C.. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship. **Journal of Marketing**, v.58, January 1994a, p.46-55
- _____. Market orientation, customer value, and superior performance. **Business Horizons**, v.37, n.2, March/April 1994b, p.22-28.
- STAUD, T.A.; TAYLOR, D.A. & BOWERSOX, D.J.. **A managerial introduction to marketing**. 3ed. Englewood Cliffs, P.Hall, 1976.
- WEBSTER, Frederick E. Jr. The rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**, May/June 1988, p.29-39.
- _____. Defining the new marketing concept. **Marketing Management**, v.2, iss.4, 1994a, p.23-31.
- _____. Executing the new marketing concept. **Marketing Management**, v.3, iss.1, 1994b, p.9-16.

ANEXOS

ANEXO 1
AS MAIORES EMPRESAS PRIVADAS INDUSTRIAIS
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
(1995)

**AS MAIORES EMPRESAS PRIVADAS INDUSTRIAIS
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
(CRITÉRIO: ORDEM DECRESCENTE DE FATURAMENTO)**

1. VARIG
2. COPESUL
3. DISTRIBUIDORA DE PETRÓLEO IPIRANGA
4. TINTAS RENNER
5. CALÇADOS AZALEIA
6. INCOBRASA
7. PPH- COMPANHIA INDUSTRIAL POLIPROPILENO
8. ADUBOS TREVO
9. UNIVERSAL LEAF
10. SIDERÚRGICA RIOGRANDENSE
11. CCGL
12. VONPAR
13. IPIRANGA PETROQUÍMICA
14. SPRINGER CARRIER
15. SUPRARROZ
16. RANDON
17. MARCOPOLO
18. AVIPAL
19. FRANGOSUL
20. ALBARUS TRANSMISSÕES HOMOCINÉTICAS (ATH)
21. SLC
22. PETROQUÍMICA TRIUNFO
23. GRENDENE
24. RIOCELL
25. ALBARUS INDÚSTRIA E COMÉRCIO
26. EBERLE
27. ANTÁRTICA POLAR
28. ZAMPROGNA
29. REFINARIA IPIRANGA
30. AGRALE

(Fonte: Revista Exame- Melhores e Maiores -1995)

ANEXO 2
EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

**AS MAIORES EMPRESAS PRIVADAS INDUSTRIAIS
PARTICIPANTES DA PRESENTE PESQUISA
(CRITÉRIO: ORDEM DECRESCENTE DE FATURAMENTO)**

1. COPESUL
2. DISTRIBUIDORA DE PETRÓLEO IPIRANGA
3. TINTAS RENNER
4. ADUBOS TREVO
5. UNIVERSAL LEAF
6. SIDERÚRGICA RIOGRANDENSE
7. CCGL
8. VONPAR
9. IPIRANGA PETROQUÍMICA
10. SPRINGER CARRIER
11. MARCOPOLO
12. ALBARUS TRANSMISSÕES HOMICINETICAS
13. SLC
14. PETROQUÍMICA TRIUNFO
15. RIOCELL
16. EBERLE
17. AGRALE

ANEXO 3
ESCALA MARKOR

MARKET ORIENTATION SCALE

(KOHLI, JAWORSKI & KUMAR, 1993, p.476)

Intelligence Generation

1. In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.
2. Individuals from our manufacturing department interact directly with customers to learn how to serve them better.
3. In this business unit, we do a lot of in-house market research.
4. We are slow to detect changes in our customers' product preferences. (R)
5. We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.
6. We often talk with or survey those who can influence our end users' purchases (e.g., retailers, distributors).*
7. We collect industry information by informal means (e.g., lunch with industry friends, talks with trade partners).
8. In our business unit, intelligence on our competitors is generated independently by several departments.
9. We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation). (R)*
10. We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers.*

Intelligence Dissemination

11. A lot of informal "hall talk" in this business unit concerns our competitors' tactics or strategies.*
12. We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.*
13. Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with other functional departments.
14. Our business unit periodically circulates documents (e.g., reports, newsletters) that provide information on our customers.*
15. When something important happens to a major customer of market, the whole business unit knows about it within a short period.*
16. Data on customers satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.
17. There is minimal communication between marketing and manufacturing departments concerning market developments.(R)
18. When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments.(R)*

Responsiveness

19. It takes us forever to decide how to respond to our competitor's price changes.(R)
20. Principles of market segmentation drive new product development efforts in this business unit.
21. For one reason or another we tend to ignore changes in our customer's product or service needs. (R)

22. We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.
23. Our business plans are driven more by technological advances than by market research.(R)
24. Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.
25. The product lines we sell depends more on internal politics than real market needs.(R)*
26. If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
27. The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.*
28. Customer complaints fall on deaf ears in this business unit.(R)*
29. Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion.(R)*
30. We are quick to respond to significant changes in our competitors' pricing structures.*
31. When we find out that customers are unhappy with the quality of our service, we take corrective action immediately.*
32. When we find that customers would like us to modify a product of service, the departments involved make concerted efforts to do so.*

(R) denotes reverse coded item.

* Refers to addition of item during or after completion of the second pretest.

ANEXO 4
QUESTIONÁRIOS

I- GERAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING

Instrução: Com base na escala apresentada, assinale o grau de concordância que você atribui às afirmativas a seguir, posicionando-se no intervalo de 1 a 5, onde "1" representa sua discordância total e "5" representa sua concordância total à questão.

Escala:

Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	

	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	5
1) Nesta empresa, encontramos-nos com os clientes no mínimo uma vez por ano para saber que produtos/serviços eles necessitarão no futuro.	<input type="checkbox"/>					
2) Pessoas do nosso departamento de produção interagem diretamente com os clientes para aprender como melhor servi-los.	<input type="checkbox"/>					
3) Nesta empresa nós fazemos muita pesquisa de mercado.	<input type="checkbox"/>					
4) Nós somos lentos em detectar mudanças nas preferências de nossos clientes.	<input type="checkbox"/>					
5) Nós pesquisamos os usuários finais no mínimo uma vez por ano para verificar a qualidade de nossos produtos/serviços.	<input type="checkbox"/>					
6) Nós pesquisamos e conversamos freqüentemente com quem pode influenciar a compra de nossos usuários finais (por exemplo, atacadistas e varejistas).	<input type="checkbox"/>					
7) Nós coletamos informações sobre nosso setor de maneira informal (por exemplo, almoços com amigos do setor, conversas com parceiros de negócios).	<input type="checkbox"/>					
8) Em nossa empresa, as informações sobre nossos concorrentes são geradas, independentemente, por vários departamentos.	<input type="checkbox"/>					
9) Nós somos lentos para detectar mudanças no ambiente industrial, tais como, na concorrência, na tecnologia ou em regulamentações.	<input type="checkbox"/>					
10) Nós avaliamos periodicamente os prováveis efeitos de mudanças no nosso ambiente de negócios sobre nossos clientes.	<input type="checkbox"/>					

EMPRESA: _____
 CARGO: _____
 TEMPO DE TRABALHO: _____
 DATA: _____

II- DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING

Instrução: Com base na escala apresentada, assinale o grau de concordância que você atribui às afirmativas a seguir, posicionando-se no intervalo de 1 a 5, onde "1" representa sua discordância total e "5" representa sua concordância total à questão.

Escala:

Discordo Totalmente					Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>					
1	2	3	4	5	

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
1) Grande parte das conversas informais na nossa empresa diz respeito às táticas e estratégias dos nossos concorrentes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2) Nós temos encontros com outros departamentos no mínimo uma vez a cada três meses para debater tendências e desenvolvimentos de mercado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3) O pessoal da área comercial e do marketing da nossa empresa dedica tempo discutindo com outros departamentos as necessidades futuras dos clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4) Nossa empresa faz circular periodicamente documentos (por exemplo, relatórios, informes de mercado) que fornecem informações sobre nossos clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5) Quando alguma coisa acontece com um importante cliente toda nossa empresa sabe num curto período de tempo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6) Dados sobre a satisfação dos nossos clientes são divulgados da mesma forma em todos os níveis nesta empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7) Existe uma comunicação mínima entre a área comercial e o marketing com o departamento de produção no que diz respeito a desenvolvimentos de mercado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8) Quando algum departamento encontra alguma coisa importante sobre a concorrência, ele é lento em alertar os outros departamentos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

EMPRESA: _____

CARGO: _____

TEMPO DE TRABALHO: _____

DATA: _____

ANEXO 5
ROTEIRO DO PRIMEIRO CONTATO TELEFÔNICO

ROTEIRO DO PRIMEIRO CONTATO TELEFÔNICO

Pedir para falar com o gerente de marketing ou de comunicação ou pessoa responsável pelos setores.

Já falando com o gerente de marketing/comunicação, responsável ou substituto:

1. Apresentar-se:

“Aqui é do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Meu nome é Ana Maria e sou responsável por uma pesquisa sobre “A Disseminação do Marketing nas maiores empresas do Rio Grande do Sul”.”

2. Explicar:

a) O objetivo da pesquisa:

“Solicitamos a sua participação nessa pesquisa, a qual visa verificar o quanto o conceito de marketing encontra-se disseminado nos diversos setores de cada empresa participante”.

b) Como chegamos até a empresa:

“Estamos contatando a sua empresa porque ela faz parte do seletor grupo das maiores empresas do estado, por isso ligamos para solicitar a sua participação”.

c) O que acontecerá após esta ligação:

“Até amanhã enviaremos uma carta, via fax, que abordará detalhadamente o objetivo da pesquisa, o público a ser entrevistado na sua empresa, o tempo despendido, entre outros. Esperamos o seu empenho na confirmação da participação dessa empresa na nossa pesquisa”.

Observação: Antes de encerrar o contato e agradecer não esquecer de:

a) obter o nome completo da pessoa a que deve ser endereçada a carta, bem como seu respectivo departamento;

b) pedir o número do fax da empresa ou do setor para o qual deve ser enviada a carta.

3. Encerrar o contato, agradecendo a atenção e dizendo que contamos com a sua colaboração.

ANEXO 6
CARTA ENVIADA, VIA FAC SÍMILE, ÀS EMPRESAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

Data:
Para:
De: CEPA - UFRGS - Ana Maria M. Toaldo - Fax.: 316 3313

UFRGS

Prezado Senhor

O Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, está realizando uma pesquisa, com fins acadêmicos, que tem como objetivo central determinar **“ A Disseminação do Marketing nas Maiores Empresas Privadas do Estado do Rio Grande do Sul”**.

O marketing é considerado uma ferramenta de grande valia para as organizações atingirem resultados positivos. Sua prática pelos vários setores de cada empresa vem sendo estudada e tida como um grande diferencial.

Os resultados desta pesquisa oferecerão importantes contribuições para o grupo de empresas estudado. Na prática, tais resultados permitirão saber até que ponto o marketing se constitui um conceito arraigado e sedimentado como filosofia empresarial nas organizações pesquisadas.

Como sua empresa faz parte do seletto grupo das maiores empresas gaúchas, solicitamos sua colaboração, a qual será de extrema valia para que nosso trabalho alcance pleno êxito.

Salientamos, outrossim, que suas respostas não serão tratadas individualmente, mas sim em conjunto com as respostas das demais empresas pesquisadas, podendo-se, desta forma, garantir sigilo absoluto das opiniões e/ou manifestações individuais.

Em retribuição a sua participação, no momento em que o trabalho estiver concluído, você receberá um artigo com a síntese e os respectivos comentários dos resultados, que acreditamos poderá ser de grande utilidade prática.

Na certeza de que você compreenderá a importância que sua participação representa para nós, solicitamos a gentileza de **marcar entrevistas** (tempo médio de 4 minutos) (nas segundas, quartas ou sextas-feira) com os seguintes membros da sua instituição: **responsável maior (Diretoria)** pelas áreas financeira, recursos humanos, produção e marketing/comercial, como também **chefias da área administrativa** (financeira, recursos humanos e marketing/comercial) (máximo de 10 chefes) e **chefias da área da produção** (fábrica) (máximo de 10 chefes) (pessoas que integrem os quadros da empresa há pelo menos **um ano**). Cabe aqui salientar que as **chefias** mencionadas acima referem-se aos cargos localizados logo abaixo das gerências (ou seja, supervisores, coordenadores, encarregados, etc.).

Esperando o seu breve contato, desde já agradecemos sua colaboração.

Atenciosamente,

Ana Maria Machado Toaldo
Coordenadora da Pesquisa

ANEXO 7
ROTEIRO DO SEGUNDO CONTATO TELEFÔNICO

ROTEIRO DO SEGUNDO CONTATO TELEFÔNICO

1. Localizar a pessoa com a qual se contactou por ocasião do primeiro telefonema (gerente de marketing/comunicação ou responsável pelo setor) ou aquele, indicado pela primeira pessoa, como responsável pelo andamento do pedido de pesquisa na empresa, ou seja, aquela pessoa a quem foi endereçado o fax.

Já falando com a pessoa:

“Aqui é do CEPA/UFRGS. Sou a responsável pela pesquisa sobre “A Disseminação de Marketing nas maiores empresas do Rio Grande do Sul” que falou consigo há três dias. Como até agora não obtivemos sua resposta, estamos ligando novamente para confirmar o recebimento do fax e saber se podemos considerar a sua empresa na pesquisa”.

2. Caso a resposta seja negativa, agradecer a atenção e despedir-se.

3. Se a pessoa ainda não tem uma posição definitiva então combinar outra data (dia e horário) para voltar a contactá-la.

Encerrar o contato agradecendo a atenção e pedindo desculpas pela insistência.

4. Se a resposta for afirmativa, isto é, aprovação do pedido de pesquisa na empresa, então perguntar qual seria a melhor data (dia e horário) para enviar a entrevistadora e a quem ela deverá procurar ao chegar na empresa, bem como o endereço da empresa.

Encerrar o contato agradecendo todo o empenho da pessoa e confirmar que no dia e hora marcados a entrevistadora, de nome estará na empresa. Pedindo, ainda, que ela faça contato caso haja algum imprevisto.

ANEXO 8
CORRESPONDÊNCIA ENVIADA AOS JUÍZES

CARTA ENVIADA AOS JUÍZES

Prezado Professor

Sob a orientação do prof^o Carlos Alberto Rossi (PPGA-UFRGS) estou desenvolvendo a Dissertação de Mestrado sobre o tema “Disseminação do Conceito de Marketing”, a qual tem por objetivo geral “Verificar o grau de disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas industriais privadas do Estado do Rio Grande do Sul”.

A fim de atingir o objetivo proposto, optou-se pela utilização da Escala MARKOR, de Ajay Kohli & Bernard Jaworski, no que se refere à Disseminação de Marketing.

A presente pesquisa encontra-se no estágio de validação da referida Escala. O Método de Validação escolhido foi o Método de Juizes.

Dessa forma, solicito a sua participação como “juiz” para examinar a adequacidade da Escala de medição.

Para cumprir tal função é preciso analisar a escala original e a escala já traduzida e **fornecer seu parecer quanto a pertinência ou não de cada afirmação para a medição específica da Geração e da Disseminação de Marketing**. Em outras palavras, deverá ser feita uma apreciação, demonstrando, na sua opinião, se as variáveis que compõem a Escala contribuem para medir Geração e Disseminação de Marketing.

Percebe-se que a terceira etapa da Escala MARKOR (“Resposta”) não foi mencionada pois não é contemplada neste trabalho. O elemento central é a Disseminação de Marketing, no entanto, é necessário abordar a Geração por se tratar da fase antecedente e determinante desta última.

Sendo assim, estou remetendo-lhe o material acima mencionado. Segue anexo um envelope para o envio da sua resposta.

Peço, ainda, na medida do possível, o favor de retornar em um prazo máximo de 10 (dez) dias para que o estudo possa ter sua continuidade.

Desde já agradeço a sua inestimável colaboração, colocando-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente

Ana Maria Machado Toaldo

End. Rua Vasco da Gama, 565/405, Rio Branco - 90420-111 - Porto Alegre - RS

Tel.: (051) 332-9140