

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

Joel Valentin Seldenreich

**EVIDÊNCIAS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA SICREDI SUL SC: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Porto Alegre

2017

Joel Valentin Seldenreich

**EVIDÊNCIAS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA SICREDI SUL SC UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Mestrado Profissional apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, modalidade Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo.

Porto Alegre

2017

*A minha filha Vitória e minha esposa Rejane
pela parceria de sempre, a meus pais Loreno
e Sônia pelo exemplo.*

AGRADECIMENTOS

Inicialmente quero agradecer a meus pais por me ensinar que os limites somos nós que nos impomos e que as oportunidades somos nós que criamos e com base nestes ensinamentos busquei, continuar a caminhada do meu desenvolvimento e chegar ao fim de mais uma prazerosa jornada.

A Vitória minha filha e a Rejane minha esposa pelo amor, o incondicional incentivo e apoio que confortaram os momentos de ausência.

Ao professor Dr. Luiz Antonio Slongo meu orientador, que na função de professor do Programa me apresentou o tema desta dissertação e como orientador soube extrair os conhecimentos necessários para a conclusão deste trabalho.

Aos queridos, questionadores e animados colegas de turma que fizeram as aulas do programa serem tão produtivas. Em especial ao colega Ari Benedetti companheiro de viagem e conversa nos milhares de quilômetros rodados durante o curso.

Ao Sistema Sicredi, em especial Sr. Orlando Borges Muller e Gerson Seefeld, presidente e vice-presidente da Central Sicredi Sul, à época em que ingressei no programa, pela oportunidade. Ao colega Roberto Luiz Frumi pelo apoio na continuidade no programa no período em que atuei na Sicredi Estação. E finalmente ao colega Erli Silveira Lima e ao presidente da Sicredi Sul SC Sr. Aloisio Westrup em abrir as portas da cooperativa para a realização deste estudo.

RESUMO

A adoção do marketing na estratégia da organização encontra grande repercussão na literatura da Administração. Dentre as estratégias, a orientação para o mercado tem-se apresentado como uma forma da organização fazer frente a mercados cada vez mais competitivos. Diversas pesquisas tem demonstrado a associação da orientação para o mercado, com performances empresariais positivas, além de promover a entrega de valores superiores para seus clientes. Esta pesquisa aborda a verificação da existência de elementos e antecedentes que apontem para uma orientação para o mercado na Sicredi Sul SC, que é uma cooperativa de crédito com mais de 16 mil associados, com atuação em 9 municípios no sul do estado de Santa Catarina. Para a viabilização da pesquisa foi realizado um estudo exploratório e utilizada, como base para orientação das entrevistas, a escala MARKOR, elaborada por Kohli, Jaworski e Kumar (1993). Assim, utilizando esta escala como guia, foram realizadas 23 entrevistas, incluindo o presidente do conselho de administração, a diretoria executiva a gerência regional, assessores, gerentes gerais e administrativos das agências da cooperativa, entre os meses de maio e junho de 2017. As respostas apontaram que a Sicredi Sul SC apresenta, ainda que de forma moderada, algumas evidências de orientação para o mercado. A geração de inteligência foi o item que se destacou positivamente, já a disseminação das informações e a resposta apresentaram necessidades de avanços. Quando analisados os antecedentes para a orientação para o mercado identificou-se a oportunidade da criação de um plano de marketing que coloque a Orientação para o Mercado no centro da estratégia para que este conceito seja incorporado na cultura da cooperativa pesquisada e possibilite gerar um valor superior a seus associados.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado, Clientes, Cooperativas de Crédito.

ABSTRACT

The adoption of marketing in the strategy of the organization finds great repercussion in the administration literature. Among the strategies, the market orientation has been presented as a way to the organization face increasingly competitive markets. Several researches have demonstrated the association of market orientation with positive business performances, as well as promoting the delivery of superior values to its clients. This research aims to verify the existence of such elements and antecedents in Sicredi Sul SC, which is a credit cooperative with more than 16 thousand associates working in 9 municipalities in the south of Santa Catarina state. In this research, an exploratory study was carried out and used as a basis for the orientation of the MARKOR interviews, elaborated by Kohli, Jaworski and Kumar (1993). Thus, using this scale as a guide, 23 interviews were conducted between May and June 2017. It was interviewed the chairman of the board of directors, the regional management executive board, advisors, general and administrative managers of the cooperative agencies. Responses pointed out that Sicredi Sul SC presents an average level of market orientation, highlighting its capacity to generate market information and having to improve in the dissemination and response to the market. When analyzing the antecedents of market orientation, the opportunity was identified to the creation of a marketing plan that places market orientation at the center of the strategy, so this concept can be incorporated into the culture of the studied cooperative and allowing to generate a higher value to its associates.

Keywords: Market Orientation, Clients, Credit Cooperatives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Orientação para o mercado segundo Narver e Slater.....	22
Figura 2 - Os elementos de uma orientação para o mercado segundo Day	25
Figura 3 – Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado	29
Figura 4 – Número de entrevistados por posição.....	39

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 - Definições dos principais autores referente a OPM	37
Quadro 2 - Artigos referente à orientação para o mercado no Brasil nos últimos anos	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.2.3 Justificativa	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	18
2.2 ESTUDOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO BRASIL.....	20
2.3 PRINCIPAIS CONSTRUCTOS REFERENTE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	21
2.3.1 Orientação para o mercado segundo Narver e Slater	21
2.3.2 Orientação para o mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster	23
2.3.3 Orientação para o mercado segundo Day	25
2.3.4 Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski	27
2.5 CONSTRUCTO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO A SER UTILIZADO NESTE ESTUDO	29
2.5.1 Antecedentes da orientação para o mercado segundo Jaworski e Kohli (1993)	31
2.5.2 Consequências da orientação para o mercado segundo Jaworski e Kohli (1993)	33
2.5.3 Escala de orientação para o mercado de Kohli, Jaworski e Kumar: MARKOR	35
2.6 SÍNTESE DA TEORIA.....	36
3 MÉTODO	38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA	38
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	38
3.3 INDIVÍDUOS DA PESQUISA	39
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	41
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	42

4 RESULTADOS DA PESQUISA	43
4.1 GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO.....	43
4.1.1 A empresa realiza encontros periódicos com clientes.....	43
4.1.2 Realiza pesquisas de mercado em geral e junto aos seus clientes.....	45
4.1.3 A empresa é lenta em detectar as mudanças de preferências dos clientes/ A empresa é lenta em detectar as mudanças no mercado em geral	46
4.1.4 A empresa faz avaliações periódicas dos efeitos das mudanças que promove, sobre o comportamento do mercado e/ou dos clientes	47
4.1.5 Capacidade geral da empresa em gerar informações de mercado.....	48
4.1.6 Análises acerca da geração de inteligência de mercado.....	48
4.2 DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MERCADO	50
4.2.1 Realização de reuniões periódicas entre departamentos, com foco em mercado	50
4.2.2 Discussão entre marketing e outros departamentos sobre necessidades futuras dos clientes.....	51
4.2.3 Problemas com clientes são transmitidos rapidamente a todos os departamentos.....	52
4.2.4 Satisfação dos clientes é divulgada regularmente para toda a empresa..	53
4.2.5 Os departamentos da empresa são lentos em se comunicarem sobre questões de mercado e/ou de assuntos que digam respeito a clientes	54
4.2.6 Análise acerca da disseminação da inteligência de mercado.....	55
4.3 RESPOSTA A INTELIGÊNCIA DE MERCADO.....	56
4.3.1 A empresa é lenta em responder às ações dos concorrentes em geral ...	57
4.3.2 A empresa ignora novas necessidades dos clientes.....	58
4.3.3 A empresa faz revisão contínua da sua oferta de serviços aos clientes ..	58
4.3.4 São realizadas reuniões entre departamentos para responder a mudanças de mercado e/ou de comportamento de clientes	59
4.3.5 Os departamentos realizam atividades coordenadas para melhorar a eficácia nas respostas às demandas do mercado e/ou dos clientes	60
4.3.6 As reclamações dos clientes não são ouvidas pela empresa.....	61
4.3.7 A empresa é incapaz de por em prática bons planos de marketing.....	62
4.3.8 Ao descobrir necessidades de mudanças os departamentos imediatamente as implementam	62

4.3.9 Análise acerca da resposta a inteligência de mercado.....	63
4.4 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DA SICREDI SUL SC QUE SINALIZAM PREDISPOSIÇÃO À ADOÇÃO DA OPM SEGUNDO JAWORSKI E KOHLI (1993).	65
5 CONCLUSÕES	67
5.1 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS.....	67
5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	68
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	69
REFERÊNCIAS.....	70
ANEXO 74	
ANEXO A - VARIÁVEIS DE PESQUISA	75

1 INTRODUÇÃO

Contemporaneamente, o mercado financeiro se apresenta muito concorrido, o que exige de seus participantes, plena atenção em todos os movimentos deste mercado, seja em relação aos clientes, as legislações, regulações impostas ao setor, fornecedores e também aos principais concorrentes.

Diante deste cenário as cooperativas de crédito necessitam continuamente evoluir os seus sistemas de gestão e alinhar a sua estratégia para tornarem-se mais competitivas e aptas a participar deste mercado concorrencial, no qual grandes bancos públicos e grupos de bancos privados buscam, avidamente, a ampliação de *market share*.

Neste contexto o marketing toma papel fundamental dentro das organizações, e deve ser adotado como uma filosofia e não como um conjunto de ações isoladas no sentido de atender modismos que dificilmente trazem resultados. Independente do porte da empresa ou ramo de atuação o marketing encarado como filosofia tem a função de identificar as mudanças no mercado e suas consequências, o que permitirá não apenas combater as ameaças, mas aproveitar ao máximo as oportunidades que surgirem.

A partir da década de 60 os estudiosos e gestores das organizações começam a voltar suas atenções para as questões que envolvem a área de marketing, principalmente no que se refere à orientação para o produto, para o cliente, ou para a concorrência. Iniciam-se processos de segmentação, insere-se o conceito de posicionamento e passa-se a buscar uma entrega de valor superior aos clientes (BARTELS, 1988).

Já nos anos 90 com os estudos de Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworki, 1990, Desphandé, Farley e Webster, 1993 e Day, 1990, foram criadas as bases para o estudo da orientação para o mercado. Segundo a literatura, num cenário de acirramento da competitividade e da concorrência, de um ambiente de constantes turbulências e mudanças, orientar-se para o mercado é uma decisão quase que obrigatória. Para Day (2001, p.11) "...somente com qualificações superiores para compreender, atrair e reter clientes as empresas podem criar estratégias que irão

oferecer aos clientes valor mais elevado e mantê-los alinhados com as exigências do mercado.”

O conceito de orientação para o mercado cresceu em importância nos estudos e na prática de gestão das organizações, isso porque, os estudos revelam uma relação entre a prática da orientação para o mercado e a melhora no desempenho financeiro e comercial das organizações (KOHLI; JAVORSKI, 1990).

As organizações que se orientam para o mercado estão mais aptas a atuar em mercados competitivos, pois desenvolvem a capacidade de captar rapidamente as oportunidades que emergem deste mercado, antecipam-se a ação dos concorrentes e baseiam as suas decisões em fatos concretos, tendo assim, uma vantagem competitiva. Para Day (2001), nas empresas orientadas para o mercado é possível identificar uma maior satisfação e engajamento dos empregados, o que também gera vantagens competitivas.

No âmbito do mercado financeiro Brasileiro os bancos tomam posição de destaque com uma participação de 96,58% do mercado, já as cooperativas de crédito participam de 3,42%, segundo informações do Banco Central do Brasil (BACEN, 2017 apud Portal do Cooperativismo Financeiro, 2017), tomando como base o encerramento do ano de 2016.

Mesmo tendo uma participação pequena quando analisado o mercado financeiro globalmente, há regiões onde as cooperativas de crédito se apresentam como um importante instrumento de organização econômica, gerindo os recursos localmente e proporcionando o desenvolvimento regional. Nestas regiões as cooperativas avançam mais rapidamente, apresentando uma importante participação no mercado e passam a ser encarados como fortes competidoras dos bancos públicos e privados.

Desta forma cabe aos gestores das organizações cooperativas de crédito, com atuação em mercados competitivos, olharem para as suas estruturas de marketing e avaliar o quanto estas, geram ações que convergem com os conceitos da orientação para o mercado.

Portanto, o presente estudo, propôs o desenvolvimento de uma pesquisa que visou identificar a existência de elementos que apontem para uma orientação para o mercado da Sicredi Sul SC, dada a importância desta estratégia para as organizações que atuam em mercados competitivos.

Este estudo é constituído da seguinte forma: No Capítulo 1, da Introdução, são apresentadas a Definição do problema e os Objetivos do trabalho; No Capítulo 2, é apresentada a Base teórica, onde buscou-se junto a bibliografia de Marketing, mais especificamente na orientação para o mercado, as bases teóricas para o estudo; No Capítulo 3, é apresentado o Método, onde são explicitados os procedimentos de coleta e a forma como os dados foram analisados; No Capítulo 4, são apresentados os Resultados do trabalho, principalmente baseados na análise das entrevistas, com as respostas selecionadas e analisadas de forma individual, separadas conforme os itens da orientação para o mercado adotados para esta pesquisa; No Capítulo 5, são apresentadas as conclusões, as implicações gerenciais e limitações do estudo; Por fim, no capítulo 6, são apresentadas as Referências bibliográficas.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Sicredi Sul SC, objeto deste estudo, foi fundada em 13 de julho de 1999 através de uma iniciativa de um grupo de empresários ligados à Associação Empresarial de Criciúma – ACIC, com o objetivo de proporcionar acesso facilitado a linhas de crédito. Quando iniciou suas atividades a cooperativa atendia apenas empresários e integrava o Sistema SICCOOB.

No ano de 2007 a cooperativa por uma decisão de seus associados, aderiu ao Sistema de Crédito Cooperativo SICREDI. Fez esta mudança, objetivando acelerar o processo de crescimento e desenvolvimento.

Um dos fatores que torna a Sicredi Sul SC, apta a competir no mercado financeiro da região, na qual está inserida é o fato de integrar um grande sistema de cooperativas, que é o Sistema Sicredi. A organização sistêmica proporciona às cooperativas integrantes a utilização da marca o que gera um fortalecimento local, a participação da cooperativa em uma rede de atendimento, permitindo que seus associados acessem os serviços financeiros mesmo estando fora da área de atuação da cooperativa e também o acesso a um completo portfólio de produtos e serviços, que isoladamente a cooperativa teria dificuldades em desenvolver, implicando em altos investimentos.

Atualmente o sistema Sicredi é formado por 117 cooperativas de crédito singulares, em 21 estados Brasileiros, contando com mais de 21,8 mil funcionários para atender os seus mais de 3,5 milhões de associados.

Para dar suporte às atividades das cooperativas o sistema conta com 4 centrais regionais, sob o controle da Sicredi Participações, uma confederação, uma fundação e um banco. O Banco Cooperativo Sicredi, por sua vez, controla uma corretora de seguros, uma administradora de cartões, uma administradora de consórcios e uma administradora de bens. Todas as empresas do sistema têm a função de gerar suporte para que as cooperativas possam atender as necessidades dos seus associados.

De forma consolidada o Sistema Sicredi administra 70,7 bilhões de ativos, e 11,4 bilhões em patrimônio líquido. A rede de atendimento do Sicredi conta com mais de 1500 Pontos de Atendimento (SICREDI, 2017b).

A Sicredi Sul SC vem apresentando um crescimento na casa dos 20% nos últimos 2 anos e encerrou 2016, com 16 mil associados, administrando mais de 255 milhões de ativos, e com um resultado de R\$ 6,3 milhões. Para atingir estes resultados conta com uma equipe de 134 colaboradores.

Além da participação de um sistema que disponibiliza condições técnicas de atuar no mercado financeiro, a Sicredi Sul SC, valeu-se das alterações na legislação do setor e em 2011 submeteu ao Banco Central do Brasil, um projeto para tornar-se uma cooperativa de livre admissão de associados o que foi aprovado no mesmo ano. A livre admissão de associados, ampliou o escopo de atuação da cooperativa para todos os segmentos da economia, inserindo de forma definitiva a cooperativa no competitivo mercado financeiro. A partir de então, a cooperativa vem aprimorando seu sistema de gestão, ao mesmo tempo em que amplia sua preocupação, tanto com relação à gestão de sua carteira de associados, quanto com relação ao monitoramento da evolução das instituições concorrentes.

A livre admissão de associados criou um amplo campo de atuação, isso porque a cooperativa Sicredi Sul SC, possui em seus estatutos uma área de atuação de 44 municípios todos na região Sul do estado de Santa Catarina e está presente em 9 municípios com 12 agências e um posto avançado (SICREDI, 2017a).

Cabe destacar que nesta área de atuação, a Sicredi Sul SC conta com a concorrência de 30 instituições financeiras, o que torna o mercado muito competitivo. Nesta perspectiva, torna-se necessário, uma nova orientação estratégica para o

negócio, criando um valor diferenciado para o associado. Segundo Day (2001), a força de uma organização orientada para o mercado, é percebida quando esta, alcança sucesso no relacionamento com seus clientes.

De forma geral, os gestores têm conhecimento que orientar-se para o mercado e buscar deste as informações que baseiem as ações de marketing, melhora a sua capacidade de competir no mercado, porém para alcançar esta prática é necessário investir na busca do conhecimento e principalmente no acompanhamento da implementação. Segundo Day (2001), muitas empresas acreditam que suas ações são orientadas para o mercado, porém, tem dificuldades para atingir resultados superiores. O mesmo autor defende que orientar-se para o mercado não é um processo de virada de chave e sim algo que se constrói com o tempo e que a incorporação desta prática pode levar anos.

Passados alguns anos da ampliação do escopo da atuação da Sicredi Sul SC, para a atuação em todos os setores da economia regional, demonstra-se importante verificar de que forma a cooperativa está preparada para enfrentar, a competitividade do mercado financeiro, em que está inserida. Propõem-se então, a seguinte questão-problema: ***Existem elementos que evidenciam uma orientação para o mercado na Sicredi Sul SC?***

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral foi formulado de maneira a ligar-se diretamente ao tema da pesquisa e considerando a questão de pesquisa, anteriormente mencionada. A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar a existência de elementos de orientação para o mercado na Sicredi Sul SC.

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar manifestações de elementos relacionados à Geração, Disseminação e Resposta à inteligência de mercado na Sicredi Sul SC.

Identificar predisposições à adoção de orientação para o mercado na Sicredi Sul SC.

1.2.3 Justificativa

Atualmente o Marketing assume um papel muito mais estratégico nas organizações se comparado ao marketing tradicional, passa a ser considerado praticamente como uma filosofia incorporada pela organização. A sua importância é elucidada através da busca de aproximação com os clientes, não se restringindo mais, a simplesmente identificar necessidades e gerenciar os 4Ps do Marketing.

A orientação para o mercado segundo Urdan e Rocha (2006), se apresenta de forma mais veemente em organizações que participam de mercados com um nível de exigência e de concorrência mais avançado. O Mercado Financeiro Brasileiro, historicamente, evidencia as características apresentadas pelos autores, inclusive, por vezes, tomando posição de destaque global.

Assim, esta pesquisa buscou investigar se a Sicredi Sul SC, apresenta evidências de orientação para o mercado. Esta identificação se deu pesquisando, inicialmente, de que forma a cooperativa, gera inteligência de mercado, como consegue captar junto a seus associados as necessidades que vão além do que é

verbalizado, como as ações dos concorrentes e até mesmo as regulamentações do estado.

A partir da verificação do nível de presença de elementos de geração de inteligência de mercado, os gestores da cooperativa objeto desta pesquisa, poderão valer-se desta informação para reposicionar a forma de atuação da cooperativa.

Outro ponto que foi estudado, é a forma como a Sicredi Sul SC, dissemina a Inteligência que capta do mercado, como as áreas interagem e o posicionamento da área de Marketing na organização.

Também foi pesquisada, a forma da cooperativa responder as necessidades identificadas junto a seus associados, se gera novos produtos e serviços financeiros e até mesmo, se consegue antecipar-se aos concorrentes.

Por fim, foi realizada uma análise da existência dos antecedentes para a orientação para mercado, na Sicredi Sul SC, observando os conceitos dos autores base desta pesquisa.

Do ponto de vista gerencial, este trabalho, contribuiu para que os gestores da Sicredi Sul SC, visualizem oportunidades, de adequarem processos de identificação, disseminação e respostas às necessidades dos associados, gerando assim um valor superior.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico, quanto ao tema base da pesquisa realizada. Inicialmente apresenta-se o desenvolvimento do conceito de orientação para o mercado, em seguida discute-se os principais autores do tema, bem como, as suas pesquisas e por fim apresenta-se a linha que será utilizada na pesquisa.

2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Antes da Segunda Guerra mundial os estudiosos do marketing focavam seus estudos e esforços em questões de ordem mais operacional, como a elaboração das atividades e da estrutura de marketing, outro ponto pautado na época dizia respeito ao funcionamento dos mercados. A migração de uma concepção de marketing operacional, para marketing com foco gerencial pode ser atribuído para os efeitos pós guerra e também do expressivo avanço de grandes organizações dos Estados Unidos no exterior (URDAN; ROCHA, 2006, p. 55).

As ideias iniciais da orientação para o mercado já podem ser identificadas nas afirmações de Peter Drucker (1957), onde este afirma que as empresas que buscam o sucesso precisam orientar suas ações para o mercado. O tema tomou posição de destaque após a publicação do manifesto: “Miopia em Marketing” de Theodore Levitt, de 1960, que identifica a ligação entre o sucesso da organização e sua capacidade de identificar as expectativas de seus clientes, além da capacidade de desenvolver produtos que vão se sucedendo na satisfação destas necessidades. Desta forma torna-se primordial focar na aquisição de clientes e não nos produtos e ou serviços (LEVITT, 1960, p. 56).

A partir dos anos 1965 a nova forma de enxergar o marketing, que coloca o cliente no centro das atenções, passa a ser amplamente difundido inclusive nos textos especializados de marketing, porém, Pelham e Wilson (1996) identificam que a implementação desse conceito ainda se encontrava distante da prática das organizações.

Mesmo a bibliografia indicando que as empresas e seus profissionais teriam que orientar as suas ações na direção de se aproximar do cliente, permanecer ao seu lado e colocá-lo em local de destaque para retê-lo, o marketing se apresentava como algo idealizado e muito longe de acontecer na prática. Day (2001) identifica que esta prática se perpetuava devido a falta de estruturas e esquemas sintéticos que tornassem a implementação deste conceito possível.

No final da década de 1980 e no início dos anos 90 surgiram os primeiros estudos acadêmicos e trabalhos empíricos, que possibilitaram uma descrição mais clara acerca da orientação para o mercado. Kohli e Jaworski (1990), definiram três pilares, considerados fundamentais, para a orientação para o mercado: geração da inteligência; disseminação da inteligência e capacidade de resposta da empresa para com o mercado.

Narver e Slater (1990), tratam a orientação para o mercado como um importante diferencial competitivo da empresa na conquista de seus clientes, mas, que para isso precisa incorporá-la a sua cultura. Os mesmos autores incluem a orientação para a concorrência na dimensão da orientação para o mercado.

Para Deshpandé; Farley e Webster (1993), a ação da empresa é orientada pela sua cultura e está baseada num conjunto de crenças e valores, portanto, a orientação para o mercado se evidencia quando a cultura da empresa coloca o cliente no centro das estratégias.

Day (1994), aborda a temática da orientação para o mercado como uma habilidade da organização de entender e satisfazer o cliente, desenvolvendo capacidades específicas para tal.

A partir do aprofundamento dos estudos dos autores, acima citados, a Orientação para o Mercado passou amplamente a ser difundida e discutida em todo mundo.

2.2 ESTUDOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO BRASIL

Na década de 90, período em que a orientação para o mercado passa a ser difundida de forma mais efetiva, a maioria dos setores da economia Brasileira viviam um período de acomodação, motivado pelo protecionismo do estado quanto a ação de empresas externas e satisfação pelos resultados que vinham alcançando. Segundo Urdan e Rocha (2006), neste período as condições de baixo nível de concorrência, somado ao baixo nível de exigência dos consumidores Brasileiros não exigia uma orientação para o mercado por parte das organizações. Porém o cenário mudou rapidamente exigindo das empresas um novo posicionamento.

Neste panorama a Orientação para o Mercado passa a ser uma temática bastante pesquisada no Brasil, principalmente nos anos 2000 onde foram realizados vários trabalhos acadêmicos, inclusive na escola de administração da URGs.

Hoffmann (2000), realizou uma pesquisa intitulada “Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial em Empresas do Varejo de Vestuário do Brasil”. Na qual adotou a escala MARKOR e identificou a relação de causalidade entre orientação para o mercado e performance em empresas do ramo de varejo de vestuário no Brasil.

Kober (2001), também utilizou a escala MARKOR no estudo intitulado “Qualidade e Orientação para o Mercado: Um Estudo das Empresas do Vale do Taquari” e concluiu que as empresas objeto do estudo que adotaram o programa de qualidade não apresentaram maior orientação para o mercado.

O estudo de Koller (2002), intitulado “Orientação para o Mercado na Refinaria REFAP SA. Um estudo exploratório” que também utilizou a escala MARKOR apontou que a empresa objeto do estudo aponta para uma orientação para o mercado, sem contudo, observar que a orientação para o mercado seja uma estratégia de marketing da empresa.

O pesquisador Muller Neto (2005) pesquisou sobre a Orientação para o mercado e em seu estudo intitulado “Inovação Orientada para o Mercado: um estudo das relações entre orientação para o mercado, inovação e performance”, concluiu que há uma relação íntima entre a orientação para o mercado, inovação e performance.

Já Giacomello (2009), realizou a pesquisa “Relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado e seus impactos no desempenho das organizações” onde a autora indicou que o desenvolvimento de práticas de inteligência estratégica e de orientação para o mercado podem influenciar positivamente o desempenho da empresa.

A seguir, serão apresentados os principais constructos referentes a orientação para o mercado.

2.3 PRINCIPAIS CONSTRUCTOS REFERENTE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Conforme apresentado anteriormente até a década de 90 não haviam estruturas formalizadas para a realização de estudos empírico acerca da orientação para o mercado e a partir dos constructos que serão elencados, a orientação para o mercado passa a ser estudada e incorporada à gestão das empresas.

2.3.1 Orientação para o mercado segundo Narver e Slater

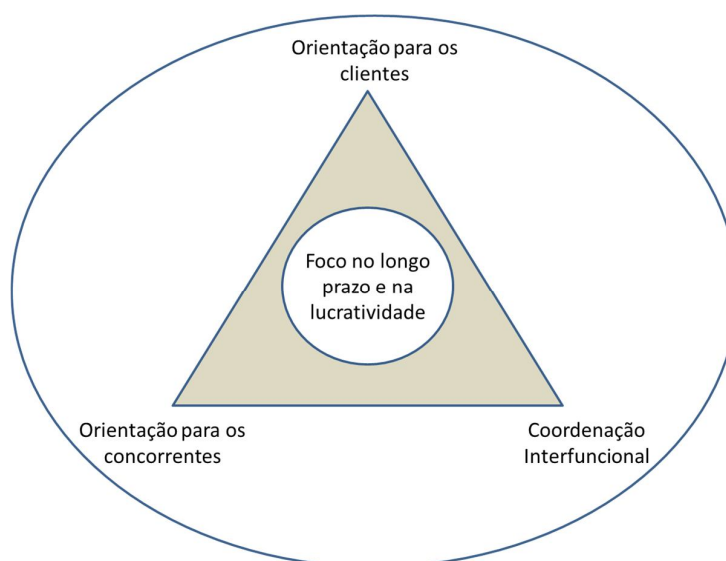
Narver e Slater (1990), definem orientação para o mercado, como um conjunto de valores incorporados pela empresa, que geram vantagem competitiva perante os concorrentes.

Para atender a necessidade dos clientes, Narver e Slater (1990), defendem que a organização precisa fazer entregas que superem as expectativas, como por exemplo a melhora na relação custo x benefício. Para atingir este estágio os autores defendem que a organização precisa atingir um elevado nível de aprendizado o que torna os funcionários mais motivados e atualizados, estes por sua vez, encontram um ambiente propício para a criação de valor superior para os clientes (SLATER; NARVER, 1995).

Segundo Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado é composta por três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional e ainda por dois critérios de decisão: foco no longo prazo e na lucratividade.

A Figura 01 representa o constructo de orientação para o mercado, desenvolvido por Narver e Slater (1990), onde as três variáveis estão inter-relacionadas e tem o mesmo valor.

Figura 1 - Orientação para o mercado segundo Narver e Slater



Fonte: Narver e Slater (1990, p.23)

Segundo esses autores, os três componentes comportamentais são chave para a captação e disseminação de informações e criação de uma proposta de valor superior aos clientes. Desta forma:

- (i) *Orientação para o Cliente*: é a capacidade da organização de criação de valor superior para o cliente, esta orientação é viabilizada pela busca do entendimento das necessidades atuais e futuras do cliente, para o entendimento por parte do vendedor de toda a cadeia de valor.
- (ii) *Orientação para os concorrentes*: exige que a organização entenda as forças e fraquezas no curto prazo, bem como, as capacidades e estratégias no

longo prazo dos concorrentes atuais e futuros, tudo para atender as necessidades atuais e futuras dos clientes.

- (iii) *Coordenação Interfuncional*: representa a coordenação dos esforços do negócio, envolvendo todos os setores da organização, para a criação de valor superior para os clientes. Pode ser coordenada por qualquer setor, não necessariamente pela área de Marketing.

Segundo Narver e Slater (1990), a dimensão de longo prazo, busca mitigar o risco dos concorrentes criarem valor superior para os clientes, bem como, colocar a organização em um caminho de constante inovação, podendo ofertar valores adicionais para seus clientes. Já a dimensão da lucratividade é tratada pelos autores como objetivo do negócio e que a orientação para o mercado resulta em melhoria de performance, elevando os resultados.

A escala desenvolvida por Narver e Slater, inicialmente continha 15 itens, porém, após testada, apenas os três aspectos comportamentais mostraram-se viáveis e permaneceram.

2.3.2 Orientação para o mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster

Dashpandé, Farley e Webster (1993), desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de investigar a relação entre os constructos cultura, orientação para o cliente e inovação no desempenho das organizações. Os autores partiram da premissa de que a cultura da organização, surge a partir de um conjunto de valores e crenças compartilhados que possibilitam ao indivíduo entender como a organização funciona e lhes fornece as normas de comportamento.

A orientação para o mercado, segundo estes estudiosos, é o conjunto de crenças e valores que coloca o cliente como ponto central, sem excluir os demais envolvidos (gestores, funcionários e fornecedores), possibilitando a obtenção dos resultados da organização. Portanto, caso a organização simplesmente foque no cliente sem reforçar os valores e crenças da organização os resultados podem ser inadequados.

A geração de novos clientes também foi destacada por Dashpandé, Farley e Webster (1993), os mesmos acreditam que estes, podem resultar de processos de inovação desenvolvidos pelas organizações.

A pesquisa destes autores, se fundamentou na testagem da relação entre cultura, orientação para o cliente e inovação, com a performance da empresa. O instrumento utilizado na investigação foi desenvolvido a partir de pesquisas anteriores relacionadas a cada constructo: A escala da cultura foi adaptada de Cameron e Freeman (1991). A escala de orientação para o mercado adaptada a partir do trabalho de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) e a escala de inovação adaptada das pesquisas de Capon, Farley e Hulbert (1988). A pesquisa foi conduzida junto a executivos de empresas Japonesas e seus clientes.

Através destes estudos os autores chegaram a importantes constatações, onde cabe destacar, a relação entre inovação e resultado superior da organização, onde as empresas com liderança tecnológica apresentam os melhores resultados. De uma forma geral Dashpandé, Farley e Webster (1993), sugerem que uma organização para obter bons resultados, deve dedicar-se no desenvolvimento de sua cultura organizacional de valores e crenças focada no mercado e na inovação.

Em 1998 Daspandé e Farley, realizaram uma nova pesquisa com o objetivo de validar os constructos de Dashpandé, Farley e Webster (1993), Kohli e Javorski (1990) e Narver e Slater (1990). Após realizar este trabalho, junto a empresas da Europa e Estados Unidos, confirmaram a validade das três escalas. identificaram que as três escalas generalizam-se internacionalmente e que as escalas são similares entre si. A partir da testagem da escala MARKOR, MKTOR, e a escala anteriormente proposta por Dashpandé, Farley e Webster (1993), resultou, então, uma escala de 10 itens chamada, MORTN.

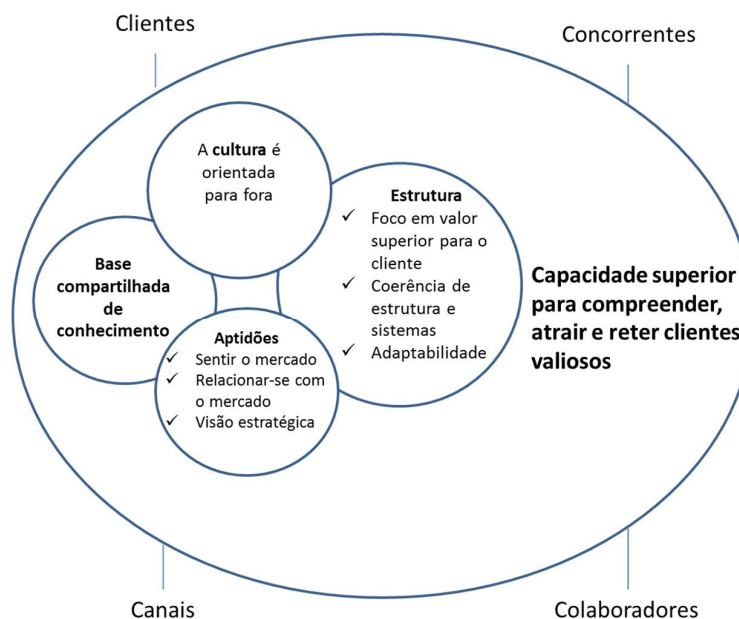
Após a realização desta nova pesquisa Dashpandé e Farley, revisitaram a definição de orientação para o mercado e retiraram a noção de cultura e dos concorrentes e então redefiniram orientação para o mercado, como processos e atividades interfuncionais, que direcionam a organização para a criação e satisfação de necessidades dos clientes.

2.3.3 Orientação para o mercado segundo Day

Day (1994), apresenta a orientação para o mercado através da estratégia das capacidades organizacionais. Para o autor, a orientação para o mercado representa uma habilidade superior no entendimento e na satisfação das necessidades do cliente e que esta habilidade nasce a partir das capacidades organizacionais.

O Modelo desenvolvido por Day (2001), se assemelha ao de Narver e Slater (1990), porém, incrementa novos componentes. No seu modelo a orientação para o mercado consiste em três elementos fundamentais: cultura orientada para fora, aptidões para sentir o mercado, e estrutura, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Os elementos de uma orientação para o mercado segundo Day



Fonte: Day (2001, p. 20).

Segundo Day (2001), a realidade é apresentada na combinação dos elementos apresentados na figura 3.

- (i) *Cultura orientada para fora*: contendo crenças, valores e comportamentos que objetivam oferecer ao cliente valor superior, o que proporciona a organização fontes de vantagens.
- (ii) *Aptidões específicas*: além da cultura a organização deve desenvolver aptidões para sentir o mercado e desenvolver uma visão estratégica. Assim as empresas orientadas para o mercado são conduzidas para a criação de relações mais estreitas com os clientes importantes. Uma visão clara da estratégia, ajuda a criar estratégias que antecipam os riscos e oportunidades evitando o efeito reativo.
- (iii) *Estrutura*: A estrutura deve possibilitar que a organização antecipe as mudanças, levando em consideração o mercado e principalmente as exigências dos clientes. O autor destaca que, todos os aspectos de estrutura devem estar alinhados com a política de geração de valor superior.

Como apoio a estes elementos há uma base compartilhada de conhecimento. Para Day (2001), uma capacidade superior de compreensão e retenção de clientes, permite a elaboração de estratégias que entregam valor superior aos clientes. A elaboração desta capacidade superior se torna possível a partir da adequação e da conjugação da cultura, aptidões, estrutura e da base compartilhada de conhecimento. Segundo o autor, orientar-se para o mercado é uma formação contínua, o que possibilita um diferente nível de orientação para o mercado, variando de empresa para empresa.

A orientação para o mercado segundo Day (2001), é fazer escolhas estratégicas, ter disciplina, conhecer o mercado e as necessidades de seus clientes mais valiosos, ao ponto de criar com este uma relação de fidelidade e confiança. Sob a ótica do autor, as empresas orientadas para o mercado tem vantagem para fazer frente a mercados cada vez mais competitivos e estarão mais preparadas a atuarem no ambiente de tantas mudanças.

2.3.4 Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski

Os autores Kohli e Jaworski (1990), admitem que a orientação para o mercado é uma forma de implementação do marketing e que as empresas orientadas para o mercado evidenciam na prática os três pilares do marketing (foco no cliente, marketing coordenado, e resultado). Para chegar a esta definição realizaram uma profunda revisão da literatura e realizaram entrevistas com gestores onde os mesmos demonstraram os seguintes entendimentos:

- (i) *Foco no cliente*: é o eixo fundamental da orientação para o mercado pois através dele a empresa busca identificar as necessidades dos mesmos. O estudo mostrou a necessidade de ir além do simples questionamento feito ao cliente, mas, da necessidade de utilização de ferramentas de inteligência de marketing que analisem fatores externos e também necessidades futuras.
- (ii) *Marketing coordenado*: é o entendimento dos departamentos da empresa, da necessidade dos clientes e a capacidade dos mesmos de gerar soluções para estas necessidades.
- (iii) *Resultado*: os pesquisados apresentaram a lucratividade como a principal consequência da orientação para o mercado.

Na definição de Kohli e Jaworski (1990), a orientação para o mercado possui três pilares básicos: geração de inteligência; disseminação de inteligência e capacidade de resposta. Estabelecendo:

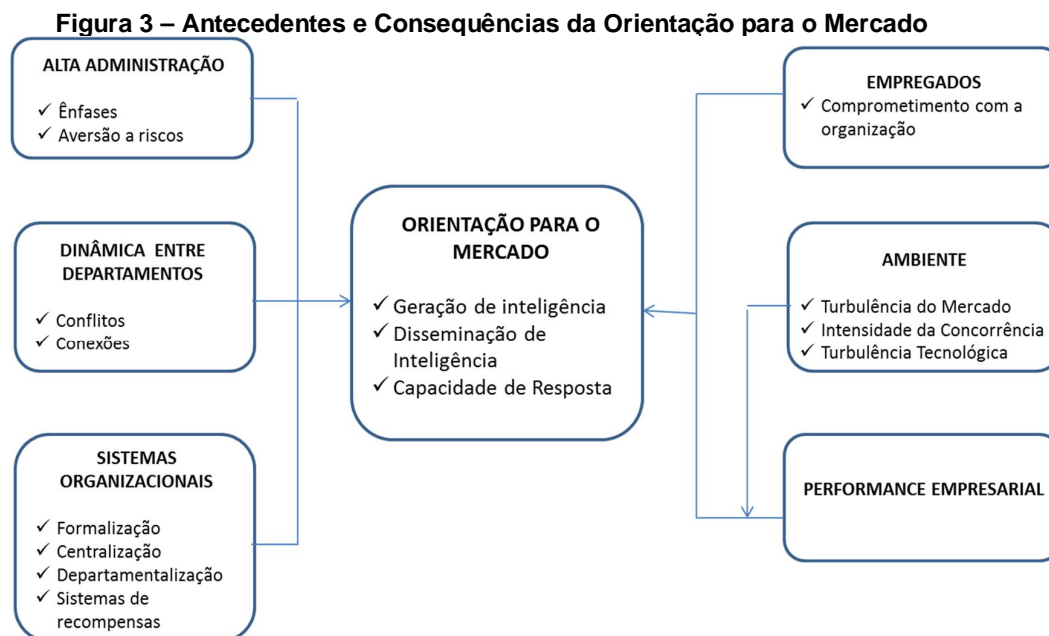
- i) *Geração de inteligência*: Vai além das necessidades e desejos verbalizados pelo cliente. Inclui na sua análise fatores externos que interferem nas necessidades e exigências, tais como: regulamentação do governo e interferência dos concorrentes. As fontes dessas informações podem ser formais e informais, inclusive advindas de outras áreas além do Marketing.
- ii) *Disseminação da inteligência*: Para a organização adaptar-se às diversas necessidades do mercado, a inteligência precisa ser comunicada e muitas vezes “vendida” as demais áreas. Os autores citam a venda da inteligência como uma tarefa fundamental para a área de Marketing.
- iii) *Capacidade de Resposta*: Depois de identificada e disseminada a inteligência, a organização precisa gerar uma ação em resposta às

necessidades identificadas. Todos os departamentos, de uma forma ou outra, participam deste movimento gerando novos produtos e serviços, para antecipar aos concorrentes e até mesmo clientes.

Kohli e Javorski (1990), passam a investigar por que algumas organizações são mais orientadas para o mercado do que outras, bem como buscam entender os efeitos desta orientação para os empregados e para a própria organização. Abordam também os antecedentes e as consequências de uma orientação para o mercado.

Segundo os autores os antecedentes são:

- (i) *Papel da alta administração*: é sem dúvida um dos mais importantes para que a organização seja orientada para o mercado, pois a alta administração tem o poder de agir sobre a formação da cultura e principalmente na comunicação entre os setores da organização. As características da alta gestão, impactam diretamente com a orientação para o mercado como por exemplo, a posição da mesma frente a riscos.
- (ii) *Dinâmica entre departamentos*: Se materializa nas relações formais e informais entre os departamentos, podendo haver conflitos nestas relações. Em caso de existência de conflitos interdepartamentais a disseminação da inteligência, pode ser comprometida, mesmo tendo geração de inteligências nos departamentos, o que afeta diretamente a orientação para o mercado.
- (iii) *Sistemas organizacionais*: é considerado pelos autores o nível mais elevado da organização e representa o quão há barreiras de comunicação e disseminação entre os departamentos. Também devem ser levadas em consideração as variáveis: estruturação e formalização além dos sistemas de recompensa e treinamento dos empregados (Ver figura3).



Fonte: Tradução Livre de Javorski e Kohli (1993. p. 55).

As conseqüências para a orientação para o mercado podem ser aferidas no retorno gerado pelos clientes e funcionários. Kohli e Jaworski (1990), constatam que mudanças na economia e na tecnologia e o aumento de competidores, também podem influenciar na relação entre a orientação para o mercado e a performance da empresa.

2.5 CONSTRUCTO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO A SER UTILIZADO NESTE ESTUDO

Conforme apresentado no quadro 1 há várias definições de orientação para o mercado e os estudos dos autores acima citados, proporcionaram que a OPM fosse desenvolvida na prática pelas empresas nos anos que sucederam estas pesquisas, principalmente na década de 90.

Ao analisar as definições dos quatro modelos apresentados na revisão da literatura, optou-se por utilizar neste trabalho o referencial teórico de Kohli e Jaworski (1990) isso porque, um grande número de trabalhos realizados em empresas de médio porte utilizaram este modelo e como a empresa objeto deste estudo é uma empresa de porte médio julgou-se adequado a utilização do mesmo. Também foram analisados os artigos publicados no Brasil nos últimos anos referente a OPM e conforme o quadro 2 abaixo os autores mais utilizados foram Kohli, Jaworski e Kumar (1993), referendando a importância destes autores e de seus estudos.

Quadro 2 - Artigos referente à orientação para o mercado no Brasil nos últimos anos

Autor	Ano	Título do artigo	Utilizado			
			1	2	3	4
Perin e Sampaio	2004	Orientação para o mercado, porte empresarial e performance				
Perin et al	2004	O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto				
Urdan	2004	Medindo orientação para o mercado: empresas brasileiras versus empresas estrangeiras				
Galão et al	2007	A relação da orientação para o mercado e o comportamento inovador das indústrias do vestuário				
Souza e Mello	2007	Uma avaliação das dimensões da escala de orientação para o mercado de George Day				
Munhoz e Pagagnan	2012	A relação entre a orientação para o mercado e as atividades de marketing de construtoras de Londrina e Maringá				
Nunes et al	2012	Aplicabilidade da escala Markor e do modelo de orientação para o mercado de Kohli e Jaworski				
Neto et al	2014	A relação entre orientação para o mercado e comportamento inovador em micro e pequenas empresas de varejo alimentar				

Fonte: adaptado pelo autor a partir de LUZ (2016)

Legenda

- 01- Narver e Slater (1990) 02- Deshpandé, Farley e Webster (1993)
 03- Day (2001) 04- Kohli e Jaworski (1990)

Em Kohli e Jaworski (1990) os autores definem a orientação para o mercado como sendo composta por três grupos de atividades: i) geração de inteligência de mercado, na organização como um todo com o objetivo de atender as necessidades atuais e futuras de atuais e futuros clientes; ii) disseminação da inteligência captada em todos os departamentos da organização; iii) resposta da empresa a inteligência de mercado.

A definição em três componentes, segundo os autores, facilita a operacionalização do constructo e permite uma análise mais assertiva no papel dos antecedentes, onde um mesmo antecedente pode ter efeitos até opostos quando analisado frente a cada um dos componentes da OPM.

Quando da realização do estudo de Jaworski e Kohli (1993) os mesmos lançaram a hipótese de que três conjuntos de antecedentes relacionados a alta gestão, fatores interdepartamentais e sistemas de organização das organizações tenham relação com a orientação para o mercado. Outra hipótese assumida foi a de que o comprometimento dos funcionários, o desempenho da organização, estão diretamente ligados a orientação para o mercado. Finalmente, adotaram a hipótese de que a orientação para o mercado está intimamente ligada a turbulência e a concorrência do mercado.

2.5.1 Antecedentes da orientação para o mercado segundo Jaworski e Kohli (1993)

O conjunto inicial de antecedentes para se chegar a OPM, referenciados pelos autores é o da alta gestão da organização, onde definem o papel da alta gestão como decisivo, pois os gestores através de seus direcionamentos moldam a cultura da empresa e ditam os destinos da mesma. Cabe a alta gestão incentivar toda a organização a utilizar os conceitos da OPM, observando as mudanças no mercado e compartilhando estas informações entre os departamentos. Assim os autores acreditam que quanto maior for a ênfase da alta administração na orientação para o mercado maior será a geração de inteligência e também maior será a disseminação

desta inteligência entre os departamentos e por consequência a resposta é dada através dos produtos e serviços ofertados aos clientes

Um segundo antecedente, ligado a alta gestão, tem relação ao nível de aversão ao risco. Tornar-se pró ativo as mudanças de mercado torna necessário por muitas vezes desenvolver novos produtos e serviços para atender as novas necessidades dos clientes, porém a criação de novos produtos e serviços tem intrínseca a possibilidade de fracasso. Kohli e Jaworski (1990), salientam que se a alta gestão entender que os riscos de fracasso fazem parte do processo de criação, há uma possibilidade maior de que os níveis intermediários tenham menor nível de temor referente aos erros, o que possibilita um ambiente favorável a OPM. No entanto se a alta gestão tiver uma baixa tolerância a erros e forte aversão ao risco, tende o comportamento dos demais níveis serem mais conservadores em gerar e disseminar as informações de mercado. Assim os autores acreditam que quanto maior a aversão ao risco da alta gestão, menor será a geração e disseminação de forma orientada para o mercado.

Como segundo conjunto de antecedentes para a hipótese dos autores, referente a OPM, é a dinâmica entre departamentos. De acordo com eles, os conflitos interdepartamentais são inibidores a existência da orientação para o mercado, pois, estes conflitos impactam principalmente na comunicação da organização inibindo assim a disseminação da inteligência de mercado. Além da comunicação a falta de interação poderá dificultar uma ação coordenada entre áreas, o que dificulta a resposta a inteligência de mercado. Não se espera que a dinâmica interdepartamental atinja a geração de inteligência. Assim quanto maior for o conflito entre os departamentos, deve ser menor a disseminação de inteligência de mercado e consequentemente a resposta.

Os autores também acreditam que um fator determinante, seja o grau de conectividade formal e informal entre os funcionários dos departamentos, em organizações onde o grau de conectividade é maior há uma maior probabilidade de que haja uma melhor disseminação de inteligência de mercado. Espera-se portanto, que quanto maior a conectividade entre os departamentos, maior seja a disseminação e resposta a inteligência de mercado.

O terceiro conjunto de antecedentes que segundo Jaworski e Kohli (1993), afetam a OPM, referem-se a estrutura organizacional. Os autores dividem a

estruturação da organização em três variáveis – formalização, centralização e departamentalização.

A formalização pode ser verificada através do grau de adoção de regras e definições de papéis e normas de funcionamento da organização. A centralização diz respeito ao quanto a organização, permite a participação de funcionários na tomada de decisão e o nível de delegação das atividades. Por fim, a departamentalização diz respeito a quantidade de departamentos em que as atividades são divididas. Para os autores as três variáveis podem dificultar a orientação para o mercado, na medida que tornam o processo mais rígido e menos participativo. Assim quanto maior a formalização, centralização e departamentalização menor será a geração, disseminação e concepção de resposta a inteligência de mercado, porém maior será a implementação da resposta ao mercado.

O último antecedente utilizado pelos autores, tem relação aos sistemas de remuneração e recompensa. Acreditam que os mecanismos de remuneração e recompensa são determinantes na mudança de comportamentos dos funcionários de uma organização, caso a avaliação do desempenho de gestores seja focado em lucratividade e resultados de curto prazo, por consequência estes buscarão agir no sentido de entregar resultados de curto prazo e dificilmente alocarão esforços em fatores como satisfação dos clientes e identificação de futuras necessidades, que são a base da geração da inteligência de mercado. Assim quanto maior o emprego de critérios baseados no mercado para a formalização das políticas de remuneração e recompensa, maior a geração, disseminação e resposta ao mercado.

2.5.2 Consequências da orientação para o mercado segundo Jaworski e Kohli (1993)

Segundo os autores, a principal consequência a uma orientação para o mercado é uma melhora no desempenho organizacional. Isso se torna possível pois empresas orientadas para o mercado alocam os seus esforços em identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, gerando um valor superior. Assim assumem

a hipótese de que quanto maior for a orientação para o mercado melhor será seu desempenho empresarial.

Outra importante consequência da Orientação para o mercado citada por Kohli e Jaworski (1990), diz respeito aos empregados, os autores defendem que a orientação para o mercado possibilita benefícios psicológicos e sociais para os empregados, pois desenvolve nestes um sentimento de orgulho por integrar uma organização onde todos em conjunto trabalham para atender as necessidades de seus clientes, gerando um maior comprometimento com a organização. A hipótese assumida pelos autores é de que quanto maior o nível de orientação para o mercado, maior o comprometimento dos empregados e o espírito de classe.

Os fatores ambientais aos quais a organização é exposta, também tendem a interferir no seu nível de OPM. Organizações que fazem parte de mercados mais competitivos tendem a ser mais orientadas para o mercado. Kohli e Jaworski (1990), definiram três características ambientais como fundamentais para haver ligação entre orientação para o mercado e desempenho.

Primeiro apontam a turbulência do mercado, que definem como o grau de mudança na composição da carteira de clientes e também o seu grau de mudança de preferências. A turbulência de mercado tende a forçar a organização a constantemente ter que criar novos produtos e serviços, o que não acontece na mesma intensidade em mercados estabilizados. Assim quanto maior a turbulência de mercado mais forte a relação da orientação para o mercado e o desempenho organizacional.

Como segundo fator ambiental que pode gerar uma relação entre OPM e resultado da organização, é a intensidade da competição. Quando a empresa opera em um mercado com baixa competição a mesma tem a possibilidade de alcançar bons resultados mesmo não se orientado para o mercado, uma vez que seus clientes são dependentes de seus produtos e serviços por falta de opção. Por outro lado, para as empresas que participam de mercados altamente competitivos, os seus clientes tem uma vasta opção de fornecedores, para satisfazer as suas necessidades, o que torna iminente a perda de clientes caso não se oriente pelas suas necessidades. Assim quanto maior a competitividade do mercado, maior a relação entre OPM e desempenho organizacional.

O terceiro e último fator ambiental que relaciona a OPM e o desempenho da organização, citados pelos autores é a turbulência tecnológica ou taxa de mudança tecnológica. A orientação para o mercado tem como cerne identificar e entregar aos clientes produtos e serviços que atendam suas necessidades, porém podem haver outras formas das organizações atingirem vantagens competitivas como por exemplo a tecnologia. Organizações pautadas em tecnologia e constante desenvolvimento de novos produtos tem uma vantagem competitiva o que minimiza, mas não elimina a importância da orientação para o mercado. Assim quanto maior a turbulência tecnológica, menor a relação da OPM e o resultado da organização.

2.5.3 Escala de orientação para o mercado de Kohli, Jaworski e Kumar: MARKOR

Após definidos os antecedentes e as consequências da orientação para o mercado Kohli, Jaworski e Kumar (1993), criaram a escala MARKOR (*Market Orientation*), com o objetivo de servir como instrumento de medição do grau de orientação para o mercado das empresas.

Os autores criaram a escala em três estágios:

- (i) No primeiro submeteram os itens a uma amostra de 230 respondentes onde identificaram que dos 32 itens iniciais, alguns não refletiam de forma adequada os componentes teóricos do constructo orientação para o mercado.
- (ii) O segundo estágio serviu para que uma segunda amostra fosse submetida a executivos de 222 empresas, com os itens remanescentes após o primeiro estágio.
- (iii) Finalmente no terceiro estágio os autores realizaram a correlação entre vários componentes do constructo, com o objetivo de verificar a validade preditiva das medidas de orientação para o mercado. Assim a escala MARKOR é constituída de 20 variáveis, dividida em três grupos: sendo seis referente a geração de inteligência de mercado, cinco sobre disseminação de inteligência e nove referente a capacidade de resposta.

Kohli, Jaworski e Kumar (2003), no que se refere a medição da orientação para o mercado definem a escala MARKOR como um instrumento capaz de avaliar como uma unidade estratégica de negócio desenvolve atividades capazes de gerar inteligência de mercado, ao mesmo tempo dissemina esta inteligência vertical e horizontalmente, usando canais formais e informais e por fim, desenvolve e implanta programas tomando por base a inteligência gerada.

Conforme já apresentado no quadro 2, a escala MARKOR é amplamente testada no ambiente das empresas brasileiras e demonstrou eficácia nos estudos nos quais foi utilizada. Neste sentido a escala MARKOR, foi utilizada como base para as entrevistas que serviram de instrumento de coleta de dados desta pesquisa.

2.6 SÍNTESE DA TEORIA

Após revisar os textos clássicos referente a orientação para o mercado, é possível identificar que algumas ideias são compartilhadas pelos diferentes autores, dentre elas podemos destacar:

- (i) O marketing é apresentado como uma filosofia que permeia toda a organização;
- (ii) Orientação para o mercado requer que a organização se volte para fora;
- (iii) Os autores acreditam que há níveis diferentes de orientação para o mercado, variando de organização para organização;
- (iv) Antecipar-se aos clientes, pode ser uma importante vantagem competitiva;
- (v) A inovação cria valor superior para os clientes;
- (vi) A busca de informações, para a criação de valor superior para os clientes, vem do mercado e do próprio cliente.

Em 2005, Kirka; Jayachandran; Bearden (2005) realizaram uma meta-análise sobre orientação para o mercado e utilizaram 114 estudos empíricos. Ao finalizarem o estudo, identificaram que a OPM gera efeitos positivos para o alcance de melhores resultados por parte das empresas que adotam na prática este conceito.

Além de estudos relacionando a OPM com os resultados, várias outras pesquisas vem sendo realizadas, relacionando a orientação para o mercado com outros constructos e em geral se destacam quatro linhas como referencial teórico, propostas por Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994). O resumo das definições destes autores segue no quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Definições dos principais autores referente a OPM (continua)

Autor	Definição	Escala proposta
Narver e Slater	A OPM é um conjunto de valores incorporados pela empresa, que geram vantagem competitiva perante os concorrentes.	MKTOR
Kohli e Jaworski	A OPM possui três pilares básicos: geração de inteligência; disseminação de inteligência e capacidade de resposta	MARKOR
Deshpandé, Farley e Webster	A OPM é o conjunto de crenças e valores que coloca o cliente como ponto central, sem excluir os demais envolvidos (gestores, funcionários e fornecedores), possibilitando a obtenção dos resultados da organização.	MORTN
Day	A OPM representa uma habilidade superior no entendimento e na satisfação das necessidades do cliente e que esta habilidade nasce a partir das capacidades organizacionais	Escala apresentada em Day (2001)

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 MÉTODO

Este capítulo descreve o método de pesquisa adotado, com destaques a unidade pesquisada, a forma como os dados foram coletados e como os dados foram analisados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Para a consecução dos objetivos propostos neste trabalho, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório e qualitativo que, segundo Gil (1999), proporcionam uma visão geral acerca dos fatos.

Para Malhotra (2001), o método qualitativo é aderente à pesquisas exploratórias, pois permite ir a níveis mais profundos. Foi utilizada a abordagem direta onde os objetivos do trabalho foram apresentados aos entrevistados através de slides, desta forma o entrevistado conhecia antecipadamente os objetivos o que facilitou e focou a condução das entrevistas.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise desta pesquisa é a Sicredi Sul SC, que tem como área de abrangência 44 municípios do sul do estado de Santa Catarina, mas atualmente atua em 9 municípios com 12 agências atendendo mais de 16 mil associados.

A cooperativa é gerida por um conselho de administração, composto por 7 conselheiros sendo coordenado por um presidente. O conselho de administração tem como função ditar o rumo estratégico da cooperativa.

Seguindo a regulamentação vigente e as boas práticas de governança cooperativa, o conselho de administração elege uma diretoria executiva, que no caso da Sicredi Sul SC, é formada por um diretor executivo e um diretor de operações. A

diretoria executiva tem o papel de colocar em prática a estratégia da cooperativa atuando diretamente na operação.

Esta estrutura diretiva fica alocada na Superintendência Regional (SUREG) que também abriga as diversas assessorias responsáveis em desenvolver áreas como: produtos e serviços, crédito, gestão de pessoas, programas de relacionamento, comunicação e compliance.

Atuando diretamente no atendimento aos associados, a cooperativa conta com 12 agências, estruturadas com a área comercial e de operações.

3.3 INDIVÍDUOS DA PESQUISA

As entrevistas foram realizadas em nível de conselho de administração, diretoria executiva, assessorias da superintendência regional e gerência das agências, perfazendo um total de 23 pessoas entrevistadas. A Figura 04 descreve as posições e a quantidade de respondentes de cada posição.

Figura 4 – Número de entrevistados por posição

<i>Posição</i>	<i>Número</i>
<i>Presidente do conselho de administração</i>	1
<i>Diretor executivo</i>	1
<i>Diretor de Operações</i>	1
<i>Gerente Regional de Desenvolvimento</i>	1
<i>Assessores da Superintendência Regional</i>	5
<i>Gerentes Gerais de Agência</i>	7
<i>Gerentes Administrativos de Agência</i>	7

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa.

Descreve-se a seguir as principais atribuições de cada posição entrevistada para a realização da coleta dos dados.

O Presidente do conselho de administração, coordena o conselho de administração e este define e acompanha os objetivos estratégicos a serem desenvolvidos, através do planejamento estratégico da cooperativa.

O Diretor Executivo responde pela gestão da Cooperativa, conforme planejamento estratégico definido pelo Conselho de Administração, no que tange aos negócios, às pessoas, os controles, visando à obtenção de resultados, o cumprimento de metas, o relacionamento com as empresas centralizadoras e as diversas entidades nos municípios de sua área de atuação com o objetivo final de satisfação dos associados.

Já o Diretor de Operações, possui a função de implementar e gerir as políticas de segurança, operações de crédito, riscos, custos, contratos, administração de pessoal e de padronização organizacional, de processos e de dependências, analisar a escrituração contábil das carteiras, respondem pelo Planejamento Financeiro Corporativo da Superintendência, acompanhar e controlar o desempenho dos indicadores financeiros, a fim de garantir a solidez das Cooperativas.

O Gerente Regional de Desenvolvimento, responde pela maximização de resultados e o alcance das metas da Cooperativa, através da elaboração do plano tático e estratégico, buscando o desenvolvimento dos negócios, garantindo assim a solidez da Cooperativa e a principalidade do Sicredi perante o atendimento das necessidades de seus associados.

Os Assessores de negócio contribuem no desenvolvimento das estratégias de produtos e serviços, bem como, oferecem suporte técnico as agências.

Os Gerentes das Agências de Negócios, que contam com uma equipe de colaboradores para realizarem as atividades, os processos e os negócios diários, têm inúmeras responsabilidades, a fim de oferecer soluções financeiras e agregar renda tanto aos associados quanto à comunidade. Entre elas estão: a gestão da agência (pessoas, processos e negócios); o atendimento aos associados; as atribuições de desenvolvimento e expansão; a efetivação dos negócios e das vendas de produtos e serviços; a gestão das carteiras dos associados; e o relacionamento com a sociedade/entidades de classe.

Os Gerentes Administrativos financeiros das Agências, implementam as políticas de segurança, operações de crédito, riscos, custos, contratos, administração

de pessoal e de padronização organizacional, de processos e de dependências no âmbito da agência, além coordenarem a área de caixas e tesouraria.

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Para obter as informações necessárias para atingir o objetivo desta pesquisa, foram realizadas entrevistas em profundidade. Foi utilizado, para tanto, um roteiro chamado de protocolo (Anexo A). Com este protocolo o pesquisador pode se orientar no ato da entrevista o que tornou o processo mais confiável (YIN, 1994).

A base para a elaboração do roteiro de entrevista foi a escala MARKOR, desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), baseado no constructo de orientação para o mercado, que inclusive objetiva esta pesquisa. Cabe destacar que a escala MARKOR, já foi amplamente testada e validada nas empresas brasileiras. Assim, embora nesta pesquisa a escala MARKOR não seja utilizada para mensurar a orientação para o mercado, ela oferece uma base legítima para orientar o roteiro de entrevista utilizado.

No decorrer das entrevistas foi utilizada a técnica de sondagem que possibilita desvelar questões ocultas, a partir das respostas, perguntas secundárias de aprofundamento foram criadas (MALHOTRA, 2001). As principais perguntas secundárias utilizadas foram: “Como você percebe isso acontecendo na cooperativa?” “Me dê exemplos desse fato ocorrendo na prática.” “Como os gestores tratam deste assunto?”.

As perguntas secundárias foram utilizadas para aprofundar o entendimento mas também, para atender o objetivo específico de identificar predisposições à adoção de orientação para o mercado na cooperativa, objeto deste estudo, tendo em vista que o protocolo atendeu principalmente o objetivo específico de identificar as manifestações de geração, disseminação e resposta a inteligência de mercado.

As entrevistas foram gravadas em arquivo digital, onde cada entrevista foi salva de forma individualizada, gerando 14 horas e 11 minutos de gravações. Posteriormente foi realizada a degravação o que gerou 69 páginas de transcrições.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados advindos das entrevistas foram tratados pela técnica de análise de conteúdo definida por Bardin (1994), como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, a qual se utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Para Bardin (1994), a análise de conteúdo tem duas funções: A primeira é de enriquecer a tentativa exploratória e aumentar a propensão à descoberta. A segunda se refere à administração da prova, dimensões, sob a forma de questões ou de afirmações provisórias, que orientam a confirmação ou não dos pressupostos do estudo.

Como a pesquisa realizada é qualitativa será observada a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características na mensagem ou num determinado fragmento de mensagem. (BARDIN, 1994).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A análise das entrevistas foi estruturada tomando como base o roteiro de entrevistas em profundidade, aplicado aos entrevistados. As respostas foram organizadas segundo os três elementos da orientação para o mercado assumidos para esta pesquisa: Geração de Inteligência de Mercado, Disseminação da Inteligência de Mercado e Resposta à Inteligência de Mercado.

Em seguida são apresentados comentários individualizados para cada item da pesquisa, bem como elementos extraídos da fala dos entrevistados que evidenciam o conteúdo do comentário.

4.1 GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO

Nesta sessão serão apresentados os resultados para a geração de inteligência de mercado, destacando a forma como a Sicredi Sul SC acessa as fontes de informação e quais as práticas que possibilitam a geração desta inteligência.

4.1.1 A empresa realiza encontros periódicos com clientes

Observou-se que a cooperativa pratica encontros periódicos com associados principalmente através das Assembleias Gerais e encontros do Programa Crescer, porém estes encontros são informativos e não proporcionam momentos de diálogo com os associados. Os respondentes visualizam oportunidades de incluir na pauta destes encontros, um espaço para ouvir as necessidades dos associados ou até mesmo criar novos encontros com pauta específica para identificação de necessidades.

A cooperativa tem um bom nível de relacionamento com os seus associados, o que facilita criar canais de comunicação que podem ser utilizados em favor da geração de inteligência de mercado.

...realizamos periodicamente as Assembleias Gerais Ordinárias com o objetivo de manter o associado informado, mas com finalidade específica de identificar as necessidades dos associados não... E20'.

Acredito que poderíamos ter mais encontros com os associados, só vejo as Assembleias Gerais e o programa Crescer, mas aí somos nós que levamos informação e conhecimento aos associados, poderíamos convidar os associados para ir as agências para conversar e identificar as suas necessidades' E03.

...Não são periódicos, somente nas Assembleias Gerais, mas encontros de negócio com a finalidade de dar a oportunidade do nosso associado falar e ouvirmos as suas demandas não temos feito' E15.

Outro ponto a destacar, é a prática de visitas estruturadas dos gerentes e executivos a associados chave, estas visitas fazem parte da rotina, do relacionamento com os associados e possibilitam que a cooperativa identifique as necessidades de forma rápida.

Sim... a cooperativa faz muito mais contato do que as outras instituições financeiras, inclusive através de visitas de negócios com a presença de diretores, gerente regional e assessores. Nos bancos isso é difícil de acontecer e a presença de diretores junto aos associados gera uma confiabilidade, segurança e leitura de cenário' E05

'... o que realizamos muito são visitas estruturadas por parte da área de negócios tanto das agências e muitas vezes acompanhada de assessores e até diretores, porém, não há uma estruturação de dados após estas visitas' E20.

Fica evidenciado que mesmo em tempos de utilização de meios eletrônicos de relacionamento e da falta de tempo dos indivíduos a cooperativa consegue ter contato direto com seus associados, seja mobilizando para encontros presenciais ou indo até o associado nas visitas de negócios. Cabe a Sicredi Sul SC, explorar melhor estas oportunidades utilizando estes momentos para identificar as necessidades de mercado, bem como estruturar estes dados para que sirvam de base para tomada de decisões futuras.

4.1.2 Realiza pesquisas de mercado em geral e junto aos seus clientes

Identificou-se que a cooperativa não realiza pesquisas junto a seus associados e tampouco, tem em seu planejamento a intenção de colocar em prática este tipo de estratégia de geração de inteligência de mercado. A única pesquisa que é de conhecimento dos respondentes é a pesquisa NPS (Net Promoter Score), que o Sistema Sicredi realiza mensalmente e disponibiliza para a Sicredi Sul SC, um relatório mensal com a base de respondentes da cooperativa, aberto inclusive por agência.

'... não na cooperativa, mas a cooperativa recebe pesquisas estruturadas do Sistema Sicredi como por exemplo a NPS que possibilita acompanhar a satisfação dos associados nos produtos e serviços... atuamos muito com a percepção dos gerentes de negócios e dos assessores que realizam visitas e fazem esta ponte com a gestão da cooperativa.' E11.

'...a pesquisa que eu tenho informação que é realizada é a NPS que é a pesquisa de satisfação feita pelo Sistema Sicredi, mas a cooperativa... não tenho informação que faça algum tipo de pesquisa...' E07.

Foram citadas também, pesquisas de dados estruturados, os quais a cooperativa recebe do Sistema Sicredi. Trata-se de uma base de informações sobre o mercado, onde são apresentados de forma consolidada e por município, informações como total da carteira, a participação do Sicredi, potencial de crescimento, o crescimento dos últimos anos, dentre outros. Portanto, a cooperativa tem acesso a uma boa base de informações geradas de forma sistêmica e vale-se destas, para a tomada de decisões estratégicas como por exemplo, abertura de novas agências.

'... não digo que a nossa cooperativa tem feito pesquisas, mas o Sistema Sicredi faz e nos entrega as pesquisas prontas... no passado abríamos uma agência só no instinto e agora não, é feito todo um estudo de mercado para ver em que local abrir, qual o tamanho do mercado e assim por diante... nas agências que já estão abertas talvez nós teríamos que observar mais estes dados técnicos' E06.

Percebe-se que a cooperativa tem uma grande oportunidade de avançar na geração de inteligência de mercado, através das pesquisas diretas com os

associados, podendo valer-se da proximidade com seus associados já apresentada no Item 4.1.1.

4.1.3 A empresa é lenta em detectar as mudanças de preferências dos clientes/ A empresa é lenta em detectar as mudanças no mercado em geral

Observou-se que não há uma unidade das respostas a esta questão, vários respondentes identificaram que a cooperativa é lenta em detectar as mudanças de mercado e de preferência dos associados, em contra ponto, houveram respondentes que visualizam a cooperativa numa velocidade adequada e outros a avaliam muito lenta. O que é unânime é que a cooperativa nos dois últimos anos, vem evoluindo na busca de informações de mercado para pautar a forma de atuar.

'Sim, em geral somos lentos em identificar o que o nosso associado precisa, até porque, se não fazemos pesquisas para identificar o que ele precisa é obvio que levaremos mais tempo para implementar... geralmente esperamos os associados nos pedir um produto e ou serviço e ai reagimos no sentido de buscar e entregar...' E01.

'...já fomos muito lentos em identificar as mudanças de mercado, hoje conseguimos identificar facilmente as mudanças principalmente através do trabalho das agências que trazem as informações quase que em tempo real, mas a implementação, ai é outra coisa...' E19.

'A gente acompanha bem o mercado, não tem tanta lentidão neste processo, porque a gente tem que estar acompanhando para não ficar fora, o próprio mercado empurra a cooperativa a fazer isto, uma evidência é a questão do crédito que a cooperativa sempre está olhando o mercado, principalmente precificação, na questão de tecnologia a cooperativa depende de outras áreas e a cooperativa não consegue acompanhar no mesmo ritmo' E02.

Mesmo alguns respondentes avaliando a cooperativa lenta em identificar mudanças é nítido que a proximidade e o relacionamento que a estrutura comercial tem com os associados gera uma rápida leitura do cenário. Ao mesmo tempo, a gestão da cooperativa tem a intenção de orientar as suas ações para as necessidades dos associados e é sabedora que para isso precisa de forma ágil, acompanhar as mudanças de preferência do mercado e dos associados, porém esta intenção ainda não se apresenta de uma forma estruturada nas ações do dia a dia.

4.1.4 A empresa faz avaliações periódicas dos efeitos das mudanças que promove, sobre o comportamento do mercado e/ou dos clientes

Foi identificado que a cooperativa não faz o acompanhamento periódico de todas as ações que promove no mercado, quando o faz é de forma eventual e conduzida por áreas específicas. Quando se trata de acompanhar os efeitos das mudanças promovidas junto ao mercado e associados, ficou evidenciado que a cooperativa não se utiliza desta prática.

*'creio que isso não esteja estruturado, em alguns momentos é feito o acompanhamento dos efeitos das mudanças, mas não é uma regra de termos um processo de acompanhamento onde num determinado prazo realizamos o acompanhamento... junto aos associados aí não vejo acontecer o acompanhamento das ações implantadas...'*E10.

'Acredito que deveria ser feito um acompanhamento mais de perto, porque aí a gente poderia acompanhar a cada X meses e ver se o produto deu ou não resultado, ...precisamos acompanhar melhor estes resultados' E14.

'O acompanhamento é feito do resultado, mas o acompanhamento específico do impacto da mudança não. Exemplo, centralizamos o cadastra o que trouxe muitas melhorias para a cooperativa, sabemos que esta ação trouxe muitos ganhos... agora ninguém parou para avaliar os impactos de uma forma estruturada' E16.

'Percebo que algumas áreas fazem acompanhamento como por exemplo a área de crédito quando lança uma linha de pré-aprovados acompanha os valores liberados e também os níveis de inadimplência, mas pensando nos impactos para a cooperativa, mas sob o olhar do impacto para o mercado e os associados não vejo, ...poderíamos fazer pós venda' E12

As respostas dos entrevistados demonstram que não faz parte da estratégia da cooperativa, acompanhar os impactos das mudanças promovidas pela mesma junto a seus associados e o mercado. A inclusão desta prática seria fundamental na medida que são despendidos valiosos esforços e recursos para promover estas mudanças e a avaliação dos seus impactos, poderia produzir inteligência para qualificar ações futuras.

4.1.5 Capacidade geral da empresa em gerar informações de mercado

De maneira geral, identificou-se que a Sicredi Sul SC não tem uma estrutura montada com o objetivo de gerar inteligência de mercado, mas recebe das empresas centralizadoras do Sicredi, relatórios que contemplam informações locais. Ao mesmo tempo alguns respondentes identificam que a cooperativa tem as condições de estrutura para atuar nesta frente, necessitando portanto direcionar o foco.

*'tem, acredito que a cooperativa tem estrutura e pessoas para buscar as informações no mercado, o que precisa é colocar mais foco nesta área...'*E09.

'hoje não temos uma área e nem uma pessoa que busca atuar nesta linha de identificar as informações trazidas do mercado... penso que deveria ter alguém circulando nas agências e agrupando as informações coletadas pelos gerentes de conta que diariamente tem contato com os associados, ...isso ajudaria a sabermos o que a concorrência está fazendo e traria mais agilidade...' E15.

'...temos utilizado muito as informações vindas do sistema Sicredi até porque o mercado local não é uma ilha e as informações da nossa região também estão organizadas separadamente nestes relatórios, nós na Sul Sc não temos uma área ou pessoas que tratam diretamente disso' E20.

De forma geral, fica evidente que há uma oportunidade de ampliar o foco da gestão da cooperativa para a geração de inteligência de mercado, várias ações já são realizadas, mas cabe aos gestores estruturar estas ações e valer-se da estrutura já montada para tornar a geração de inteligência de mercado estratégica na cooperativa.

4.1.6 Análises acerca da geração de inteligência de mercado

Há uma evidente proximidade da cooperativa com os seus clientes, denominados associados, principalmente através de encontros estruturados, onde uma parcela dos associados participa. Estes encontros denominados assembleias gerais, são realizados uma ou duas vezes por ano, porém tem o objetivo de atender a legislação cooperativa e são muito mais de caráter informativo do que fonte de informações de mercado. Outra prática citada, são os encontros do programa Crescer que reúne associados com o objetivo de ensinar o cooperativismo, mas que também

não funcionam diretamente como uma estratégia de captação de informações do mercado.

Outra forma de proximidade com os associados são as visitas de negócio, onde funcionários de diferentes níveis e setores tem a prática de visitar associados identificando suas necessidades, porém esta importante ação não gera uma base de dados estruturada.

Na variável de pesquisa de mercado, ficou evidenciado que a cooperativa não realiza nenhum tipo de pesquisa de mercado e nem pesquisas junto a seus associados, apenas conta com a pesquisa de satisfação NPS, realizada de forma centralizada pelo sistema Sicredi. Nos relatórios desta pesquisa há números específicos da Sicredi Sul SC.

Apesar de não realizar pesquisas diretamente, a ação da cooperativa é orientada a partir de informações de mercado, estruturadas pelo sistema Sicredi, que disponibiliza relatórios mostrando números do mercado em geral e também do mercado regional.

No que tange à velocidade da cooperativa em identificar mudanças de preferência dos associados e também mudanças no mercado, as respostas divergiram, alguns respondentes julgaram muito lenta, atribuindo a lentidão a passividade da cooperativa em esperar que os associados demandem, ao invés de ser pró ativa e sair na frente identificando e ofertando soluções.

Por outro lado, tem respondentes que julgam a cooperativa rápida, pois a mesma se vale da proximidade das estruturas das agências com os associados e das agências com a Superintendência Regional (SUREG), como fator que gera velocidade na identificação de novas necessidades dos associados e também nas mudanças promovidas pelo mercado.

A cooperativa não adota um processo estruturado de acompanhamento das mudanças que promove, ficou evidente que algumas áreas e determinadas ações tem um acompanhamento, mas de maneira geral esta prática é isolada e quando acontece tem o objetivo meramente de medir os resultados e não medir os impactos junto aos seus associados e o mercado como um todo.

Mesmo com a percepção de muitos respondentes de que a cooperativa não realiza encontros com o foco específico em identificar as necessidades dos associados, percebe-se que há uma proximidade muito grande entre a cooperativa e

seu associado, o que na prática proporciona sim, uma identificação das necessidades. Esta mesma proximidade, através do contato no dia a dia com os associados e os gerentes de carteira e também dos momentos de assembleias se apresenta como uma oportunidade para que as informações passem a ser estruturadas e sirvam como base para as ações da cooperativa.

A cooperativa tem todas as condições de gerar inteligência de mercado, pois tem uma boa proximidade com os associados e o mercado, tem estrutura e pessoas capacitadas para desenvolver o trabalho, cabe portanto, aos gestores torná-la ainda mais estratégica e criar as condições e os mecanismos para que se torne uma prática cotidiana.

4.2 DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MERCADO

A seguir serão apresentados os resultados para a disseminação de inteligência de mercado, destacando a forma como a Sicredi Sul SC, promove a comunicação das informações e o nível de interação entre as áreas.

4.2.1 Realização de reuniões periódicas entre departamentos, com foco em mercado

Com o objetivo de alinhar as informações os gestores da cooperativa criaram uma estrutura de comitês para tratar dos assuntos estratégicos. Nestes comitês são pautados assuntos sobre o mercado. Quando analisada a periodicidade, não há uma regularidade nestas reuniões, ou se há regularidade nas reuniões, não há uma regularidade na participação dos indivíduos.

'...tem uma organização na SUREG dos comitês e nestes comitês são tratadas questões de mercado e as leituras do mercado orientam a nossa ação comercial... geralmente participam as mesmas pessoas e nem todas as áreas participam' E10.

'Não tenho conhecimento, eu participo de algumas reuniões, mas com foco operacional... se ocorrem este tipo de reuniões eu não tenho conhecimento' E23.

'...não são periódicas, mas acontecem mais frequentemente entre alguns departamentos... foram criados os comitês para tratar de assuntos específicos, como o comitê de negócios, crédito e fontes e o de pessoas...nesses comitês são tratados assuntos de mercado, mas é mais restrito para os integrantes de cada comitê' E08.

'Não, talvez tenha em outras áreas, mas eu nunca participei de reuniões onde foi tratado especificamente questões de mercado, principalmente da nossa região...'E14.

A preocupação dos gestores em alinhar e disseminar as informações aparece na fala dos respondentes, os quais citam a criação dos comitês. Nem todos os respondentes participam dos comitês e ou são representados nos mesmos, esta fala ficou fortemente evidenciada nos respondentes que atuam nas agências.

Os comitês podem ser uma importante ferramenta de disseminação de informações de mercado entre os departamentos da cooperativa, porém há oportunidades de melhorar a forma de seu funcionamento, principalmente tornando-o mais representativo na medida que todas as áreas sejam envolvidas.

4.2.2 Discussão entre marketing e outros departamentos sobre necessidades futuras dos clientes

A área de marketing, denominada área de desenvolvimento da cooperativa Sul SC, realiza encontros mensais através do comitê de desenvolvimento e trata de assuntos inerentes ao mercado, inclusive questões como necessidades futuras dos associados, porém não há uma grande interação entre os outros departamentos.

Em momentos pontuais alguns gestores são convidados a participar de fóruns de discussão e os depoimentos dos participantes destes fóruns são positivos.

'Percebo que o pessoal das áreas da superintendência tem estas discussões mas falta incluir as agências, eles estão buscando trabalhar mais com pré-aprovados o que vai ajudar... mas a demora ainda é grande entre desenvolver e sair na prática' E13.

'até acontece mas não com muita frequência... eu acho que nós poderíamos buscar as pessoas da ponta, lá da agência porque elas vivenciam lá na ponta o que acontece e o que o associado precisa, aí teremos as informações do mercado porque o associado é quem traz as informações através das ofertas que está recebendo...' E03.

'...me parece que não tem momentos específicos de discussão desses assuntos mas já participei de momentos onde fomos convidados a opinar inclusive levar nossas percepções sobre as necessidades dos associados... não sei se outros departamentos também são procurados a ajudar...' E04.

'...fazem sim, inclusive já participei de um grupo onde discutimos como atender o público agro e foi muito bom porque pudemos dar as ideias e dizer o que os agricultores realmente precisam... até porque nós aqui que mais conhecemos o que eles precisam... estamos com eles no dia a dia...' E17.

Mais uma vez os respondentes destacam a falta de participação, do departamento agência, que por ser o elo de ligação da cooperativa com o associado, deveria ser o principal detentor das informações. Mas também cabe destacar, que nas oportunidades em que as áreas foram chamadas para discutir questões como necessidades dos associados, houveram resultados positivos.

Fica evidenciado neste ponto, a necessidade dos gestores da cooperativa criar oportunidades de aproximação da área de marketing, com as demais áreas da cooperativa, principalmente as agências, para proporcionar uma uniformização da informação e também oportunizar a contribuição de todas as áreas na construção das estratégias.

4.2.3 Problemas com clientes são transmitidos rapidamente a todos os departamentos

Quando ocorre um problema com associado a estrutura mostra-se em prontidão e rapidamente se movimenta para resolver o problema, mas quando avaliada a velocidade da disseminação da informação deste problema, para todas as áreas da cooperativa, fica claro que é lenta, inclusive que muitas vezes a informação não chega a todas as áreas.

' Quando o problema acontece nós somos rápidos em ir atrás e resolver, porém, não se divulga para todos, por exemplo, dá um problema em um

sistema, é aberto um chamado, o mesmo é resolvido e fica assim, ninguém pega e divulga para todas as outras áreas, se voltar a acontecer comigo eu já sei, mas se acontecer com outro talvez ele inicia todo o processo novamente... poderíamos inclusive evitar que o problema se repetisse se a informação fosse passada para todos...' E13.

'... tem a questão das reclamações feitas na ouvidoria que nós precisamos aprofundar também, pois, quando vem a reclamação é rápida a divulgação pois vai email para todos os interessados e tem prazo para resolver... depois de resolvido falta nós divulgarmos o que aconteceu para todos, muitos da nossa equipe que tem pouco tempo de casa poderiam cortar caminho, porque se recebe a informação antes eu acho que não vai repetir o erro que o outro cometeu...' E06.

'Não, vejo que não é rápido, temos que fazer um grande esforço para a informação andar... essa necessidade de dar velocidade é uma grande barreira a vencermos...' E22.

Faz parte da forma da cooperativa atuar, buscar rapidamente a solução para o problema do associado, mas quando avaliada a velocidade do acionamento das diversas áreas envolvidas e a disseminação da informação para evitar que o problema se repita, há uma grande dificuldade.

Os entrevistados apontam para a necessidade de se criar formas de melhorar a interação entre as áreas e também criar processos estruturados, que proporcionem uma maior disseminação das informações.

Tornar a resolução dos problemas, em oportunidade de divulgar a forma de resolução, para gerar conhecimento para todas as áreas é um caminho ainda a ser trilhado na cooperativa e cabe a gestão, focar no desenvolvimento desta oportunidade.

4.2.4 Satisfação dos clientes é divulgada regularmente para toda a empresa

O relatório NPS é disponibilizado para a cooperativa através do sistema Sicredi, que de forma centralizada realiza a pesquisa e entrega um relatório aberto ao nível de agência, especificando os associados promotores, os neutros e os detratores. A cooperativa está iniciando a utilização deste relatório, tendo sido estabelecido em reunião recente o seu acompanhamento.

'Sim, Iniciamos agora e vamos acompanhar mensalmente nosso relatório NPS...' E21.

'é um trabalho que estamos começando, está no relatório que recebemos mensalmente e agora incluímos nas reuniões mensais este acompanhamento... vamos avançar na utilização deste relatório conforme vamos utilizando, ainda estamos aprendendo...' E09

Satisfação dos associados é um assunto em fase inicial na cooperativa, mas os gestores tem dado ênfase, inclusive sugerindo que no próximo ciclo de avaliação de desempenho, seja incluída a NPS como um dos indicadores a serem mensurados. Além de dar o destaque que o assunto merece, percebe-se a necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre a pesquisa NPS, para que a disseminação seja mais efetiva.

4.2.5 Os departamentos da empresa são lentos em se comunicarem sobre questões de mercado e/ou de assuntos que digam respeito a clientes

A velocidade da comunicação entre os departamentos é um problema unânime entre os respondentes, mesmo os mais otimistas identificam que precisa melhorar muito, a cooperativa tem um grande trabalho a ser realizado no âmbito da comunicação entre departamentos.

*' Sim, eu acho que somos lentos, da forma como estamos estruturados hoje não tem muita velocidade não, principalmente pelo fato de a gente deixar para tratar os assuntos somente nos comitês, sei que assim é mais assertivo, mas fica mais lento...'*E16.

'...lentíssimos, muito lento, vou dar um exemplo a respeito da implementação de uma mudança operacional a qual foi comunicada para as agências 3 dias após a implementação e ai quando a informação chegou inclusive tivemos que ajudar na melhoria e correção de alguns detalhes desta operação' E15.

'Médio, nós estamos realizando um grande esforço de inclusive colocar todas as áreas juntas para alinhar inicialmente os níveis de conhecimento, porque pensamos que assim a informação vai ganhar velocidade, mas ainda temos muito a avançar...' E20.

'Somos lentos, não sei bem o porquê, mas se analisar o tempo que leva para se tomar uma decisão que envolve mais de uma área eu acho muito lento, a minha forma de medir isso é quantas vezes temos que cobrar retorno e

geralmente cobramos retorno quando somos cobrados e para nós é mais difícil pois quem está nos cobrando é o associado...’E14.

Há por parte dos gestores da cooperativa, a consciência da necessidade de melhorar a velocidade da comunicação, inclusive segundo as respostas dos entrevistados, já estão sendo tomadas ações no sentido de alinhar os assuntos estratégicos com todas as áreas, porém o desafio se apresenta em estágio inicial e que ainda será necessário desprender muitos recursos neste sentido.

Os comitês anteriormente citados como uma estratégia de alinhamento e organização, são apontados como um dos causadores desta lentidão, portanto cabe aos gestores avaliar a sua efetividade e até a viabilidade de sua continuidade.

Outro ponto a ser trabalhado, é a velocidade da tomada de decisão dos gestores e ou os processos envolvidos para a tomada de decisão, que vem tornando o processo muito lento.

Pode-se concluir, que a disseminação da inteligência de mercado não ocorre de forma efetiva na cooperativa, requerendo uma atenção especial dos gestores.

4.2.6 Análise acerca da disseminação da inteligência de mercado

O item disseminação de inteligência de mercado, obteve o maior número de respostas negativas, se apresentando como o maior desafio da cooperativa para a OPM.

Ao analisar a interação entre os departamentos, principalmente através de encontros regulares e estruturados, identificamos que a SUREG compôs comitês e que estes pautam em algumas oportunidades o tema mercado, porém a participação fica restrita a um pequeno número de funcionários, e que as agências não participam destes comitês.

Olhando especificamente para a área de marketing (a qual a Sicredi Sul SC denomina de área de desenvolvimento) e sua interação com as demais áreas, identifica-se que a área ainda está voltada para dentro e que tem a oportunidade de incluir as agências e as outras áreas da SUREG, na elaboração das estratégias.

Outro ponto a destacar, é a velocidade da transmissão das informações, quando ocorre um problema com associados, fica evidente que a estrutura se mobiliza rapidamente para tratar o problema, porém não há pró atividade no sentido de multiplicar a informação, para que o problema não se repita.

Referente a pesquisa de satisfação os respondentes sabem que existe um processo estruturado na cooperativa e que os dados são divulgados regularmente e que o tratamento destes dados está no processo inicial.

Quando analisamos a velocidade da comunicação entre os departamentos sobre questões de mercado, os respondentes são unânimes de que precisa avançar muito a comunicação entre departamentos, principalmente com as agências.

De uma forma geral, identificou-se que há uma grande oportunidade de melhoria na estrutura de comunicação entre os departamentos, que por vezes acabam isolados e retendo as informações, o que interfere no desenvolvimento da cooperativa como um todo.

4.3 RESPOSTA A INTELIGÊNCIA DE MERCADO

Esta sessão apresenta os resultados para a resposta a inteligência de mercado, destacando a forma como a Sicredi Sul SC, mobiliza as suas áreas e responde ao mercado e as necessidades de seus associados.

4.3.1 A empresa é lenta em responder às ações dos concorrentes em geral

As respostas dos entrevistados para esta questão apontam que a cooperativa está num momento de transição, que no passado era muito mais lenta e que hoje consegue inclusive em alguns momentos, sair na frente dos concorrentes.

'Já fomos bem mais lentos, mas hoje já estamos mais alinhados e estamos conseguindo sair na frente em algumas situações, como por exemplo, o crescimento de mais de 30% da carteira de crédito no último ano todo mundo falando em crise, crise, crise, os bancos retraindo e a cooperativa identificou uma oportunidade de avançar, crescer carteira e ainda diminuir o nível de risco....' E05

Outro ponto a ser considerado, é que quando a decisão cabe única exclusivamente para a cooperativa a velocidade de resposta aos concorrentes é adequada, porém, quando se refere a inovações como tecnologias, a resposta é mais lenta, até porque é de responsabilidade do Sistema Sicredi.

'De modo geral é lento, em algumas coisas específicas como por exemplo equiparação de uma proposta comercial do concorrente aí somos rápidos, mas no que se refere a novos produtos e tecnologias somos lentos' E13

Cabe levar em consideração o relato abaixo e considerar que pela característica da estruturação do Sicredi em forma de sistema, algumas decisões cabem exclusivamente a cooperativa e outras cabem ao sistema Sicredi. No que tange a mudanças de cunho operacional e estratégico, que estão no escopo da tomada de decisão local, a cooperativa é ágil, pois tem a possibilidade de assim que identificar uma necessidade desenvolver a solução e implantar, até porque a gestão é local. Por outro lado, quando a decisão envolve tecnologia por exemplo, aí a decisão e a implementação é sistêmica e aí sim, o Sistema Sicredi, se posiciona como conservador.

'Esta resposta temos que dividir em duas partes, por sermos uma cooperativa de ação local quando as demandas estão dentro da nossa faixa foco de atuação nós somos muito rápidos até porque temos proximidade com o mercado e a decisão é local. A segunda parte é quando depende das questões do sistema Sicredi aí sim não somos pioneiros em tecnologia por exemplo, o Sicredi por natureza é mais conservador...' E20

O desafio dos gestores da cooperativa é continuar atuando com velocidade na tomada das decisões, que estão a seu alcance e buscar minimizar os impactos da lentidão a respostas tecnológicas em que os concorrentes são pioneiros.

4.3.2 A empresa ignora novas necessidades dos clientes

De maneira geral, não são ignoradas novas necessidades dos associados, o que foi relatado é que em alguns casos pontuais, por desconhecimento ou pela incapacidade de atender alguma das novas necessidades, a cooperativa não atende, mas o normal é ir em busca de uma solução.

*'Não, pelo contrário, vi em alguns momentos a cooperativa criando novas linhas para atender necessidades específicas de alguns associados, claro que em alguns casos não é possível atender...'*E08

*'Pode acontecer até porque não se consegue controlar tudo, se acontece é um caso ou outro, até porque nossa filosofia é atender as necessidades dos associados...'*E03

'Não, ignorar não, acontece de não conseguirmos atender por falta de tempo hábil ou por não termos o produto ou a solução... mas sempre vamos atrás para buscar ofertar se não o que ele quer, uma outra solução que supra o que ele está precisando' E21

Percebe-se que a gestão da cooperativa tem uma grande preocupação em atender as necessidades dos associados, até porque, faz parte da filosofia das cooperativas atender as necessidades dos associados que as criaram. Assim, foi unânime entre os respondentes que as necessidades não são ignoradas.

4.3.3 A empresa faz revisão contínua da sua oferta de serviços aos clientes

A revisão na oferta de serviços aos associados é contínua, porém muito focada na precificação, quando analisamos a evolução do portfólio de produtos e serviços

fica evidenciado que há um avanço nos últimos anos, mas sempre num movimento de resposta aos concorrentes e não como uma ação inovadora.

'Nos últimos anos estamos adequando, estamos nos alinhando com o mercado, temos criado novos produtos e hoje temos um portfólio bem completo de produtos...' E18

'...não se tem essa cultura de revisar, os produtos e as características não, o que revisamos é o valor, até porque nós não temos pesquisas aí também não revisamos o que temos...o que acontece é o sistema Sicredi incluir novos produtos como por exemplo desconto eletrônico que nós não tínhamos, novos cartões e assim por diante, mas na cooperativa não vejo' E02

'...O Sistema Sicredi é reativo, a necessidade está posta, os serviços financeiros são commodities. O Sicredi não tem DNA de criação...nós aqui na cooperativa acabamos fazendo customização mas também não tem muito a inventar.' E20.

Novamente a cooperativa se depara, com as decisões que estão em seu escopo e as que estão no escopo do Sistema Sicredi, mas se analisarmos as possibilidades de revisão de produtos da cooperativa, identifica-se a oportunidade de revisar produtos, como por exemplo, linhas de crédito, onde poderiam ser criadas linhas para atender um nicho específico de associados, indo ao encontro das suas necessidades. Cabe a cooperativa, despendendo esforços para identificar estas necessidades e customizar seus produtos, para criar um valor superior para estes associados

4.3.4 São realizadas reuniões entre departamentos para responder a mudanças de mercado e/ou de comportamento de clientes

A única iniciativa estruturada, no sentido de tratar assuntos como mudanças de mercado, na cooperativa é o comitê de negócios. Como já foi tratado anteriormente, os respondentes na sua maioria sabem da existência deste fórum, porém não conhecem os resultados da sua atuação.

'Nem sempre o assunto mercado é pautado mas temos o comitê de negócios que é o fórum para tratarmos desses assuntos' E05

*'Não que eu tenha conhecimento, me parece que até tem reuniões para conversar sobre estes assuntos, mas, nas que eu participo não'*E22

Nós das agências junto com a SUREG muito pouco quase nada, mas se lá na SUREG eles fazem aí eu não tenho conhecimento' E13

Fica evidente que não são realizadas reuniões e ou encontros estruturados, com o objetivo responder as mudanças do mercado e que é um tema a ser desenvolvido na cooperativa.

Na medida em que a Sicredi Sul SC, faz parte de um mercado com mais de 30 concorrentes e num ramo muito acirrado, analisar e responder ao mercado de forma estruturada é fundamental, cabe portanto, aos gestores ampliar as ações neste sentido, incluindo todas as áreas nesta discussão.

4.3.5 Os departamentos realizam atividades coordenadas para melhorar a eficácia nas respostas às demandas do mercado e/ou dos clientes

Verificou-se, que a busca por um maior alinhamento e uma melhor coordenação entre as áreas da SUREG é contínua, nos depoimentos fica explícito que a cooperativa tem muito para avançar nesta coordenação, mas que os esforços vem proporcionando uma melhoria que já é percebida. O setor agência, novamente se destaca pela solicitação de um espaço maior na elaboração das estratégias.

'...eu acho que dá para melhorar bastante, por exemplo quando foi feita uma alteração na política de cestas de relacionamento ficou tudo acertado, porém a área de cadastro algum tempo depois teve que ser informada pois o que havia sido acordado não chegou até a área que executa...' E13

*'...vejo que temos que ter mais organização, há uma boa vontade de todos os setores, porém em primeiro lugar a ponta (agência) precisa estar mais presentes na criação das ações e não somente ser informada quando está pronto, e também os setores da SUREG podem estar mais alinhados... vejo que nos últimos tempos as ações estão até mais coordenadas...'*E21

'...melhorou bastante, as últimas ações, já tem vindo bem organizadas e me parece que estão alinhando antes de nos passar, por exemplo nos pré aprovados alinharam a questão da renovação cadastral e o crédito, assim, aqui na agência também conseguimos trabalhar melhor.... entre a área comercial e a administrativa...' E14

*'...é o que mais temos tentado fazer, alinhar as ações entre os departamentos por isso, todas as áreas tem participado dos treinamentos, temos tentado evitar alinhar por email e passamos a fazer presencial...'*E20

Os gestores demonstram que estão desprendendo esforços para melhorar a coordenação entre os departamentos, inclusive utilizando a estratégia de reunir grupos com representantes de vários departamentos para os treinamentos. As ações colocadas em prática de forma coordenada, já estão rendendo bons resultados.

Mesmo apontando para uma evolução a Sicredi Sul SC, através de seus gestores precisa avançar ainda mais nesta coordenação, pois as respostas dos entrevistados apontam importantes entraves, que ainda dificultam responder às necessidades dos associados de forma assertiva.

4.3.6 As reclamações dos clientes não são ouvidas pela empresa

A cooperativa ouve as reclamações dos seus associados e assim que estas reclamações são identificadas, recebem tratamento no sentido de buscar uma solução. Os respondentes de forma unânime e enfática demonstraram que ouvir o associado é um valor muito importante para a Sicredi Sul SC.

'Não, a gente tenta resolver...chama o associado conversa, mas evidentemente tem reclamação que não tem como atender, mas aquilo que está ao alcance nós vamos atrás, até porque ele é associado e nós precisamos sempre atender...' E06

'São ouvidas sim, o associado vindo na agência reclamar, ou abrindo ouvidoria ou até mesmo se ficamos sabendo que ele está insatisfeito nós vamos buscar saber o que está acontecendo, se não tem como resolver explicamos para ele...' E18

A partir das respostas dos entrevistados, é possível identificar que a cooperativa pratica a escuta de seus associados, gerando assim uma oportunidade para a gestão, utilizar esta prática não somente em momentos de reclamação do associado, mas também para a geração de inteligência de mercado nos momentos em que reúne os associados em assembleia e no programa Crescer, como já citado no item 4.1.1.

4.3.7 A empresa é incapaz de por em prática bons planos de marketing

Há indicativos que a cooperativa dispõem de recursos humanos para realizar bons planos de marketing, porém ainda não está se valendo destes recursos, é notório que se faz necessária uma melhor articulação entre os departamentos para que em conjunto construam e implementem estes planos.

'Temos capacidade, mas precisamos aparecer mais principalmente na questão de produtos, a equipe do comercial quer divulgar, mas está faltando algum detalhe para arredondar e fazer chegar ao associado...' E15

'Vejo que é capaz mas precisa melhorar a organização...estruturar melhor os passos, começo, meio e fim...' E01

Atuando num mercado tão concorrido, a cooperativa carece de uma ação estratégica que utilize a capacidade, principalmente das agências, de identificar as necessidades dos associados, organizar os departamentos para em conjunto desenvolver planos de marketing, bem como, acompanhar a sua implementação. As entrevistas revelam uma grande predisposição dos diferentes níveis de executivos, em contribuir na construção destes planos, cabendo aos principais diretores promover este engajamento.

4.3.8 Ao descobrir necessidades de mudanças os departamentos imediatamente as implementam

Novamente aparecem indícios da dificuldade de atuar de forma rápida perante as mudanças impostas pelo mercado. Mais uma vez, os respondentes identificam que a cooperativa é ágil na identificação das mudanças, porém a estrutura e a forma de interação entre os departamentos produz uma lentidão na implementação.

‘Tem-se tentado agir, mas não somos ágeis que nem o mercado, muitas vezes identificamos a necessidade, mas aquilo que é para resolver em 1 semana levamos 1 mês, precisamos nos articular melhor...’ E18

‘ Não, somos muito rápidos na identificação, porque as agências são muito próximas dos associados e logo percebem se algo está mudando e eles repassam logo para as áreas mas aí até implantar é lento...’ E10

‘Não, nós somos meio demorados, tem que passar por muitas etapas... mas poderia ser bem mais rápido...’ E17

Mesmo sendo casos isolados, exemplos exitosos como o da política de cadastro também foram relatados. Neste exemplo, percebe-se que a área responsável, imediatamente após a identificação de um problema reuniu representantes dos departamentos interessados, levantou as necessidades de mudança, as formalizou através da política e em pouco tempo devolveu para os usuários finais. Desta forma facilitou o trabalho dos envolvidos e trouxe novas oportunidades de negócios junto a um público, que tinha a sua negociação dificultada pela antiga política.

‘Sim, vejo que acontece, por exemplo na política de cadastro, o setor viu que tinha que mudar, criou um grupo estudou e implementou...’ E12

É necessário que a cooperativa inclua no seu plano estratégico, ações que busquem melhorar a interação entre as áreas e também a revisão dos processos envolvidos na tomada de decisão, pois da forma como estão estruturados, a velocidade fica comprometida, não conseguindo responder em níveis satisfatórios a necessidade de mudanças impostas pelo mercado.

4.3.9 Análise acerca da resposta a inteligência de mercado

Os respondentes apontam para uma capacidade mediana, da cooperativa responder a inteligência de mercado, e em processo de desenvolvimento, pois fica evidente que a Sicredi Sul SC, vem avançando muito neste sentido nos últimos dois anos.

Para avaliar a capacidade da cooperativa em reagir as ações dos concorrentes, há de se fazer uma separação nas ações que estão ao alcance da cooperativa e nas

que dependem da ação do Sistema Sicredi. No que depende exclusivamente da ação da cooperativa, foi possível identificar que em certos momentos a cooperativa responde muito rapidamente, valendo-se da proximidade com o associado e a possibilidade de decidir localmente. Quando avaliada a questão sob a ótica de tecnologia, o Sistema Sicredi é reativo ao mercado, não tomando posição inovadora.

A cooperativa mostra-se muito engajada na resolução de novas necessidades dos associados, em alguns momentos se depara com questões de difícil resolução, como por exemplo a alteração de um sistema exclusivamente para um associado, o que torna o processo inviável, sob o ponto de vista do custo benefício. Mas salvo estas exceções, busca implementar as mudanças que estão ao seu alcance.

O Sistema financeiro atua basicamente com produtos que são commodities, como produtos de Investimento, crédito, conveniência entre outros, e a implementação de novos produtos não é rotineiro na cooperativa. Identifica-se uma oportunidade de revisão contínua, principalmente em produtos que podem ser customizados, como por exemplo, o crédito, onde podem ser criadas linhas com roupagens para atender demandas específicas. A partir das entrevistas ficou evidenciado que há sim revisão na precificação, mas no desenvolvimento de linhas para nichos específicos não.

A resposta às mudanças impostas pelo mercado, são tratadas pela cooperativa através de um comitê de negócios que é coordenado pela área de desenvolvimento, porém pode-se identificar uma carência na integração da área de negócios com os demais departamentos, principalmente as agências. Esta deficiência de integração também compromete uma maior articulação de ações coordenadas entre os departamentos, gerando por vezes uma falta de eficiência na implementação de ações.

Porém, experiências exitosas que nasceram a partir de uma coordenação entre as áreas, geraram resultados positivos, o que demonstra que a cooperativa é capaz de implementar bons planos de marketing.

Outro ponto a ser observado, é a necessidade dos departamentos ganharem velocidade na implementação das ações, pois ainda há uma morosidade, para acionar os departamentos envolvidos em uma solução, gerando lentidão.

Quando analisada a resposta da cooperativa às reclamações dos associados, ficou evidente que a Sicredi Sul SC, ouve os seus associados e busca de forma concisa uma solução.

A cooperativa tem a estrutura necessária para responder de forma efetiva ao mercado, cabendo aos gestores elaborar estratégias e organizar os recursos disponíveis neste sentido.

4.4 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DA SICREDI SUL SC QUE SINALIZAM PREDISPOSIÇÃO À ADOÇÃO DA OPM SEGUNDO JAWORSKI E KOHLI (1993)

Para realizar esta análise, foram utilizados os depoimentos descritos no item 4.3 e os antecedentes de OPM de Jaworski e Kohli (1990) descritos no item 2.5.1 desta pesquisa.

Ao analisarmos o antecedente alta administração, fica evidente em vários trechos das respostas dos entrevistados que a cooperativa passa por um importante momento de transição e que os elementos de orientação para o mercado estão presentes de forma tímida, no pensar estratégico dos gestores.

Percebe-se, que a alta administração está preocupada com vários itens fundamentais para uma OPM, como por exemplo, a busca de proximidade com os associados, a necessidade de gerar uma maior sinergia entre os departamentos e melhorar a comunicação, mas todas estas ações acabam implementadas de forma isoladas, não fazendo parte de uma cultura de marketing.

Ainda referente a alta gestão, não foram identificados questões de aversão a riscos, que possam intimidar uma ação orientada para o mercado, pelo contrário, os depoimentos mostram que os gestores estão apontando para uma atuação arrojada, mesmo em anos de retração, como pode ser evidenciado no avanço de mais de 30% da carteira de crédito no último ano.

Referente ao conjunto de antecedentes, que diz respeito a dinâmica interdepartamental, os entrevistados não revelaram conflitos entre departamentos que possam restringir de alguma forma a captação e ou a disseminação das informações de mercado.

Porém, ao analisar o antecedente da conectividade entre os departamentos, verifica-se que há uma lacuna na comunicação entre os departamentos, inclusive a alta gestão admite esta lacuna e tem depositado esforços para a melhora desta conectividade.

Ao analisar o antecedente, em que os autores dividem a estrutura da organização nas variáveis de formalização, centralização e departamentalização, identificamos que esta, também afeta a OPM na Sicredi Sul SC.

A cooperativa adota um bom nível de formalização, onde cada área possui suas atribuições bem definidas, esta é inclusive uma necessidade por atuar em um ambiente altamente regulado.

Quando observamos a centralização, percebe-se que a cooperativa tem uma tendência em centralizar as decisões em um pequeno grupo de gestores, principalmente nos integrantes dos comitês criados na SUREG, o que pode aumentar o tempo na tomada de decisão, na medida em que os comitês somente agem nos dias preestabelecidos. Ainda referente a centralização, há uma reivindicação dos entrevistados que atuam nas agências, por um espaço maior no processo de construção das estratégias. Cabe aos gestores, avaliar e implementar estratégias de descentralização, que possam minimizar a morosidade na tomada de decisão vigente atualmente.

Ao analisarmos a divisão das atividades, também surgiram elementos que apontam uma grande departamentalização, que por vezes dificulta a interação das áreas. Ficou evidente que a forma da estruturação da organização vem restringindo a geração e a disseminação das informações de mercado dentro da cooperativa Sul SC.

Referente ao antecedente sistemas de remuneração, também defendidos pelos autores, não foram encontrados elementos neste sentido na fala dos entrevistados.

Consultando a literatura e as práticas da Sicredi Sul SC, percebe-se que a cooperativa apresenta, em partes, os antecedentes para a OPM, mas que há uma grande disposição dos seus gestores neste sentido, até porque a OPM é muito alinhada com o modelo cooperativo.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo serão apresentados, conclusões relativas ao problema central de pesquisa e aos objetivos propostos, além de, algumas implicações gerenciais e pontos a serem atentados pela organização objeto deste estudo.

5.1 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

Este item tem por objetivo, fazer uma breve retrospectiva sobre o capítulo dos resultados, com vistas a facilitar o entendimento das conclusões e implicações gerenciais que se apresentam para a Sicredi Sul SC, após a realização deste estudo.

Relembrando, o problema desta pesquisa é: *“Existem elementos que evidenciam uma orientação para o mercado na Sicredi Sul SC?”*, o objetivo geral proposto foi: *“Identificar e analisar a existência de elementos de orientação para o mercado na Sicredi Sul SC.”*

Baseado no problema e no objetivo geral do estudo, os resultados demonstram que a Sicredi Sul SC, apresenta elementos e práticas que evidenciam uma orientação para o mercado. Embora não tenha sido realizada uma pesquisa quantitativa é possível identificar que a cooperativa apresenta uma razoável propensão à orientação para o mercado.

Retomando o primeiro objetivo específico de identificar manifestações de elementos relacionados à geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado na Sicredi Sul SC, os dados apontam uma maior ação da empresa pesquisada na geração de inteligência de mercado, pois mesmo não a fazendo de forma estruturada, faz parte do DNA da organização, buscar junto a seus associados as necessidades a serem atendidas. Quando analisada a disseminação, fica evidente que a Sicredi Sul SC apresenta muitos pontos a serem melhorados. Finalmente a resposta a inteligência de mercado, também apresenta várias possibilidades de melhoria.

O segundo objetivo específico, trata de identificar predisposições a adoção de orientação para o mercado na Sicredi Sul SC e neste sentido, os resultados apontam que o antecedente alta gestão, precisa evoluir na incorporação do conceito de OPM e torna-lo parte central da estratégia para assim incorporá-lo na cultura da cooperativa.

O antecedente, dinâmica interdepartamental, evidenciou uma falta de conectividade dos departamentos, o que afeta principalmente a disseminação das informações de mercado dentro da estrutura da cooperativa, e este é um importante ponto a ser desenvolvido.

Finalmente, o antecedente sistemas organizacionais, vem dificultando também a disseminação das informações, pois a cooperativa por tratar-se de uma instituição financeira tem um alto grau de formalização e departamentalização, mas o fator que mais gera impacto é a centralização, tendo a cooperativa a necessidade de descentralizar a tomada de decisões.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

As informações a seguir são apresentadas como ponto de atenção para a implementação da orientação para o mercado como estratégia da cooperativa.

Mesmo tendo sido identificados indícios moderados de orientação para o mercado na Sicredi Sul SC é importante resgatar que a alta concorrência do mercado financeiro Brasileiro impõe a seus participantes um alto nível de OPM e que os resultados da pesquisa apontam várias oportunidades de melhorias por parte da alta gestão da cooperativa.

No que tange a geração de inteligência de mercado a cooperativa tem a oportunidade de aproveitar as assembleias e formações do programa Crescer, para implementar pesquisas de mercado que possam ajudar a identificar atuais e futuras necessidades dos associados.

Referente à disseminação da inteligência de mercado, há uma grande oportunidade de melhorar a conectividade entre os departamentos e ampliar a

participação de todos os departamentos na criação de novos projetos, além de tornar mais fluida a comunicação em toda a cooperativa.

Finalmente, a resposta à inteligência de mercado também precisa ganhar velocidade, o que também está relacionado a dinâmica interdepartamental, comunicação e o alto nível de centralização adotado pela Sicredi Sul SC.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações de pesquisa podem ocorrer por decorrência das escolhas do pesquisador, ou das restrições impostas, pela metodologia e técnicas, ao longo da realização do trabalho.

Dentre as escolhas do pesquisador, o campo de pesquisa é um fator fundamental. Para esta pesquisa foi estudada apenas a Sicredi Sul SC o que por um lado possibilitou a realização de um estudo aprofundado, por outro lado apresenta apenas a realidade desta cooperativa, que é apenas um membro do amplo Sistema Sicredi.

Outro ponto de limitação que permeia o estudo, é que os autores desenvolveram os conceitos de Orientação Para o Mercado baseados em empresas tradicionais, onde se apresenta a relação empresa X cliente, já nas cooperativas os associados além de clientes são donos da cooperativa.

Cabe destacar também que a pesquisa levou em consideração apenas a visão dos gestores da cooperativa, não levando em consideração a opinião dos associados, o que para o conceito de OPM é um fator importante.

Por fim, o fato do pesquisador ser colaborador da cooperativa e vivenciar intensamente o dia a dia do objeto do estudo, pode implicar em algum viés nos resultados da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994. 226 p.
- BARTELS, R., **The History of Marketing Thought**, Columbus: Publishing Harizons, 1988.
- CAMERON, Kim S.; FREEMAN, SarahJ. Cultural congruence, strenght, and type. Relationships to effectiveness. **Research in Organizational Development**, United Kingdom, v. 5, p. 23-58, 1991.
- CAPON, Noel; FARLEY, John U.; HULBERT, James. **Corporate strategic planning**. New York: Columbia University Press, 1998.
- DAY, George S.. The capabilities of market driven orgnizations. **Jounal of Marketing**, United States, v. 58, p. 37-52, oct. 1994.
- _____. **A empresa orientada para o mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. Measuringmarket orientation:generalization and synthesis. **Journal of Marketing**, United States, v.2, n. 3, p.213-232, 1998.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederik E. Jr..Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japaneses firms a quadradanalysis. **Jornal of Marketing**, United States, v.57. n. 1, p. 23-37, jan. 1993.
- DRUKER, Peter F. **The prattice of manegement**. New York: Harper & Row. 1957.
- GALÃO, F. P. et al. A relação da orientação para o mercado e o comportamento inovador das indústrias de vestuário. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 147-154, 2007.
- GIACOMELLO, Cíntia Paese. **Relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado e seus impactos no desempenho das organizações**. 2009, 161f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedentes and consequences. **Journal of Marketing**, United States, v.57, p. 53-70, jul. 1993.
- KIRKA, A. H.; JAYACHANDRAN, s.; BEARDEN. W. O. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedentes and impact on performance. **Journal of marketing**. United States, v.69, n. 2, p. 24-41, 2005.

KOBER, Ricardo Alberto. **Qualidade e Orientação para o Mercado**: Um Estudo das Empresas do Vale do Taquari. 2003. 84f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the constructo research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, United States 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**. United States, v. 30, p. 467-477, nov. 1993.

KOLLER, Luiz Antonio Monza. **Orientação para o Mercado na Refinaria REFAP SA. Um estudo exploratório**. 2002. 110f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harward Business Rewiew**, United States, v.38, n.4, p.45-56, 1960.

LOS SANTOS, João C. **Os 25 anos da retomada do Cooperativismo de Crédito Brasileiro**. Porto Alegre, Imprensa Livre, 2005.

LUZ, Renato Henrique da. **A Avaliação do grau de orientação Para o Mercado em Micro e Pequenas Empresas Comerciais e Prestadoras de Serviços**. 2016.50f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesqisa de marketing: uma orientação Aplicada**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MULLER NETO, Hugo Fridolino. **Inovação orientada para o Mercado**: um estudo das relações entre orientação para o mercado, inovação e performance. 2005, 169f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

MUNHOZ, A. J.; PACAGNAN, M. N. A Relação Entre Orientação Para o Mercado e as Atividades de Marketing de Construtoras de Condomínios Residenciais de Londrina e Maringá. **REGE: Revista de Gestão**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 307-326, abr./ jun. 2012.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.. The efect of a market orientatin on busines profitability. **Journal of Marketing**. United States, v.54, p. 20-35, Oct.1990.

NETO, A. R. V. et al. A Relação Entre Orientação Para o Mercado e Comportamento Inovador em Micro e Pequenas Empresas de Varejo Alimentar. **CONNEXIO**: Revista

Científica da escola de Gestão e negócios, Rio Grande do Norte, v. 4, nesp. p. 9-26, 2014.

NUNES, Paulo Roberto de Carvalho; OLIVEIRA, Arthur Gomes de; Moura, Heber José. A Aplicabilidade da Escala Markor e do Modelo de Orientação Para o Mercado de Kohli e Jaworski como Instrumento de Gestão dos Institutos Federais de Educação. In.: SEMEAD: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 2012, São Paulo, out. 2012, p. 1-17. Disponível em: <http://www.cge.ce.gov.br/index.php/publicacoes/artigos-monografias-dissertacoes-e-teses-/doc_download/1449-a-aplicabilidade-da-escala-markor-e-do-modelo-de-orientacao-para-o-mercado-de-kohli-e-jaworski-como-instrumento-de-gestao-dos-institutos-federais-de-educacao-ciencia-e-tecnologia>. Acesso em: 09 set. 2017.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, United States, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.

PERIN, M. G. e SAMPAIO, C. H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 76-88, 2004.

PERIN, M. G. et al. O Impacto da Orientação para o Mercado e da Orientação para Aprendizagem sobre a Inovação de Produto: uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de administração. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 79-103, jan./mar. 2004.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Dados consolidados dos Sistemas Cooperativos**. 2017. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/dados-consolidados-dos-sistemas-cooperativos/>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

SAMPAIO, Claudio Hoffmann **Relações entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo do vestuário do Brasil**. 2000, 234f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

SICREDI. **Sobre a Cooperativa**. 2017a. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/sulsc/sobre>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

_____. **Sobre o Sicredi**. 2017b. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market Orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, United States, v.59, p. 63-74, jul. 1995.

SOUZA, Angela C. R.; MELLO, Sérgio C. B. Uma Avaliação das Dimensões da Escala de Orientação Para o Mercado de George Day. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.12, n. 2, p. 69-84, abr./jun. 2007.

URDAN, A. T.; ROCHA, A. Orientação para o mercado: Origens, Avanços, e Perspectivas. **ERA: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v, 46, p.55-60 abr./ jun, 2006.

URDAN, F.T. Medindo a Orientação Para o Mercado: Empresas brasileiras versus empresas estrangeiras. **Revista FACEP: Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão**, São Paulo, v. 7, n. 1, p.84-96, jan./ abr. 2004.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods**. Newbury Park: Sage Publications, 1994

ANEXO

ANEXO A - VARIÁVEIS DE PESQUISA



Orientação para o Mercado



Fases:

- ▶ **Geração** da Inteligência de Marketing.
- ▶ **Disseminação** da Inteligência de Marketing.
- ▶ **Resposta** da Empresa.



Disseminação da Inteligência de Marketing



Indicadores:

- Realização de reuniões periódicas entre departamentos, com foco em mercado;
- Discussão entre marketing e outros departamentos sobre necessidades futuras dos clientes;
- Problemas com clientes são transmitidos rapidamente a todos os departamentos;
- Satisfação dos clientes é divulgada regularmente para toda a empresa;
- Os departamentos da empresa são lentos em se comunicarem sobre questões de mercado e/ou de assuntos que digam respeito a clientes;
- A empresa tem capacidade real de disseminação de informações de mercado.



Resposta ao Mercado



Indicadores:

- A empresa é lenta em responder às ações dos concorrentes em geral;
- A empresa ignora novas necessidades dos clientes;
- A empresa faz revisão contínua da sua oferta de serviços aos clientes;
- São realizadas reuniões entre departamentos para responder a mudanças de mercado e/ou de comportamento de clientes;
- A empresa responde com eficácia às campanhas de comunicação dos concorrentes;
- Os departamentos realizam atividades coordenadas para melhorar a eficácia nas respostas às demandas do mercado e/ou dos clientes;
- As reclamações dos clientes não são ouvidas pela empresa;
- A empresa é incapaz de por em prática bons planos de marketing;
- Ao descobrir necessidades de mudanças os departamentos imediatamente as implementam;
- Capacidade geral da empresa em responder ao mercado.



Geração da Inteligência de Marketing



Indicadores:

- A empresa realiza encontros periódicos com clientes;
- Realiza pesquisas de mercado em geral;
- Realiza pesquisas específicas junto aos seus clientes;
- A empresa é lenta em detectar as mudanças de preferências dos clientes;
- A empresa é lenta em detectar as mudanças no mercado em geral;
- A empresa faz avaliações periódicas dos efeitos das mudanças que promove, sobre o comportamento do mercado e/ou dos clientes;
- Capacidade geral da empresa em gerar informações de mercado.

Fonte: Extraídas da escala MARKOR, de Kohli, Jaworski e Kumar, 1993