

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Qualidade e Orientação Para o Mercado: Um Estudo das Empresas do
Vale do Taquari**

Ricardo Alberto Kober

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Porto Alegre, (RS) outubro de 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE MESTRADO

**Qualidade e Orientação Para o Mercado: Um Estudo das Empresas do
Vale do Taquari**

Ricardo Alberto Kober

Porto Alegre, (RS) outubro de 2001.

Este trabalho é dedicado à Márcia, minha esposa, pelo amor, carinho, paciência e apoio incondicional, e aos meus filhos, Rodrigo e Wagner, os quais amo muito.

Agradecimentos

Este trabalho só foi possível graças à participação e apoio de muitas pessoas. É com muito carinho e de forma bastante sincera que registro meus agradecimentos àquelas pessoas e entidades que tornaram possível a conclusão desta dissertação.

- ao prof. Luiz Antônio Slongo, pelas suas orientações, por sua amizade, apoio e oportunidades colocadas à minha disposição;
- ao Centro Universitário UNIVATES por ter propiciado, através de bolsa de 50%, a realização deste trabalho;
- à empresa Conpasul, na pessoa do sr. Nilto Scapin, por ter acreditado e auxiliado com 50% da bolsa, para a realização deste trabalho;
- a todos os meus colegas de mestrado, que de alguma forma propiciaram maior crescimento intelectual e profissional, mas principalmente por suas amizades;
- aos professores Slongo, Luce e Rossi, que participaram da banca de qualificação da dissertação, pelas recomendações e críticas ao projeto;
- aos meus amigos e colegas de mestrado, Adalberto, Juarez, Bruno Walter, Eloni, Euclides, Evania, Luciano, pelo apoio e amizade;
- aos meus amigos e colegas de mestrado, Charles e Sandro, que auxiliaram na realização deste trabalho, e em especial por sua amizade e companheirismo;
- aos meus pais, Alberto e Iracema, aos meus irmãos: Paulo, Rogério e Luciano que sempre estiveram ao meu lado, apoiando e incentivando;
- aos meus sogros, Gastão e Ivone, os quais considero como pais;
- à Márcia, minha esposa, por compreender minha ausência, por seu carinho e amor verdadeiro;
- aos meus filhos, Rodrigo e Wagner, parte integrante de minha vida.

RESUMO:

Assim como ocorreu na última década do século XX, quando a orientação para o mercado foi foco de substancial interesse, ocupando lugar de destaque na teoria e prática da estratégia de Marketing, também deverá despertar interesse e destacar-se ainda mais no meio acadêmico e profissional neste início de século, pela sua importância como “ferramenta” teórico-prática. O propósito deste trabalho foi verificar se as empresas que implantaram programas de qualidade no Vale do Taquari estão mais orientadas para o mercado do que as que não o fizeram, bem como verificar o grau de geração da inteligência de marketing, o grau de disseminação da inteligência de marketing, o grau de resposta da inteligência de marketing e avaliar a relação existente entre a orientação para o mercado com a implantação do programa de qualidade. Os resultados demonstraram que o fato de as empresas terem programas de qualidade implantados não proporcionou mais orientação para o mercado do que as que não o implantaram. Também verificou-se que todas as empresas têm alto grau de geração, disseminação e resposta à inteligência de marketing. Ressalta-se que o grupo de empresas que não aderiu ao programa de qualidade teve maior grau de resposta do que os grupos que aderiram ao referido programa.

Abstract

In the last decade of the 21st century, market orientation was the focus of great interest, standing out in Marketing strategy theory and practice. At the beginning of this century it will keep arousing interest and stand out even more in the academic and professional worlds, just its importance as a theoretical/practical "tool". This paper aims at verifying if the companies that implemented quality programs in the Taquari Valley are more market-oriented than the ones which did not, as well as to what degree marketing intelligence was generated, spread, and responded to; it also attempts to assess the relationship between market orientation and quality program implementation. Results have shown that companies which implemented quality programs did not present a stronger market orientation than the ones which did not. It was also verified that all companies have a high degree of marketing intelligence generation, spreading and response. It needs to be pointed out that the group of companies that did not implement quality programs had a higher degree of response to marketing intelligence than the group that did it.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA..... | 4 |
| 2 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO..... | 6 |
| 3 OBJETIVOS..... | 7 |
| 3.1 Objetivo geral..... | 7 |
| 3.2 Objetivos específicos..... | 7 |
| 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 8 |
| 4.1 Conceito de marketing | 8 |
| 4.2 Modelo de orientação para o mercado, segundo Kohli & Jaworski..... | 13 |
| 4.3 Modelo de orientação para o mercado, segundo Narver & Slater..... | 16 |
| 4.4 Modelo de orientação para o mercado, segundo Deshpandé, Farley & Webster.. | 18 |
| 4.5 Modelo de orientação para o mercado, segundo Day | 19 |
| 4.6 O movimento da qualidade | 21 |
| 4.6.1 Histórico e conceitos básicos | 21 |
| 4.6.2 Evolução da qualidade | 23 |
| 4.6.3 Lições de TQM..... | 25 |
| 5 MÉTODO..... | 30 |
| 5.1 Constructo de orientação para o mercado | 30 |
| 5.1.1 Avaliação de validade e confiabilidade das escalas..... | 31 |
| 5.1.2 Instrumento de coleta de dados | 32 |
| 5.1.3 Pré-teste do instrumento de coleta de dados | 32 |
| 5.2 Grupos e amostras da pesquisa..... | 33 |
| 5.3 Procedimentos de coleta de dados | 35 |
| 5.4 Tratamento e análise dos dados | 36 |
| 6 RESULTADOS DA PESQUISA..... | 38 |

| | |
|---|-----------|
| 6.1 Confiabilidade das medidas | 38 |
| 6.2 Variáveis de orientação para o mercado | 39 |
| 6.3 Comparação entre as amostras | 49 |
| 6.4 Análise de variância | 52 |
| 6.4.1 Análise de variância entre os subconstructos de orientação para o mercado | 53 |
| 7 CONCLUSÕES | 57 |
| 8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS | 62 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 64 |
| ANEXOS | 68 |
| Anexo A - Instrumento de Coleta de Dados | 69 |
| Anexo B - Escala MARKOR Kohli, Jaworski & Kumar (1993 p. 47)..... | 71 |
| Anexo C - Market Orientation Scale | 73 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 01 - Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado | 14 |
| Figura 02 – Componentes da orientação para o mercado segundo Narver & Slater | 16 |
| Figura 03– Classificação das capacidades | 20 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 01 - Grupo e amostras por segmento de empresas | 35 |
| Tabela 02 - Fatores da escala markor e sua composição | 36 |
| Tabela 03 - Coeficiente <i>Alpha de Cronbach</i> das medidas obtidas | 38 |
| Tabela 04 - Média, mediana e desvio padrão das variáveis de orientação para o mercado do grupo PGQP-100 | 40 |
| Tabela 05 - Média, mediana e desvio padrão das variáveis de orientação para o mercado do grupo PGQP | 43 |
| Tabela 06 - Média, mediana e desvio padrão das variáveis de orientação para o mercado do grupo Restantes..... | 46 |
| Tabela 07 - Médias das variáveis por grupo | 50 |
| Tabela 08 - ANOVA das variáveis por grupo | 53 |
| Tabela 09 - ANOVA para comparação das médias das três dimensões por grupo | 55 |

INTRODUÇÃO

O Marketing está cada vez mais presente na vida diária da sociedade. Kotler (1995) destaca que o contato com produtos e serviços é permanente, pois os mesmos chegam até as pessoas devido à existência de um sistema de marketing que torna possível esse acesso.

Levitt (1960) demonstra a importância do marketing para as organizações, fazendo referência às principais políticas e estratégias de marketing de uma organização como sendo as principais políticas e estratégias da empresa, significando que estas últimas não podem ser formuladas sem sérias considerações de marketing, através dos quais visam a resultados eficazes. Na busca desses resultados, criar vantagem competitiva sustentável é objetivo primordial das organizações (Narver & Slater, 1990; Day, 1994) com capacidade de conduzi-las a uma diferenciação de performance. Todavia, com o aumento da competitividade entre as empresas, seus produtos e serviços cada vez mais se equivalem, ficando aí centrada a árdua tarefa das empresas de entregarem valor superior para seus clientes.

Como então poderiam as empresas produzirem valor superior e desenvolverem vantagens competitivas que dessem condições de chegar em primeiro lugar junto ao cliente? Respondendo a este questionamento, Day & Wensley (1988), Narver & Slater (1990) conduzem seus pensamentos afirmando que determinar e entender a necessidade dos consumidores e as ofertas dos concorrentes, desenvolver produtos adequados a essas necessidades, coordenar os mecanismos interfuncionais da empresa para criar e entregar valor aos clientes e comunicar-se adequadamente com os clientes sobre a oferta desenvolvida são fatores que permitem obter vantagem competitiva.

Trabalhos nesta direção foram desenvolvidos com mais ênfase na década de noventa, quando as pesquisas a respeito do conceito de marketing enfatizaram bastante o tema orientação para o mercado. Nesta década, muitas foram as tentativas de renomados autores na construção de modelos que demonstrassem as orientações das empresas para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Deshpandé, Farley & Webster, 1993 e Day, 1994). Além disso, nota-se a grande importância da implementação do conceito de marketing nas organizações, particularmente no processo de geração da inteligência de marketing, disseminação dessa inteligência e a resposta da empresa ao mercado (Kohli & Jaworski, 1990).

A orientação para o mercado torna-se uma necessidade crescente no mundo dos negócios, uma vez que as organizações devem ter uma afinidade com os seus mercados para melhor ajustar suas estratégias em relação a eles.

Na última década, em nosso país, teve início e consolidou-se a abertura econômica, trazendo em seu bojo muitas transformações que influenciaram empresas e consumidores. Um grande número de organizações, de todos os tamanhos, neste período, desenvolveram, algumas ainda desenvolvem, programas de qualidade, buscando melhorar seus serviços de atendimento ao cliente e constituíram avaliações formais de satisfação dos mesmos. Estes programas ou ações pressupõem posturas mais voltadas para o mercado e ressaltam, também no contexto brasileiro, a importância da aplicação e estudo da orientação para o mercado (Sampaio, 2000).

O estudo aqui apresentado visa a comparar se, efetivamente, as empresas que implantaram programas de qualidade estão mais orientadas para o mercado do que as que não o fizeram.

Desta forma, procurar-se-á despertar um maior interesse por parte dos administradores e empresários em relação ao tema, o que resultará, certamente, em um tratamento mais adequado dentro das organizações no que diz respeito à orientação para o mercado relacionada com programas de qualidade.

São apresentados, inicialmente, nos capítulos 1 e 2, como parte do estudo, a definição do problema e a importância do estudo para um posicionamento do trabalho. Em

seguida, no capítulo 3, são apresentados os objetivos geral e específicos. Posteriormente, no capítulo 4, é delimitado o referencial teórico utilizado como base para o desenvolvimento do trabalho. O capítulo 5 apresenta o método utilizado para consecução dos objetivos propostos e no capítulo 6 são apresentados os resultados da pesquisa. Finalmente, os capítulos 7 e 8 contêm as conclusões do trabalho e as suas limitações e sugestões para pesquisas futuras, respectivamente.

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As organizações, segundo Kotler (1995), mudaram de orientação ao longo dos tempos. Inicialmente, a orientação das empresas era direcionada para aspectos de produção, que era viabilizada por um mercado muito grande, e, em decorrência disso, sua maior preocupação deveria ser a eficiência da produção. Em um segundo momento, a orientação volta-se para a venda dos produtos. Nesta fase, percebia-se que o mercado não tinha condições, por si só, de absorver a produção. Porém, as organizações não se importavam como o produto vendido seria utilizado pelos clientes e que benefícios proporcionaria a eles. Finalmente, a orientação das empresas passa a ser o mercado e, conseqüentemente, o foco passa a ser a satisfação das necessidades e desejos dos clientes.

A questão que surge nos anos 90 busca aprofundar e tornar claro o real significado da orientação de uma organização para o seu mercado e seu relacionamento com as práticas de marketing, tendo sido realizados vários estudos com o objetivo de determinar modelos que demonstrem a orientação das empresas para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Deshpandé, Farley & Webster, 1993 e Day, 1994).

Além disso, em vários trabalhos fica demonstrado que o marketing tem uma forte relação com os resultados obtidos pelas empresas. Na verdade, o conceito de marketing encontra-se envolto por várias tentativas de melhor defini-lo, porém, o importante é transpor o estágio filosófico, buscando a sua implementação e seu reflexo na performance das organizações. Também nesta linha, Webster (1981, p.15) afirma que “As pessoas que estudam as organizações (...) raramente se surpreendem com a lacuna entre teoria e prática ...,” mas as dificuldades de implementar o conceito de marketing precisam ser compreendidas de modo muito mais detalhado. Day (1994), ao tentar explicar as causas do descompasso entre a teoria e a prática, observa um incipiente entendimento das características e dos atributos que definem o conceito de marketing no âmbito do exercício

gerencial dentro das organizações e a carência de pesquisas sistemáticas comprovando os vínculos entre tal conceito e o desempenho organizacional. Porém, o estudo de Narver & Slater (1990), entre outros, é enfático em afirmar que existe forte relação entre a orientação para o mercado e a lucratividade das organizações.

Além da relação de orientação para o mercado/desempenho, outras avaliações ou relações devem e precisam ser feitas para dar maior confiabilidade e proporcionar comparativos que permitam obter ganhos no aprendizado das organizações. Uma das atividades que possibilitou comparativos e verificação de ganhos para as empresas foi a implantação do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, em 1992, no Rio Grande do Sul.

Também os programas de qualidade têm seu foco no cliente, conforme destaca Day (1994, p.53):“Assim como orientação para o mercado, TQM explicitamente focaliza satisfação do consumidor”. Desta forma torna-se oportuno realizar tal estudo para a comprovação das ações dos programas de TQM no Vale do Taquari. Convém destacar que este programa teve seu início no Vale do Taquari em 1995 através da Associação Comercial e Industrial de Lajeado (ACIL).

Esta pesquisa visa a avaliar se existe relação entre programas de qualidade implantados nas empresas da região, que tiveram como base a TQM, e orientação para o mercado. O estudo foi oportuno devido ao número de empresas que adotaram programas de qualidade na região.

A pesquisa a ser realizada tentará responder a seguinte pergunta:

As empresas que adotaram programas de qualidade estão mais orientadas para o mercado do que aquelas que não adotaram?

2 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Cada vez mais globalizados e ao mesmo tempo mais individualizados os mercados e as pessoas têm a necessidade de serem mais competitivos. As empresas que participam deste ambiente têm o grande desafio de promoverem o seu crescimento com lucratividade. Nesse contexto, o estudo visa a verificar se as empresas que implantaram programas de qualidade no Vale do Taquari estão mais orientadas para o mercado do que as que não o fizeram.

Diversas relações poderiam ser estudadas, como, por exemplo, o efeito da orientação para o mercado na rentabilidade das empresas (Narver & Slater, 1990). Porém, optou-se pelos Programas de Qualidade para verificar sua eficácia dentro das organizações, haja vista uma síntese de declarações de qualidade ser “um conjunto de conceitos e ferramentas para tornar todos os empregados focalizados em melhoria contínua, aos olhos do consumidor” (Schonberger 1990, 1992, *apud* Day, 1994, p. 48), e desta forma poderiam propiciar maior orientação para o mercado e para as empresas que implantaram estes programas.

As empresas participantes poderão verificar se os programas de qualidade estão propiciando orientação para o mercado, ou se os mesmos, por falta de conhecimento e estrutura, são implantados de forma incorreta, sem as condições necessárias, conforme relata Day (1994): “Muito freqüentemente as empresas usam versões *Standard* de TQM sem adaptá-las às suas circunstâncias”, o que pode provocar sérios problemas para as empresas.

Este trabalho também tem o objetivo de contribuir de forma acadêmica, buscando relacionar Programas de Qualidade que estão sendo colocados em prática com Orientação para o Mercado, sendo este um dos trabalhos pioneiros no contexto brasileiro.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Comparar se as empresas que implantaram programas de qualidade no Vale do Taquari estão mais orientadas para o mercado do que as que não o fizeram.

3.2 Objetivos específicos

Comparar o grau de geração da inteligência de marketing nas empresas componentes das amostras¹;

Comparar o grau de disseminação da inteligência de marketing nessas empresas;

Comparar o grau de resposta da inteligência de marketing;

Avaliar a relação existente entre a orientação para o mercado com a implantação do programa de qualidade.

¹ O presente estudo trabalhou com 3 amostras, PGQP-100, PGQP e Restantes. (Ver cap. 5 – Método)

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é apresentar os modelos mais conhecidos de orientação para o mercado e revelar na concepção de vários autores, Kohli & Jaworski (1990), Narver & Slater (1990), Deshpandé *et. al.* (1993) e Day (1994), os principais conceitos envolvidos na orientação de mercado e a sua aplicabilidade prática. Inicialmente, faz-se um breve relato do histórico da construção do conceito de marketing para uma melhor compreensão do próprio conceito, bem como para servir de base para a compreensão da Orientação para o Mercado.

Na mesma linha será abordado o tema qualidade (TQM)² para dar sustentação às proposições que possam surgir, para possibilitar a efetivação de comparações entre Orientação para o Mercado/ Programas de Qualidade, além disso serão apresentadas as principais idéias de especialistas da área.

4.1 Conceito de marketing

A função de comércio existe desde que o ser humano sentiu falta de alguns elementos para a sua subsistência, o que o obrigou a trocar bens e serviços para garantir a sua sobrevivência. Porém, a existência do comércio não pressupõe a existência automática do marketing. Os dois conceitos diferenciam-se pelo fato de que a troca no marketing é antecedida pelo conhecimento das necessidades e desejos daqueles que vão usufruir de determinado produto ou serviço, enquanto no comércio isto não ocorre.

Em 1914, Butler, ao publicar seu primeiro livro, *Métodos de Marketing*, conceitua marketing como sendo:

² Total Management Quality

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

No momento seguinte, os escritores da época passam a adotar a visão do consumidor, introduzindo trabalhos a respeito dos “motivos de compra”. Ocorre uma mudança de enfoque do produtor para o consumidor, sendo aquele incentivado a melhorar as etapas que precedem a fabricação do produto e a determinar as motivações deste na aquisição de bens e serviços.

Bartels (1988) afirma que a origem da palavra marketing remonta entre os anos de 1900 e 1910, com artigos que versavam sobre práticas do comércio e distribuição. Entre as décadas de 10 e 40 do século XX, surgiram os primeiros conceitos básicos de marketing, que começaram a ser sedimentados com o surgimento do *Journal of Marketing* (1936) e da *American Marketing Association* (1937), ainda com enfoque prático no comércio e na distribuição (Bartels, 1988).

Na década seguinte (1940 a 1950), a ênfase maior é dada à necessidade do gerenciamento de marketing, o qual deixa de ser uma mera aplicação de regras e princípios para tornar-se um meio com funções específicas, ressaltando-se nestas o planejamento das atividades de marketing (Bartels, 1988) e, também, a necessidade de que elas sejam organizadas, dirigidas e controladas, a fim de que haja eficiência no processo mercadológico. Dessa forma, procura-se introduzir fortemente a denominada “visão do consumidor” no negócio, com uma maior preocupação em seus interesses (Bartels, 1988). Torna-se, ainda, unanimidade entre os estudiosos a exigência de um processo de gerenciamento de marketing, destacando-se as seguintes atividades: produto, preço, canais e promoção (Bartels, 1988).

Essa abordagem gerencial do marketing, quanto à concepção do mix de marketing, tem como ponto culminante o estudo de McCarthy, em 1960, no qual o autor conceitua os “Quatro Ps”, que incluem: “planejamento de produto, praça ou canal de distribuição, preço e promoção” (*apud* Bartels, 1988, p. 159), universalmente conhecidos e utilizados no ensino e na prática de marketing até os dias atuais.

Nesse momento, as idéias existentes em torno do marketing começam a ser aprofundadas. Além disso, passa a existir uma preocupação com a prática do conceito de marketing, sua conscientização por toda a organização e a visualização do marketing como uma função integrada às demais, bem como uma referência ao lucro, até então não mencionado. Os temas abordados incluem: “varejo, merchandising e desenvolvimento de produto, consumerismo, franchising, distribuição física, grupo de atividades desenvolvidas por atacadistas e varejistas e regulamentações governamentais”, sendo que todos os estudos desenvolvidos no período “tinham em comum um objetivo de uso educacional e o propósito de explicar marketing como um todo” (Bartels, 1988, p. 160-161).

A expressão “orientação para o mercado” surge, nessa época, com o foco concentrado no mercado consumidor, isto é, orientação para o mercado é sinônimo de busca de pleno conhecimento do público-alvo, não relacionando outros elementos formadores do mercado em que as organizações estão inseridas, como os fornecedores, concorrentes, grupos regulamentadores e outros. Na pesquisa de Hise (1965), tem-se que uma empresa que pretendia assimilar de forma prática o conceito de marketing deveria desenvolver três aspectos:

“Orientação para o consumidor, que é o conhecimento das necessidades e desejos do mercado-alvo antes de se iniciar o processo de marketing; lucratividade das operações de marketing; e uma estrutura organizacional na qual todas as atividades são coordenadas pelo departamento de marketing e onde o executivo principal de marketing tem uma posição tão importante quanto os de outros setores” (Hise, 1965, p.9).

Na década de 70, o foco da análise dos autores é a ênfase no ambiente. Na verdade os assuntos mais abordados são o envolvimento da empresa com o seu ambiente e a necessidade de adaptação da estrutura de marketing das organizações às mudanças ambientais. A organização, neste contexto, é caracterizada como um subsistema de um sistema maior, que é o ambiente, e relaciona-se com os elementos sociais, econômicos e políticos que fazem parte deste mesmo ambiente. Constitui-se responsabilidade da empresa desenvolver produtos que não prejudiquem a sociedade e o ambiente em geral (Bartels, 1988). Os principais temas analisados são: “sistemas de comportamento do consumidor, sistemas de atacado e varejo, estrutura de sistemas de marketing, sistemas globais de

marketing, sistemas de informação de marketing e sistemas promocionais“ (Bartels, 1988, p. 160).

A partir desse momento, os estudos são direcionados à aceitação e utilização do conceito de marketing. Entre estes trabalhos está o de McNamara (1972, p.51), que testou o conceito de marketing, definindo-o como:

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

Como resultados desse estudo comprovou-se uma maior adoção e prática do conceito de marketing pelas organizações que fabricam produtos de consumo do que por aquelas que fabricam produtos industriais. Da mesma forma, são as grandes empresas que adotam e praticam em maior grau o conceito de marketing, comparativamente com as médias e pequenas organizações.

Finalmente, nessa época, o ponto central dos trabalhos passa a ser o mercado, considerando não só seus consumidores, mas também outros elementos que afetam o andamento do processo de marketing das empresas, de forma especial os concorrentes. É em 1976, no lançamento de um livro escrito por Staud, Taylor & Bowersox, que se pode encontrar o tema orientação para o mercado como filosofia do negócio e, como tal, guia das atividades organizacionais. A orientação para o mercado passa então a focar não somente o cliente e suas necessidades, mas também demonstra a importância de visualizar outras forças e oportunidades que existem no ambiente, enfatizando o papel que desenvolve a concorrência e afirmando que: “A competição por vantagem diferencial é a base da orientação para o mercado, sendo assim possível determinar objetivos empresariais, atividades gerenciais e funções de marketing” (Staud *et al.*, 1976, p.2).

A década de 80 caracterizou-se pelo retorno do interesse no conceito de marketing. Para Webster (1988, p. 29), que denominou este período de “o redescobrimto do conceito de marketing”, o presente fato é consequência do aumento da concorrência, que passa de um plano nacional para um global. Segundo o autor, as organizações fundamentaram-se em princípios de marketing, especialmente orientando suas ações para o

mercado consumidor, para atrair novamente os clientes perdidos. O autor ressalta, ainda, que a principal função das empresas é servir seus consumidores, sendo isto possível se elas tornarem o seu negócio orientado para o mercado, em outras palavras, todos na empresa devem focar suas atividades em função da demanda dos consumidores, para atendê-los melhor do que a concorrência. Webster (1988, p.37) completa o pensamento afirmando que “a crença organizacional de que os interesses dos consumidores precisam vir em primeiro lugar (...) deve ser o coração da orientação do negócio para o mercado”.

Alguns temas foram desenvolvidos na década de 90, a saber: marketing estratégico, com as seguintes abordagens: sustentação da vantagem competitiva, implementação de uma estratégia de negócio e estratégia competitiva de negócio; gerenciamento de marketing, salientando relações de valor-qualidade-preço, marketing de relacionamento, controle de marketing, comunicações nos canais de marketing, design de produto e processo de inovação; marca e qualidade em serviços; conceitos de orientação para o mercado, entre outros. Neste momento, a expressão orientação para o mercado não é única e exclusivamente um sinônimo de orientação para o consumidor, como nas décadas de 60 e 70. Já se visualiza a preocupação com outras variáveis de mercado, como a concorrência e outras. A empresa orientada para o mercado é aquela que baseia suas ações não somente no comportamento do seu mercado consumidor mas, também, nas atitudes de seus concorrentes, intermediários, fornecedores e outros elementos que compõem o ambiente externo à organização.

O diferencial entre as várias abordagens de orientação para o mercado e seu inter-relacionamento com o conceito de marketing está na tentativa de alguns autores dos anos 90 construir modelos que demonstrem teórica e quantitativamente a orientação das empresas para o mercado. Nesta década há também uma convergência de ações por parte dos pesquisadores no sentido de determinar o grau de implementação do conceito de marketing nas empresas. A partir disso destacaram-se os trabalhos de autores como Kohli & Jaworski (1990), Narver & Slater (1990), Deshpandé *et. al.* (1993) e Day (1994), que objetivaram delimitar o constructo de orientação para o mercado e as vantagens de as empresas trabalharem sob esta orientação.

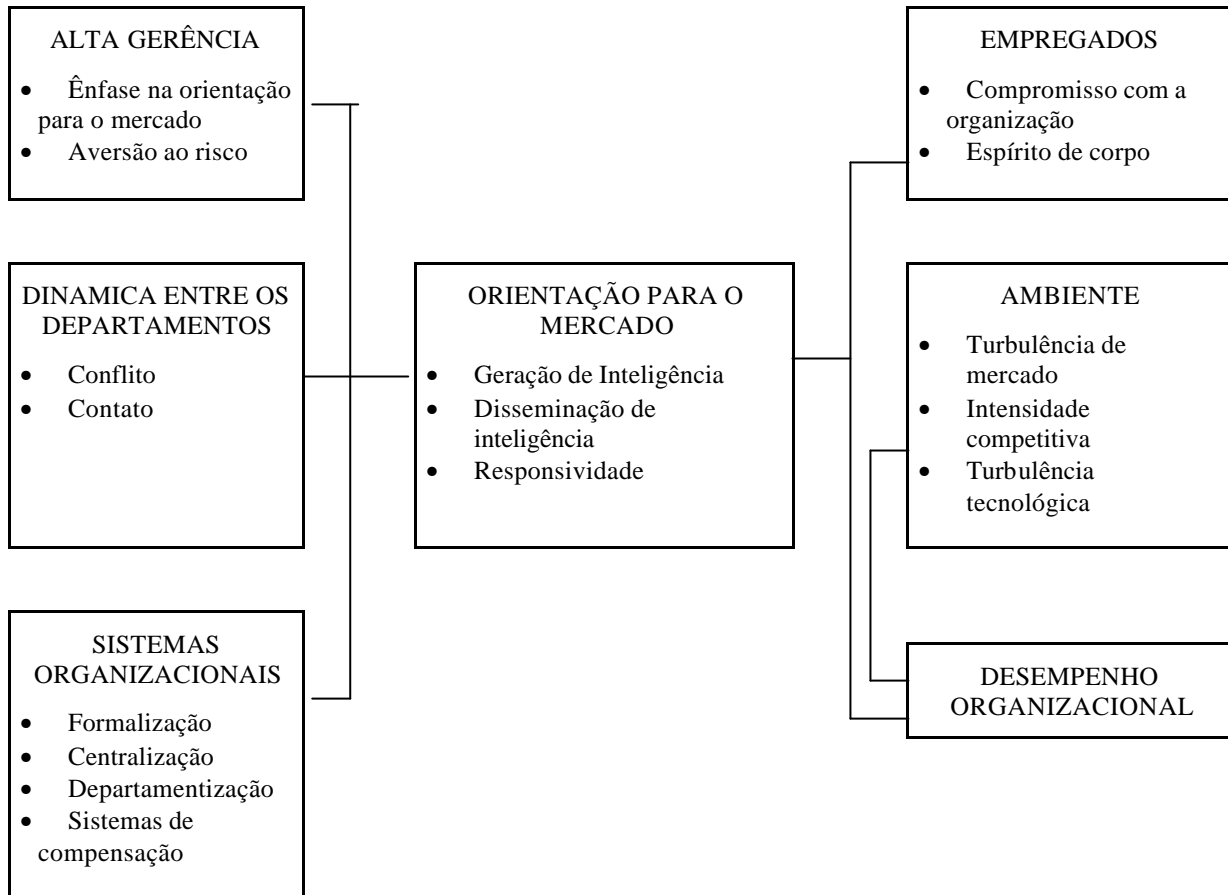
4.2 Modelo de orientação para o mercado, segundo Kohli & Jaworski

Kohli & Jaworski (1990 e 1993), após estudos realizados, conceituaram orientação para o mercado como sendo “(...) a geração da inteligência de mercado, para toda a empresa, relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e respostas da empresa a esta inteligência” (Kohli & Jaworski, 1990, p.6).

A geração da inteligência de mercado é o ponto inicial da orientação que tem por meta a busca de informações sobre as preferências e necessidades atuais e futuras dos consumidores. Além disso, devem-se buscar informações sobre os outros fatores externos à empresa que afetam os desejos destes consumidores, como os concorrentes, fornecedores, distribuidores, variáveis políticas, econômicas e legais e a própria tecnologia. O objetivo é, se possível, antecipar as necessidades futuras e identificar claramente os consumidores.

A disseminação da inteligência de mercado é o ato de propagar as informações obtidas na geração (etapa anterior) pelos vários departamentos de uma organização e das mais variadas formas, isto é, utilizando a comunicação horizontal (entre departamentos), a comunicação vertical (entre níveis organizacionais), formalmente e até mesmo informalmente.

Assim sendo, Kohli & Jaworski (1990), em seu primeiro estudo, construíram proposições teóricas quanto à orientação para o mercado (Figura 01). Num segundo trabalho, os autores testaram sua construção teórica, definindo basicamente os antecedentes e conseqüentes da orientação para o mercado através da caracterização de um conjunto de variáveis. Os antecedentes são formados pela ênfase na alta administração, aversão da alta administração ao risco, conflito interdepartamental, conexões interdepartamentais, centralização e sistema de recompensa, e os conseqüentes pelo compromisso organizacional, espírito de equipe, performance geral, turbulência do mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica (Jaworski & Kohli, 1993).



Fonte: Jaworski & Kohli (1993, p. 55)

Figura 01 - Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado

Jaworski & Kohli (1993) conduziram duas pesquisas para obter dados de duas amostras de empresas americanas. A primeira amostra incluiu 222 unidades estratégicas de negócio com informantes múltiplos (executivos de marketing e de outras áreas) em cada unidade. A segunda investigou 230 empresas dos EUA com um informante por organização. Foram formuladas questões para medir orientação para o mercado, seus antecedentes e suas conseqüências.

Os resultados das duas amostras foram consistentes e indicaram que a orientação para o mercado é incentivada pela ênfase da alta administração na orientação para o mercado, presença de sistemas de remuneração baseados no mercado, existência de contato entre departamentos da empresa e decisão descentralizada. A aversão ao risco da alta administração e o conflito interdepartamental inibem a orientação para o mercado. Além

disso, os resultados também indicaram que a orientação para o mercado aumenta o comprometimento dos empregados com a organização e estimula o espírito de corpo.

Jaworski & Kohli (1993) concluíram que a orientação para o mercado é uma fonte de vantagem competitiva e, portanto, um importante determinante da performance empresarial, independentemente da turbulência do mercado, intensidade da competição e turbulência tecnológica.

Tendo por base os estudos anteriores de Kohli & Jaworski (1990) e Jaworski & Kohli (1993), Kohli *et. al.* (1993) desenvolveram a escala *Markor* (*Market Orientation*), com o intuito de servir como instrumento para medir o grau de orientação para o mercado das empresas.

A *Markor* foi constituída após três estágios. No primeiro, uma primeira amostra com 230 respondentes foi utilizada para eliminar itens de uma escala inicial de 32 itens, que não refletiam adequadamente os componentes teóricos do constructo de orientação para o mercado. No segundo estágio, uma segunda amostra com múltiplos respondentes (executivos de marketing e executivos de outras áreas) de 222 UENs foi utilizada para testar teoricamente diversas alternativas plausíveis de representação de estruturas fatoriais para aqueles itens aprovados no primeiro estágio. Finalmente, no terceiro estágio, vários componentes do constructo foram correlacionados para verificar a validade preditiva das medidas de orientação para o mercado. Dessa maneira, a escala *Markor* foi constituída, sendo composta por 20 (vinte) variáveis divididas em três grupos: 6 (seis) variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, 5 (cinco) relativas à disseminação da inteligência de mercado e 9 (nove) referentes à resposta à inteligência gerada (ver Anexo A).

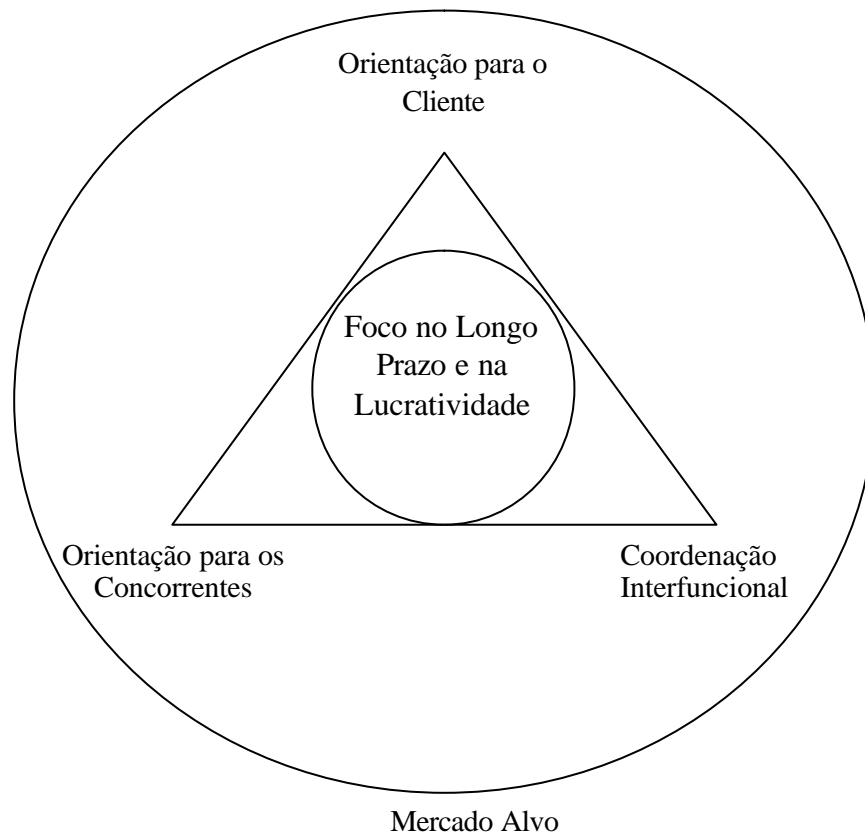
“A medida de orientação para o mercado (*Markor*), criada pelos autores, fornece o grau que uma unidade de negócios está engajada em gerar inteligência de mercado; disseminar essa inteligência, vertical e horizontalmente, formal e informalmente; e desenvolver e implementar programas de marketing baseados na inteligência gerada” (Kohli *et. al.* 1993, p. 473).

Portanto, uma grande contribuição dos estudos de Kohli e Jaworski é a criação de uma escala para medir o grau de orientação para o mercado de uma empresa, possibilitando a esta verificar até que ponto ela está atendendo corretamente aos seus clientes

e, ao mesmo tempo, determinar quais os itens ou variáveis que necessitam de maiores cuidados e de melhorias para que se torne realmente voltada para o seu mercado.

4.3 Modelo de orientação para o mercado, segundo Narver & Slater

A maioria dos estudos desenvolvidos por Narver e Slater convergem na proposta de explicar o inter-relacionamento da orientação para o mercado com a performance das organizações. Para Narver & Slater (1990, p. 21), "(...) orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais - orientação para clientes, orientação para concorrentes e coordenação interfuncional - e dois critérios de decisão - foco no longo prazo e rentabilidade", conforme descrito na Figura 02.



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

Figura 02 – Componentes da orientação para o mercado segundo Narver & Slater

O primeiro componente comportamental, orientação para o cliente, envolve o entendimento de mercados-alvo e a capacidade de criar valor superior para os mesmos de forma contínua, necessitando para isto desenvolver atividades que possam envolver a aquisição e a disseminação de informações sobre os clientes e concorrentes. É importante salientar a distinção feita entre orientação para o mercado e orientação para o cliente, sendo a segunda uma dimensão da primeira.

Na orientação para os concorrentes, a empresa deve entender pontos fortes e fracos de curto prazo de seus concorrentes atuais e potenciais, bem como as capacidades e estratégias de longo prazo para que tenha condições de gerar mais satisfação aos clientes do que os concorrentes.

O terceiro componente comportamental, a coordenação interfuncional, prevê a utilização coordenada de todos os recursos da empresa para geração de valor superior aos clientes, neste momento a responsabilidade deve ser de toda a empresa e não somente do departamento de marketing.

Os dois critérios de decisão enfocam o longo prazo e a rentabilidade. A empresa deve estar voltada para uma dimensão temporal de longo prazo para constantemente procurar satisfazer os consumidores de uma maneira melhor que os competidores, monitorando o ambiente competitivo no qual está inserida. De acordo com Narver & Slater (1990, p.21), “a orientação para o mercado é a cultura organizacional que cria mais eficaz e eficientemente os comportamentos necessários para a criação de valor para os compradores e, assim, contínua performance superior ao negócio”.

No primeiro trabalho desenvolvido em 1990 por Narver e Slater, constata-se que a orientação para o mercado está relacionada com a performance empresarial. Os autores também afirmam que situações no ambiente pouco influenciam a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial, pois os benefícios apresentados pela orientação para o mercado são de longo prazo, enquanto que as condições ambientais são passageiras. Desse modo, a empresa deve sempre procurar uma maior orientação para o mercado, pois assim estará melhor posicionada para o sucesso em qualquer condição ambiental (Slater & Narver, 1994a).

Narver & Slater (1990) sugerem uma perspectiva cultural na sua definição de orientação para o mercado que somente poderá ser alcançada através de uma mudança nas normas e valores da organização, em outras palavras, a empresa que estiver orientada para o mercado jamais terá resultado negativo.

4.4 Modelo de orientação para o mercado, segundo Deshpandé, Farley & Webster

Os autores definem orientação para o mercado como sendo “o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo” (Deshpandé *et. al.* 1993, p.27).

Na verdade, a orientação para o mercado é considerada, por esses autores, como um tipo de cultura organizacional, ou seja, os membros da organização devem sedimentar o valor no consumidor como sendo o ponto central de todas as tarefas desta empresa. Portanto, o foco no consumidor deve estar enraizado nas pessoas, nas suas atividades dentro da organização.

Deshpandé & Webster (1989, p.4) definem como cultura organizacional “(...) o conjunto de valores e crenças partilhados que auxiliam os indivíduos a compreenderem o funcionamento da organização e, assim, fornecer a eles normas de comportamento na organização”. Nesse estudo, os autores caracterizam a orientação para o mercado como a guia das funções organizacionais.

Num estudo de Deshpandé, Farley & Webster (1993), foi desenvolvida uma pesquisa visando a determinar o impacto da cultura organizacional, orientação para o consumidor e inovação em relação à performance da empresa. Como resultado, foi concluído que, isoladamente, nenhuma das variáveis acima citadas produzia performance positiva à empresa.

É importante ressaltar a contribuição dessa pesquisa, pois os autores demonstraram que a percepção da orientação da empresa para o mercado é originária do grupo de consumidores a que esta empresa atende, e não de uma confirmação interna.

Portanto, a determinação da orientação para o mercado deve partir do próprio mercado em que a empresa está inserida.

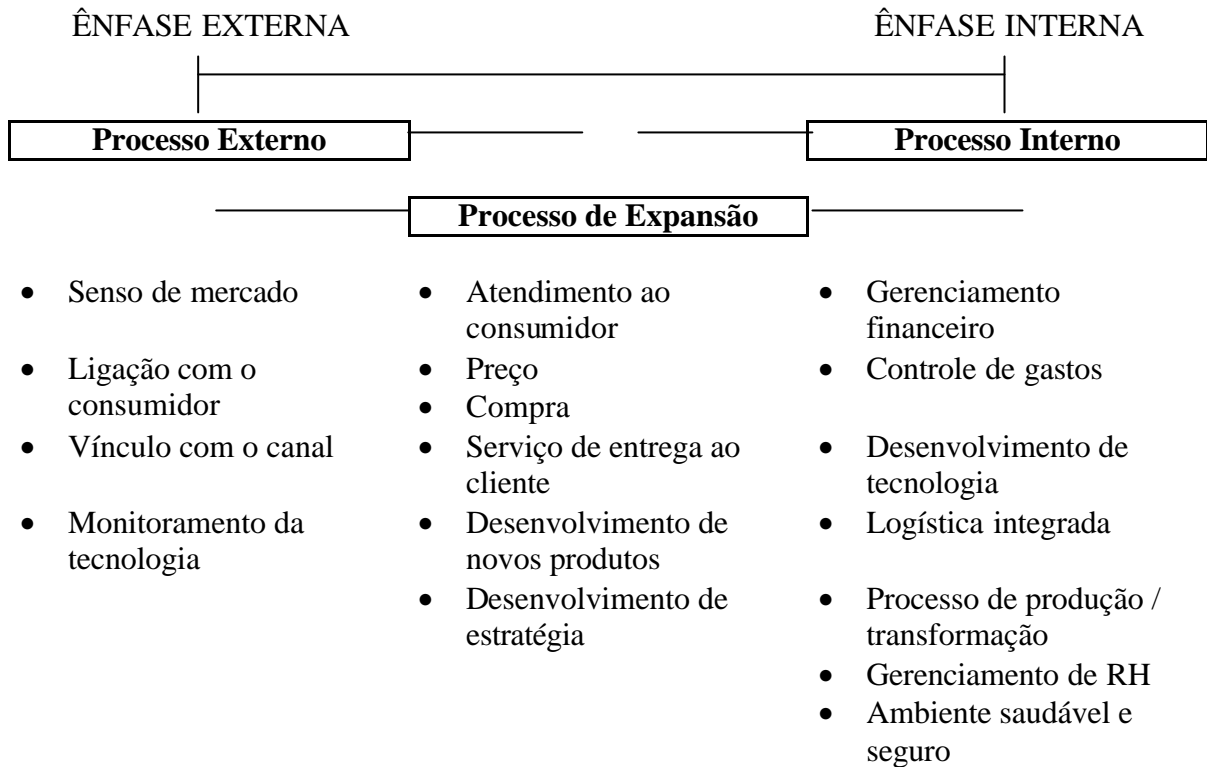
Logo, a contribuição dos autores é principalmente no sentido de que a orientação para o mercado está relacionada com o desenvolvimento de uma consciência interna sobre a importância das ações voltadas para o consumidor, a qual, conseqüentemente, delimita a própria cultura organizacional.

4.5 Modelo de orientação para o mercado, segundo Day

Na visão de Day (1994, p. 38), “a orientação para o mercado representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes”. O autor complementa afirmando que as empresas tornam-se mais orientadas para o mercado na medida em que identificam e desenvolvem capacidades especiais, estabelecendo desta forma vantagens em relação aos demais concorrentes.

Para a obtenção dessa habilidade, é necessário o desenvolvimento das capacidades organizacionais assim definidas pelo autor: “capacidades são complexos conjuntos de habilidades e aprendizado coletivo, exercitados através do processo organizacional, proporcionando coordenação superior das atividades funcionais” (Day, 1994, p.38).

Day (1994) classifica as capacidades em três categorias, a saber: capacidades internas, capacidades externas e capacidades de expansão. Verifica-se que as capacidades externas estão relacionadas com o mercado, basicamente com os consumidores, canais de distribuição e tecnologia, enquanto as capacidades internas estão ligadas ao ambiente organizacional, às habilidades de finanças, custos, desenvolvimento de tecnologia, logística, produção, recursos humanos e outras. As capacidades de expansão, segundo o autor, têm por objetivo a integração das duas anteriormente citadas, sendo um processo para satisfazer as necessidades antecipadas dos consumidores, as quais foram identificadas pelas capacidades externas. Assim, pelo desenvolvimento dessas capacidades, é possível determinar a orientação de uma empresa para o mercado. A Figura 03 apresenta as três categorias de capacidades.



Fonte: Adaptado de Day (1994, p. 41)

Figura 03– Classificação das capacidades

Segundo o estudo de Day (1994, p. 46), são cinco os passos para a empresa, de acordo com o grau de desenvolvimento de suas capacidades, orientar-se para o mercado: diagnosticar as capacidades atuais, antecipar necessidades futuras de capacidades, redesenhar o processo do pessoal de nível operacional, direcionar a alta administração e monitorar o progresso.

O objetivo do autor é demonstrar um compromisso para com o desenvolvimento de capacidades organizacionais, tanto em relação ao ambiente interno quanto ao externo.

“(…) refletindo a filosofia de que todas as decisões começam com o consumidor e são guiadas por uma profunda e compartilhada compreensão das necessidades desses consumidores e do comportamento, capacidades e intenções dos concorrentes, pelo propósito de atingir performance superior, satisfazendo os consumidores melhor do que os concorrentes” (Day, 1994, p. 45).

Day (1999) ressalta que as empresas que aspiram ser orientadas ao mercado devem incentivar seus empregados a ficarem perto dos clientes, a ficarem à frente dos concorrentes, tomando decisões baseadas no mercado. Mesmo assim, os administradores têm dificuldade em tornar suas aspirações em ações, necessitando focalizar suas ações no gerenciamento desse processo de mudança.

Para lidar com o difícil processo de mudança e alcançar melhor orientação para o mercado, Day (1999) afirma que as empresas necessitam adequar um programa de mudança de acordo com sua herança cultural, estratégia de mercado e personalidade das lideranças. Porém, enumera pontos comuns de iniciativas de sucesso como: envolvimento de toda a organização, recursos necessários, envolvimento da alta administração, mudança comportamental e cultural, entre outros.

Baseado nesses pontos em comum, Day (1999) propõe que um programa de mudança contemple seis estágios: (1) comprometimento dos líderes da alta administração; (2) entendimento da necessidade e dos benefícios da mudança; (3) fazer com que todos saibam o que deve ser alcançado e entendam como criar valor superior; (4) mobilizar o comprometimento de todos os níveis no processo; (5) alinhar as estruturas, os sistemas e os incentivos e (6) reforçar o processo de mudança.

4.6 O movimento da qualidade

Neste ítem serão explicitados os históricos e conceitos básicos de Qualidade Total, bem como inter-relações da Qualidade Total com a Orientação para o Mercado.

4.6.1 Histórico e conceitos básicos

Segundo Kaoru Ishikawa (1993), o controle de qualidade moderno, ou o controle de qualidade estatístico (CQE), como é conhecido atualmente, começou nos anos 30 com a aplicação industrial do gráfico de controle inventado pelo Dr. W. A. da Bell Laboratories. Junto a isto, na Inglaterra, também foi desenvolvido o controle de qualidade (1935), e este país foi considerado o berço da estatística moderna. Cabe ressaltar que foi no período das guerras que a qualidade teve grande impulso, conforme comenta Ishikawa

(1993), “Poder-se-ia especular que a Segunda Guerra Mundial foi vencida pelo controle de qualidade e pela utilização de estatística moderna”.

O pensamento de Deming (1990) é considerado uma das expressões mais influentes do paradigma da administração. Seu pensamento é sintetizado em 14 princípios e tem como sustentação o “Saber Profundo”, que consiste na abordagem sistêmica de quatro teorias e elementos, que se relacionam diretamente, a saber: Teoria do Conhecimento, dos Sistemas, da Variabilidade e Elementos de Psicologia. Os 14 princípios foram amplamente utilizados na década de 50, principalmente no Japão pós-guerra. Tais princípios oferecem muitas perspectivas para o desenvolvimento de uma nova teoria administrativa, a qual permite diferentes linhas de interpretação. Convém ressaltar que a gestão da Qualidade tem nas idéias de Deming toda a sua fundamentação e embasamento teórico.

Porém é fundamental entender que a Escola da Administração Científica também possui uma abordagem que converge diretamente para as idéias de Deming. Taylor (1987) alertava a comunidade americana sobre a questão do desperdício, a necessidade da melhoria contínua e a valorização do trabalhador. Os pontos essenciais da obra de Taylor são resumidos em quatro princípios básicos:

- “1- Desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos.
- 2 – Selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador.
- 3 – Cooperar cordialmente com os trabalhadores para articular todo trabalho como os princípios da ciência que foi desenvolvida.
- 4 – Promover uma divisão eqüitativa da iniciativa do trabalhador, com novos tipos de atribuições conferidas à direção que faz a administração mais eficiente do que os antigos sistemas” (Taylor, 1987, p.51-52).

Taylor (1987) destaca que iniciativa e incentivo constituem a essência de todo o sistema da administração científica. Araújo Santos (1994) alerta para o fato de que Taylor pode ser considerado o precursor do movimento da Qualidade Total. A afirmação resgata o real espírito do Taylorismo, que, ao longo dos anos, foi transformado em sinônimo de escravidão e alienação, principalmente após a genial obra de Chaplin, *Tempos Modernos*.

4.6.2 Evolução da qualidade

Garvin (1992) relata que a evolução do movimento da Qualidade teve quatro etapas distintas. A 1ª etapa foi a *Inspeção*, na qual a ênfase centrava-se na uniformidade dos produtos, sendo as principais ferramentas os instrumentos de medição, e o papel dos profissionais da qualidade restringia-se à inspeção, classificação, contagem e avaliação. O responsável pela qualidade era o departamento de Controle de Inspeção.

A 2ª etapa foi o *Controle Estatístico da Qualidade*, na qual a preocupação era o controle e a ênfase era ainda na uniformidade do produto, porém com menos inspeção. Aí surgem as técnicas e os métodos estatísticos como instrumental dos profissionais de qualidade. A qualidade passa a ser responsabilidade dos departamentos de fabricação e engenharia.

A 3ª etapa, denominada *Garantia da Qualidade*, diz que, neste momento, os processos são vistos como parte de um sistema organizacional complexo. A preocupação é com a coordenação e as ações preventivas, com ênfase em toda a cadeia produtiva, desde o projeto até o mercado. Nesta abordagem, os métodos passam a ser programas e sistemas de melhorias, e os profissionais da qualidade passam a medir, planejar e projetar a qualidade. Neste momento todos os departamentos são responsáveis pela qualidade, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com os projetos, planejamento e a execução das políticas da qualidade. A busca é por “construir” a qualidade.

A 4ª etapa é o *Gerenciamento Estratégico da Qualidade*, estágio atual em que se encontra o movimento da qualidade. Nesta fase, Garvin (1992) observa que a preocupação básica é o impacto estratégico com a visão de obter uma oportunidade na concorrência. A ênfase passa a ser nas necessidades de mercado e no consumidor, e os métodos utilizados são o planejamento estratégico, o estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização. Os profissionais da qualidade passam a estabelecer objetivos, educar e treinar os colaboradores, efetuar trabalho consultivo com outros departamentos e delinear programas de melhorias. Todos dentro da empresa passam a ser responsáveis pela qualidade, com a alta gerência exercendo forte liderança. A orientação é gerenciar a qualidade. O elemento fundamental da abordagem estratégica é definir qualidade sob o ponto de vista do cliente.

O mesmo autor, a partir de um relatório da Sociedade Americana de Controle de Qualidade, resume a essência da visão estratégica:

“Não são os fornecedores do produto, mas aqueles para quem eles servem – os clientes, usuários e aqueles que os influenciam ou representam – que têm a última palavra quanto e até que ponto um produto atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas.

A satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece.

A satisfação, relacionada com o que a concorrência oferece, é conseguida durante a vida útil do produto, e não apenas na ocasião da compra.

É preciso um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação àqueles a quem o produto atende”(Garvin, 1992, p.29).

Conforme Garvin (1992), essa etapa contempla um conjunto de ações que darão maior possibilidade de êxito para as empresas.

Para Deming (1990), a melhoria da qualidade é obtida através da associação de uma filosofia administrativa com o raciocínio estatístico. Já Juran (1990) afirma que a administração da Qualidade consiste em três processos gerenciais básicos: Planejamento, Controle e Melhoria da Qualidade. Armand V. Feigenbaum (1991) diz que o Controle da Qualidade Total é um sistema eficaz para integrar os esforços de desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade da organização e assim tornar possível níveis mais econômicos de produção e serviço, permitindo a plena satisfação dos clientes.

Ishikawa (1993) considera o Controle da Qualidade Total, ao estilo japonês, como sendo uma revolução do pensamento administrativo. Porém, este enfoque está muito voltado para dentro das empresas, conforme descreve Day (1994), pois muitas empresas têm desejado tornarem-se voltadas para o mercado, mas têm falhado ao instalar e sustentar esta orientação. “Frequentemente estes aspirantes menosprezam como é difícil a tarefa de trocar o enfoque interno de uma organização para preocupações externas”. “Eles” aparentemente assumem que algumas mudanças marginais, alguns seminários de administração e proclamações de intenção farão o trabalho, quando de fato, uma ampla mudança cultural é necessária. Completando seu pensamento, Day (1994) afirma que para

obter alguma chance de sucesso, programas de mudança terão que igualar a magnitude da troca cultural.

4.6.3 Lições de TQM

Assim como a orientação para o mercado, a *Total Quality Management* explicitamente focaliza a satisfação do consumidor. Uma síntese de declarações de qualidade render-se-ia a uma definição de TQM como “um conjunto de conceitos e ferramentas para tornar todos os empregados focalizados em melhoria contínua, aos olhos do consumidor” (Schonberger 1990, 1992, *apud* Day, 1994, p.48).

Lamentavelmente a TQM enfrenta muitos dos mesmos problemas de aceitação e implementação que o conceito de marketing. Alguns estudos realizados demonstram que a falta de resultados tem guiado para o falecimento de dois terços (66%) (in: Business Week, 1992) dos programas de TQM que têm menos de dois anos de implantação. Arthur D. Little pesquisou 500 empresas que usavam TQM e verificou que apenas 36% acreditavam que estavam significativamente impulsionando sua competitividade. A partir disso muitos estudos avançaram visando a justificar resultados desiguais de programas de TQM. Segundo Jacob (1993), constatou-se que as principais causas de tais resultados são: a falta de comprometimento contínuo da administração de topo, impaciência e pobre entendimento dos princípios.

Há uma tendência persistente em acreditar que somente implementando técnicas como *benchmarking* serão produzidos resultados *bottom-line*. Apesar do interesse declarado em satisfazer os consumidores, a realidade é que os maiores esforços de TQM são direcionados para o interior das empresas (Kordupleski *et. al.* 1993, *apud* Day, 1994, p.48).

Originária da administração da produção e operações, as práticas de qualidade evoluíram do controle de processo estatístico para a garantia da qualidade, para aspirar ser de toda a organização. Na realidade, a TQM é normalmente aplicada dentro de funções ou departamentos, mas os problemas tendem a ser muito mais amplos em escopo (Kaplan & Lour, 1991).

Os programas de mudanças em TQM enfatizam capacitação (*empowerment*) individual e “administração pelo processo” para alcançar melhoria contínua dos processos existentes. O motivo para a implementação de mudança através da capacitação dos empregados é que o pessoal da linha de frente, vendas, operações e serviços está de certa forma em melhor posição para tomar as melhores e mais rápidas decisões operacionais em função do envolvimento direto com os consumidores e de suas atividades de origem (Schonberger 1992, *apud* Day, 1994, p.49).

A TQM também oferece uma bibliografia rica de ferramentas que habilita o gerenciamento pelo processo. Na mesma linha, Day (1994) comenta que a TQM tem proporcionado ferramentas como desenvolvimento da função de qualidade para ajudar a integração das exigências do consumidor no processo de projeto e medida do custo de qualidade. Mesmo assim afirma:

“Embora TQM tenha uma forte ênfase **bottom-up**, aquelas organizações que usam as ferramentas efetivamente e demonstram um comprometimento sustentado com a capacitação, também devem ter um forte time de administração de topo disposto a conduzi-las através de exemplos. Ainda assim, até mesmo quando as forças de TQM e a abordagem das capacidades são combinadas, elas não bastarão para construir uma organização voltada para o mercado”(Day, 1994, p. 49).

Os conceitos associados, métodos e estruturas de TQM e da abordagem das capacidades trabalham melhor com processos que contêm repetição e internalização. Também, o alcance dos processos voltados para o mercado e suas habilidades embutidas têm que se estender além das fronteiras da organização (Day, 1994).

Dessa forma existem situações em que a TQM e a Orientação para o mercado podem contribuir juntas para a construção de uma mudança, conforme relata Day (1994, p. 50):“Porém, porque a abordagem das capacidades e TQM compartilham certos princípios e adotam uma perspectiva de processo, é possível oferecer algumas proposições gerais na administração da mudança”. Na mesma linha de pensamento, Day (1994, p 51) coloca que tais proposições são fortes, com algumas evidências recentes (Jaworski & Kohli, 1993) de que comportamentos voltados para o mercado requerem o comprometimento da alta administração e são alimentados por atividades interfuncionais, objetivos

compartilhados, incentivos externamente orientados e a descentralização da tomada de decisão para o ponto que estiver mais perto do consumidor. Depois de alcançados estes objetivos, necessita-se ainda de uma combinação de *redesign bottom-up* e uma direção *top-down*.

Dentro do *Redesign bottom-up* há a formação de times que são responsáveis pelos resultados, nos quais os gerentes devem diminuir seus controles através de eliminação de especificações justas de procedimentos e da renúncia a relatórios detalhados. Tal ação deixa claro que todos são responsáveis pela melhoria contínua, devendo satisfazerem os consumidores externos e internos. Essas mudanças devem estar apoiadas por investimentos em sistemas de informações, incentivos para melhoria, treinamento para que cada pessoa saiba qual é o seu papel dentro da organização. Ressalta-se que tais iniciativas só terão sucesso se houver *links* entre processos e limites colocados nos comportamentos de forma que a energia não seja dissipada.

Dentro da direção *top-down*, Day (1994) coloca que para “...aumentar sua orientação para o mercado e assim desenvolver capacidades superiores de sentir o mercado e ficar ligada ao consumidor, a administração de topo deveria ter um compromisso inequívoco, colocando os consumidores em primeiro lugar”, tal comprometimento seria sinalizado principalmente por ações e tempo gasto. As palavras têm valor, mas sem as ações para apoiá-las, o resto da organização demoraria a aprender as demais prioridades e comportar-se-ia inadequadamente. Essas ações podem ser melhor coordenadas com ferramentas de TQM.

Day (1994, p. 53) ressalta que “a emergente abordagem das capacidades para a estratégia oferece uma nova perspectiva valiosa de como alcançar e sustentar uma orientação para o mercado”, sendo que duas capacidades são especialmente importantes para chamar a atenção da organização para estas realidades externas. Prossegue afirmando que a primeira é a capacidade de sentir o mercado, que consiste em continuamente sentir as mudanças em seu mercado e antecipar-se às respostas com ações de MKTG. A segunda é a capacidade de ligação ao consumidor, que compreende as ferramentas, habilidades e processos necessários para alcançar relacionamentos colaborativos com consumidores.

“Direção no projeto de programas efetivos para aumentar estas capacidades vem da abordagem das capacidades para a estratégia e da TQM” (Day 1994, p. 53). Tais

abordagens compartilham uma concepção de organização como uma coleção inter-relacionada de processos, e cada uma tem um conjunto de métodos e programas associados para buscar melhorias. Através da combinação das duas abordagens, juntamente com trabalho empírico anterior sobre por que algumas organizações são mais orientadas para o mercado do que outras, é que programas de mudanças devem ser empreendidos, dando atenção simultânea aos valores, crenças e comportamentos dos membros da organização e sendo suportados por mudanças na estrutura da organização, sistemas, controles, incentivos e processos de decisão.

De acordo com pesquisa realizada por Fornasier Neto *et. al.* (1993), com dados coletados por ocasião da realização do Encontro Estadual para a Qualidade em 1992 e também no lançamento do programa Gaúcho da Qualidade e da Produtividade, em outubro do mesmo ano, que teve como objetivo avaliar o estágio da gestão da qualidade no Rio Grande do Sul, um número bastante expressivo de empresas estavam interessadas em implantar o programa.

Na ocasião foi solicitado em uma das questões da pesquisa que fossem citadas três razões para a adoção de processos para a qualidade, tendo ficado evidenciado o fato de as empresas estarem introduzindo novas tecnologias para a qualidade, devido a fatores externos, mais especificamente pela pressão da concorrência. Sendo que a principal razão citada foi a sobrevivência, por 27,3% das empresas pesquisadas.

Também Ruas (1994) destacou a importância dos Programas de Qualidade no Rio Grande do Sul através de pesquisa feita com 120 empresas, realizada durante os meses de agosto a outubro de 1994. Seu principal foco de pesquisa foram os indicadores da qualidade e da produtividade utilizados pela indústria gaúcha.

A pesquisa indicou que, apesar da aparente coerência nas ações para a melhoria da qualidade, a base de todo o processo é frágil, principalmente pela ausência de parâmetros, para que se possa comparar padrões de competitividade industrial ou para se estabelecer metas a atingir de forma coerente. Foi destacada nesta pesquisa, como fator de competição mais relevante, a qualidade, com 96% das respostas, além disso, somente 4% das empresas pesquisadas não empregavam ou não manifestaram interesse em implementar Programas de Qualidade.

Essas duas pesquisas deram mais motivação ao PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) para intensificar e difundir o referido programa para o interior do Estado, e, em 1995, foi lançado em Lajeado, junto à ACIL, o PGQP com adesão de 32 empresas. Hoje (1999) a ACIL conta com a adesão de 188 empresas, conforme dados coletados com a mesma. Vislumbra-se aí importante oportunidade para comprovar a existência de mais orientação para o mercado em empresas que adotaram o programa.

Porque então, não aproveitar todas as ferramentas que são disponibilizadas através de TQM, que tem uma visão um pouco mais voltada para o interior das empresas, para junto com OPM, que olha de maneira mais ampla e de forma estratégica o mundo onde estão inseridas as empresas, para efetivamente juntas buscarem maior resultados para as mesmas. Desta forma pode-se buscar através de pesquisa junto às empresas, informações que balizarão e subsidiarão trabalhos neste sentido.

5 MÉTODO

No intuito de atingir os objetivos propostos, foi realizada, conforme indicação de Churchill (1999), uma pesquisa tipo *survey* em empresas do Vale do Taquari que participavam do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e com empresas que não aderiram ao programa. Malhotra (2001) coloca que a *survey* tem como característica principal elaborar descrições quantitativas de uma população, bem como utilizar instrumentos pré-definidos para a coleta de dados.

Convém ressaltar que não houve a necessidade da utilização de uma fase exploratória para definir as variáveis que mediriam a dimensão geração, disseminação de inteligência de mercado e resposta em relação à inteligência gerada e disseminada, precedendo a pesquisa descritiva, por tratar-se da reaplicação de um modelo no qual as variáveis foram previamente testadas e validadas para o ambiente americano e público da alta administração, bem como já traduzido e validado para o ambiente brasileiro, conforme exposição a ser feita logo a seguir.

5.1 Constructo de orientação para o mercado

O constructo ou modelo que foi utilizado para a mensuração do grau de orientação para o mercado, bem como para avaliar a relação existente entre a orientação para o mercado com a implantação do programa de qualidade no Vale do Taquari, a escala *Markor*, foi desenvolvido, testado e validado por Kohli *et. al.*(1993, p. 476). Considerado um constructo de segunda ordem, a Escala *Markor* é formada por 03 subconstructos de primeira ordem (Hair *et. al.*, 1998), em que constam 06 variáveis referentes à dimensão geração de inteligência de mercado, 05 referentes à dimensão disseminação da inteligência de mercado e 09 referentes à dimensão capacidade de resposta em relação à inteligência gerada e disseminada.

Cabe ressaltar que a escala *Markor* foi convertida para a língua portuguesa através da técnica de tradução reversa (Dillon, Madden & Firtle, 1994, *apud* Sampaio, 2000, p. 84), sendo que, num primeiro momento, três acadêmicos de marketing com domínio da língua inglesa traduziram a escala para o português; em seguida, essas traduções em língua portuguesa foram avaliadas e unificadas e convertidas novamente para o inglês por outro acadêmico de marketing falante nativo do inglês e, finalmente, dois outros acadêmicos de marketing compararam a tradução da escala com a original, buscando garantir uma precisão na tradução dos termos e significados. A referida escala foi validada no ambiente brasileiro em diversos trabalhos, a saber: Ana Maria Machado Toaldo, tese de mestrado (1997), Mauro Mandelli, dissertação de mestrado (1999), Elio Mena, dissertação de mestrado (1999), Flávio Torres Urdan, doutorado (1999), Cláudio Hoffmann Sampaio, doutorado (2000).

5.1.1 Avaliação de validade e confiabilidade das escalas

Sampaio (2000, p. 85) coloca que uma pergunta sempre surge quando ocorre a generalização de um conceito como o de orientação para o mercado: a escala que foi desenvolvida e testada em um ambiente cultural nacional pode ser transferida para outros ambientes? Este questionamento traz à tona a preocupação para com a questão da validade e confiabilidade das escalas e ou modelos “importados”.

“A maior indicação de poder de transferência envolve a confiabilidade da escala num número de muitos ambientes culturais diferentes. Uma variedade de aplicações das escalas de orientação para o mercado poderia fornecer essa evidência” (Deshpandé & Farley, 1998, p. 219).

A validade de uma pesquisa é sem dúvida uma questão mais importante do que a da confiabilidade, pois é mais ampla e inclui esta última. “A confiabilidade é uma condição necessária mas não suficiente para a validade, (...) pois, para uma medida ser válida, precisa ser confiável. Porém, se uma medida não for confiável, ela não poderá ser válida e, em sendo confiável, poderá ou não ser válida” (Mattar, 1993, p.33). Malhotra (2001, p. 265) define a validade de uma escala como sendo “o âmbito no qual as diferenças em escores observados da escala refletem as verdadeiras diferenças entre objetos, quanto à característica que está sendo medida, e não erros sistemáticos ou aleatórios”.

Segundo Malhotra (2001, p. 263), juntamente com a validade do conteúdo da escala deve ser observada a confiabilidade que é definida como sendo o “(...) grau em que uma escala produz resultados consistentes quando se fazem medições repetidas da característica”.

Para a averiguação da confiabilidade das medidas utilizadas foi empregado o “Coeficiente Alfa de Cronbach”, que foi calculado para cada uma das dimensões das escalas de orientação para o mercado, bem como para a totalidade das respostas. Normalmente, os pesquisadores consideram aceitáveis, como indicadores de confiabilidade de medidas, coeficientes Alfa superiores a 0,60 (Evrard *et al.*, 1993) em uma escala que oscila entre 0 e 1.

5.1.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi a escala *Markor* desenvolvida por Kohli *et al.* (1993, p. 476). A escala *Markor* possui um conjunto de vinte indicadores (variáveis) divididos entre as dimensões geração (seis), disseminação (cinco) e resposta (nove), resultando no constructo orientação para o mercado.

5.1.3 Pré-teste do instrumento de coleta de dados

Malhotra (2001, p. 290) afirma que “mesmo o melhor questionário pode ser aperfeiçoado pelo pré-teste” e prossegue dizendo que, como norma geral, um questionário não deve ser usado em uma pesquisa de campo sem um pré-teste adequado. Partindo das variáveis do Modelo *Markor*, no qual constam 06 variáveis referentes à dimensão geração de inteligência de mercado, 05 variáveis referentes à dimensão disseminação da inteligência de mercado e 09 variáveis referentes à dimensão capacidade de resposta em relação à inteligência gerada e disseminada, reproduziu-se o questionário original (ver anexo B), validado por Sampaio (2000).

Após a reprodução do questionário, foi realizado o pré-teste:“(...) teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais” (Malhotra, 2001, p. 291), para verificar a adequação, clareza

e facilidade de entendimento do instrumento pelos respondentes. Posto isto, foram escolhidas, por julgamento, cinco empresas pertencentes à população. Antes da realização do pré-teste contactou-se, via telefone, com as empresas, quando foi solicitado que respondessem ao questionário diretores e ou gerentes.

Como resultado do pré-teste, foram efetuadas pequenas alterações no questionário original, visando a melhorar a compreensão e entendimento do mesmo, haja vista algumas palavras e expressões terem suscitado dúvidas por parte dos respondentes, desta forma foram alteradas. Importante ressaltar que apesar das alterações efetuadas, o instrumento final de pesquisa (anexo A) manteve a estrutura inicial, bem como o sentido das questões, não havendo, portanto, necessidade de mudanças na escala.

As pesquisas descritivas permitem ao investigador quantificar as variáveis empregadas em seu estudo, obtendo conclusões sobre temas pesquisados ou aprofundando a exploração inicial feita na pesquisa de natureza qualitativa (Malhotra 2001). Na mesma linha, Malhotra coloca que normalmente a etapa descritiva é utilizada para descrever a ocorrência de um evento ou investigar relações entre variáveis. Na pesquisa descritiva foram estabelecidas as seguintes etapas, que serão abordadas a seguir: definição da população e amostra, coleta de dados, tratamento e análise dos mesmos.

5.2 Grupos e amostras da pesquisa

A base de coleta de dados dos cadastros das empresas teve como ponto de partida o levantamento na ACIL (Associação Comercial e Industrial de Lajeado), que coordena o Comitê Regional da Qualidade no Vale do Taquari e por isto possui o cadastro de todas as empresas da região. Convém ressaltar que no momento da coleta dos dados, dia 24 de outubro de 2000, o cadastro estava atualizado até o ano base de 1999.

Faziam parte do cadastro da ACIL 8.566 empresas distribuídas nos municípios do Vale do Taquari – RS, sendo que, deste grande grupo, 188 aderiram ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) até o ano de 1998. Desta forma buscou-se segmentar as empresas para efetuar o estudo, constituindo-se assim duas populações. A primeira, formada por empresas que participavam do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, que deu origem a duas amostras, e a segunda formada por

empresas, que não aderiram ao Programa, que por sua vez deu origem a uma terceira amostra.

A primeira amostra, denominada **PGQP-100**, foi composta por empresas que aderiram ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e atingiram 100 pontos ou mais, conforme critérios e avaliações do comitê, em avaliação realizada pelo próprio Comitê Regional da Qualidade no ano de 1998. Esta amostra era constituída por 32 empresas dos mais variados setores, que foram objeto principal do estudo. Das 32 empresas que constituíam a amostra, 30 efetivamente foram investigadas, já que uma entrou em regime de falência e outra negou-se a participar.

A segunda amostra, denominada **PGQP**, foi composta por empresas que aderiram ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, porém não atingiram a pontuação de 100 pontos. Das 188 empresas que aderiram ao programa, 32 atingiram 100 pontos, restando desta forma 156 empresas, das quais foram retiradas 30 para se igualar ao número de empresas da primeira amostra.

A terceira amostra, denominada **Restantes**, foi composta por 30 empresas que tiveram sua origem no segundo grupo, formado por 8.378 empresas que não aderiram ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

A definição do procedimento de amostragem partiu do primeiro grupo, no qual se buscou investigar todas as empresas que atingiram pontuação igual ou superior a 100 pontos na avaliação de qualidade feita pelo Comitê Regional da Qualidade. Na prática pode-se considerar que foi realizado um censo entre as empresas que constituem o grupo das que aderiram ao programa e atingiram 100 pontos. A definição da amostra para os demais grupos (PGQP e Restante) foi diretamente relacionada ao primeiro, pois procurou-se obter grupos de mesmo tamanho, formados por empresas de setores afins, dentro de um mesmo nível de condições.

Desta forma, a técnica de amostragem se caracterizou por ser “não probabilística. Tais técnicas incluem amostragem por conveniência, amostragem por julgamento, amostragem por quotas” (Malhotra, 2001, p. 305).

Justifica-se o segmento das empresas do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade do ano base de 1998, pois algumas das empresas que participavam do programa obtiveram premiações em nível estadual, e outras tinham implantados seus programas de qualidade a mais de três anos, tempo suficiente para colocar em prática muitas ações da qualidade que poderiam propiciar maior grau de orientação para o mercado. Desta forma, presumiu-se que as empresas que tivessem implantado o programa há pelo menos dois anos deveriam estar em um estágio mais avançado dentro dos princípios que regem a qualidade.

Tabela 01 - Grupo e amostras por segmento de empresas

| Grupo | N | n | % |
|--------------|-------------|-----------|------------|
| PGQP-100 | 32 | 30 | 93,8 |
| PGQP | 156 | 30 | 19,2 |
| Restante | 8378 | 30 | 0,4 |
| Total | 8566 | 90 | 1,1 |

Fonte: coleta de dados.

N =Número de empresas de cada grupo

n =Número de empresas de cada amostra

5.3 Procedimentos de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado a partir do constructo *Markor* de orientação para o mercado de Kohli *et. al.* (1993). As variáveis avaliadas foram aquelas traduzidas e validadas, conforme explicado no item 5.1. No questionário original existem vinte variáveis assim distribuídas: seis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco relativas à disseminação da informação gerada e nove relativas à resposta da empresa. Foram utilizadas, a exemplo da medida original, escalas de 5 pontos, tipo Likert, nas quais o respondente deveria manifestar-se de acordo com o comportamento de sua empresa, variando os extremos de (1) *Discordo Totalmente* a (5) *Concordo Totalmente*.

Tabela 02 - Fatores da escala markor e sua composição

| Fatores | Número | Itens que o compõem de itens |
|------------------------------|--------|------------------------------|
| Fator 1 | 6 | 01 a 06 |
| Geração de inteligência | | |
| Fator 2 | 5 | 07 a 11 |
| Disseminação de inteligência | | |
| Fator 3 | 9 | 12 a 20 |
| Resposta à inteligência | | |

Fonte: Escala *MARKOR*.

Os dados foram coletados por meio de entrevista, marcada com antecedência, realizada com executivos da alta administração (diretores proprietários, diretores e gerentes) por tratarem-se de pessoas que possuíam mais condições de responder a todas as questões. A coleta dos dados ocorreu durante o período de 09 de abril a 04 de maio de 2001.

5.4 Tratamento e análise dos dados

Para alcançar os objetivos deste trabalho adotou-se diferentes técnicas de análise estatística. O tratamento dos dados foi executado com o auxílio dos *softwares* estatísticos “Windows Excel” e “SPSS – Statistical Package for the Social Sciences”. Os principais procedimentos estatísticos utilizados foram os descritos abaixo:

- a) Coeficiente Alfa de Cronbach: serviu para verificar a confiabilidade das medidas utilizadas;
- b) Medidas de Tendência Central: também foram calculadas as medidas de tendência central média, mediana e desvio padrão para cada uma das variáveis que compõem o constructo de orientação para o mercado;
- c) Análise de Variância ANOVA: para a comparação dos dados entre os grupos de variáveis foi utilizada a análise de variância que objetiva a comparação de três ou mais médias provenientes de grupos distintos. No caso deste estudo, está sendo utilizada para verificar se existem diferenças nas médias dos grupos, bem como das médias dos subconstructos de orientação para o mercado;

- d) Teste de Duncan: é uma das possibilidades de testes de complementação e tem por finalidade identificar o grupo de maior representatividade.

A análise de variância (ANOVA), conforme Hayes (1996), é usada para comparar grupos de dados. Quando se realiza uma ANOVA, pode-se comparar mais de dois grupos simultaneamente. Como o próprio nome indica, a análise de variância é um método de análise dos componentes da variância.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da presente pesquisa são descritos da seguinte forma: verificação da confiabilidade das medidas obtidas; na seqüência são apresentadas as estatísticas descritivas, média, mediana e desvio padrão, das variáveis de orientação para o mercado das três amostras; após é feita a análise de variância ANOVA e por último o teste de Duncan, que selecionou o grupo representativo indicado pela ANOVA.

6.1 Confiabilidade das medidas

Com o intuito de avaliar a confiabilidade das medidas, foi utilizado o coeficiente *Alpha de Cronbach*. O mesmo foi calculado para cada amostra, bem como para o total de 90 casos, e para cada subconstructo da escala *markor*. Segundo Hair *et. al.* (1998, p. 118), trata-se de uma medida de confiabilidade de escalas que varia no intervalo de 0 a 1, sendo que valores **em torno** de 0,7 são considerados limites mínimos de aceitabilidade. Malhotra (2001, p. 265) afirma que “...um valor de 0,6 ou menos geralmente indica confiabilidade insatisfatória de consistência interna”. Os coeficientes *Alpha de Cronbach*, calculados com base nas 90 observações são apresentados no Tabela 03.

Tabela 03 - Coeficiente *Alpha de Cronbach* das medidas obtidas

| Subconstructo | PGQP-100 | PGQP | Restantes | Total 90 casos |
|---------------|----------|--------|-----------|----------------|
| Geração | 0,7158 | 0,5746 | 0,6742 | 0,6622 |
| Disseminação | 0,7272 | 0,5263 | 0,6334 | 0,6368 |
| Resposta | 0,6944 | 0,6664 | 0,6578 | 0,6946 |

Fonte: Coleta de dados.

Analisando-se o grupo PGQP-100 e o Grupo Restantes, podemos dizer que as escalas utilizadas para medir geração de inteligência, disseminação de inteligência e

resposta a esta inteligência são confiáveis. No grupo PGQP, a escala utilizada para medir resposta à inteligência mostrou-se confiável, porém as escalas de geração e disseminação não apresentaram confiabilidade dentro dos parâmetros anteriormente mencionados.

Pode-se inferir que o instrumento de coleta de dados mostrou-se mais confiável para o grupo PGQP-100 e para o grupo Restantes. Mesmo assim foram feitas análises baseadas nos dados coletados junto ao grupo PGQP, pois os escores de confiabilidade não invalidam necessariamente as medidas utilizadas.

6.2 Variáveis de orientação para o mercado

Para verificar o grau de orientação para o mercado nas empresas da amostra, foi utilizada a escala *Markor* (Kohli *et. al.* 1993, p. 476). A escala pode ser identificada no anexo A. As Tabelas 04, 05 e 06 apresentam as médias, medianas e desvio padrão de cada variável do constructo de orientação para o mercado dos três grupos.

Para a verificação do grau de geração, disseminação e resposta das amostras pesquisadas, foi utilizada a média, sendo que os pontos próximos a “1” apresentam baixo grau de orientação, os pontos próximos a “5” apresentam alto grau de orientação e os pontos próximos a “3” são considerados médios. Serão apresentadas as medidas de tendência central de todo o constructo de orientação para o mercado de cada amostra, porém, estas serão analisadas de forma separada, no intuito de verificar cada um dos subconstructos de orientação para o mercado dentro de cada amostra da pesquisa.

Para melhor identificação, serão estudados no subconstructo geração as variáveis de 01 a 06, no subconstructo disseminação as variáveis 07 a 11 e no subconstructo resposta as variáveis 12 a 20.

A Tabela 04 apresenta a média, mediana e desvio padrão de cada variável de orientação para o mercado.

Tabela 04 - Média, mediana e desvio padrão das variáveis de orientação para o mercado do grupo PGQP-100

| Variáveis de orientação para o mercado³ | Média | Mediana | Desvio padrão |
|--|--------------|----------------|----------------------|
| 01. Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro. | 3,37 | 4 | 1,54 |
| 02. Nesta empresa, nós conduzimos muita pesquisa de mercado. | 3,30 | 4 | 1,32 |
| 03. Somos rápidos para identificar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes por produtos ou serviços. | 3,60 | 4 | 1,28 |
| 04. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos ou serviços. | 4,30 | 5 | 1,42 |
| 05. Somos rápidos em identificar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação) . | 4,37 | 5 | 0,72 |
| 06. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) terão sobre nossos clientes. | 4,20 | 5 | 1,00 |
| 07. Nós realizamos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e os desenvolvimentos de mercado. | 4,33 | 5 | 1,03 |
| 08. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes. | 3,60 | 4 | 1,30 |
| 09. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo. | 3,88 | 4 | 1,04 |
| 10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa. | 4,27 | 5 | 1,17 |
| 11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é rápido para alertar aos outros departamentos. | 4,17 | 4 | 0,70 |
| 12. Somos rápidos para decidir como responder às mudanças de preço de nossos concorrentes. | 3,57 | 3 | 1,28 |
| 13. Independente de qualquer razão, não tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes em relação aos nossos produtos ou serviços. | 4,23 | 5 | 0,98 |
| 14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos produtos ou serviços para assegurar que eles estejam de acordo com os desejos dos clientes. | 4,00 | 4 | 1,05 |
| 15. Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa | 3,87 | 4 | 1,14 |

³ Na apresentação das variáveis de orientação para o mercado houve um rephraseamento das questões – as questões originais podem ser vistas no Anexo A. As questões 03, 05, 11, 12, 13, 18 e 19 possuíam no questionário original escala invertida, mas foram recodificadas para facilitar a compreensão da Tabela.

| Variáveis de orientação para o mercado³ | Média | Mediana | Desvio padrão |
|--|--------------|----------------|----------------------|
| encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio. | | | |
| 16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente. | 3,70 | 4 | 1,32 |
| 17. As atividades dos diferentes departamentos, nesta empresa, são bem coordenadas. | 4,20 | 4 | 0,66 |
| 18. As reclamações dos clientes têm ouvidos nesta empresa. | 4,57 | 5 | 1,00 |
| 19. Caso formulássemos um ótimo plano de marketing, provavelmente seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado. | 4,00 | 4 | 0,91 |
| 20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação. | 4,20 | 4 | 0,89 |

Fonte: Coleta de dados.

Analisando a Tabela 04, observa-se que apenas a variável 12 apresenta uma mediana 3, no ponto “nem concordo, nem discordo” da escala, e 7 variáveis (04, 05, 06, 07, 10, 13 e 18) possuem medianas 5, atingindo o ponto de “concordância máxima” da escala. A maioria das variáveis, doze no total, apresenta mediana 4. Em relação às médias, verifica-se que todas estão acima do ponto médio da escala. Pode-se constatar também que as variáveis (01, 02, 03, 08, 09, 12, 15 e 16) ficaram abaixo de 4 e as demais acima desta média.

Avaliando-se cada subconstructo de orientação para o mercado, pode-se observar que, na geração de inteligência de marketing (variáveis 01 a 06), a variável com menor média do subconstructo de geração, bem como de toda a escala de constructo de orientação, é a 02 (Nesta empresa nós conduzimos muita pesquisa de mercado), que tem média 3,30, indicando, desta forma, haver pouca preocupação dentro da empresa com esta ação, que é de suma importância para caracterizar orientação para o mercado. Também as variáveis 01 e 03 apresentaram médias baixas se comparadas às demais, respectivamente 3,37 e 3,60. Ressalta-se que a variável 03 (Somos rápidos para identificar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes por produtos ou serviços) está diretamente relacionada com a variável 01 (Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro) e com a 02, pois para ser rápida em detectar e identificar mudanças dos clientes as empresas têm

que estejam juntas aos mesmos e fazerem muita pesquisa de mercado. Já as variáveis 04, 05 e 06 apresentam médias bastante altas se comparadas às demais do bloco geração, demonstrando que as empresas de modo geral fazem pesquisa com clientes pelo menos uma vez por ano para averiguar a qualidade de seus produtos do ponto de vista do consumidor, identificam com rapidez mudanças no ramo de atividade, bem como geralmente revisam prováveis efeitos do seu ambiente empresarial sobre o cliente. Dessa forma pode-se constatar, de modo geral, que as empresas desta amostra possuem alto grau de geração da inteligência de marketing.

No subconstructo disseminação da inteligência de marketing (variáveis 07 a 11), as variáveis 07, 10 e 11 apresentaram médias acima de 4, respectivamente, 4,33, 4,27 e 4,17, demonstrando, desta forma, que, de modo geral, são realizadas reuniões entre os departamentos para discutir tendências de mercado, e fatos importantes sobre os concorrentes, bem como disseminar dados importantes sobre satisfação de clientes. Já as variáveis 08 e 09, com médias 3,60 e 3,88, respectivamente, confirmam os dados das variáveis 01, 02 e 03, que revelam que ações voltadas diretamente aos clientes não são freqüentes dentro da empresa, bem como não recebem a importância necessária das empresas para caracterizar orientação de mercado. Porém, é possível constatar, de modo geral, que as empresas participantes desta amostra possuem alto grau de disseminação da inteligência de marketing.

No subconstructo resposta (variáveis 12 a 20), nas variáveis 12, 15 e 16, com médias de 3,57, 3,87 e 3,70, respectivamente, percebe-se a pouca importância dada às ações dentro da empresa em relação às atitudes dos concorrentes, juntamente à menor importância dada ao planejamento interno de ações que visem a respostas rápidas às mudanças no ambiente de negócios, o que poderia propiciar maior orientação para o mercado. As demais variáveis, 13, 14, 17, 18, 19 e 20, com médias 4 ou mais, demonstram, de modo geral, que as empresas deste grupo dão maior atenção às ações que refletem posições de mercado, ou seja, acompanham e respondem as ações dos concorrentes e atendem aos pedidos de clientes, porém não de forma tão organizada. Tal suposição vai de encontro às menores médias das variáveis 12, 15 e 16 dentro deste subconstructo, por tratarem-se de ações organizadas dentro da empresa em resposta ao que clientes e concorrentes estão querendo ou fazendo. De modo geral, este subconstructo tem as médias

bastante consistentes, o que permite supor que as empresas desta amostra possuem alto grau de resposta à inteligência de marketing.

Feita a avaliação individual dos três subconstructos, passou-se para uma avaliação de orientação para o mercado do grupo PGQP-100, na qual se pode concluir que: entre os itens que apresentaram média inferior a 4, variáveis 01, 02, 03, 08, 09, 12, 15 e 16, cinco deles (01, 02, 03, 08 e 09) são relativos a ações internas para atendimento ao cliente, duas variáveis (12 e 16) relativas a ações internas para responder à ação dos concorrentes e uma variável (15) relativa a ações internas para responder a mudanças do mercado, o que demonstra que as empresas do primeiro grupo, PGQP-100, por agirem menos intensamente nas ações internas de geração e disseminação, tendem a agir de forma menos organizada para atender clientes, bem como responderem de forma mais lenta à atuação dos concorrentes. Tais variáveis, se melhor trabalhadas, poderiam propiciar mais orientação para o mercado.

A Tabela 05 apresenta a média, mediana e desvio padrão de cada variável de orientação para o mercado.

Tabela 05 - Média, mediana e desvio padrão das variáveis de orientação para o mercado do grupo PGQP

| Variáveis de orientação para o mercado⁴ | Média | Mediana | Desvio padrão |
|--|--------------|----------------|----------------------|
| 01. Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro. | 3,27 | 3 | 1,44 |
| 02. Nesta empresa, nós conduzimos muita pesquisa de mercado. | 3,13 | 3 | 1,28 |
| 03. Somos rápidos para identificar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes por produtos ou serviços. | 3,87 | 4 | 1,20 |
| 04. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos ou serviços. | 4,17 | 5 | 1,18 |
| 05. Somos rápidos em identificar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação). | 4,43 | 5 | 0,98 |

⁴ Na apresentação das variáveis de orientação para o mercado houve um rephraseamento das questões – as questões originais podem ser vistas no Anexo A. As questões 03, 05, 11, 12, 13, 18 e 19 possuíam no questionário original escala invertida, mas foram recodificadas para facilitar a compreensão da Tabela.

| Variáveis de orientação para o mercado⁴ | Média | Mediana | Desvio padrão |
|--|--------------|----------------|----------------------|
| 06. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) terão sobre nossos clientes. | 3,97 | 4 | 1,10 |
| 07. Nós realizamos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e os desenvolvimentos de mercado. | 4,17 | 5 | 1,18 |
| 08. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes. | 3,40 | 4 | 1,40 |
| 09. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo. | 3,73 | 4 | 1,29 |
| 10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa. | 3,33 | 4 | 1,16 |
| 11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é rápido para alertar aos outros departamentos. | 3,80 | 4 | 1,32 |
| 12. Somos rápidos para decidir como responder às mudanças de preço de nossos concorrentes. | 3,83 | 4 | 1,26 |
| 13. Independente de qualquer razão, não tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes em relação aos nossos produtos ou serviços. | 4,33 | 5 | 0,80 |
| 14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos produtos ou serviços para assegurar que eles estejam de acordo com os desejos dos clientes. | 4,27 | 4 | 0,74 |
| 15. Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio. | 3,97 | 4 | 0,93 |
| 16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente. | 3,77 | 4 | 1,14 |
| 17. As atividades dos diferentes departamentos, nesta empresa, são bem coordenadas. | 3,63 | 3 | 0,93 |
| 18. As reclamações dos clientes têm ouvidos nesta empresa. | 4,97 | 5 | 0,18 |
| 19. Caso formulássemos um ótimo plano de marketing, provavelmente seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado. | 3,90 | 4 | 1,21 |
| 20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação. | 4,03 | 4 | 1,00 |

Fonte: Coleta de dados.

Analisando a Tabela 05, do grupo PGQP, pode-se observar que 3 variáveis (01, 02 e 17) apresentam mediana 3, que corresponde ao ponto “nem concordo nem discordo” da escala, e 5 variáveis (04, 05, 07, 13 e 18) apresentam mediana 5, que equivale

ao ponto de “concordância máxima” da escala. A maioria das variáveis, doze no total, apresenta mediana 4. Em relação às médias, verifica-se que todas estão acima do ponto médio da escala, sendo que sete variáveis (04, 05, 07, 13, 14, 18 e 20) apresentam médias acima de 4, e as demais, treze ao todo, apresentam médias inferiores a 4.

Na avaliação do subconstructo de orientação para o mercado, pode-se observar que, na geração de inteligência de marketing (variáveis 01 a 06), as variáveis com a menor média do subconstructo de geração, bem como de toda a escala de constructo de orientação, são a 01 e a 02 (Nesta empresa nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços necessitarão no futuro e nesta empresa nós conduzimos muita pesquisa de mercado), que atingiram média 3,27 e 3,13, respectivamente, indicando, desta forma, pouca preocupação da empresa com estas ações. Já a variável 05 chama a atenção dentro do subconstructo por apresentar uma média de 4,43, alta em comparação com as demais, demonstrando que a empresa é rápida em identificar mudanças fundamentais dentro do seu ramo de atividade. Mesmo tendo duas médias muito próximas do grau médio de geração, pelo escore das médias pode-se constatar, de modo geral, que as empresas desta amostra possuem alto grau de geração da inteligência de marketing.

No subconstructo disseminação da inteligência de marketing (variável 07 a 11), apenas a variável 07 (Nós realizamos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimentos de mercado) apresentou média alta, 4,17. Duas variáveis apresentaram médias bem inferiores, 3,4 e 3,33, respectivamente, 08 e 10 (O pessoal de marketing em nossa empresa discute com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes e Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos da empresa), indicando, desta forma, certa contrariedade com a variável 07 e refletindo as variáveis 01 e 02, que demonstram pouca pesquisa sobre o mercado, bem como poucos encontros e reuniões com clientes para identificar suas necessidades. Também em função dos escores das médias pode-se constatar, de modo geral, que as empresas desta amostra possuem alto grau de disseminação da inteligência de marketing.

No subconstructo resposta à inteligência de marketing (variáveis 12 a 20), as variáveis 12, 16, 17 e 19 atingiram médias 3,83, 3,77, 3,63 e 3,90, respectivamente,

permitindo observar que as empresas demonstram ter menor capacidade de implementar ações internas que visem a dar suporte a ações de marketing, propiciando assim menor caracterização de resposta. Ressalta-se neste bloco a variável 18 (As reclamações dos clientes têm ouvidos nesta empresa), com média 4,97, demonstrando que a empresa dá atenção às reclamações de seus clientes. De modo geral, também este subconstructo tem médias bastante consistentes, o que permite supor que as empresas desta amostra possuem alto grau de resposta à inteligência de marketing.

Avaliando os três subconstructos de orientação para o mercado do grupo PGQP, cabe ressaltar a baixa média das variáveis 01 e 02 (reunir-se com clientes e fazer pesquisa de mercado), demonstrando a pouca importância atribuída a estas atividades de geração de inteligência. O subconstructo disseminação apresentou, também, de modo geral, médias menores, demonstrando menor competência interna para disseminar informações superiores. No subconstructo resposta à inteligência de mercado, as médias são em geral maiores, ressaltando a variável 18 (As reclamações dos clientes têm ouvidos nesta empresa), com média 4,97, o que indica, de certo modo, que a geração e disseminação da inteligência de mercado são menos intensas dentro deste grupo do que a resposta ao mercado.

A Tabela 06 apresenta a média, mediana e desvio padrão de cada variável de orientação para o mercado.

Tabela 06 - Média, mediana e desvio padrão das variáveis de orientação para o mercado do grupo Restantes

| Variáveis de orientação para o mercado⁵ | Média | Mediana | Desvio padrão |
|--|--------------|----------------|----------------------|
| 01. Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro. | 3,67 | 5 | 1,67 |
| 02. Nesta empresa, nós conduzimos muita pesquisa de mercado. | 3,53 | 4 | 1,17 |
| 03. Somos rápidos para identificar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes por produtos ou serviços. | 4,07 | 5 | 1,11 |

⁵ Na apresentação das variáveis de orientação para o mercado houve um rephraseamento das questões – as questões originais podem ser vistas no Anexo A. As questões 03, 05, 11, 12, 13, 18 e 19 possuíam no questionário original escala invertida, mas foram recodificadas para facilitar a compreensão da Tabela.

| Variáveis de orientação para o mercado⁵ | Média | Mediana | Desvio padrão |
|--|--------------|----------------|----------------------|
| 04. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos ou serviços. | 4,23 | 5 | 1,04 |
| 05. Somos rápidos em identificar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação). | 4,43 | 5 | 0,90 |
| 06. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) terão sobre nossos clientes. | 4,03 | 4 | 1,22 |
| 07. Nós realizamos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e os desenvolvimentos de mercado. | 4,53 | 5 | 0,82 |
| 08. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes. | 3,53 | 4 | 1,14 |
| 09. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo. | 3,97 | 5 | 1,48 |
| 10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa. | 4,00 | 4 | 1,23 |
| 11. Quando um departamento descobre algo importante sobre concorrentes, ele é rápido para alertar aos outros departamentos | 3,93 | 4 | 1,11 |
| 12. Somos rápidos para decidir como responder às mudanças de preço de nossos concorrentes. | 4,37 | 5 | 0,85 |
| 13. Independente de qualquer razão, não tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes em relação aos nossos produtos ou serviços. | 4,57 | 5 | 0,82 |
| 14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos produtos ou serviços para assegurar que eles estejam de acordo com os desejos dos clientes. | 4,33 | 5 | 0,89 |
| 15. Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio. | 4,23 | 5 | 0,90 |
| 16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente. | 4,17 | 5 | 1,21 |
| 17. As atividades dos diferentes departamentos, nesta empresa, são bem coordenadas. | 4,23 | 4 | 0,82 |
| 18. As reclamações dos clientes têm ouvidos nesta empresa. | 4,97 | 5 | 0,18 |
| 19. Caso formulássemos um ótimo plano de marketing, provavelmente seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado. | 3,97 | 4 | 1,03 |
| 20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação. | 4,57 | 5 | 0,68 |

Fonte: Coleta de dados.

Analisando a Tabela 06, verifica-se que 7 variáveis (02, 06, 08, 10, 11, 17 e 19) apresentam mediana 4, que corresponde ao ponto “concordo parcialmente” e as demais variáveis observadas, 13 no total, apresentam medianas 5, atingindo o ponto de “concordância máxima” da escala. De modo geral verifica-se que há uma tendência positiva das empresas respondentes deste terceiro grupo (Restantes), haja vista suas respostas estarem convergindo para o ponto máximo de concordância das variáveis. Em relação às médias, constata-se que todas estão acima do ponto médio da escala. Neste grupo apenas seis variáveis (01, 02, 08, 09, 11 e 19) apresentam médias inferiores a 4, a variável 10 apresenta média 4,00, e as demais superiores.

Na avaliação dos subconstructos de orientação para o mercado, verifica-se que, na dimensão geração de inteligência de marketing (variáveis 01 a 06), as variáveis 01 e 02 apresentaram médias abaixo de 4, respectivamente, 3,67 e 3,53. Importante ressaltar que estas duas variáveis obtiveram as menores médias dentro deste subconstructo, bem como dentro de todo o constructo. Indicando que reunir-se com clientes para identificar produtos e serviços que estes necessitarão no futuro e conduzir muita pesquisa de mercado são atividades que recebem pouca atenção dentro das empresas, atividades estas fundamentais para fundamentar o processo de geração de inteligência de marketing. Convém ressaltar a variável 05 (Somos rápidos em identificar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade), que obteve média 4,43, revelando a grande preocupação das empresas em manterem-se atualizadas no seu ramo de atividades. Os escores médios permitem concluir que existe alto grau de geração de inteligência de marketing.

No subconstructo disseminação de inteligência de mercado (variáveis 07 a 11), a variável 08 (O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes) apresenta uma média de 3,53, o que demonstra, de certa forma, um distanciamento deste setor para com os demais dentro da empresa. Também chama a atenção a variável 07 (Nós realizamos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e os desenvolvimentos de mercado), com média 4,53, revelando grande preocupação com tendências e desenvolvimentos de mercado. As demais médias mostraram-se bastante positivas dentro do subconstructo. Sendo assim, pode-se constatar que existe alto grau de disseminação à inteligência de marketing.

No subconstructo resposta à inteligência de marketing (variáveis 12 a 20), a variável 19 (Caso formulássemos um ótimo plano de marketing, provavelmente seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado) apresentou média inferior a 4, ou seja, 3,97, o que não desfaz a importância desta variável dentro deste subconstructo, porém, evidencia certa fragilidade em relação a esta atividade. As demais variáveis, que falam sobre agilidade, rapidez em atender e entender necessidades de clientes, tanto em produtos como em serviços e resposta rápida aos concorrentes, obtiveram médias altas, em concordância com as variáveis 05 e 07, que também falam de rapidez na identificação de mudanças no ramo de atividades, bem como realização de reuniões entre departamentos para discussão de tendências e os desenvolvimentos de mercado. Paralelo a esta situação, cabe ressaltar que a variável 18 (As reclamações dos clientes têm ouvidos nesta empresa) obteve média 4,97, demonstrando a preocupação das empresas em atender às reclamações dos clientes.

Feita a avaliação individual de cada subconstructo de orientação para o mercado do grupo Restantes, conclui-se, pelas médias dos subconstructos, que existe maior resposta à inteligência de mercado do que geração e disseminação à inteligência de marketing. Analisadas em conjunto, as questões 01, 02, 08 e 19 chamam à atenção, pois são ações ligadas ao departamento de marketing e estão recebendo de maneira geral as menores médias de todo constructo, indicando que o departamento poderia integrar-se mais e passar mais informações para as demais áreas das empresas.

6.3 Comparação entre as amostras

Para que seja possível visualizar de forma mais rápida e concisa os resultados das três amostras, apresentamos na Tabela abaixo as médias de cada amostra, bem como a média geral por subconstructo dentro de cada amostra. Para melhor visualização, foi incluída uma coluna que aponta qual das amostras apresentou a média mais elevada.

Para facilitar a compreensão de algumas comparações feitas, a seguir, tendo como base as médias de cada variável, bem como a média dos subconstructos de orientação para o mercado, constituiu-se uma tabela resumo, das três amostras, com média geral das mesmas, juntamente com a indicação do grupo com maior média.

Tabela 07 - Médias das variáveis por grupo

| Variável | PGQP-100 | PGQP | Restante | Grupo com maior média |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|
| Variável 01 | 3,37 | 3,27 | 3,67 | Restante |
| Variável 02 | 3,30 | 3,13 | 3,53 | Restante |
| Variável 03 | 3,60 | 3,87 | 4,07 | Restante |
| Variável 04 | 4,30 | 4,17 | 4,23 | PGQP-100 |
| Variável 05 | 4,37 | 4,43 | 4,43 | Restante/PGQP |
| Variável 06 | 4,20 | 3,97 | 4,03 | PGQP-100 |
| Média geral | 3,86 | 3,81 | 3,99 | |
| Variável 07 | 4,33 | 4,17 | 4,53 | Restante |
| Variável 08 | 3,60 | 3,40 | 3,53 | PGQP-100 |
| Variável 09 | 3,88 | 3,73 | 3,97 | Restante |
| Variável 10 | 4,27 | 3,33 | 4,00 | PGQP-100 |
| Variável 11 | 4,17 | 3,80 | 3,93 | PGQP-100 |
| Media geral | 4,05 | 3,69 | 3,99 | |
| Variável 12 | 3,57 | 3,83 | 4,37 | Restante |
| Variável 13 | 4,23 | 4,33 | 4,57 | Restante |
| Variável 14 | 4,00 | 4,27 | 4,33 | Restante |
| Variável 15 | 3,87 | 3,97 | 4,23 | Restante |
| Variável 16 | 3,70 | 3,77 | 4,17 | Restante |
| Variável 17 | 4,20 | 3,63 | 4,23 | Restante |
| Variável 18 | 4,57 | 4,97 | 4,97 | Restante/PGQP |
| Variável 19 | 4,00 | 3,90 | 3,97 | PGQP-100 |
| Variável 20 | 4,20 | 4,03 | 4,57 | Restante |
| Media geral | 4,04 | 4,08 | 4,38 | |

Médias baseadas em 30 observações feitas em cada grupo

Variáveis 01 a 06 – Média Geração de inteligência

Variáveis 07 a 11 – Média Disseminação de inteligência

Variáveis 12 a 20 – Média Resposta à inteligência

Fonte: Coleta de dados.

Observa-se na Tabela acima que o grupo PGQP-100 obteve maior média em 06 variáveis, sendo duas do subconstructo geração (04 e 06), três do subconstructo disseminação (08, 10, e 11) e uma (19) do subconstructo resposta. O grupo PGQP obteve média maior que o PGQP-100 e igual ao grupo Restantes em duas variáveis (05 e 18). Já o grupo Restantes obteve média superior ao grupo PGQP em dezoito variáveis e média superior ao grupo PGQP-100, em 14 variáveis (01, 02, 03, 05, 07, 09, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, e 20).

Inicia-se ressaltando as variáveis 01 e 02 (Reunir-se com clientes pelo menos uma vez por ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro, e Nesta empresa, nós conduzimos muita pesquisa de mercado), que obtiveram as menores

médias dentro do constructo de orientação para o mercado nos três grupos pesquisados, demonstram que as empresas investigadas não fazem pesquisa rotineiramente, e normalmente não se reúnem com seus clientes para discutir sobre preferências futuras de produtos e serviços. Como são duas ações que dão sustentação a todo o processo de geração, disseminação e resposta à inteligência de marketing, não deveriam ser negligenciadas de tal maneira pelas empresas participantes da pesquisa.

Na variável 03 (Somos rápidos para identificar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes por produtos e serviços), a média do grupo Restante foi de 4,07, sendo que a do grupo PGQP-100, 3,60 e a do grupo PGQP, 3,87, o que pode significar que o grupo Restante é mais rápido para identificar a preferência dos clientes, principalmente se comparado ao grupo PGQP-100.

Com exceção da variável 03, que apresenta diferença acentuada entre as amostras, as demais variáveis têm médias muito semelhantes dentro do subconstructo geração de inteligência de marketing, o que permite inferir que, independente de terem aderido ou não ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e terem atingido pontuação de 100 pontos, as empresas das amostras têm comportamentos muito parecidos.

Ressalta-se, também, que, nas três amostras pesquisadas, existe geração de inteligência de marketing, e os grupos (PGQP-100, PGQP e Restantes) podem ser considerados como detentores de elevado grau de geração de inteligência de marketing.

Pode-se observar no subconstructo disseminação de inteligência que as médias das amostras PGQP-100 e Restantes são muito semelhantes, mostrando que as empresas agem de forma muito análoga, diferente do grupo PGQP, que obteve, de modo geral, dentro deste subconstructo médias mais baixas, o que pode significar menor grau de disseminação em relação às demais amostras. A variável 10 (Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa), com média de 4,27, 3,33 e 4,00, respectivamente, PGQP-100, PGQP e Restantes, demonstra que o grupo PGQP não dissemina regularmente em todos os níveis dados sobre satisfação de clientes.

Da mesma forma que na geração, foi identificada disseminação nas três amostras pesquisadas, sendo que dois grupos, PGQP-100 e Restantes, possuem elevado grau de disseminação de inteligência de marketing. Ressalta-se que no grupo PGQP a disseminação não é tão intensa quanto nos outros dois grupos.

No subconstructo resposta, predominam médias mais altas no grupo Restantes, o que indica, de modo geral, que este grupo responde mais rapidamente à inteligência de marketing. Na variável 12 (Somos rápidos para decidir como responder às mudanças de preços de nossos concorrentes), o grupo Restante apresentou média 4,37, o grupo PGQP-100, 3,57 e o grupo PGQP, 3,83, o que significa dizer que o grupo Restante pode ser significativamente mais rápido que os demais grupos. Também a variável 16 (Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida aos nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta rapidamente), com médias de 3,70, 3,77 e 4,17, respectivamente, PGQP-100, PGQP e Restantes, passa a idéia de que o grupo Restantes é mais rápido na resolução desta questão. A variável 17 (As atividades dos diferentes departamentos, nesta empresa, são bem coordenadas), com médias 4,20, PGQP-100; 3,63, PGQP, e 4,23, Restantes, demonstra que o grupo PGQP não coordena de forma adequada as atividades entre os diversos departamentos. Já a variável 18 (As reclamações dos clientes têm ouvidos em nossa empresa) obteve médias mais elevadas dentro das três amostras pesquisadas, o que demonstra a preocupação das empresas em não deixar o cliente sem resposta para suas reclamações.

Assim como a geração e a disseminação, também a resposta à inteligência de marketing foi identificada dentro das três amostras, e de forma consistente, o que possibilita inferir que existe elevado grau de resposta à inteligência de marketing em todas as amostras pesquisadas.

6.4 Análise de variância

No intuito de identificar e explicar diferenças significativas entre as médias de cada grupo, dentro dos subconstructos de orientação para o mercado, aplicou-se a ANOVA. O teste foi aplicado nas variáveis que compunham cada subconstructo e nos subconstructos de orientação para o mercado e permitiu apurar a intensidade da associação entre duas variáveis métricas (Malhotra, 2001).

6.4.1 Análise de variância entre os subconstructos de orientação para o

mercado

A partir deste ponto os subconstructos, geração, disseminação e resposta, serão analisados de forma conjunta, tendo como objetivo descrever diferenças significativas das variáveis que compõem cada subconstructo, bem como diferenças significativas entre os subconstructos dos grupos PGQP-100, PGQP e Restante.

A construção da Tabela de médias nos permitiu observar os escores de concordância nas três amostras, porém não nos permitiu verificar se estas diferenças eram estatisticamente significativas. Para detectar diferenças significativas entre as variáveis e os subconstructos foi realizada uma Análise de Variância (ANOVA) (Malhotra, 2001) sobre os escores médios de concordância das três amostras. Estas análises são mostradas nas Tabelas 08 e 09, conforme segue.

A Tabela 08 apresenta a ANOVA das variáveis por grupo.

Tabela 08 - ANOVA das variáveis por grupo

| Variáveis | Grupo | N | Média | Desvio-padrão | F | Sig. |
|-------------|----------|----|-------|---------------|------|-------|
| Variável 01 | PGQP-100 | 30 | 3,367 | 1,542 | 0,54 | 0,585 |
| | PGQP | 30 | 3,267 | 1,437 | | |
| | Restante | 30 | 3,667 | 1,668 | | |
| Variável 02 | PGQP-100 | 30 | 3,300 | 1,317 | 0,77 | 0,467 |
| | PGQP | 30 | 3,133 | 1,279 | | |
| | Restante | 30 | 3,533 | 1,167 | | |
| Variável 03 | PGQP-100 | 30 | 3,600 | 1,276 | 1,15 | 0,322 |
| | PGQP | 30 | 3,867 | 1,196 | | |
| | Restante | 30 | 4,067 | 1,112 | | |
| Variável 04 | PGQP-100 | 30 | 4,300 | 1,418 | 0,09 | 0,915 |
| | PGQP | 30 | 4,167 | 1,177 | | |
| | Restante | 30 | 4,233 | 1,040 | | |
| Variável 05 | PGQP-100 | 30 | 4,367 | 0,718 | 0,06 | 0,943 |
| | PGQP | 30 | 4,433 | 0,971 | | |
| | Restante | 30 | 4,433 | 0,898 | | |
| Variável 06 | PGQP-100 | 30 | 4,200 | 0,997 | 0,35 | 0,703 |
| | PGQP | 30 | 3,967 | 1,098 | | |
| | Restante | 30 | 4,033 | 1,217 | | |
| Variável 07 | PGQP-100 | 30 | 4,333 | 1,028 | 0,97 | 0,382 |
| | PGQP | 30 | 4,167 | 1,177 | | |
| | Restante | 30 | 4,533 | 0,819 | | |
| Variável 08 | PGQP-100 | 30 | 3,600 | 1,303 | 0,19 | 0,829 |
| | PGQP | 30 | 3,400 | 1,404 | | |
| | Restante | 30 | 3,533 | 1,137 | | |

| Variáveis | Grupo | N | Média | Desvio-padrão | F | Sig. |
|--------------------|-----------------|-----------|--------------|---------------|-------------|----------------|
| Variável 09 | PGQP-100 | 30 | 3,877 | 1,042 | 0,25 | 0,778 |
| | PGQP | 30 | 3,733 | 1,285 | | |
| | Restante | 30 | 3,967 | 1,474 | | |
| Variável 10 | PGQP-100 | 30 | 4,267 | 1,172 | 4,92 | 0,009** |
| | PGQP | 30 | 3,333 | 1,155 | | |
| | Restante | 30 | 4,000 | 1,232 | | |
| Variável 11 | PGQP-100 | 30 | 4,167 | 0,699 | 0,89 | 0,41 |
| | PGQP | 30 | 3,800 | 1,324 | | |
| | Restante | 30 | 3,933 | 1,112 | | |
| Variável 12 | PGQP-100 | 30 | 3,567 | 1,278 | 3,78 | 0,027* |
| | PGQP | 30 | 3,833 | 1,262 | | |
| | Restante | 30 | 4,367 | 0,850 | | |
| Variável 13 | PGQP-100 | 30 | 4,233 | 0,971 | 1,17 | 0,316 |
| | PGQP | 30 | 4,333 | 0,802 | | |
| | Restante | 30 | 4,567 | 0,817 | | |
| Variável 14 | PGQP-100 | 30 | 4,000 | 1,050 | 1,15 | 0,321 |
| | PGQP | 30 | 4,267 | 0,740 | | |
| | Restante | 30 | 4,333 | 0,884 | | |
| Variável 15 | PGQP-100 | 30 | 3,867 | 1,137 | 1,09 | 0,340 |
| | PGQP | 30 | 3,967 | 0,928 | | |
| | Restante | 30 | 4,233 | 0,898 | | |
| Variável 16 | PGQP-100 | 30 | 3,700 | 1,317 | 1,28 | 0,283 |
| | PGQP | 30 | 3,767 | 1,135 | | |
| | Restante | 30 | 4,167 | 1,206 | | |
| Variável 17 | PGQP-100 | 30 | 4,200 | 0,664 | 5,19 | 0,007** |
| | PGQP | 30 | 3,633 | 0,928 | | |
| | Restante | 30 | 4,233 | 0,817 | | |
| Variável 18 | PGQP-100 | 30 | 4,567 | 1,006 | 4,45 | 0,014* |
| | PGQP | 30 | 4,967 | 0,183 | | |
| | Restante | 30 | 4,967 | 0,183 | | |
| Variável 19 | PGQP-100 | 30 | 4,000 | 0,910 | 0,07 | 0,933 |
| | PGQP | 30 | 3,900 | 1,213 | | |
| | Restante | 30 | 3,967 | 1,033 | | |
| Variável 20 | PGQP-100 | 30 | 4,200 | 0,887 | 2,98 | 0,056 |
| | PGQP | 30 | 4,033 | 0,999 | | |
| | Restante | 30 | 4,567 | 0,679 | | |

* Pelo menos um par de grupos difere significativamente ao nível de 5%.

** Pelo menos um par de grupos difere significativamente ao nível de 1%.

Fonte: Coleta de dados.

A Tabela 09 apresenta a ANOVA para comparação das médias das três dimensões por grupo.

Tabela 09 - ANOVA para comparação das médias das três dimensões por grupo

| | Grupo | n | Média | Desvio-padrão | F | Sig. |
|------------------------------|----------|----|-------|---------------|-------|-------|
| Geração de inteligência | PGQP-100 | 30 | 3,86 | 0,80 | 0,52 | 0,596 |
| | PGQP | 30 | 3,81 | 0,68 | | |
| | Restante | 30 | 3,99 | 0,74 | | |
| | Total | 90 | 3,89 | 0,74 | | |
| Disseminação de inteligência | PGQP-100 | 30 | 4,05 | 0,74 | 2,04 | 0,136 |
| | PGQP | 30 | 3,69 | 0,75 | | |
| | Restante | 30 | 3,99 | 0,75 | | |
| | Total | 90 | 3,91 | 0,75 | | |
| Resposta à inteligência | PGQP-100 | 30 | 4,04 | 0,56 | 4,08* | 0,020 |
| | PGQP | 30 | 4,08 | 0,50 | | |
| | Restante | 30 | 4,38 | 0,45 | | |
| | Total | 90 | 4,16 | 0,52 | | |

* Diferença significativa entre grupos ao nível de 5%.

Fonte: Coleta de dados.

A ANOVA indica que a média da dimensão *Resposta à inteligência* não pode ser considerada igual em todos os grupos. Para verificar em qual dos grupos a média da dimensão resposta é mais significativa, foi realizado o teste de complementação de Duncan.

Analisando a Tabela 08 e a Tabela 09, podemos afirmar que houve dentro das variáveis diferenças estatísticas significativas o que também ocorreu entre os subconstructos das amostras estudadas. De modo que depreendemos que:

Nas variáveis que compõem o subconstructo geração da inteligência de marketing, nenhuma diferença entre os grupos foi estatisticamente significativa, adotando-se nível de significância de 5%. Isto nos permite afirmar que independente de existir duas amostras compostas por empresas que aderiram ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, sendo que uma delas atingiu 100 pontos ou mais (PGQP-100) e outra não (PGQP), comparativamente a uma terceira amostra (Restantes), que não aderiu ao movimento pela qualidade, **não** se verificou maior grau de geração de inteligência de marketing para as empresas que aderiram ao programa e ou obtiveram pontuação de 100 pontos.

Nas variáveis que compõem o subconstructo de disseminação da inteligência de marketing, uma diferença estatística significativa ao nível de 1% foi encontrada na variável 10 (Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente

em todos os níveis hierárquicos da empresa), o que permite afirmar que o grupo PGQP, formado por empresas que aderiram ao programa e não atingiram a pontuação de 100 pontos, dissemina significativamente menos dados sobre satisfação de clientes nos diversos níveis da empresa. Porém é possível afirmar que, assim como ocorreu na geração, na disseminação também não houve diferenças estatísticas significativas entre a média dos subconstructos de disseminação. Assim sendo, também aqui, o fato de as empresas estarem participando do PGQP ou terem aderido ao mesmo não lhes propiciou maior grau de disseminação, o que proporcionaria mais orientação para o mercado.

Nas variáveis que compõem o subconstructo resposta da inteligência de marketing, foram encontradas três diferenças significativas nas variáveis 12, 17 e 18, sendo que nas variáveis 12 e 18 os níveis de significância foram = 5% e na variável 17 = 1%. Na variável 12, o grupo Restantes foi significativamente superior ao grupo PGQP-100 e PGQP, pois afirma responder rapidamente a mudanças de preços de concorrentes. Na variável 17 (As atividades dos diferentes departamentos, nesta empresa, são bem coordenadas), o grupo PGQP foi significativamente inferior aos demais. Na variável 18 (As reclamações de clientes têm ouvidos em nossa empresa), o grupo PGQP-100 foi significativamente inferior aos demais grupos.

Na verificação de significância entre os grupos no subconstructo resposta à inteligência de marketing, pode constatar-se e afirmar que, assim como nos fatores geração e disseminação, o fato de as empresas terem aderido ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, bem como de terem praticado ações internas de qualidade que propiciassem atingir 100 pontos ou mais, não garantiu maior grau de resposta à inteligência de marketing, o que se verificou, ao contrário, é que o grupo Restantes foi significativamente superior ao grupo PGQP-100 e ao grupo PGQP.

7 CONCLUSÕES

Numa breve retrospectiva da revisão bibliográfica deste trabalho, pode-se notar que houve grande avanço nas atividades de Marketing, especificamente no século XX, quando as atividades e princípios começaram a ser desenvolvidos.

O Marketing passou os primeiros 20 anos do século XX com a responsabilidade única e exclusiva de facilitar o comércio e a distribuição de produtos. Logo após, alguns autores, de forma bastante superficial, começaram a considerar quais motivos levariam os consumidores a comprar produtos e serviços. Na década de 30 e 40, estes conceitos se solidificam, e passa-se da abordagem do produtor para a do consumidor. Mas é no final da década de 50 e década de 60 que se verifica real preocupação com a implementação do conceito de Marketing, período em que são realizadas diversas pesquisas no ambiente americano para verificar se empresas norte-americanas estão adotando o conceito de Marketing como filosofia de trabalho. De lá para cá muitos estudos vêm sendo desenvolvidos para solidificar o conceito e, de forma abrangente, levá-lo para todo o universo de empresas e nações.

Surge, então, na década de noventa, em paralelo aos estudos de Marketing, o tema orientação para o mercado com foco no consumidor, ampliando este leque para os demais componentes do mercado que influenciam as decisões deste consumidor, sejam eles concorrentes, intermediários e governo. Desta forma, o universo de estudo sobre orientação para o mercado apresenta elevado potencial de trabalho, dada a relevância de as empresas obterem vantagens competitivas sustentáveis e performance superior.

As empresas orientadas para o mercado estão mais aptas a identificar oportunidades com o intuito de criar e sustentar valor superior para os clientes correntes e potenciais. Sendo assim, as empresas podem identificar soluções mais apropriadas e

específicas para segmentar o mercado e desta forma entender melhor as necessidades expressas e latentes dos consumidores de cada segmento a fim de atendê-las, posicionando seus produtos de forma adequada, e criando valor superior para clientes e para a empresa.

Nada melhor para comprovação dos estudos feitos até então, e com intuito de colaborar para o aprofundamento das pesquisas do tema orientação para o mercado, do que realizar pesquisa em empresas buscando verificar se as mesmas estão atendendo ao duplo padrão de ficar junto com o cliente e a frente do concorrente, usando informações superiores dentro da empresa, melhorando a interfuncionalidade, para efetivamente caminhar na direção de orientação para o mercado.

Muitos são os autores que estudam o tema orientação para o mercado relacionado com os mais diversos temas, tais como: performance, aprendizagem organizacional, inovação, cultura organizacional entre outros. Dentro do contexto de orientação para o mercado, este trabalho investigou a relação desta orientação em três grupos distintos. Para isto empregou-se o constructo de orientação para o mercado de Kohli, Jaworski & Kumar (1993, p 476), a escala *Markor*.

O principal objetivo a que se propôs este trabalho foi verificar se as empresas que implantaram programas de qualidade no Vale do Taquari estão mais orientadas para o mercado do que as que não o fizeram. Para tanto os objetivos específicos foram: verificar o grau de geração, disseminação e resposta à inteligência de Marketing nas empresas da amostra, bem como avaliar a relação existente entre orientação para o mercado com a implantação do programa de qualidade.

A análise das informações coletadas permitiu que se fizessem avaliações e se tirassem conclusões com relação a cada um dos subconstructos de orientação para o mercado, bem como das variáveis que os compõem.

Na verificação do grau de geração da inteligência de marketing constatou-se que os três grupos apresentam elevado grau de geração de inteligência de marketing. Importante ressaltar que as variáveis 01 e 02, (Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro e Nesta empresa nós conduzimos muita pesquisa de mercado)

receberam as menores médias de todo o constructo de orientação para o mercado, comprovando assim que estas atividades não estão sendo desenvolvidas de forma positiva como as das demais variáveis que compõem cada grupo. Mesmo assim confirmou-se que as empresas pesquisadas desenvolvem positivamente as variáveis necessárias para a ocorrência de inteligência de marketing no fator geração, ou seja; fomentam a busca de informações no mercado a respeito de seus clientes diretos, usuários finais, concorrentes, intermediários e demais variáveis que influenciam a tomada de decisão dos mesmos clientes. Porém, há significativo espaço para o crescimento de cada uma das variáveis, especialmente as variáveis 01 e 02, nos três grupos pesquisados.

Na verificação do grau de disseminação da inteligência de marketing, verificou-se que os três grupos apresentam elevado grau de disseminação da inteligência de marketing. Porém, percebeu-se que no grupo PGQP não é tão acentuado quanto nos demais. Ressalta-se que a variável 08 (O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes) teve a menor média entre as variáveis deste subconstructo nas três amostras, o que indica que de certa forma o “pessoal de marketing” está um pouco isolado do restante da empresa. Como normalmente o pessoal de marketing desenvolve a importante função de nutrir os demais departamentos da empresa com informações de clientes e concorrentes, deve-se de alguma forma buscar promover interação entre este departamento e os demais para que haja maior disseminação da inteligência de marketing.

Na verificação do grau de resposta à inteligência de marketing constatou-se que os três grupos apresentam elevado grau de resposta à inteligência de marketing. Verificou-se que o grupo Restantes tem seu grau de resposta à inteligência elevado, significativamente superior aos grupos PGQP-100 e PGQP. Na variável 12, o grupo Restantes foi significativamente superior ao grupo PGQP-100 e PGQP, no qual afirma responder rapidamente a mudanças de preços de concorrentes. Na variável 17 (As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas), a média do grupo PGQP foi significativamente inferior a dos demais. Na variável 18 (Reclamações de clientes têm ouvidos em nossa empresa), a média do grupo PGQP-100 foi significativamente inferior a dos demais grupos, porém esta variável apresentou a maior média de todo o constructo de orientação para o mercado nas três amostras.

Assim como os três grupos tiveram na variável 18 a sua maior média, eles têm em comum também as médias mais baixas nas variáveis 01 e 02 (reunir-se com clientes para identificar produtos ou serviços que necessitarão no futuro e realização de muita pesquisa de mercado). Se por um lado os respondentes têm grande preocupação em atender às reclamações de seus clientes, por outro lado os mesmos não demonstram a mesma intenção em reunir-se com estes para identificar produtos e serviços que necessitariam no futuro, bem como para realizar pesquisa de mercado. Estas ações (variáveis 01 e 02) poderiam ajudar na solução de parte das reclamações de forma preventiva, ao invés de agir de forma corretiva, evitando desta forma as reclamações.

Na verificação da relação entre a orientação para o mercado com a implantação do programa de qualidade podemos afirmar de modo geral que:

O fato de as empresas terem participado do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e terem atingido 100 pontos, conforme critério do programa, não foi suficiente para propiciar maior grau de orientação para o mercado. O que se constatou nos subconstructos de geração e disseminação da inteligência de marketing foi que os três grupos demonstraram ser muito parecidos, o que se comprovou estatisticamente, pois não foram encontradas diferenças significativas. Porém no subconstructo resposta foi encontrada diferença estatística significativa que propiciou maior resposta à inteligência de marketing no grupo Restantes. Portanto, pode se concluir que as ações praticadas nos Programas de Qualidade nos grupos PGQP-100 e PGQP não propiciaram maior Orientação para o Mercado.

Para melhor visualização dos resultados da pesquisa, será apresentada no Quadro a seguir a síntese das principais diferenças encontradas.

| Quadro-1 Quadro resumo das principais diferenças dos grupos estudados | | |
|--|---|--|
| Grupo PGQP-100 | Grupo PGQP | Grupo Restantes |
| Age menos intensamente em ações internas de geração e disseminação, desta forma tende a agir de maneira menos organizada com clientes, bem como a responder mais lentamente à ação de concorrentes. | Demonstra menor importância às atividades de geração de inteligência, menor competência interna para disseminar informações superiores, porém responde relativamente mais rápido do que gera e dissemina. | Existe maior resposta à inteligência de mercado do que geração e disseminação à inteligência de marketing. O departamento de marketing poderia integrar-se mais e repassar mais informações para as demais áreas da empresa. |
| As variáveis 01 e 02 apresentaram as menores médias nos três grupos , demonstrando de maneira geral que não fazem pesquisa rotineiramente e não se reúnem com clientes para verificar suas preferências futuras por produtos e serviços. | | |
| Independentemente de existir duas amostras compostas por empresas que participam do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, comparativamente a uma terceira amostra (Restantes), que não aderiu ao programa, não se verificou maior grau de geração de inteligência de marketing para as empresas que aderiram ao programa. | | |
| Os três grupos obtiveram elevado grau de geração de inteligência de marketing. | | |
| Na variável 10 o grupo PGQP dissemina significativamente menos dados sobre satisfação de clientes nos diversos níveis da empresa do que o grupo PGQP 100 e o grupo Restantes. | | |
| Assim como ocorreu na geração, na disseminação também não houve diferenças estatísticas significativas entre a média dos subconstructos de disseminação. Assim sendo, também, aqui, o fato de as empresas estarem participando do PGQP ou terem aderido ao mesmo não lhes propiciou maior grau de disseminação, o que proporcionaria maior orientação para o mercado. | | |
| Os três grupos obtiveram elevado grau de disseminação de inteligência de marketing. | | |
| Nas variáveis do subconstructo resposta da inteligência de marketing, foram encontradas três diferenças significativas, respectivamente, variáveis 12, 17 e 18, sendo que na variável 12 o grupo Restantes foi significativamente superior ao grupo PGQP-100 e PGQP , pois afirma responder rapidamente a mudanças de preços de concorrentes. Na variável 17 (atividades dos diferentes departamento nesta empresa são bem coordenadas), o grupo PGQP foi significativamente inferior aos demais. Na variável 18 (reclamações de clientes têm ouvidos em nossa empresa), o grupo PGQP-100 foi significativamente inferior aos demais grupos. | | |
| A variável 18 (responder a reclamações de clientes), obteve a maior média do constructo nos três grupos, o que demonstra a preocupação das empresas neste aspecto. | | |
| Também no subconstructo resposta à inteligência de marketing, pôde-se constatar e afirmar que, assim como nos fatores geração e disseminação, o fato de as empresas terem aderido ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, bem como de terem praticado ações internas de qualidade que propiciassem atingir 100 pontos ou mais, não garantiu maior grau de resposta à inteligência de marketing, o que se verificou, ao contrário , é que o grupo Restantes foi significativamente superior ao grupo PGQP-100 e PGQP . | | |
| Os três grupos obtiveram elevado grau de resposta à inteligência de marketing. | | |

8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este trabalho contribuiu com os estudos sobre orientação para o mercado levando em consideração o estudo de diferentes segmentos relacionados com Programas de Qualidade e Produtividade, os quais devem ser aprofundados em momentos futuros. Como o assunto orientação para o mercado é muito abrangente e o presente trabalho foi bastante específico, surgiram algumas limitações e recomendações para pesquisas futuras.

Uma importante limitação diz respeito à confiabilidade do questionário aplicado com o grupo PGQP. Seria importante verificar o porquê desta ocorrência, haja vista o questionário ter sido validado no ambiente brasileiro. Aumentar a amostra para verificar se dentro destes segmentos os escores apurados permaneceriam os mesmos poderia ser uma alternativa.

Outra importante limitação diz respeito aos respondentes do instrumento de coleta de dados, proprietários, diretores e gerentes, pois a percepção desses em relação à empresa pode ser diferente das práticas que são realizadas dentro da mesma. Desta forma, seria oportuno verificar qual a percepção dos demais níveis dentro das empresas, aplicando-se o mesmo questionário para propiciar comparações entre os diversos níveis.

No estudo realizado foram selecionadas três amostras distintas no Vale do Taquari, sendo que os dados foram coletados em um único período. O que se poderia realizar é um trabalho mais abrangente, em nível estadual ou nacional, proporcionando, desta forma, avaliação mais ampla, da relação dos Programas de Qualidade com Orientação para o mercado. Juntamente com a maior abrangência do trabalho, poderia a coleta de dados ser feita em períodos alternados, propiciando com isto avaliar se com o passar dos anos os

programas de qualidade propiciam maior grau de orientação para o mercado, bem como verificar se os programas alcançam os objetivos propostos.

Como o estudo foi direcionado no sentido de medir o grau de orientação para mercado e avaliar a relação existente entre orientação para o mercado e Programa de Qualidade, poderia se incluir num próximo estudo performance empresarial, já que esta poderia auxiliar na avaliação tanto de orientação para o mercado, bem como verificar a eficácia do que se faz em termos de qualidade dentro das empresas e se realmente tais ações são traduzidas em resultado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO SANTOS, F. de. Qualidade nas organizações: uma reflexão histórica cultural. **Anais do XVIII ENANPAD** – Organizações, 1994 p.21-33.

BARTELS, R. **The history of marketing thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988.

BUSINESS WEEK , “Quality: Small and Midsize Companies Seize The Challenge—Not a Moment Too Soon” (Nov. 1992), 66-75.

CHIAVENATO, I..**Administração: teoria, processo e prática**. 2 ed. São Paulo: McGraw Hill, 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHURCHILL, G. A. Jr. **Marketing Research – methodological foundations**. Orlando: Drained, 1999.

DAY, G S. Creating a market-driven organization. **Sloan Management Review**, vol. 41, 1999.

DAY, G S. The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**., October 1994, p. 37-52.

DAY, G S. WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, April 1988, p. 1-20.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DESHPANDÉ, R ; FARLEY, J U. Measuring market orientation. Generalization and synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, vol.2, 1998.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. ; WEBSTER, F. E. Jr. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing.**, January, 1993, p. 23-37.

DESHPANDÉ, R. ; WEBSTER, F. E. Jr. Organizational culture and marketing defining the research agenda. **Journal of Marketing.** January, 1989, p.3-15.

EVARD, Y.; PRAS, B.; ROUX, E. **Market – Etudes ET Recherché em Marketing.** Paris: Nathan, 1993.

FEIGENBAUM, A.V. Controle da Qualidade Total- Vol. III- **Métodos estatísticos aplicados à Qualidade.** São Paulo: Makron e Mcgray-Hill, 1991.

FORNASIER NETO, J. RODRIGUES, M. B. ROESCH, S. M. A. **Rio Grande do Sul: visão para a qualidade ainda não é total.** Novo Hamburgo: Excelência, 1993.

GARVIN, D. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. ; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis.** 5 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 1996.

HISE, R. T. Have manufacturing firms adopted the marketing concept? **Journal of Marketing.** July 1965, p. 9-12.

ISHIKAWA, K. **Controle da Qualidade Total à maneira japonesa.** Rio de Janeiro: Campus. 1993.

JACOB, R. TQM: More than a dying fad? **Fortune** October 1993, p. 66-72.

JAWORSKI, B. ; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing.** July, 1993. p. 53-70.

JURAN, J.M. **Juran na liderança pela Qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990.

KAPLAN, R. B. ;MURDOCK L. Core Process Redesign, The Mckinsey Wuarterly, 27-43, 1991, p. 27-43

KOHLI, A. K ; JAWORSKI, B. Market orientation: The construct, research propositions and managerial applications. **Journal of Marketing.** April, 1990, p. 1-18.

KOHLI, A. K, JAWORSKI, B. ; KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**. November, 1993, p.467-77.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

LEVITT, T.. Marketing myopia. **Harvard Business Review**. vol. 28, nº 4, p. 24-47, July/August 1960.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.

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

MANDELLI, M.. **Influência da orientação para o mercado sobre o crescimento de vendas nas maiores empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul**. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo : Atlas, 1993.

McNAMARA, C. P. The present status of the marketing concept. **Journal of Marketing**. January, 1972, p. 50-57.

NARVER, J. C., ; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**. October, 1990, p. 20-35.

NARVER, J. C., ; SLATER, S. F. Additional thoughts on the measurement of market orientation: a comment on Deshpandé and Farley. **Journal of Market-Focused Management**, vol. 2, 1998.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. ; TIETJE, B. Creating a market orientation. **Journal of Market-Focused Management**, vol. 2, 1998.

RICHERS, R. **Surfando as ondas do mercado**. São Paulo: RRCA, 1996.

RIBOLDI, J. **Planejamento e análise de experimentos – Parte 1**. Cadernos de Matemática e Estatística. Série B, nº 23, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1994.

ROESCH, S. M.^a. **A dissertação de mestrado em Administração: proposta de uma tipologia**. Porto Alegre : PPGA/Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1994, p. 14.

RUAS, R. **Pesquisa de Indicadores da Qualidade e Produtividade**. 1994: Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.

SAMPAIO, C. H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**: 2000. Tese de Doutorado, UFRGS/PPGA, Porto Alegre.

SLATER, S. F ; NARVER, J. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship. **Journal of Marketing**. January, 1994^a, p. 46-55.

SLATER, S. F ; NARVER, J. Market orientation, customer value and superior performance. **Business Horizons**. March/April, 1994b, p. 22-28

STAUD, T. A, TAYLOR, D. A. ; BOWERSOX, D. J. **A managerial introduction to marketing**. 3ed. Englewood Cliffs P. Hall, 1976.

TAYLOR. F. W. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1987.

TOALDO, A. M. M. **A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do Estado do Rio Grande do Sul**. 1997 Dissertação de Mestrado, PPGA/UFRGS, Porto Alegre.

URDAN, F.T. **Relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho: estudo longitudinal de um grupo de concessionárias de veículos**. 1999. Tese de Doutorado, USP, São Paulo.

WEBSTER, F. E., Jr. The rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**. May/June, 1988, p. 29-39

WEBSTER, F. E., Jr. Top managements concerns about marketing: issues for the 1980s. **Journal of Marketing**, Summer 1981, p. 9-16.

ANEXOS

Anexo A - Instrumento de Coleta de Dados

Orientação para o Mercado – Práticas adotadas pela empresa

Gostaríamos que o Sr(a). informasse alguns dados sobre as práticas administrativas adotadas em sua empresa(ou grupo de empresas). Para tanto, avalie as 20 questões abaixo utilizando a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com **DT “Discordo Totalmente”** (valor 1) e **CT “Concordo Totalmente”** (valor 5). Para as situações intermediárias escolha, dentro da escala, a alternativa que melhor caracterize a situação **em sua empresa**. Não existe resposta certa ou errada: faça sua escolha levando em consideração a discordância ou concordância **sobre as práticas adotadas em sua empresa atualmente e não sobre o que você julga apropriado**. Responda, por favor, a todas as perguntas.

| | | | | | | |
|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|
| Discordo | | | | | | Concordo |
| Totalmente | | | | | | Totalmente |
| DT 1 | • | 2 | • | 3 | • | 4 |
| | | | | | | 5 |
| | | | | | | CT |

| | | |
|----------|--|----------------------------------|
| 1 | Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços ele necessitarão no futuro. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 2 | Nesta empresa, nós conduzimos muita pesquisa de mercado. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 3 | Nós somos lentos para identificar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes por produtos ou serviços. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 4 | Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos ou serviços. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 5 | Nós somos lentos em identificar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação). | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 6 | Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) terão sobre nossos clientes. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 7 | Nós realizamos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e os desenvolvimentos de mercado. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 8 | O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 9 | Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |

| | | |
|-----------|--|----------------------------------|
| 10 | Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 11 | Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é rápido para alertar aos outros departamentos | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 12 | Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preço de nossos concorrentes. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 13 | Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes em relação aos nossos produtos ou serviços. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 14 | Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos produtos ou serviços para assegurar que eles estejam de acordo com os desejos dos clientes. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 15 | Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em no sso ambiente de negócio. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 16 | Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 17 | As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 18 | As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 19 | Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |
| 20 | Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação. | DT 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • CT |

Anexo B - Escala MARKOR Kohli, Jaworski & Kumar (1993 p. 47)

Geração de Inteligência

1. Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.
2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.
3. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos. (R)
4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços
5. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação). (R)
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).

Disseminação de inteligência

7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.
8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.
9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.
10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.
11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar todos os outros departamentos. (R)

Resposta

12. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes. (R)
13. Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços. (R)

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

Anexo C - Market Orientation Scale

(Kohli, Jaworski & Kumar, 1993, p.476)

Intelligence Generation

1. **In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.**
2. In this business unit, we do a lot of in-house market research.
3. We are slow to detect changes in our customers' product preferences. (R)
4. We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.
5. We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation). (R)
6. We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers.

Intelligence Dissemination

7. We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.
8. Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with *other* functional departments.
9. When something important happens to a major customer of market, the whole business unit knows about it within a short period.
10. Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.
11. When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments. (R)

Responsiveness

12. It takes us forever to decide how to respond to our competitor's price changes. (R)
13. For one reason or another we tend to ignore changes in our customer's product or service needs. (R)
14. We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.

15. Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.
 16. If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
 17. The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.
 18. Customer complaints fall on deaf ears in this business unit. (R)
 19. Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion. (R)
 20. When we find that customers would like us to modify a product of service, the departments involved make concerted efforts to do so.
- (R) Denotes reverse coded item.**