

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

Anya Sartori Piatnicki Révillion

**INTER-RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO  
PARA O CLIENTE, CULTURA ORGANIZACIONAL  
E CULTURA DO VAREJO BRASILEIRO  
E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO EMPRESARIAL**

Porto Alegre, 2005.

Anya Sartori Piatnicki Révillion

**INTER-RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO  
PARA O CLIENTE, CULTURA ORGANIZACIONAL  
E CULTURA DO VAREJO BRASILEIRO  
E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO EMPRESARIAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi

Porto Alegre, 2005.

Dedico este trabalho a todos os que contribuíram,  
diretamente ou indiretamente, na sua realização.

## **AGRADECIMENTOS**

- Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), pela oportunidade de cursar o doutorado;
- Ao Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA/UFRGS), pelo apoio operacional na realização da pesquisa;
- Ao Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi, orientador deste trabalho, por suas contribuições e apoio no desenvolvimento da tese;
- Aos Professores Fernando Bins Luce e Luiz Antonio Slongo, membros da banca de qualificação, por suas recomendações e críticas ao projeto de tese;
- Aos profissionais e professores especialistas que participaram da etapa exploratória da pesquisa, por terem compartilhado comigo as suas valiosas experiências;
- A todos os meus colegas da turma de doutorado de 2000, com os quais compartilhei conhecimentos, ansiedades e alegrias;
- Aos meus colegas de coordenação da Unisinos, especialmente ao Edelberto e à Gabriela, pela amizade e pelo apoio;
- Aos meus colegas de Ciências da Comunicação da Unisinos, especialmente à Prof<sup>a</sup> Ione Bentz, pela oportunidade de crescimento profissional;
- Ao amigo Clóvis Peres, pela paciência, competência e apoio, fundamentais para a finalização da tese;
- Ao colega Vinicius Brei, pela ajuda e solidariedade;
- Ao Jean, por seu companheirismo, carinho e dedicação;
- A minha família, por sempre ter acreditado no meu potencial;
- Aos meus alunos, que são a fonte de motivação para continuar trabalhando cada vez melhor.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>17</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA	18
1.2	JUSTIFICATIVAS E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.3	OBJETIVOS	24
1.3.1	<b>Objetivo geral</b>	<b>25</b>
1.3.2	<b>Objetivos específicos</b>	<b>25</b>
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	25
<b>2</b>	<b>ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO E CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO BRASILEIRO</b>	<b>27</b>
2.1	JUSTIFICATIVAS PARA A ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO	27
2.1.1	<b>Justificativas para a escolha do formato de varejo</b>	<b>29</b>
2.2	O VAREJO BRASILEIRO	33
2.2.1	<b>A evolução do varejo brasileiro</b>	<b>34</b>
2.2.2	<b>O varejo na economia brasileira</b>	<b>43</b>
2.2.3	<b>Os <i>shopping centers</i> na economia brasileira</b>	<b>50</b>
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>54</b>
3.1	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	54
3.2	ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE E A IMPLEMENTAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING	60
3.3	ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE E CULTURA ORGANIZACIONAL	64
3.4	CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA NACIONAL	75
3.4.1	<b>Cultura organizacional no contexto da cultura brasileira</b>	<b>86</b>

<b>3.4.2</b>	<b>Cultura organizacional brasileira e varejo</b>	<b>92</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Modelos culturais e seus reflexos no varejo brasileiro</b>	<b>95</b>
3.4.3.1	Modelo de Handy	95
3.4.3.2	Modelo de Deal e Kennedy	98
3.4.3.3	Modelo de Donnely	99
3.4.3.4	Modelo de Sethia e Glinow	100
3.4.3.5	Tipologia de Wallach	102
<b>3.5</b>	<b>INTER-RELAÇÕES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE E DESEMPENHO EMPRESARIAL</b>	<b>104</b>
<b>3.5.1</b>	<b>Estudos fora do Brasil</b>	<b>105</b>
3.5.1.1	Desenvolvimento da estratégia organizacional com uma perspectiva cultural	106
3.5.1.2	Relação entre a cultura corporativa, a orientação para o cliente e a inovação	107
3.5.1.3	Relação entre a cultura de marketing e a lucratividade nas organizações de serviços	109
3.5.1.4	A aprendizagem organizacional como mediadora entre a cultura organizacional de orientação para o mercado e a lucratividade	110
3.5.1.5	O Impacto da estrutura do mercado, da estrutura da empresa, da estratégia e da cultura de orientação para o mercado no desempenho das pequenas empresas	111
3.5.1.6	Relação entre a cultura de orientação para serviços ao cliente e o desempenho	112
3.5.1.7	Relações entre orientação para o mercado, marketing e cultura organizacional	113
3.5.1.8	Relação entre inovação, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional	114
3.5.1.9	Relação entre cultura de marketing e desempenho nas empresas de serviços	116
3.5.1.10	Cultura de orientação para o mercado relacionada ao desempenho de mercado e ao desempenho financeiro da organização	117
3.5.1.11	Efeitos do tipo de estratégia na relação entre orientação para o mercado e desempenho	118
3.5.1.12	Efeitos da orientação para o mercado nos comportamentos de compradores e vendedores, relação entre canais e desempenho das empresas	119

<b>3.5.2</b>	<b>Estudos no Brasil</b>	<b>120</b>
3.5.2.1	Orientação de mercado no varejo: um estudo de caso no Magazine Luiza	121
3.5.2.2	Orientação para mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas	122
3.5.2.3	Relação entre as dimensões de orientação para mercado e a performance	122
3.5.2.4	Relação entre inovação, orientação para o marketing e desempenho nas empresas supermercadistas de Salvador	123
3.5.2.5	Formas da orientação para mercado nas empresas de varejo do Brasil	124
3.5.2.6	Relação entre orientação para mercado, porte e performance empresarial	124
<b>4</b>	<b>MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES</b>	<b>126</b>
<b>5</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>135</b>
5.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA	135
5.1.1	Revisão bibliográfica e levantamento documental	137
5.1.2	Proposição do modelo e das hipóteses de pesquisa	137
5.1.3	Análise de conteúdo	138
5.1.3.1	Pré-análise	139
5.1.3.2	Análise	141
5.1.3.3	Tratamento e interpretação dos resultados	143
5.1.4	Desenvolvimento e adaptação das escalas	144
5.1.5	Levantamento de experiências	145
5.1.6	Operacionalização dos construtos	146
5.1.7	Validação das escalas	148
5.1.8	Confiabilidade das escalas	150
5.2	PESQUISA DESCRITIVA	151
5.2.1	Definição da população e amostra	152
5.2.2	Coleta dos dados	155

<b>5.2.3</b>	<b>Preparação da base de dados</b>	<b>157</b>
5.2.3.1	Tratamento dos casos de não-resposta ( <i>missing values</i> )	158
5.2.3.2	Identificação dos <i>outliers</i>	159
5.2.3.3	Verificação da normalidade, linearidade e multicolinearidade dos dados	160
5.2.3.4	Transformação de variáveis não-normais	161
5.2.3.5	Teste para a escolha da base de dados	162
<b>5.2.4</b>	<b>Procedimentos estatísticos de análise dos dados</b>	<b>163</b>
<b>5.2.5</b>	<b>Aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais</b>	<b>164</b>
<b>6</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>171</b>
6.1	ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM ESPECIALISTAS	171
6.2	ELABORAÇÃO E TESTE DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	178
6.3	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	180
<b>6.3.1</b>	<b>Cargo ocupado pelos respondentes</b>	<b>180</b>
<b>6.3.2</b>	<b>Número de lojas</b>	<b>181</b>
<b>6.3.3</b>	<b>Total de área de vendas</b>	<b>182</b>
<b>6.3.4</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>182</b>
<b>6.3.5</b>	<b>Idade das empresas</b>	<b>183</b>
<b>6.3.6</b>	<b>Principais produtos comercializados</b>	<b>183</b>
<b>6.3.7</b>	<b>Porte das empresas</b>	<b>184</b>
6.4	ANÁLISE DAS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS CONSTRUTOS	185
<b>6.4.1</b>	<b>Variáveis referentes aos valores presentes na cultura do varejo brasileiro</b>	<b>185</b>
<b>6.4.2</b>	<b>Variáveis referentes às normas de orientação para o cliente</b>	<b>188</b>
<b>6.4.3</b>	<b>Variáveis referentes aos artefatos de orientação para o cliente</b>	<b>193</b>
<b>6.4.4</b>	<b>Variáveis referentes aos comportamentos de orientação para o cliente</b>	<b>197</b>
<b>6.4.5</b>	<b>Variáveis referentes ao desempenho de mercado e desempenho financeiro</b>	<b>199</b>
6.5	DIFERENÇAS NAS VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE ENTRE OS DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	202



6.6	ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DOS CONSTRUTOS -----	210
6.7	ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DOS CONSTRUTOS -----	212
6.7.1	<b>Validação individual do construto 1 - valores presentes na cultura do varejo brasileiro</b> _____	<b>215</b>
6.7.2	<b>Validação individual do construto 2 - normas de orientação para o cliente</b> ____	<b>220</b>
6.7.3	<b>Validação individual do construto 3 - artefatos de orientação para o cliente</b> ____	<b>225</b>
6.7.4	<b>Validação individual do construto 4 – comportamentos de orientação para o cliente</b> _____	<b>232</b>
6.7.5	<b>Validação individual do construto 5 – desempenho de mercado</b> _____	<b>235</b>
6.7.6	<b>Análise da validade discriminante dos construtos</b> _____	<b>238</b>
6.8	VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE MODELOS ALTERNATIVOS -----	242
6.9	VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL E TESTE DAS HIPÓTESES -----	247
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES</b> _____	<b>253</b>
7.1	DISCUSSÃO SOBRE AS ANÁLISES UNIVARIADA E MULTIVARIADA -----	253
7.2	DISCUSSÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO E DO MODELO ESTRUTURAL -----	257
7.3	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS -----	264
7.4	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS -----	265
7.5	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS -----	266
7.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	268
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> _____	<b>269</b>
	<b>ANEXO A</b> _____	<b>282</b>
	<b>ANEXO B</b> _____	<b>310</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cultura nacional e interpretação do conceito de marketing -----	84
Figura 2 – Desenvolvimento da estratégia com uma perspectiva cultural -----	106
Figura 3 – Tipos de culturas organizacionais -----	108
Figura 4 – Orientação para o mercado, cultura organizacional e aprendizagem -----	110
Figura 5 – A organização orientada para a inovação e para o mercado -----	115
Figura 6 – A cultura organizacional orientada para o mercado -----	117
Figura 7 – Proposta de um modelo cultural de orientação para o cliente no varejo -----	128
Figura 8 – Procedimentos realizados na etapa qualitativa da pesquisa -----	136
Figura 9 – Procedimentos realizados na etapa descritiva da pesquisa -----	152
Figura 10 – Construto 1: <i>valores presentes na cultura do varejo brasileiro</i> -----	216
Figura 11 – Construto 2: <i>normas de orientação para o cliente</i> -----	221
Figura 12 – Construto 3: <i>artefatos de orientação para o cliente</i> -----	226
Figura 13 – Construto 4: <i>comportamentos de orientação para o cliente</i> -----	232
Figura 14 – Construto 5: <i>desempenho de mercado</i> -----	236
Figura 15 – Modelo de mensuração agregado -----	243
Figura 16 – Modelo alternativo, com cinco fatores e cinco construtos latentes -----	247
Figura 17 – Modelo cultural de orientação para o cliente no varejo -----	252

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais formatos varejistas presentes no Brasil -----	29
Quadro 2 – Características dos principais formatos varejistas de mercadorias em geral ----	32
Quadro 3 – Evolução do varejo no Brasil -----	36
Quadro 4 – Características da polarização no varejo -----	41
Quadro 5 – Principais abordagens da orientação para o mercado -----	56
Quadro 6 – Diferenças ilustrativas em valores e normas -----	59
Quadro 7 – Estrutura conceitual dos paradigmas de cultura organizacional -----	69
Quadro 8 – Traços brasileiros para uma análise organizacional -----	86
Quadro 9 – Algumas especificidades do ambiente empresarial brasileiro -----	89
Quadro 10 – Tipos de cultura organizacional, conforme Handy -----	96
Quadro 11 – Modelos de cultura organizacional, conforme Deal e Kennedy -----	98
Quadro 12 – Tipos de culturas organizacionais, conforme Donnelly -----	99
Quadro 13 – Tipos de cultura organizacional, conforme Sethia e Glinow -----	101
Quadro 14 – Dimensões de análise dos valores presentes na cultura do varejo brasileiro --	144
Quadro 15 – Lista de <i>shopping centers</i> sorteados conforme a região do país -----	153
Quadro 16 – Resultados de uma ligação telefônica e recomendações para lidar com eles --	156
Quadro 17 – Escala de valores da cultura do varejo brasileiro -----	173
Quadro 18 – Normas e artefatos de orientação para o cliente -----	174

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação das atividades no comércio varejista, no período 1990/2000 -----	44
Tabela 2 – Classificação das empresas por receita operacional bruta (em US\$ milhões) -----	47
Tabela 3 – Número de lojas em alguns setores varejistas e vendas estimadas -----	48
Tabela 4 - Grandes números do setor de <i>shopping center</i> -----	53
Tabela 5 – Habilidades exigidas dos gerentes de loja -----	92
Tabela 6 – Representatividade do setor de <i>shopping center</i> , conforme a região do país ----	152
Tabela 7 – Tamanhos típicos de amostras para estudos de populações de organizações e pessoas -----	154
Tabela 8 – Teste de comparação das quatro bases de dados -----	162
Tabela 9 – Cargo ocupado pelos respondentes -----	181
Tabela 10 – Número de lojas -----	181
Tabela 11 – Total de área de vendas da loja -----	182
Tabela 12 – Número de funcionários da loja -----	182
Tabela 13 – Idade das empresas -----	183
Tabela 14 – Principais produtos comercializados -----	184
Tabela 15 – Porte das empresas -----	184
Tabela 16 – Frequência das variáveis de <i>valores presentes na cultura do varejo brasileiro</i>	185
Tabela 17 – Média, mediana e desvio-padrão das variáveis de <i>valores presentes na cultura do varejo brasileiro</i> -----	187
Tabela 18 – Frequência das variáveis de <i>normas de orientação para o cliente</i> -----	188
Tabela 19 – Média, mediana e desvio-padrão das variáveis de <i>normas de orientação para o cliente</i> -----	191
Tabela 20 – Frequência das variáveis de <i>artefatos de orientação para o cliente</i> -----	193
Tabela 21 – Média, mediana e desvio-padrão das variáveis de <i>artefatos de orientação para o cliente</i> -----	195
Tabela 22 – Frequência das variáveis de <i>comportamentos de orientação para o cliente</i> ---	197
Tabela 23 – Média, mediana e desvio-padrão das variáveis de <i>comportamentos de orientação para o cliente</i> -----	199

Tabela 24 – Frequência das variáveis de <i>desempenho de mercado</i> e <i>desempenho financeiro</i>	200
Tabela 25 – Média, mediana e desvio-padrão das variáveis de <i>desempenho de mercado</i> e <i>desempenho financeiro</i>	201
Tabela 26 – Relação entre <i>valores presentes na cultura do varejo brasileiro</i> e dados de caracterização da amostra	204
Tabela 27 – Relação entre <i>normas de orientação para o cliente</i> e dados de caracterização da amostra	205
Tabela 28 – Relação entre os <i>artefatos de orientação para o cliente</i> e dados de caracterização da amostra	206
Tabela 29 – Relação entre os <i>comportamentos de orientação para o cliente</i> e dados de caracterização da amostra	208
Tabela 30 – Relação entre o <i>desempenho de mercado</i> , o <i>desempenho financeiro</i> e dados de caracterização da amostra	209
Tabela 31 – Índices de ajuste do Construto 1: <i>valores presentes na cultura do varejo brasileiro</i>	217
Tabela 32 – Resultados da análise fatorial confirmatória: dimensões dos <i>valores presentes na cultura do varejo brasileiro</i>	217
Tabela 33 – Confiabilidade composta e variância extraída para as dimensões do Construto 1: <i>valores presentes na cultura do varejo brasileiro</i>	219
Tabela 34 – Resultados da análise fatorial confirmatória para o Construto 1: <i>valores presentes na cultura do varejo brasileiro</i>	219
Tabela 35 – Índices de ajuste do Construto 2: <i>normas de orientação para o cliente</i>	222
Tabela 36 – Resultados da análise fatorial confirmatória: dimensões das <i>normas de orientação para o cliente</i>	222
Tabela 37 – Confiabilidade composta e variância extraída para as dimensões do Construto 2: <i>normas de orientação para o cliente</i>	224
Tabela 38 – Resultados da análise fatorial confirmatória para o Construto 2: <i>normas de orientação para o cliente</i>	225
Tabela 39 – Índices de ajuste do Construto 3: <i>artefatos de orientação para o cliente</i>	227
Tabela 40 – Índices de ajuste do Construto 3: <i>artefatos de orientação para o cliente</i> revisado	228
Tabela 41 – Resultados da análise fatorial confirmatória: dimensões dos <i>artefatos de orientação para o cliente</i>	229

Tabela 42 – Confiabilidade composta e variância extraída para as dimensões do Construto 3: <i>artefatos de orientação para o cliente</i> -----	230
Tabela 43 – Resultados da análise fatorial confirmatória para o Construto 3: <i>artefatos de orientação para o cliente</i> -----	230
Tabela 44 – Índices de ajuste do Construto 4: <i>comportamentos de orientação para o cliente</i> -----	233
Tabela 45 – Índices de ajuste do Construto 4: <i>comportamentos de orientação para o cliente</i> revisado -----	234
Tabela 46 – Resultados da análise fatorial confirmatória para o Construto 4: <i>comportamentos de orientação para o cliente</i> -----	234
Tabela 47 – Confiabilidade composta e variância extraída para o Construto 4: <i>comportamentos de orientação para o cliente</i> -----	235
Tabela 48 – Índices de ajuste do Construto 5: <i>desempenho de mercado</i> -----	236
Tabela 49 – Índices de ajuste do Construto 5: <i>desempenho de mercado</i> revisado -----	237
Tabela 50 – Resultados da análise fatorial confirmatória para o Construto 5: <i>desempenho de mercado</i> -----	238
Tabela 51 – Confiabilidade composta e variância extraída para o Construto 5: <i>desempenho de mercado</i> -----	238
Tabela 52 – Resultados do teste de diferenças de $X^2$ para os construtos do modelo cultural de orientação para o cliente no varejo -----	239
Tabela 53 – Resultado da validade discriminante: relação entre a variância extraída e a variância entre as dimensões do Construto 1 -----	239
Tabela 54 – Resultado da validade discriminante: relação entre a variância extraída e a variância entre as dimensões do Construto 2 -----	240
Tabela 55 – Resultado da validade discriminante: relação entre a variância extraída e a variância compartilhada entre as dimensões do Construto 3 -----	241
Tabela 56 – Resultado da validade discriminante: relação entre a variância extraída e a variância compartilhada entre os construtos do modelo cultural de orientação para o cliente no varejo -----	241
Tabela 57 – Comparação entre modelos de mensuração alternativos -----	245
Tabela 58 – Resultados do modelo estrutural para as relações entre os construtos -----	249
Tabela 59 – Resultados do modelo estrutural para as relações entre as percepções dos executivos e as percepções dos funcionários em relação aos construtos -----	250

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo desenvolver e testar um modelo teórico que avalie o impacto da orientação para o cliente sobre o desempenho empresarial em organizações varejistas, considerando-se as influências da cultura organizacional e dos valores presentes na cultura do varejo brasileiro. Partiu-se do princípio de que a orientação para o cliente pode se manifestar em vários níveis da organização. Por isso, considera-se que é possível estudá-la de um ponto de vista cultural, através da análise de comportamentos e artefatos que refletem determinados valores e normas. O método envolveu uma etapa qualitativa, que consistiu na construção e adaptação das escalas para o desenvolvimento do questionário e uma etapa descritiva, que consistiu na aplicação desse questionário a gerentes e funcionários de empresas de varejo, localizadas em *shopping centers* brasileiros. Os resultados apontaram que a orientação para o cliente tem um impacto relevante sobre o desempenho das empresas pesquisadas. Além disso, constatou-se que, do ponto de vista estratégico, a cultura de orientação para o cliente pode ser uma fonte de vantagem competitiva para as organizações. Finalmente, são apresentadas as implicações acadêmicas e gerenciais, limitações do estudo e sugestões de futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, Orientação para o cliente, Varejo, Desempenho empresarial.

## **ABSTRACT**

This work is aimed at developing and testing a theoretical model able to evaluate the impact of the customer orientation on business performance in retail organizations, considering influences by organizational culture and the values present in Brazilian retail culture. The starting point was the principle that customer orientation might be expressed at several levels within the organization. Therefore, it is possible to study it from a cultural viewpoint, through the analysis of behaviors and artifacts that reflect certain values and norms. The method included a qualitative stage, which consisted in building and adapting scales to develop the questionnaire, and a descriptive stage, which consisted in applying that questionnaire to managers and employees of retail companies located in Brazilian shopping malls. Results indicated that customer orientation has a relevant impact over the performance of the companies studied. Furthermore, from the strategic point of view, the customer-oriented culture has been identified as a possible competitive advantage for organizations. Finally, academic and managerial implications as well as limitations of the study and suggestions for future research are presented.

**Key words:** Organizational culture, Customer orientation, Retail, Business performance



## **1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho trata do impacto da orientação para o cliente sobre o desempenho empresarial em organizações varejistas. São consideradas as influências das normas, artefatos e comportamentos que fazem parte da cultura organizacional e dos valores presentes na cultura do varejo brasileiro, assim como suas inter-relações.

Atualmente, muitos autores da área de marketing acreditam que, quanto mais as organizações estiverem próximas de seus clientes, mais terão a chance de desenvolver estratégias competitivas e eficazes no mercado. Por outro lado, as empresas enfrentam dificuldades no que diz respeito a saber o que é efetivamente necessário conhecer sobre seus clientes e no que se refere a como elas podem adquirir, disseminar e utilizar esse conhecimento dentro da organização.

A preocupação com o cliente é, nos dias atuais, um dos assuntos mais discutidos no meio empresarial. Dessa forma, há uma tendência de planejamento de ações empresariais, no sentido da prestação de um atendimento cada vez mais eficaz das necessidades dos clientes. Sobre esse ponto, uma questão pertinente refere-se à maneira como a idéia de valorização do cliente, uma vez planejada pelos executivos, é repassada ao restante dos funcionários da empresa, principalmente os que estão em contato direto com os clientes.

Essa questão é discutida por Deshpandé e Webster (1989), quando afirmam que o principal problema dos executivos não é criar ou propor programas de marketing eficazes para os clientes, mas como adaptar a sua implementação e o seu gerenciamento ao pessoal interno. Esse contexto é marcado por estratégias e ações empresariais que buscam mostrar aos clientes fatores de diferenciação das ofertas, por situações em que os produtos são cada vez mais semelhantes e pelo fato de que os valores agregados encontram-se, principalmente, nos serviços prestados. Assim, segundo os autores, este contexto é destacado por uma valorização do conceito de marketing.

Percebe-se a crescente importância da implementação do conceito de marketing nas empresas, especialmente no que diz respeito a sua disseminação pelos vários níveis e setores

organizacionais. Este se constitui em um tema que vem merecendo grande atenção dos teóricos de marketing, desde o início da década de 1990, sob a denominação de “orientação para o mercado” (SHAPIRO, 1988; KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ, FARLEY; WEBSTER, 1993; DAY, 1994).

Nesse sentido, o exame da literatura indica que tanto orientação para o mercado quanto orientação para o cliente são expressões que têm sido usadas para descrever a implementação do conceito de marketing, embora os termos não tenham exatamente o mesmo significado.

Segundo Wrenn (1997), a orientação para o mercado envolve, além do foco no cliente, o foco no concorrente e nos demais públicos relevantes (*stakeholders*), posição defendida por Narver e Slater (1990), Day (1994) e Slater e Narver (1995). Já a orientação para o cliente se refere à implementação do conceito de marketing, conforme proposto por Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993) e por Deshpandé, Farley e Webster (1993). As diferenças conceituais entre os dois termos são abordadas de maneira mais aprofundada no capítulo da fundamentação teórica.

Dessa forma, este estudo busca analisar as inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro. A seguir, serão apresentadas a delimitação do tema, as justificativas e a definição do problema de pesquisa, além da organização e objetivos da tese.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Uma das correntes teóricas que estuda a implementação do conceito de marketing acredita que o mesmo pressupõe uma cultura organizacional distinta, ou seja, um conjunto compartilhado de crenças e valores, que coloque o cliente no centro do pensamento estratégico e operacional da organização (DESHPANDE; WEBSTER, 1989).

Se existe realmente uma relação entre a adoção do conceito de marketing, o desempenho de uma organização e sua cultura, e se for comprovado que esta cultura organizacional carrega muito da cultura nacional, a compreensão desses traços culturais se

torna um ponto crucial no gerenciamento das organizações brasileiras. A literatura gerencial está repleta de estudos sobre cultura organizacional, porém isto ocorre, frequentemente, envolvendo comparações entre culturas nacionais de empresas de países desenvolvidos, como Estados Unidos, Japão e França (HOFSTEDE, 1980; DESHPANDÉ, FARLEY; WEBSTER, 1993, 2000).

Alguns autores (PELHAM; WILSON, 1996; APPIAH-ADU, 1998), entretanto, defendem a necessidade de estender os estudos a outros ambientes organizacionais e culturais, incluindo países em desenvolvimento, que já estão sofrendo as influências da competição internacional, mas que possuem variáveis internas bastante específicas e diferenciadas dos países desenvolvidos. A realidade competitiva brasileira, por exemplo, tem sofrido profundas mudanças na última década; fatores como a competição global, fusões e aquisições, evolução das expectativas dos consumidores, descontinuidade tecnológica, mudanças demográficas e mudanças no estilo de vida e de trabalho das pessoas têm causado um impacto significativo na economia como um todo.

Isso significa que as empresas precisam estar preparadas para enfrentar um ambiente de negócios turbulento, onde as necessidades e preferências dos clientes estão em constante evolução. O marketing pode ajudar nessa tarefa, por meio da criação e disseminação de uma cultura organizacional que facilite a obtenção e utilização adequada do conhecimento sobre o mercado, no sentido de planejar ações estratégicas que garantam uma posição competitiva para a organização.

Segundo Prahalad (1995), porém, o cenário competitivo está sempre em transformação e os executivos precisam estar constantemente em alerta, para não considerarem sua estratégia competitiva atual como garantia de um futuro lucrativo para a empresa. Nesse ponto, a utilização do conhecimento sobre os clientes atuais e potenciais permite avaliar quais são as fontes de vantagem competitiva da empresa e como elas podem ser mantidas ou ainda transformadas, em função das mudanças constantes no mercado consumidor. Conforme Varadarajan e Jayachandran (1999), a vantagem competitiva surge quando uma empresa emprega habilidades e recursos únicos, para implementar uma estratégia que crie valor e que os seus concorrentes não consigam copiar facilmente.

Ao longo do tempo, numerosas fontes de vantagem competitiva têm sido propostas e estudadas. Alguns autores trouxeram o conceito de vantagens de preço, baseadas em menores

custos de produção (SLACK, 1993; SCHNAARS, 1991). Outros propuseram o levantamento de barreiras para manter os competidores fora do mercado (PORTER, 1992). Mais recentemente, têm sido enfocadas a melhoria da qualidade dos produtos e serviços e a construção de relacionamentos de longo prazo com os consumidores, como sendo os melhores caminhos para se chegar à vantagem competitiva (SHETH; SOBEL, 2002).

A primeira linha de defesa para uma vantagem competitiva é impedir a imitação. Por isso, em longo prazo, talvez a melhor proteção para uma empresa seja proporcionada por relacionamentos intangíveis, habilidades e conhecimentos. E isto nos leva à cultura. De acordo com Barney (1986), a cultura organizacional pode ser fonte de vantagem competitiva, se três condições forem preenchidas:

- a cultura deve ter valor, ou seja, ela deve permitir que a empresa se comporte de maneira a aumentar as vendas/margens, diminuir os custos ou adicionar valor financeiro para a empresa. Por exemplo, empresas tipicamente orientadas para o cliente são obcecadas pela satisfação e serviço ao cliente. Estar perto dos clientes pode resultar em informações mais precisas sobre o mercado, articulação das atividades de desenvolvimento de produto e lealdade à marca. Esses benefícios têm um impacto positivo direto no desempenho financeiro de uma empresa;
- a cultura deve ser rara, ou seja, deve ter atributos e características que não estejam presentes em um número muito grande de empresas;
- a cultura deve ser imitável apenas imperfeitamente. O autor acredita que haja um impacto da cultura sobre o desempenho, mas que o mesmo não pode ser manipulado, ou seja, se a cultura for administrada, ela perde a possibilidade de ser a responsável pela melhoria do desempenho. Este argumento é visivelmente contrário à posição dos defensores da mudança cultural, para os quais a administração da cultura é um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para as empresas.

Assim, Barney (1986) defende a cultura como a mais eficaz e durável barreira à imitação, citando duas razões. Primeira, a cultura encoraja a produção de resultados únicos. Segunda, ela está cheia de ambigüidade causal, a qual torna difícil entendê-la, quanto mais reproduzi-la – até mesmo para as pessoas de dentro da empresa. Assim, por exemplo, um funcionário que sai não pode, necessariamente, reproduzir esse recurso para um concorrente. Paradoxalmente, a incapacidade de uma organização para entender e reproduzir sua própria

cultura pode ser a maior garantia da sua vantagem estratégica. É claro que isso também a torna vulnerável a qualquer líder que faça movimentos drásticos, sem ser capaz de avaliar seu impacto sobre a organização.

Para Barney (1991), as empresas com culturas valiosas, raras e imperfeitamente imitáveis devem incentivá-las e nutri-las; já as empresas que não possuem culturas com essas características não devem ter a expectativa de que as mesmas sejam fontes de vantagem competitiva sustentável.

Complementarmente, Bharadwaj, Varadarajan e Fahy (1993) afirmam que algumas fontes de vantagem competitiva tendem a permanecer mais do que outras. Entre elas, estão a cultura organizacional e a reputação da empresa. Para os autores, existem evidências de que a cultura é algo difícil de imitar:

- As culturas das empresas de sucesso são difíceis de descrever e categorizar. Além disso, a cultura é um recurso eminentemente tácito;
- Mesmo que a cultura possa ser descrita, ela permanece como algo único na história e desenvolvimento da empresa, tornando praticamente impossível sua imitação.
- O fracasso de várias fusões e aquisições têm sido atribuído aos choques culturais e à dificuldade de mudar a cultura organizacional, quando necessário.

Nesse sentido, percebem-se inter-relações entre os seguintes elementos: a adoção do conceito de marketing, através da implementação da orientação para o cliente, e sua relação estratégica com a cultura organizacional sob a influência da cultura nacional, na busca de fontes de vantagem competitiva e desempenho superior. Estes são construtos relativamente pouco estudados até o momento, sobretudo no Brasil.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O interesse em desenvolver esta tese tem motivações acadêmicas e gerenciais. No final da década de 1990, Varadarajan e Jayachandran (1999) elaboraram uma revisão das principais correntes de pesquisa na área do marketing estratégico e definiram sete tópicos

principais: comportamento competitivo, inovação, qualidade, pioneirismo de mercado, alianças estratégicas, participação de mercado e orientação para o mercado. Especificamente em relação ao último tópico, a pesquisa aponta para o estudo dos fenômenos organizacionais que afetam a estratégia de marketing, a partir de uma visão de orientação para o mercado, principalmente no que se refere ao gerenciamento dos clientes. Segundo Williams e Attaway (1996, p. 34):

A escassez de conhecimentos relativos aos antecedentes, efeitos e natureza das inter-relações de um comportamento orientado para o cliente, desafia os pesquisadores e práticos a desenvolver e implementar estratégias em longo prazo de orientação para o cliente, de modo a obter a satisfação do mesmo e com o propósito de melhorar o desempenho do negócio.

Os mesmos autores afirmam que uma das prioridades de pesquisa do Marketing Science Institute (MSI), no biênio 1994-1996, foi o estudo das organizações orientadas para o cliente, incluindo o exame dos fatores culturais que conduziriam a comportamentos orientados para o cliente.

Do ponto de vista empresarial, tem havido muita ênfase na necessidade das empresas em desenvolver uma cultura organizacional que facilite a implantação bem-sucedida das atividades de marketing. Para Appiah-Adu e Singh (1999), esta questão é considerada crítica, principalmente para a entrega de serviços, dado o grau de interação entre as empresas e seus consumidores e a declaração de acadêmicos e profissionais de marketing, de que uma cultura forte de marketing levaria à satisfação do consumidor.

A necessidade de uma integração formal das questões relacionadas à cultura organizacional na pesquisa sobre o planejamento estratégico das empresas é também estimulada pelo crescimento da competição global no ambiente de negócios atual e pelo fraco desempenho de muitas empresas, durante os períodos de turbulência econômica. Apesar da importância da cultura para o gerenciamento das práticas de marketing nas empresas, as pesquisas empíricas sobre sua influência no contexto de marketing ainda são relativamente limitadas.

Dessa forma, à medida que o Brasil se insere em uma nova ordem econômica, marcada pela hipercompetitividade, crescem as pressões para a adoção de práticas gerenciais mais avançadas, que capacitem as empresas locais a competirem em um cenário globalizado. Nesse sentido, cresce a relevância de estudar a questão da orientação para o cliente no

contexto das empresas nacionais, levando-se em consideração as características de suas culturas organizacionais.

Mooij e Hofstede (2002) afirmam que, até recentemente, o impacto da cultura não tem sido bem compreendido. Muitas empresas centralizaram suas operações e estratégias de marketing, ignorando as influências culturais. Ao invés de aumentarem sua eficiência, porém, essas empresas vêm perdendo lucratividade. Grandes multinacionais têm visto seus lucros diminuir, em função da implementação de controles excessivamente centralizados e da falta de sensibilidade para entender a cultura local.

Além disso, como diversos outros países latino-americanos, só recentemente o Brasil acordou para o mundo exterior, após décadas de isolamento e de políticas protecionistas. Pressões econômicas reais, provenientes da inserção do país no mercado internacional, causaram turbulências em toda a economia, no sentido de recuperar o tempo perdido. A pressão competitiva global determinou algumas ações, como modernização da gestão, aumento da produtividade, redução de custos e a implementação da qualidade total.

Assim, na década de 1990, o Brasil iniciou e consolidou um processo de abertura econômica, que trouxe transformações nas atitudes dos consumidores e das empresas. Grande parte das organizações brasileiras já desenvolveu, ou está desenvolvendo, programas de qualidade, serviços de atendimento ao cliente (SACs), sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) e pesquisas de satisfação de clientes. Essas ações demonstram uma postura cada vez mais voltada para o cliente no contexto nacional.

Da mesma forma, durante a década de 1990, foi crescente o volume de investimentos de corporações de países desenvolvidos no Brasil. Como exemplos, temos as privatizações do setor energético e de telefonia e a entrada de bancos estrangeiros e redes de varejo, entre outros. A perspectiva de continuidade do movimento no século XXI é forte, uma vez que as condições políticas e econômicas do país tendem a se estabilizar. O fluxo de investimentos produtivos tem aumentado desde a flexibilização das regras de investimento e de importação, no início dos anos 1990. As organizações já em operação estão sendo obrigadas a rever sua conduta empresarial e seus modelos de gestão. Já as organizações que estão sendo instaladas no país precisam adequar seu estilo gerencial e suas práticas administrativas às peculiaridades locais. Instituições ainda pouco consolidadas, instabilidade econômica e cultura

organizacional peculiar são elementos que dificultam a vida das organizações brasileiras ou que atuam no Brasil.

Grande parte dos estudos que abordam aspectos gerenciais realizados no Brasil, porém, é baseada em pressupostos levantados por autores estrangeiros (principalmente de países economicamente dominantes). Estes, por sua vez, realizaram suas análises a partir de uma lógica própria de seus ambientes culturais e organizacionais, os quais são muito diferentes da realidade brasileira. Neste sentido, Barbosa (1999) cita, como exemplo, a noção de organização, que é vista de maneira completamente diversa na cultura brasileira e na cultura americana. Nos Estados Unidos, o empreendedorismo praticamente nasceu junto com o desenvolvimento do país, sendo valorizado como um traço positivo do “espírito americano”, enquanto que, no Brasil, os empreendedores eram vistos, até recentemente, como pessoas espúrias, pelo fato de lucrarem através de suas iniciativas empresariais.

Dessa forma, apesar do aumento significativo de estudos focados em cultura organizacional no país, desde o final da década de 1980, ainda são poucos aqueles que têm abordado a análise de culturas de empresas no Brasil, no que concerne à formação e evolução, ou aos traços atuais da cultura brasileira. Também não são muitos aqueles que têm buscado entender melhor a cultura brasileira – ou manifestações de sua diversidade – com base no espaço organizacional moderno (MOTTA; CALDAS, 1997).

A partir do que foi discutido anteriormente, ressaltando-se a necessidade de consolidar os conhecimentos sobre o tema da orientação para o cliente no contexto brasileiro, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: *quais são as inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro e seu impacto no desempenho empresarial?*

### 1.3 OBJETIVOS

A partir da questão levantada no problema de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos para a tese:



### **1.3.1 Objetivo geral**

- Desenvolver e testar um modelo teórico que avalie o impacto da orientação para o cliente sobre o desempenho empresarial em organizações varejistas, considerando-se as influências da cultura organizacional e dos valores presentes na cultura do varejo brasileiro.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Avaliar a influência dos valores presentes na cultura do varejo brasileiro sobre os processos de interpretação, adoção e implementação da orientação para o cliente nas organizações varejistas;
- Investigar as relações entre as normas, artefatos e comportamentos de orientação para o cliente nas organizações varejistas brasileiras;
- Examinar o impacto da cultura organizacional de orientação para o cliente no desempenho das organizações varejistas brasileiras;
- Verificar o impacto da percepção dos executivos quanto a normas, artefatos e comportamentos de orientação para o cliente sobre a percepção destes mesmos aspectos, por parte dos funcionários, no contexto das organizações varejistas brasileiras.

## **1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

A tese encontra-se dividida em sete capítulos, organizados da seguinte forma:

O Capítulo 1 apresenta a delimitação do tema, as justificativas do estudo e a definição do problema de pesquisa, além dos objetivos e organização da tese.

O Capítulo 2 descreve os motivos da escolha do segmento de varejo para a aplicação da pesquisa, abordando também a caracterização do varejo brasileiro.

O Capítulo 3 desenvolve a fundamentação teórica que embasa o trabalho, abordando a descrição dos construtos de orientação para o mercado, orientação para o cliente, cultura nacional, cultura organizacional e desempenho empresarial.

O Capítulo 4 analisa a teoria que serviu de base para o desenvolvimento do modelo teórico e das hipóteses do estudo.

O Capítulo 5 descreve o método utilizado no estudo, apresentando as etapas exploratória e descritiva da pesquisa de campo.

O Capítulo 6 aborda os resultados das entrevistas em profundidade com especialistas e o desenvolvimento e teste do instrumento de coleta de dados. Além disso, são apresentadas a caracterização da amostra, a estatística descritiva e a análise fatorial exploratória dos construtos. Finalmente, são apresentadas as análises fatoriais confirmatórias dos construtos, a avaliação de modelos alternativos, a validação do modelo de mensuração e a verificação do modelo estrutural completo.

O Capítulo 7 apresenta as conclusões referentes aos resultados das análises estatísticas univariada e multivariada, a discussão do modelo de mensuração e do modelo estrutural, as contribuições acadêmicas e gerenciais do estudo e as principais limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## **2 ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO E CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO BRASILEIRO**

Este capítulo apresenta as justificativas para a escolha do setor de varejo como delimitação do objeto do estudo, além da caracterização do varejo brasileiro, apresentando um breve histórico de seu desenvolvimento e sua importância na economia do país. Como o foco do estudo são as lojas especializadas localizadas em *shopping centers*, esse formato é apresentado de forma mais detalhada.

### **2.1 JUSTIFICATIVAS PARA A ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO**

Nessa virada de século, os consumidores de vários países, inclusive do Brasil, têm experimentado um crescente poder no mercado. Fenômenos como concentração, megafusões e novas tecnologias de comunicação e informação estão mudando as regras do varejo mundial.

Nesse sentido, Mooij e Hofstede (2002, p. 61) afirmam que “Enquanto no século XX o varejo procurou focar as similaridades entre seus clientes, no século XXI a eficácia do varejo dependerá da sua capacidade de compreender as diferenças entre os clientes de diversas regiões e países”.

A escolha do setor de varejo como delimitação do objeto de estudo justifica-se por sua importância crescente no panorama empresarial, tanto no Brasil quanto no mundo:

Com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, um número crescente de organizações varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil. À medida que essas empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, desempenhando um papel cada vez mais relevante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira (PARENTE, 2000, p. 15).

Desde a década de 1990, porém, a expansão da demanda no varejo tem se dado de forma mais lenta, em função do menor crescimento populacional, amadurecimento do consumidor, diminuição do poder de compra da classe média, elevados níveis de saturação do mercado de produtos duráveis e mudança do perfil de consumo. Progressivamente, uma parcela crescente da renda dos consumidores vem sendo dedicada a serviços, como entretenimento, turismo e telecomunicações. Além disso, os tradicionais segmentos do varejo enfrentam mercados praticamente estagnados, nos quais o aumento de negócios implica em tirar mercado de concorrentes (SOUZA; SERRENTINO, 2002).

Na disputa pelo consumidor são necessários, cada vez mais, investimentos em lojas, instalações, equipamentos, serviços pré e pós-venda, logística, tecnologia de automação e marketing, o que torna o gerenciamento do varejo uma atividade desafiadora.

No varejo, o desenvolvimento de fontes de vantagem competitiva tornou-se um desafio para as organizações e uma chave para o sucesso e a sobrevivência das empresas. Entre as causas que levam o setor a competir em um ambiente cada vez mais conturbado, encontram-se: a competição em mercados mais segmentados, as transformações no comportamento de compra dos consumidores, as constantes inovações tecnológicas e a maior pressão sobre as margens de lucro dos produtos (LEVY; WEITZ, 2000).

A escolha do varejo como delimitação do objeto de estudo justifica-se, ainda, por possibilitar a redução do número de variáveis externas intervenientes, como turbulência tecnológica, turbulência de mercado, intensidade competitiva e taxa de crescimento do mercado. Além disso, o setor apresenta algumas características importantes para a verificação do problema de pesquisa: alta competição, fazendo com que a orientação para o cliente possa ser um diferencial importante; diversidade do setor, possibilitando encontrar diferentes estágios de desenvolvimento de práticas gerenciais; e diferentes portes de empresas, permitindo verificar distintos graus de orientação para o cliente (SAMPAIO, 2000).

### 2.1.1 Justificativas para a escolha do formato de varejo

Apesar de exercerem uma função de intermediários, os varejistas assumem, cada vez mais, um papel proativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas do mercado. Por estar em contato direto com os clientes, a empresa varejista tem grande capacidade de adaptação e recriação de formas de comercialização.

A definição de um formato varejista depende de inúmeros fatores. Entre eles, está a decisão sobre a estrutura organizacional (lojas independentes, redes e franquias); o *mix* de produtos, com base na amplitude (número de linhas de produtos comercializadas) e na profundidade ou sortimento (número de marcas de uma mesma linha); a estratégia de preço; a localização e a forma de distribuição (loja, catálogo, porta a porta, etc.); o nível de conveniência e de serviços aos clientes. No Quadro 1, são caracterizados os principais formatos varejistas presentes no Brasil:

Formato	Principais características
1. Varejo alimentício	
1.1 Bares/lancherias/cafés	Possuem grande importância na distribuição de bebidas alcoólicas e não alcoólicas. Em geral, servem lanches e bebidas para consumo local e oferecem uma linha restrita de produtos de consumo imediato, como cigarros, chocolates e salgadinhos. Existem cerca de 350.000 bares no Brasil.
1.2 Mercearias/armazéns	Lojas pequenas, de 20 a 50 m <sup>2</sup> de área de vendas, que oferecem uma linha básica de produtos de mercearia, frios e laticínios. Juntamente com as padarias, detêm cerca de 14% da distribuição de produtos alimentícios no Brasil.
1.3 Padarias	A maior parte de sua receita é proveniente da fabricação própria de pães e bolos. Normalmente também comercializa produtos complementares, como laticínios. Atende às necessidades de conveniência do consumidor.
1.4 <i>Fast food</i>	Comercializa refeições padronizadas, de preparo rápido, em sistema de auto-serviço. Há uma grande incidência de franquias.
1.5 Lojas de conveniência	Vendem, essencialmente, alimentos e artigos de primeira necessidade. As lojas de conveniência fornecem uma variedade e sortimento de produtos limitados, em um local acessível, com pequena área de vendas e preços mais elevados do que os dos supermercados. No Brasil, normalmente estão localizadas em postos de combustíveis.
1.6 Supermercados	Caracterizam-se pelo sistema de auto-serviço, <i>check-outs</i> e produtos dispostos de maneira acessível. Mantêm o caráter de lojas essencialmente de alimentos, apresentando boa variedade de produtos e uma média área de vendas. Em supermercados convencionais, a venda de itens de não-alimentos, como produtos de saúde e beleza, é limitada.
1.7 Superlojas	São grandes supermercados que apresentam completa linha de produtos perecíveis e uma razoável gama de produtos não-alimentícios, como têxteis e utensílios domésticos.
1.8 Hipermercados	São maiores que as superlojas, com área de vendas superior a 5.000 m <sup>2</sup> , apresentando enorme variedade (cerca de 50.000 itens) e preços muito competitivos. Além de oferecer uma linha completa de alimentos e artigos de higiene e limpeza, vendem, também, móveis, eletrodomésticos e artigos esportivos.

continua

continuação

<b>Formato</b>	<b>Principais características</b>
<b>1. Varejo alimentício</b>	
1.9 Clubes de compras	Atendem consumidores finais e pequenos comerciantes. Vendem alimentos, artigos de higiene e limpeza e produtos para o lar, em embalagens maiores ou fardos. Operam com grandes volumes e poucos serviços. Oferecem preços mais baixos que os dos supermercados.
1.10 Lojas de descontos/variedades	Oferecem uma linha variada de produtos: alimentícios, de vestuário, brinquedos, cd's. Vendem geralmente seus produtos a preços baixos, oferecendo a maioria das marcas nacionais tradicionais. Focam na diretriz de <i>Every Day Low Price / Preço Baixo Todo Dia (EDPL)</i> .
<b>2. Varejo não-alimentício</b>	
2.1 Lojas especializadas	As lojas especializadas concentram suas vendas em uma linha de produtos, tais como confecções, calçados e móveis. São operações bastante flexíveis, abarcando desde pequenos negócios locais até grandes redes de lojas, oferecendo atendimento personalizado ao consumidor. Em geral, apresentam um sortimento profundo em algumas linhas de produtos e estão direcionadas para determinado segmento de consumidores.
2.2 Lojas de departamentos	As lojas de departamento são de grande porte (área de vendas superior a 4.000 m <sup>2</sup> ) e apresentam grande variedade de produtos, estruturadas em bases departamentais, normalmente divididas em linha "dura" (eletrodomésticos, ferramentas, utilidades) e linha "mole" (confecções, cama, mesa e banho). Oferecem um nível médio de serviços ao cliente.
2.3 Minilojas de departamento	São modelos compactos (de 500 a 1000 m <sup>2</sup> de área de vendas) de lojas de departamento, com linha limitada de produtos e predomínio das seções de linha "dura". É um modelo intermediário entre as lojas especializadas e as de departamento.
2.4 <i>Outletstores</i> /Lojas de fábrica	Operadas pelos próprios fabricantes, normalmente vendem sobras e mercadorias descontinuadas ou irregulares. Estes estabelecimentos estão se agrupando, cada vez mais, em shoppings de fábricas, onde dezenas de lojas oferecem preços até 50% inferiores aos praticados pelo varejo tradicional e de ampla variedade de itens. Localizam-se em áreas distantes dos centros, mas de fácil acesso.
2.5 Lojas de Preço Único	Vendem artigos para o lar, presentes e brinquedos, por um preço comum a todos os itens (por exemplo, R\$ 1,99). Operam em sistema de auto-serviço.
2.6 <i>Category Killers</i>	Trata-se de grandes lojas especializadas em certas categorias de produtos (por exemplo, artigos esportivos, materiais de escritório). Apresentam estreita variedade, mas grande sortimento de mercadorias, além de preços muito atrativos. Baseiam-se na diretriz de EDPL. Atuam muitas vezes em parceria com determinados fabricantes.

conclusão

<b>Formato</b>	<b>Principais características</b>
3. Varejo sem loja	
3.1 Marketing direto	É um sistema de marketing interativo entre varejista e consumidor, que utiliza um ou mais veículos de comunicação para produzir um contato com o cliente ou conseguir um pedido de compra. O varejista comunica suas ofertas por meio de catálogos enviados por mala direta, revista, jornal, rádio ou televisão. Os consumidores efetuam seus pedidos pelo correio, fax ou telefone.
3.2 Venda porta a porta	É um sistema direto de venda ao consumidor, que envolve explicações pessoais e demonstração de produtos e serviços. O contato pessoal poderá ser realizado na casa do consumidor, no escritório ou pelo telefone (telemarketing).
3.3 <i>Vending machines</i>	Sistema de venda de produtos através de máquinas. O consumidor deposita o dinheiro diretamente na máquina ou, eventualmente, cartão de crédito e recebe o produto. No Brasil, esse sistema vem sendo crescentemente utilizado para a venda de refrigerantes, sucos e cafés. É encontrado em locais de grande circulação, como estações rodoviárias, aeroportos, universidades e hospitais. Funciona 24 horas por dia e dispensa vendedor, exigindo apenas a reposição periódica dos produtos.
3.4 Varejo virtual/ eletrônico	Varejo eletrônico é um formato de varejo que oferece, através da Internet, produtos e serviços, possibilitando que consumidores finais comprem e completem a transação, por meio de um sistema eletrônico interativo ( <i>website</i> ).

#### **Quadro 1 - Principais formatos varejistas presentes no Brasil**

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos trabalhos de Kotler (1998, p. 498-499), Parente (2000, p. 30-36), Belik (1997, p. 48-50), Levy e Weitz (2000, p. 47-59), CENSO 2000 AC Nielsen – Estrutura do Varejo Brasileiro (2002).

Os formatos varejistas estão em constante transformação, em função, sobretudo, das mudanças no perfil do consumidor e dos avanços da tecnologia. Com a significativa evolução tecnológica, a comoditização dos produtos e a ampliação do volume de produção, concomitantemente com o aumento da qualidade, o consumidor tem uma oferta de produtos cada vez mais ampla.

A disputa pela renda desse consumidor, sempre mais informado sobre seus direitos e consciente de seu poder de barganha, gera um acirramento da competitividade em praticamente todos os setores de negócios, incluindo o varejo.

Como uma forma de melhorar as suas margens operacionais, as empresas varejistas têm buscado oferecer mais opções de serviços aos clientes. Numa economia em que os produtos tornam-se cada vez mais parecidos, o que faz a diferença é o serviço. Em vez de pensar em produtos como itens fixos, com determinados atributos e um único valor de venda, as empresas devem pensar neles como plataformas para todo tipo de benefícios e serviços com valor agregado. Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001), um dos aspectos de maior prioridade hoje é a compreensão do impacto da qualidade de serviços no lucro e nos demais resultados financeiros das organizações, passando, necessariamente, pela avaliação do impacto da qualidade de serviços no comportamento ou reação do consumidor.

Nos dias de hoje, dificilmente o consumidor consegue passar um dia sem envolvimento em uma transação de serviços nas suas diversas atividades pessoais e profissionais. Dessa forma, os aspectos relacionados a essas transações são aqueles que ajudarão a formar a imagem das empresas com que o consumidor interage. Cada experiência de um consumidor consiste de vários contatos específicos que podem, potencialmente, levar à satisfação ou insatisfação.

Os funcionários são os integrantes-chave de qualquer transação de serviço. É com eles que os clientes se encontram, na maioria dos contatos de serviços. Assim, um empregado pode definir a imagem que o cliente terá da empresa. Esse fato determina a importância do estabelecimento de uma cultura organizacional que auxilie no desenvolvimento de um desempenho excelente na prestação de serviços aos clientes.

Além disso, cada formato varejista, em função de suas características, apresenta um determinado nível de prestação de serviços ao consumidor, conforme descrito no Quadro 2:

Formato	Variedade	Sortimento	Nível dos Serviços	Preços
Lojas de Departamentos	Ampla	Profundo para médio	Médio para alto	Médio para alto
Lojas de Descontos	Ampla	Médio para baixo	Pouco	Baixo
Lojas Especializadas	Pequena	Profundo	Alto	Alto
<i>Category Killers</i>	Pequena	Muito profundo	Pouco	Baixo
Clubes de compras	Média	Baixo	Pouco	Muito baixo
Hipermercados	Ampla	Médio	Pouco	Baixo

**Quadro 2 - Características dos principais formatos varejistas de mercadorias em geral**

Fonte: Adaptado de Levy e Weitz (2000, p. 51).

Em função do tema desse estudo, optou-se por aplicar a pesquisa em empresas de varejo classificadas como lojas especializadas, localizadas em *shopping centers* brasileiros e possuindo cinco ou mais funcionários. Isto ocorreu, em função de empresas de varejo desse porte já necessitarem de uma certa estrutura, permitindo a avaliação da interpretação, adoção e implementação de uma cultura organizacional de orientação para o cliente. As lojas especializadas incluem categorias de produtos como vestuário, calçados e acessórios, presentes e decoração, óticas, jóias e brinquedos. A escolha desse formato varejista justifica-se, também, pelos seguintes motivos:



- as lojas especializadas concentram-se em um número limitado de categorias de produtos complementares e fornecem um alto nível de serviços aos clientes;
- em contraste com as lojas de departamentos e de descontos, as lojas especializadas enfocam um estreito segmento de mercado ou um nicho. Trabalhando com uma estreita variedade, mas profundo sortimento, elas oferecem aos clientes uma melhor seleção e especialização de vendas em uma categoria do que a proporcionada por uma loja de departamentos ou de descontos;
- os clientes são atraídos para as lojas especializadas em razão de sortimentos profundos, atenção pessoal e uma atmosfera de loja mais íntima.

A escolha de empresas de varejo localizadas em *shopping centers* justifica-se, ainda, pela importância atual desse tipo de empreendimento para o varejo brasileiro<sup>1</sup>.

A seguir, será apresentado um breve histórico do varejo brasileiro, sua importância na economia brasileira e, mais especificamente, o formato de *shopping center*.

## 2.2 O VAREJO BRASILEIRO

As organizações de varejo são o elo de ligação entre os fabricantes e os consumidores finais. O varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores, ajustando as diferenças entre as necessidades destes e as dos fabricantes, em termos de quantidade, variedade e disponibilidade dos produtos. O varejista é um facilitador da relação do fabricante com seus inúmeros clientes e é um facilitador da relação entre o cliente e seus inúmeros fornecedores. A seguir, são apresentados alguns conceitos de varejo definidos por autores especializados nesse tema:

Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel de intermediário, funcionando como um elo de ligação entre o nível do consumo e o nível da produção (PARENTE, 2000, p. 22).

---

<sup>1</sup> A relevância econômica desse segmento é discutida na seção 2.2.3 Os *Shopping Centers* na Economia Brasileira.

Varejo são as atividades de negócios envolvidas com a venda de bens e serviços aos consumidores para seu uso pessoal, familiar ou residencial. É o estágio final no processo de distribuição (BERMAN; EVANS, 1989, p. 3).

Varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal ou familiar. As pessoas frequentemente consideram o varejo somente como a venda de produtos em lojas. Entretanto, o varejo também envolve a prestação de serviços e nem toda a atividade varejista é feita em lojas, como a venda direta ou através de catálogos (LEVY; WEITZ, 2000, p. 27-28).

### **2.2.1 A evolução do varejo brasileiro**

Na visão de Belik (1997), o varejo brasileiro surgiu por volta da metade do século XIX. Até essa época, o comércio era exercido predominantemente por caixeiros-viajantes, que percorriam os povoados. Os primeiros estabelecimentos comerciais de maior porte instalaram-se nas cidades maiores, vendendo artigos para a aristocracia. “Como exemplo destaca-se o Mappin Stores, que iniciou suas atividades em São Paulo, em 1913” (BELIK, 1997, p. 33).

Esses estabelecimentos inovaram no comércio brasileiro, introduzindo métodos de vendas e exposição dos produtos e uma organização reformulada quanto ao sistema de compras. Na prática, porém, essas grandes lojas trouxeram para o Brasil o modelo de lojas de departamentos que já existiam nos Estados Unidos e na Europa, havia várias décadas.

Essa diferença entre os métodos de gestão varejista norte-americano e europeu, em relação aos métodos brasileiros, continuou ao longo do século XX. Como exemplo, podem-se citar alguns elementos já disseminados em empresas americanas e que só se generalizaram no Brasil durante a década de 1950, como a estrutura departamentalizada, o auto-serviço, a baixa margem e alta rotação de estoques (BELIK, 1997).

Já na visão de Gimpel (1980), o real desenvolvimento do varejo no Brasil teve origem no período de industrialização, nos anos de 1940. Com o advento da Segunda Guerra Mundial (1939-1945) iniciou-se no país o que os economistas denominaram de política de “substituição de importações”. Dessa forma, os problemas de intercâmbio comercial entre os países em guerra favoreceram o desenvolvimento da nossa indústria nacional. O desenvolvimento da indústria provocou diversas transformações na vida do país, como o

surgimento da classe do proletariado industrial, a qual propiciou o aparecimento de um novo tipo de consumidor, com uma maior renda disponível.

O fato é que o varejo brasileiro, nos seus primórdios, foi baseado em experiências bem sucedidas no exterior. Assim, o setor foi se moldando às características de nosso mercado, ao mesmo tempo em que também o moldava, ao trazer as novidades de outras nações. No período de 1945 a 1955, as grandes empresas comerciais estrangeiras que operavam em nosso país foram, na sua maioria, compradas por grupos brasileiros<sup>2</sup> (GIMPEL, 1980).

O moderno varejo, todavia, começou realmente a instalar-se no Brasil na virada nos anos 1950. Nesse sentido, destaca-se como marco da modernização do varejo brasileiro a implantação da Sears, em 1949, com duas lojas em São Paulo e uma no Rio de Janeiro, além da filial paulista da Mesbla e do Mappin. Essas lojas tinham o auto-serviço como característica principal, além de oferecerem assistência técnica própria para os eletrodomésticos que comercializavam e estacionamento para os clientes (SOUZA In RICHERS; SOUZA, 1991).

Para Gonzalis (1996), a forma pela qual se dava a relação entre varejista e consumidor, naquela época, era bastante diferente da atual. A maioria das empresas varejistas dos anos 1950 tinha a característica de servir a população ao redor de sua loja e esse traço de vizinhança já trazia consigo uma relação de proximidade entre ambos. Em outras palavras, o dono do estabelecimento conhecia cada um de seus consumidores e sabia de suas preferências; por sua vez, o consumidor depositava confiança no comerciante, pois conhecia a oferta de produtos, além de valorizar o atendimento personalizado.

Essa relação, porém, começou a mudar a partir da década de 1970, com o crescimento e disseminação do sistema de auto-serviço. Este tinha como característica principal permitir ao consumidor que ele mesmo tivesse a possibilidade de escolher os produtos de sua preferência. Esse novo conceito de varejo, que teve origem nas grandes capitais, espalhou-se pelo interior e foi responsável por instalar um novo hábito de consumo, levando um grande número de clientes às lojas ao mesmo tempo (GONZALIS, 1996).

---

<sup>2</sup> Atualmente verifica-se o fenômeno inverso, ou seja, as empresas varejistas brasileiras estão sendo adquiridas por grupos estrangeiros. Isso se deve ao movimento recente de globalização do varejo, ocorrido durante a década de 1990, que vem ampliando fortemente a presença de empresas norte-americanas e européias no mundo, pressionadas pela limitação do crescimento e, também, pelas crescentes regulamentações de seus mercados internos.

Os autores Souza e Serrentino (2002) apresentam uma abordagem interessante sobre a evolução do contexto varejista brasileiro, a partir da década de 1970, baseando a análise nos paradigmas dominantes em cada período, conforme demonstrado no Quadro 3:

Características	1970	1980	1990-1995	1996-2000
Paradigma	Localização	Produto	Consumidor	Polarização
Formatos	Lojas de depto. tradicionais Catálogos, venda direta <i>Shopping Centers</i> regionais e vizinhança	Lojas de depto. especializadas Lojas de depto. de desconto Lojas especializadas	Multi-especializadas Lojas temáticas <i>Home TV Shopping</i> Clubes de atacado <i>Festival centers</i>	Ultra-especializadas <i>Entertailing</i> <i>Indulge stores</i> <i>Internet</i>
Expansão	Regional	Nacional	Internacional	Global
Mercado	Massificado	Segmentado	Nichos	<i>One-to-one</i>
Estratégia	Ser uma opção	Oferecer produtos diferenciados	Atender desejos	Encantar o consumidor

### Quadro 3 - Evolução do varejo no Brasil

Fonte: Adaptado de Souza e Serrentino (2002, p. 115).

Segundo Souza e Serrentino (2002), ao longo da década de 1970, a percepção dominante era de que a escolha do ponto adequado era o elemento mais importante para o sucesso da loja. Entre as principais alternativas de localização para os varejistas estavam as ruas comerciais (central ou de bairro), as áreas comerciais locais ou dentro de uma loja maior, os *shopping centers* de vizinhança e os *shopping centers* regionais. Estar localizado em uma área de grande fluxo de consumidores, com fácil acesso e visibilidade, determinaria quem seria bem-sucedido no negócio de varejo. Assim, o principal foco estratégico das empresas era tornar-se uma opção disponível no maior número de bons pontos possível. Nessa época, predominavam as lojas de departamento com amplas linhas de produtos e que tinham como fundamental preocupação oferecer grande variedade de produtos e grande sortimento, como respostas a uma crescente demanda de novidades por parte dos consumidores.

Durante a década de 1970, destacavam-se, no Brasil, na área de não-alimentos, as lojas de departamento tradicionais (como Mappin e Mesbla), as lojas de variedades (como Lojas Americanas), as redes especializadas (como Arapuã e Pernambucanas) e as lojas operadas familiarmente. Já no varejo de alimentos, o formato dominante era o de supermercado de vizinhança. Conforme Souza e Serrentino (2002, p. 84):

A grande expansão do mercado nessa época provocou uma expansão orgânica das empresas, em particular das redes e lojas de eletrodomésticos, como Arapuã e Ponto Frio, que aproveitaram a expansão da eletrificação naquele momento para ampliar

de modo marcante seus negócios. Outras redes que se expandiram consideravelmente nessa época foram o Grupo Pão de Açúcar, Lojas Americanas, Marisa e C&A.

Essa década marcou, também, o nascimento da indústria brasileira de *shopping center*<sup>3</sup>, principalmente nas grandes capitais. As ruas e os centros comerciais, bastante valorizados até a década de 1970, foram gradualmente perdendo a preferência de varejistas e consumidores. No que diz respeito às áreas centrais, houve uma tendência de deterioração das instalações de varejo, sendo que as empresas remanescentes optaram por oferecer produtos e serviços para consumidores de menor renda, situação que persiste até os dias atuais.

Conforme Souza e Serrentino (2002), o modelo de *shopping center* que serviu de inspiração para a indústria brasileira foi o regional, trazido dos Estados Unidos. A origem desse formato é o pós-guerra, coincidindo com o desenvolvimento dos subúrbios de classe média americana, em áreas desprovidas de infra-estrutura de comércio. A diferença do mercado brasileiro foi que a adoção desse formato deu-se nos bairros centrais das cidades. Isso foi possível devido à caótica expansão urbana das cidades brasileiras, que permitiu a construção de qualquer empreendimento em qualquer lugar.

Segundo Potsch e Souza Filho (1997), o surgimento dos *shopping centers* no Brasil deve ser entendido como parte integrante do processo de amadurecimento do capitalismo, calcado na industrialização e urbanização, que produziu transformações no comércio varejista. Além disso, o crescimento dos grandes centros urbanos do país levou à necessidade de descentralização de certos setores do comércio varejista, atendendo com mais conforto ao consumidor mais exigente.

Já na década de 1980, conforme Souza e Serrentino (2002), os varejistas concentraram-se no produto como fonte de diferenciação. As empresas passaram a dedicar sua atenção à descoberta de novas fontes de suprimento, ao desenvolvimento de produtos exclusivos e à ênfase sobre a qualidade. A massificação característica da década anterior deu lugar ao processo de segmentação, no qual o foco recaiu sobre a diferenciação de produtos e formatos de loja, tentando adequá-los a grupos de consumidores com características e hábitos similares.

---

<sup>3</sup> A definição de *shopping center*, que poderia ser traduzida literalmente por centro de compra, é "[...] um agrupamento planejado de varejistas, desenvolvido, possuído e administrado como uma unidade" (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 301).

Nessa época, buscando combater a concorrência das lojas especializadas, as lojas de departamento procuraram segmentar seus negócios entre as áreas de duráveis e não-duráveis, processo que tinha como objetivo dar maior foco às operações e, ao mesmo tempo, ampliar a cobertura de mercado das empresas. Outra estratégia de segmentação das lojas de departamento permitiu que elas focassem em descontos ou moda. Foi durante a década de 1980 que se iniciou o fenômeno de culto às marcas de moda como fator de *status*. Nesse período, as grandes *griffes* européias, como Armani e Louis Vuitton, expandiram sua comercialização e imagem internacionalmente, tornando-se redes (SOUZA; SERRENTINO, 2002).

O setor de alimentos vivenciou a introdução, no país, do formato de hipermercados, com grande área de exposição de produtos e uma maior variedade de itens à disposição do consumidor. Trazido pelo Carrefour, logo o modelo foi copiado por redes como Paes Mendonça e Pão de Açúcar (SOUZA; SERRENTINO, 2002).

Esse período foi marcado, também, pela grande expansão das franquias<sup>4</sup>, particularmente para formatos de lojas especializadas (como Benetton, Fórum e Boticário), e de *fast food* (como McDonald's, Pizza Hut e Bob's), que surgiram como alternativa para os fabricantes expandirem seus negócios, através de canais próprios.

A partir da década de 1990, o desenvolvimento de fontes de vantagem competitiva tornou-se, cada vez mais, um desafio para as organizações de varejo e uma chave para o sucesso e a sobrevivência das empresas. No Brasil, destacam-se entre os fatos relevantes para o setor varejista nesse período, a criação do Código de Defesa do Consumidor e as mudanças introduzidas na economia, representadas pela abertura comercial e a implementação do Plano Real.

No início da década de 1990, a preocupação do varejo, voltada para lojas e produtos, passou a integrar a atenção ao cliente. As empresas do setor passaram a tentar conhecer melhor os seus clientes, seus hábitos, atitudes e padrões de comportamento. A segmentação de mercado evoluiu para o marketing de nichos, em que as marcas e lojas começaram a se posicionar para grupos de consumidores com características similares. Novos formatos foram

---

<sup>4</sup> Segundo Levy e Weitz (2000, p. 657), a franquia é “Um acordo contratual baseado em um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado a partir de um produto, serviço ou método de fazer negócios, de acordo com um padrão de procedimentos definidos pelo franqueador. Isto permite que o franqueado opere um ponto de venda de varejo, usando o nome e o formato criado e mantido pelo franqueador”.

introduzidos no mercado, em resposta a uma competitividade cada vez maior, como os clubes de atacado e as lojas temáticas. Nessa época, ocorreu também a grande expansão do *home shopping*, como opção de varejo sem loja, através da televisão (SOUZA; SERRENTINO, 2002).

Nesse sentido Parente (2000) afirma que, embora a maior parte das vendas seja feita através de lojas, o varejo sem loja vem crescendo rapidamente no Brasil. Entre os principais formatos de varejo sem loja estão o marketing direto, a venda direta, as máquinas de venda e o varejo virtual. Em função do desenvolvimento da tecnologia de informação e comunicação, surgiram e foram implementados, pelas empresas varejistas, sistemas ligados a marketing de banco de dados, gestão de categorias e programas de fidelidade.

Conforme Gonzalis (1996), um dos principais acontecimentos recentes que influenciaram o varejo no Brasil foi a implantação do Plano Real, em 1994. A partir desse fato, houve uma fase de grandes transformações no setor varejista. As mudanças foram suficientes para trazer mais consumidores às lojas (em função do aumento do poder aquisitivo da população), mas também expuseram a ineficiência de alguns procedimentos utilizados nas lojas e a necessidade iminente de adaptação às novas regras do mercado. Redução de margens de lucro, ampliação das áreas de vendas, concessão de crédito, automação comercial e qualificação profissional passaram a liderar a lista de prioridades dos executivos desse setor. Com o controle da inflação e o acirramento da concorrência, o volume de vendas cresceu, enquanto as margens de lucro diminuíram, levando as empresas a perseguirem a vantagem competitiva por meio de melhores serviços e da busca incessante de uma maior eficiência.

Esse período também foi marcado por fusões e aquisições das empresas varejistas que sucumbiram às pressões de um mercado inflacionário, com instabilidade política e um consumidor desconfiado. Em 1995, o mercado brasileiro ainda vivia a euforia do Plano Real e o varejo, ao mesmo tempo em que se expandia, passava a sofrer a concorrência de grandes grupos internacionais, em função do processo de globalização.

Na visão de Parente (2000), o varejo brasileiro sofreu muitas transformações durante os anos de 1990. Como exemplo, temos o desaparecimento de grandes grupos varejistas brasileiros, como Mappin e Paes Mendonça. A maioria destes grupos não dispunha do conhecimento necessário para mapear as oportunidades e ameaças do mercado e não conseguiu evoluir na velocidade exigida por ele. Essas empresas acabaram sendo absorvidas

por concorrentes mais bem equipados em competência gerencial e em inteligência competitiva. Dessa forma, as grandes empresas varejistas globais, como Carrefour e Wal-Mart, ampliaram sua participação no mercado brasileiro, trazendo novas técnicas de gestão, acirrando a concorrência no mercado e provocando um rápido processo de modificação dos formatos de varejo, no início do século XXI.

Ainda durante a década de 1990, de maneira geral, o aumento da competição entre os grandes grupos do comércio, a entrada de grupos estrangeiros no varejo e o fim dos ganhos financeiros, derivados da gestão do pagamento dos estoques ocorrida em um contexto anterior de alta inflação, obrigaram as empresas a promoverem um processo de reestruturação de suas atividades. Visando garantir seus níveis de lucratividade, as empresas terceirizaram suas atividades, implementaram novos métodos gerenciais, fecharam pontos de venda deficitários, redimensionaram o tamanho de suas lojas, introduziram modernos sistemas de logística e um forte processo de automação comercial, baseado nas novas tecnologias de informação e comunicação. Verificou-se, também, a falência de algumas grandes empresas tradicionais, afetadas pelos altos custos financeiros e mudanças nos padrões de consumo e renda da população (IBGEb, 2004).

Neste sentido, conforme Souza e Serrentino (2002), a segunda metade da década de 1990 foi marcada pelo conceito de polarização (quadro 4) e pelo surgimento das preocupações com um mercado hipercompetitivo. Houve um grande esforço no sentido de suprir as necessidades do consumidor e ir além, surpreendendo-o com um ambiente que associasse compras, entretenimento e prazer.

Surge o varejo destinado à auto-indulgência, por exemplo, a empresa The Body Shop, que desenvolve lojas onde se oferecem massagens, aromaterapia e cuidados faciais, entre outros serviços. Operações como as da cervejaria Dado Bier, com seus serviços diferenciados e vendas de produtos da própria marca, tornaram-se exemplos do conceito de varejo-entretenimento (*entertailing*). Outro formato segundo este conceito é a *megastore*, loja que oferece grande quantidade de produtos e agrega serviços, como cafeteria e terminais de acesso à Internet.



	<b>Varejo-emoção</b>	<b>Varejo-razão</b>	<b>Varejo-conveniência</b>
Atributos	Experiência de compra memorável	Preço, variedade e sortimento	Conveniência
Localização	<i>Premium</i>	Áreas menos valorizadas	Vai onde o consumidor está
Comunicação	Cria relações emocionais com a marca	Forte apelo promocional e em atributos racionais	Personalizada
Formatos	Lojas temáticas Lojas especializadas Megalojas <i>Indulgestores</i>	<i>Supercenters</i> Hiper/supermercados Lojas de depto. de descontos <i>Homecenters</i>	Catálogo Venda porta a porta Internet <i>TV Home Shopping</i>
Exemplos	Saraiva Megastore Daslu Fnac Sephora	Carrefour Wal-Mart Lojas Americanas Casas Bahia	Amazon.com Shoptime Avon Dell Computers

#### **Quadro 4 - Características da polarização no varejo**

Fonte: Adaptado de Souza e Serrentino (2002, p. 35.)

Observando os formatos varejistas, a partir do modo como o consumidor decide onde gastar seu dinheiro e dos atributos diferenciais que atendem sua demanda, o mercado pode ser segmentado em três grandes pólos: varejo-razão (em que o preço é o principal fator impulsionador da compra, além de sortimento e variedade), varejo-emoção (no qual a experiência de compra desempenha um papel fundamental) e varejo-conveniência (SOUZA; SERRENTINO, 2002).

Na área do varejo de conveniência, a maior novidade foi a consolidação da Internet como canal de compra. A Internet gerou também oportunidades, como canal de relacionamento com clientes (*business to consumer*), de integração com fornecedores e parceiros (*business to business*) e como meio facilitador nas relações entre consumidores (*people to people*) e na gestão de conhecimento e comunicação das empresas.

O varejo-emoção, em contraposição aos formatos de razão, busca valorizar elementos intangíveis, que suportem preços mais elevados e gerem diferenciação e fidelização. Entre eles estão os produtos, que devem refletir determinadas atitudes e estilo de vida; a loja, que precisa apelar aos múltiplos sentidos do consumidor; o serviço personalizado, com foco na construção de um relacionamento com o cliente; e a gestão da marca, para gerar adesão e consistência em todos os contatos com o cliente (SOUZA; SERRENTINO, 2002).

A incorporação de experiências no processo de compra, além de permitir a criação de uma diferenciação sustentável na posição competitiva da empresa, permite a prática de preços e margens mais altos, pelo reconhecimento do valor agregado no processo. Experiências

memoráveis atendem ao desejo emergente dos consumidores por um processo de compra mais interativo, lúdico, personalizado e envolvente.

Recentemente, a busca da conveniência e a falta de tempo têm sido características marcantes, que vêm moldando o comportamento e os hábitos de compra. Os consumidores ficam cada vez mais insatisfeitos quando perdem tempo em filas ou com a procura de produtos, em lojas com sinalizações inadequadas. Ao mesmo tempo em que buscam conveniência, os consumidores também querem uma experiência de socialização e lazer quando vão às compras.

César Souza (2002) afirma que, neste início do século XXI, estamos ingressando na era do espetáculo, cujo objetivo é a experimentação, a encenação, a capacidade de criar sensações memoráveis para as pessoas. Os produtos e os serviços deixaram de ser suficientes. Para o autor, essa é a sociedade que valoriza a emoção, a sensação e o virtual, em contraposição à sociedade do ter, do racional e do produto físico, que caracterizou a era industrial.

Leonard Berry (1999) reforça essa idéia quando afirma que, atualmente, com a quantidade de estímulos sensoriais que as pessoas recebem todos os dias, os consumidores estão se acostumando a receber um pouco de diversão em troca do dinheiro e do tempo gastos em suas compras. Dessa forma, na medida em que o mundo do lazer e o varejo continuam interligados, os varejistas sem atrativos terminarão no esquecimento.

Na opinião do autor, qualquer que seja o produto, a compra deve ser uma experiência dinâmica, estimulante e divertida. Os varejistas serão obrigados a inovar constantemente para que o cliente habitual acredite que sempre poderá encontrar alguma novidade: uma aventura para os sentidos, alguma coisa aprendida inesperadamente, uma impressão desconhecida. Além disso, a criação de uma experiência memorável exige excelência estratégica e operacional, ou seja, o varejista deve conhecer profundamente seu segmento de negócio.

Na visão de Joseph Pine II (1999), as sociedades desenvolvidas estão ingressando na economia das experiências, na qual o valor é gerado na produção e venda de sensações. Dessa forma, assim como os serviços suplantaram a indústria e a agricultura na produção de riqueza, as experiências serão o foco do desenvolvimento futuro. Conforme o autor, somente algumas experiências podem ser transferidas, invariavelmente, para diferentes países como, por exemplo, as proporcionadas pela Walt Disney. Na maioria dos casos, porém, é recomendável

que o varejista descubra e conheça a cultura e os valores locais para poder adaptar e propor experiências típicas, adequadas ao seu público-alvo.

Além disso, a implementação das experiências no processo de compra do consumidor exige funcionários criativos, comprometidos e flexíveis. Deste modo, a criação e a manutenção de uma cultura organizacional que incentive esse tipo de comportamento é um dos principais desafios para os varejistas que têm a intenção de se adequar a essas tendências.

### **2.2.2 O varejo na economia brasileira**

Comparativamente a outros setores da economia, o varejo tem um componente muito baixo de regulamentação por parte do Estado. Da mesma forma, o volume de capital que circula na atividade varejista é mais elevado em relação ao que circula em outros setores. Devido a esses fatores, o varejo é um dos mais dinâmicos setores da economia. Conforme Belik (1997, p. 23), “O varejo é um espelho fiel do estágio de desenvolvimento das relações econômicas em um determinado espaço geográfico”.

Com um volume anual de vendas superior a R\$ 170 bilhões, efetivadas por cerca de um milhão de lojas e representando mais de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (IBGEa 2004), as atividades varejistas desempenham um papel importante, no cenário econômico nacional.

A partir de um levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), pode-se afirmar que a estrutura do setor varejista, na década de 1990, apresentou substanciais alterações, principalmente nos segmentos hiper/supermercados e combustíveis/GLP, que aumentaram significativamente suas participações no faturamento, conforme demonstra a Tabela 1:

**Tabela 1 - Participação das atividades no comércio varejista, no período 1990/2000**

<b>Atividades varejistas</b>	<b>1990</b>	<b>1996</b>	<b>2000</b>
Hiper/supermercados	19,1%	22,8%	24,9%
Tecidos/artigos de vestuário	15,8%	9,6%	8,3%
Material de construção	11%	8,7%	8,8%
Produtos alimentícios/armazéns e mercearias	15%	9,2%	8,5%
Produtos farmacêuticos	5,5%	5,7%	6,8%
Combustíveis/GLP	14,8%	16%	21%
Lojas de departamentos/eletrodomésticos/móveis	13,2%	18,1%	13,1%
Outros	5,6%	9,7%	8,5%

Fonte: IBGEb (2004).

Conforme o IBGE, no caso dos hiper/supermercados, sua participação ascendente na década de 1990 é indicativa de uma modificação estrutural do varejo de alimentos. Verificou-se uma clara substituição do comércio pulverizado em pequenas lojas, como armazéns e mercearias, pelo comércio em grandes superfícies, com linha de produtos diversificada e preços menores.

O segmento de hiper/supermercados, sobretudo as grandes redes, experimentou profundas transformações na última década. Destacaram-se, nesse processo, os seguintes fatores: acirramento da concorrência, com a entrada de grandes empresas internacionais do setor no mercado nacional; reestruturação patrimonial dos grupos econômicos brasileiros; rápida assimilação de inovações organizacionais e tecnologias de automação; fechamento de pontos de venda deficitários; e expansão das lojas com grande área de vendas.

Em resposta à entrada de multinacionais americanas e européias no mercado brasileiro e aos sinais de esgotamento de mercados tradicionais, os maiores grupos nacionais buscaram incorporar as redes de porte médio, ampliando suas cadeias de distribuição regionais.

Dessa forma, o fortalecimento dos grupos econômicos e a diversificação do *mix* de produtos, proporcionado pelo comércio em estabelecimentos de grande superfície, fortaleceram o aumento da participação dos hiper/supermercados no comércio varejista.

No segmento de varejo de combustíveis, o crescimento de sua participação na receita total do comércio varejista - de 14,8%, em 1990, para 21%, em 2000 - foi impulsionado,

principalmente, pela evolução dos preços dos combustíveis, combinada com um aumento da demanda - esta última em função do aumento da frota nacional de veículos.

Ainda conforme a Tabela 1, apesar de a receita total das empresas que atuavam nos segmentos de lojas de departamentos/eletrodomésticos e móveis ter alcançado, em 2000, o dobro do registrado em 1990 (R\$ 8,8 e R\$ 17,8 bilhões, respectivamente), o desempenho da receita das 300 maiores empresas alternou períodos de crescimento (1993, 1994 e 1996) com retração (1997 e, em maior proporção, 1998 e 1999). Esse fato decorreu da sensibilidade das vendas de produtos duráveis e semiduráveis ao nível das taxas de juros, às condições de crédito e ao crescimento da renda para consumo.

A manutenção de elevadas taxas de juros, depois de 1997, resultou em um contexto desfavorável para as vendas de eletroeletrônicos. Isto explica, em parte, o desempenho dessas atividades no final da década. Dessa forma, os segmentos de lojas de departamentos/eletrodomésticos e móveis, que chegaram a deter 18,1% da participação no total do varejo, em 1996, declinaram essa participação para 13,1%, em 2000. A consequência foi o fechamento de importantes lojas desse segmento e a perda de parte do mercado para os hiper/supermercados. Essa crise, que atingiu algumas grandes lojas de departamentos/eletrodomésticos e móveis, provocou o desaparecimento de importantes empresas tradicionais, como Mesbla e Lobrás.

Outro segmento com perda expressiva de posição no varejo foi o comércio de tecidos e artigos de vestuário. Este reduziu praticamente pela metade sua participação no faturamento total do setor varejista, passando de 15,8%, em 1990, para 8,3%, em 2000. As 300 maiores empresas do comércio varejista de tecidos e vestuário, que representavam 38,2% do faturamento do setor e 3,2% do varejo, em 2000, apresentaram um crescimento real de 90,7%, na receita total acumulada. O número de estabelecimentos, porém, teve expressiva redução de 24%. Essa redução ocorreu, em parte, devido ao fechamento de um grande número de lojas de tecidos, que afetou o segmento como um todo.

O crescimento da receita, o fechamento de pontos de venda e a redução do número de funcionários proporcionaram, para as 300 maiores empresas do setor de tecidos e artigos de vestuário, ganhos de produtividade constantes durante a década de 1990. Esse desempenho, contudo, não foi observado de maneira uniforme para o conjunto das empresas, em função dos diferentes tipos de mercados em que se inserem estas organizações: grandes magazines

populares, pequeno varejo especializado, lojas de tecidos e vestuário em centros comerciais e redes sofisticadas ligadas à moda jovem, localizadas em *shopping centers* (IBGEb. 2004).

Ainda conforme o IBGE, há uma estimativa de que o comércio empregue em torno de 12% da força de trabalho brasileira. Nas médias e grandes empresas do setor (com 20 ou mais funcionários), a remuneração normalmente é maior do que nas micro e pequenas empresas, embora, ao longo da década de 1990, o salário médio neste segmento tenha tido uma redução de 13,5%.

A relevância do varejo como empregador é grande, em função de este setor utilizar mão-de-obra de forma intensiva. Mesmo com a crise provocada pelo desemprego, na segunda metade da década de 1990, o varejo tem conseguido manter a oferta de postos de trabalho no país. Sendo essencialmente um serviço de distribuição de bens, as atividades do setor necessariamente se produzem no mesmo mercado local em que ocorre o consumo. Isso faz com que o varejo sofra impacto menor que o da indústria, em termos da redução do número de empregos, como consequência da globalização.

Entretanto, é um setor que desfruta de um *status* bastante aquém de sua participação proporcional no mercado de trabalho, configurado, entre outras evidências, pela reduzida profissionalização de sua mão-de-obra e pela baixa prioridade como opção vocacional das parcelas mais qualificadas da população (CYMBAUM, 1997, p. 184).

Na visão de Blecher (2002), uma das tendências econômicas do varejo mundial e, também, do brasileiro é a concentração do setor. Isso significa que um pequeno número de empresas estará, cada vez mais, assumindo uma crescente participação no volume de negócios. No varejo de alimentos de auto-serviço, por exemplo, as cinco maiores redes varejistas que, em 1997, respondiam por 27% das vendas, em 2002 alcançaram 39%” (BLECHER, 2002, p. 46).

O capital multinacional - que tem intensa presença em vários ramos de atividade, com ênfase nos setores industrial, bancário e de extração - apenas recentemente vem internacionalizando sua estratégia no setor varejista e, nos últimos anos, tem alcançado mercados emergentes, como o Brasil. Isso se deve, principalmente, à saturação dos mercados dos países desenvolvidos. Essas empresas multinacionais trouxeram novos modelos de gestão e operação de loja que abalaram os segmentos do varejo em que ingressaram, forçando as empresas locais a buscarem um novo patamar de excelência. Mesmo segmentos que ainda não

sofreram a entrada desses novos competidores começam a modificar sua postura, diante da possibilidade de virem a enfrentá-los, revendo seus padrões de eficiência (CYMBAUM, 1997).

Durante a década de 1990, a chegada ao país de grupos estrangeiros, com volumosos recursos para investir, como Sonae, Ahold e Wal-Mart, acelerou o processo de concentração do varejo. “Entre as 20 maiores empresas supermercadistas, por exemplo, a participação estrangeira nas vendas do setor passou de 16%, em 1994, para 56%, em 2001” (SOUZA; SERRENTINO, 2002, p. 26). Especificamente, as maiores empresas do comércio varejista no Brasil, conforme a Revista Exame Melhores e Maiores, são as seguintes (Tabela 2):

**Tabela 2 – Classificação das empresas por receita operacional bruta (em US\$ milhões)**

1. Pão de Açúcar	3.858,7
2. Carrefour	3.628,4
3. Casas Bahia	2.112,1
4. Sonae	1.291,8
5. Ponto Frio	884,9
6. Bompreço	774,2
7. Sendas	749,6
8. Lojas Americanas	721,6
9. Wal-Mart	685,6
10. Pernambucanas	641,4

Fonte: Revista Exame Melhores e Maiores (2004).

O varejo de alimentos confirma sua destacada importância no cenário varejista nacional: das 10 maiores empresas varejistas brasileiras, cinco são classificadas como varejo de alimentos (Pão de Açúcar, Carrefour, Sonae, Bompreço e Sendas). Esse predomínio do setor de alimentos pode ser justificado pelo grande peso que os gastos em alimentação têm, na cesta de compras dos consumidores de baixa renda, que caracterizam o mercado brasileiro.

Em países de renda mais elevada, como nos Estados Unidos, grande parte dos maiores varejistas concentra suas atividades no setor de não-alimentos como, por exemplo, as empresas Wal-Mart, J. C. Penney (presentes também no Brasil), The Home Depot e Toys R Us. Pode-se, portanto, prever que um aumento da renda brasileira alavancaria uma intensa expansão do ainda pouco desenvolvido varejo de não-alimentos no Brasil (PARENTE, 2000).

A Tabela 3 revela dados sobre o número de lojas em alguns setores varejistas brasileiros e seu volume de vendas estimadas. Pela análise dessa tabela, verifica-se que o número de lojas varejistas de auto-serviço cresceu 13,3% no país, de 2000 para 2001, apresentando uma leve queda de 0,7%, de 2001 para 2002. O espaço físico oferecido aos consumidores, porém, seguiu o padrão de crescimento dos outros anos, sendo que, em 2002, as lojas passaram a somar uma área de vendas de 15,9 milhões de metros quadrados. Nas vendas, porém, não foi registrado crescimento expressivo.

**Tabela 3 – Número de lojas em alguns setores varejistas e vendas estimadas**

	Número de lojas/ 2000	Número de lojas/ 2001	Número de lojas/ 2002	Vendas estimadas/ 2000 (em dólares)	Vendas estimadas/ 2001 (em dólares)	Vendas estimadas/ 2002 (em dólares)
Varejo de auto-serviço <sup>1</sup>	61.300	69.400	68.900	22,2 bilhões	22,3 bilhões	22,6 bilhões
Hipermercados <sup>2</sup>	225	287	300	10,2 bilhões	9,8 bilhões	9,1 bilhões
Lojas de conveniência	1.014	834	n.i.	160 milhões	131 milhões	n.i.
Lojas de departamentos	484	471	n.i.	140 milhões	110 milhões	n.i.
Clubes de compras	48	46	n.i.	1,48 bilhão	1,37 bilhão	n.i.
Lojas franqueadas	57.000	53.000	56.000	7,3 bilhões	9 bilhões	9,3 bilhões

<sup>1</sup> Varejo de alimentos com um a 49 *check-outs*.

<sup>2</sup> Varejo de alimentos com mais de 49 *check-outs*.

**n.i. = não informado**

Fonte: Revista Brasil em Exame (2001, 2002, 2003).

A tabela revela ainda que, após ter se recuperado da desvalorização do real em 1999, alcançando um faturamento de 22,2 bilhões de dólares em 2000, o setor de auto-serviço registrou estabilidade nas vendas, fechando 2001 com faturamento de 22,3 bilhões de dólares e 2002 com 22,6 bilhões de dólares. Já no setor de hipermercados a quantidade de lojas em operação apresentou um leve crescimento, porém as vendas caíram de 10,2 bilhões de dólares, em 2000, para 9,8 bilhões de dólares, em 2001, e para 9,1 bilhões de dólares em 2002 (REVISTA Brasil em Exame, 2001, 2002, 2003).



No setor de lojas de conveniência<sup>5</sup>, conforme a tabela, após a explosão de abertura de lojas, entre 1996 e 1999, quando o número de lojas chegou a alcançar 1.280, o número de pontos vem caindo, ano a ano, fechando 2001 em 834. As vendas seguiram o mesmo ritmo de queda: em 2001, o faturamento do setor ficou em 131 milhões de dólares, contra 160 milhões de dólares registrados no ano anterior. Já os números da Associação Nacional das Lojas de Conveniência (ANLOC) são um pouco diferentes: seriam 1.880 lojas em 1999 e 1.994 lojas em 2000 (TEIXEIRA et al., 2001).

Parente (2000) afirma que as empresas que operam o varejo alimentício no Brasil têm acompanhado as tendências mundiais, apresentando uma variedade muito completa de modelos e formatos de lojas que atendem às diversas características e necessidades do mercado. Entre elas, encontram-se: bares, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados, hipermercados e clubes de compras.

Segundo o autor, porém, o varejo não-alimentar brasileiro não apresenta o grau de desenvolvimento ou maturidade que se observa no varejo alimentar. Muitos modelos de lojas que atingem grande sucesso em outros países ainda não são encontrados no Brasil. A partir de perspectivas otimistas de aumento da renda *per capita* no país, espera-se que o setor atravesse intensa transformação, com o desembarque de muitas empresas globais.

Em função disso, enquanto a década de 1990 testemunhou o aumento da presença estrangeira no varejo de alimentos, pode-se antever que a primeira década de 2000 deverá registrar uma intensa expansão no Brasil das grandes empresas mundiais de varejo de não-alimentos, setor em que o país ainda se encontra em patamares bem menos desenvolvidos, se for comparado com o de outros países (PARENTE, 2000).

Finalmente, a tabela aponta que, apesar da queda no número de lojas, o sistema de franquia continua em expansão no Brasil. Segundo estimativa da Associação Brasileira de Franchising, o negócio de franquias movimentou 9,3 bilhões de dólares em 2002, com cerca de 56 mil unidades franqueadas e 9 bilhões de dólares em 2001, com 53 mil unidades franqueadas. Em 2000, o faturamento total do setor de *franchising* havia sido de 7,3 bilhões de dólares, com 57 mil lojas franqueadas (Brasil em Exame, 2001, 2002, 2003).

---

<sup>5</sup> Inspiradas em modelos norte-americanos, “As lojas de conveniência caracterizam-se como lojas com reduzidas dimensões de área de vendas, localizadas majoritariamente em postos de gasolina ou em locais de fácil acesso para carros e pedestres e que têm como diferencial o funcionamento em horário estendido ou 24 horas por dia” (TEIXEIRA et al., 2001, p. 45-46).

### 2.2.3 Os *shopping centers* na economia brasileira

Os *shopping centers* representam um sistema varejista controlado, que agrega sortimentos heterogêneos de produtos e serviços, dentro de um composto planejado de lojas, oferecendo conveniência agregada em um só lugar (*one stop shopping*) e atingindo segmentos de demanda originários de áreas geográficas diversas (POTSCH; SOUZA FILHO, 1997). “É um grupo de varejo e de outros estabelecimentos comerciais que é planejado, desenvolvido e gerenciado como uma única propriedade” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 214).

Trata-se de um conjunto de negócios que devem congregam um *mix* variado de atividades, que apresente a característica principal de oferecer uma série de conveniências a seus freqüentadores, como estacionamento, horário estendido de funcionamento, climatização, praça de alimentação e lazer. “Já para o varejista, a principal vantagem do *shopping center* sobre as lojas de rua é que este é concebido como uma unidade, recebendo tratamento arquitetônico, locatício e administrativo único” (VIEIRA FILHO et al., 2001, p. 261).

As duas principais configurações de *shopping centers* são os *strip centers* (abertos) e os *malls* (fechados):

Os *strip centers* caracterizam-se por lojas uma ao lado da outra oferecendo estacionamento em frente delas. Coberturas abertas (marquises) podem conectar as frentes das lojas, porém não existem passagens fechadas ligando as lojas. Apresentam-se habitualmente sob a forma de uma linha reta, em forma de ‘L’ ou de ‘U’. Os *malls*, ou *shoppings* tradicionais, por outro lado, são fechados e climatizados, com um corredor entre duas filas de lojas, uma em frente à outra. Os clientes estacionam em áreas externas e precisam andar para chegar às lojas (VIEIRA FILHO et al., 2001, p. 262).

Segundo Parente (2000), o consumidor brasileiro está cada vez mais fazendo suas compras em *shopping centers*. Quando os *shoppings* começaram a surgir no Brasil eram, inicialmente, direcionados para os consumidores das classes A e B que, gradualmente, foram aderindo ao novo formato e deixando de comprar nas lojas de rua. Com a expansão do número de *shoppings*, principalmente durante a década de 1990, eles passaram a atingir também os consumidores da classe C, em função do conforto e lazer proporcionados pelo

formato. Dessa forma, o conceito de *shopping center* atingiu sua maturidade no Brasil, passando a exigir diferentes modelos, cada um posicionado para atender aos diversos segmentos de consumidores.

Ainda de acordo com Parente (2000, p. 334-336), existem basicamente seis modelos de *shopping centers* tradicionais no Brasil: regional, comunitário, vizinhança, especializado, *outlet center* e *festival center*. As principais características de cada um deles serão comentadas a seguir.

- *Shopping* regional: caracteriza-se por ter lojas de segmentos variados, atraindo consumidores de uma grande área. Possui lojas-âncoras reconhecidas regionalmente ou nacionalmente. Além disso, apresenta características estruturais e mercadológicas especiais - que funcionam como força de atração - como grandes áreas de estacionamento, facilidade de compras em um único local, praças de alimentação, áreas de lazer e serviços (LEVY; WEITZ, 2000). É formado por um conjunto de lojas-satélites<sup>6</sup>, que oferece mercadorias em geral, principalmente vestuário, além de lojas-âncoras<sup>7</sup> e serviços variados. Possui área bruta locável (ABL) de 20 a 50 mil m<sup>2</sup>, três ou mais lojas-âncoras, de 200 a 300 lojas-satélites e é tipicamente fechado, com as lojas voltadas para um *mall* interno.
- *Shopping* comunitário: de maneira geral tem características semelhantes ao regional, porém oferece um sortimento de produtos mais restrito. Entre os lojistas desse formato encontram-se os varejistas de *off-price*, dando um caráter um pouco mais voltado para o oferecimento de vantagens aos clientes, em termos de preços. É denominado *shopping* de descontos ou de promoções. Possui ABL de 10 a 20 mil m<sup>2</sup>, uma loja-âncora e de 100 a 150 lojas-satélites.
- *Shopping* de vizinhança: é um formato de menor porte, projetado para oferecer conveniência aos consumidores da vizinhança na realização de suas compras diárias. Possui ABL de 2 a 10 mil m<sup>2</sup>, uma loja-âncora e de 30 a 70 lojas-satélites.

---

<sup>6</sup> Lojas de especialidades que se concentram em um número limitado de categorias de produtos complementares e que agregam um bom nível de serviços (LEVY; WEITZ, 2000, p. 660).

<sup>7</sup> Grande e conhecida operadora de varejo localizada em um *shopping center*, que serve como força atrativa de consumidores para o local (LEVY; WEITZ, 2000, p. 659). Entre as principais lojas-âncoras presentes nos *shopping centers* brasileiros estão Lojas Americanas, C&A, Renner, Casas Bahia, Carrefour, Tok & Stok, entre outras (ABRASCE, 2004).

- *Shopping* especializado: é um formato que comercializa uma determinada linha de produtos, como decoração, moda ou material esportivo. Os *shoppings* especializados geralmente são encontrados em áreas de comércio que têm altos níveis de renda. Possui ABL de 10 a 40 mil m<sup>2</sup>, uma ou duas lojas-âncora e de 50 a 130 lojas-satélites.
- *Outlet center*: consiste, em sua maior parte, em lojas de fabricantes, vendendo suas próprias marcas com desconto, além de varejistas *off-price*. Possui ABL de 10 a 50 mil m<sup>2</sup>, três a quatro lojas-âncoras e de 100 a 200 lojas-satélites.
- *Festival center*: quase sempre está localizado em áreas turísticas e é basicamente voltado para atividades de lazer, como restaurantes, cinemas e entretenimento. Possui ABL de 5 a 20 mil m<sup>2</sup>, uma loja-âncora e em torno de 100 lojas-satélites.

No Brasil, a maioria dos *shoppings* está classificada na categoria regional. Conforme pesquisa da AC Nielsen, em conjunto com a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE) (ABRASCE, 2004), os *shoppings* regionais representam 75% do total de *shoppings* brasileiros; o formato de vizinhança corresponde a 15%; o comunitário, a 5%; o especializado, a 2%; o *outlet center*, a 2%; e o *festival center*, a 1%.

Desde a inauguração da primeira unidade, o Shopping Center Iguatemi de São Paulo, em 1966, o setor brasileiro de *shopping center* apresentou um crescimento considerável: o número de unidades tem dobrado a cada cinco anos. Atualmente o Brasil é o décimo país do mundo em quantidade de *shoppings* construídos (ABRASCE,2004).

Mesmo passados mais de 30 anos de seu surgimento, ainda há espaço para os *shopping centers* crescerem no país. Segundo a ABRASCE, o conjunto de *shopping centers* em operação apresentou a seguinte evolução de vendas, nos últimos cinco anos: 20,9 bilhões de reais, em 1999; 23 bilhões de reais, em 2000; 25,3 bilhões de reais, em 2001; 27,9 bilhões de reais, em 2002; 31,6 bilhões de reais, em 2003 (ABRASCE, 2004).

Dessa forma, a indústria de *shopping center* vem desempenhando um importante papel na economia brasileira, conforme demonstram os números da Tabela 4:

**Tabela 4 - Grandes números do setor de *shopping center***

Números da indústria de <i>shopping center</i> no Brasil	
Número total de <i>shoppings</i>	257

Em operação	234
Em construção	23
Área bruta locável (ABL) em m <sup>2</sup>	6.166.109
Área construída em m <sup>2</sup>	14.018.480
Vagas para carros	432.683
Lojas-satélites	39.932
Lojas-âncoras	881
Empregos gerados (mil pessoas/mês)	474.316
Faturamento em 2003 (R\$ Bi)	31,6
Percentual de vendas em relação ao varejo nacional (excluído o setor automotivo)	18%

Fonte: ABRASCE (2004).

Conforme a ABRASCE, a indústria de *shopping center* contava, em outubro de 2004, com 257 *shoppings*, sendo 234 em operação e 23 em construção. Em 1983, somente 15% dos empreendimentos estavam no interior do país. Em 2004, este percentual se elevou para 45%. As vendas dos *shoppings*, em 2003, representaram 18% do faturamento de todo o varejo nacional, excluídos o setor automotivo e de derivados de petróleo.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta a base conceitual que fundamenta o estudo, desenvolvendo os seguintes temas:

- Definição dos construtos de orientação para o mercado e orientação para o cliente: um exame da literatura indica que tanto orientação para o mercado quanto orientação para o cliente são expressões que têm sido usadas para descrever a implementação do conceito de marketing. O objetivo, neste caso, é efetuar uma revisão e diferenciação desses construtos;
- Descrição das inter-relações entre os construtos de orientação para o cliente e cultura organizacional;
- Descrição das inter-relações entre os construtos de cultura organizacional e cultura nacional, abordando conceitos e pesquisas empíricas sobre o tema, além da apresentação dos principais modelos de cultura organizacional e seus reflexos no varejo brasileiro;
- Descrição das inter-relações entre os construtos de orientação para o cliente, cultura organizacional e desempenho empresarial, abordando os principais conceitos e estudos empíricos realizados sobre esse tema.

#### **3.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE**

Não há um consenso dos autores em torno dos significados atribuídos à orientação para o mercado e à orientação para o cliente. Por isso, evidencia-se a importância de conhecer as diversas correntes teóricas e posicionar-se, objetivamente, em relação às mesmas, antes de propor hipóteses de cunho empírico.

Neste sentido, os autores Kohli, Jaworski e Kumar (1993) afirmam:

A literatura vem revelando um grande número de significados atribuídos à orientação para o mercado, incluindo o envolvimento de executivos de marketing nas decisões estratégicas (Felton, 1959), a colocação de maior ênfase nos clientes em comparação com as questões de produção e custos (Kanopa; Calabro, 1971), a integração das atividades organizacionais a partir da função de marketing (Mcnamara, 1972) e a atribuição de um papel de liderança ao marketing dentro da organização (Viebranz, 1967) (KOHLI, JAWORSKI; KUMAR, 1993, p. 468).

Apesar dessas diferenças de concepção, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) vêem claramente três temas centrais, que baseiam todas essas definições: o foco no cliente (*customer focus*), a coordenação de marketing e a lucratividade.

A orientação para o mercado é um conjunto de ações tangíveis que uma empresa põe em prática, assim como a cultura que permeia e que permite à empresa acompanhar as variações da oferta e da demanda no mercado e orquestrar respostas apropriadas para essas mudanças (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999, p. 56).

Segundo Varadarajan e Jayachandran (1999), a orientação para o mercado poderia ser vista como um pré-requisito para a formulação de uma resposta competitiva efetiva, por parte da organização, a qual requer a geração e disseminação de informações e conhecimento sobre os consumidores. Este conhecimento fluiria para toda a empresa, a partir de uma cultura de orientação para o mercado. Esta cultura, por sua vez, proporcionaria uma visão dinâmica da necessidade de a empresa empenhar-se, constantemente, no sentido de sustentar uma vantagem competitiva.

Entre os estudos que tratam da orientação para o mercado, quatro abordagens são consideradas referenciais. São representadas pelos autores Kohli e Jaworski; Narver e Slater; Deshpandé, Farley e Webster; e Day e estão demonstradas de forma resumida, no Quadro 5, a seguir.

Autores	Conceito de Orientação para o Mercado
Kohli e Jaworski (1990)	A orientação para o mercado baseia-se na geração de inteligência de marketing (visando antecipar as necessidades dos clientes), na disseminação desta inteligência por toda a organização (buscando um trabalho coordenado entre todos os departamentos) e na capacidade de resposta da empresa, como condições fundamentais para satisfazer o cliente e gerar lucratividade para a empresa.
Narver e Slater (1990)	A orientação para o mercado é a cultura organizacional que mais eficazmente e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os consumidores e, além disso, desempenho superior para o negócio. Para estes autores, a orientação para o mercado é composta de três dimensões: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional, as quais, conjuntamente, levariam as organizações a uma orientação de longo prazo e voltada para a lucratividade. O monitoramento dos movimentos dos competidores é tão importante quanto o dos clientes e, portanto, as empresas devem dispensar-lhe a mesma atenção.
Deshpandé, Farley e Webster (1993)	A orientação para o mercado é o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo.
Day (1994)	As organizações tornam-se orientadas para o mercado através da identificação e desenvolvimento de capacidades especiais, que são conjuntos complexos de habilidades e conhecimento coletivos, exercidos através dos processos organizacionais e que asseguram uma melhor coordenação das atividades funcionais. O autor argumenta, ainda, que a orientação para o mercado significa que a empresa deve ser hábil para exercer essas capacidades de forma superior aos concorrentes, no que diz respeito à sensibilidade de mercado e relações com os clientes.

### **Quadro 5 – Principais abordagens da orientação para o mercado**

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos trabalhos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994).

Para os autores Kohli e Jaworski (1990), a geração da inteligência de marketing é o ponto de partida da orientação para o mercado, sendo este um conceito mais amplo do que a simples verbalização das necessidades e preferências do consumidor. Inclui a análise dos fatores externos que influenciam essas necessidades e preferências, como a competição, a evolução tecnológica e a regulamentação governamental. Além disso, devem ser levadas em conta não somente as necessidades presentes, mas também as futuras.

Para responder efetivamente às necessidades do mercado, é preciso que a inteligência de marketing gerada seja disseminada por todos os departamentos da organização, não sendo suficiente armazená-la no departamento de marketing. Isso deve ser feito, através de um fluxo



de informações que favoreça a comunicação entre os diversos setores, possibilitando que o conhecimento de mercado da área de marketing alcance, também, as outras áreas da organização.

Finalmente, uma organização que venha a gerar e disseminar a inteligência de marketing internamente precisa apresentar uma capacidade de resposta, ou seja, ser capaz de produzir, distribuir e promover produtos e serviços, de acordo com as necessidades e tendências do mercado.

Já na visão de Narver e Slater (1990), a orientação para o cliente (*customer focus*) deve prover a empresa com informações suficientes sobre o mercado consumidor, de forma a identificar constantemente suas necessidades e permitir que a organização esteja sempre pronta a oferecer um valor superior aos clientes.

A orientação para o competidor (*competitor centered*) complementa a análise do mercado, juntamente com a orientação para o cliente, pois permite que a organização identifique as vantagens que detém e o modo de utilizá-las, de forma a oferecer aos clientes algo que supere seus concorrentes.

A coordenação interfuncional significa a utilização integrada dos recursos da empresa, para gerar valor superior aos clientes, além do esforço de toda a organização, e não apenas de um departamento, para que isso aconteça.

Além do desenvolvimento teórico do construto, Narver e Slater possuem também vários trabalhos empíricos, que buscam explicar o inter-relacionamento da orientação para o mercado com o desempenho empresarial (NARVER; SLATER, 1990; SLATER; NARVER, 1994; SLATER; NARVER, 1995). Segundo os autores, para que uma empresa tenha resultados positivos com o seu desempenho no mercado, ela precisa obter uma vantagem competitiva sustentável, a qual será alcançada com a criação de valor superior para o consumidor.

Por sua vez, Deshpandé, Farley e Webster (1993) chamam a atenção para o fato de que a preocupação da empresa não pode concentrar-se somente em reconhecer as necessidades dos consumidores. Deve incentivar, também, o desenvolvimento de uma consciência interna, buscando disseminar a importância das ações voltadas para a satisfação do cliente como elemento central de todas as atividades organizacionais. Essa postura precisa

ser considerada por todos como de grande valor para a empresa, podendo representar a própria cultura organizacional.

Mais recentemente, Deshpandé (1999, p. 6) propôs a seguinte definição de orientação para o mercado:

Pode-se pensar no construto orientação para o mercado como operando em três níveis: como uma cultura (um conjunto compartilhado de valores e crenças que colocam o cliente em primeiro lugar); como uma estratégia (criando continuamente valor superior para os clientes da empresa); e como táticas (um conjunto de processos e atividades interfuncionais dirigidos à criação e satisfação de clientes).

Finalmente, Day (1994) enfatiza a questão de que o conceito de marketing tem sido um paradoxo na área empresarial, pois, embora a maioria dos executivos admita a importância de “ficar próximo de seu cliente” e “colocar o cliente em primeiro lugar”, ainda estaria faltando uma base prática para o desenvolvimento dessa visão, no sentido de uma melhor definição das características e atributos dessa orientação organizacional. Day (1994, p. 45) afirma ainda:

As iniciativas para aperfeiçoar a sensibilidade de mercado e as relações com o cliente são essenciais no esforço de construção de uma organização orientada para o mercado. O objetivo é obter o comprometimento com o conjunto de crenças e valores que refletem 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, com o propósito de atingir um desempenho superior, satisfazendo os consumidores melhor do que os concorrentes.

A idéia de comprometimento com crenças e valores remete, mais uma vez, a uma noção de orientação para o mercado como parte da cultura organizacional.

Segundo o autor, uma organização orientada para o mercado diferencia-se por sua maneira de criar, dividir e usar o conhecimento a respeito de mercados presentes e futuros. Essa capacidade para alavancar conhecimento é fortemente influenciada pela mentalidade da cultura da empresa. Assim, uma cultura desempenha um importante papel, no sentido de como as informações são buscadas e transformadas em conhecimento utilizável. Algumas características que diferenciam a cultura de uma organização orientada para o mercado, conforme Day (2000), estão demonstradas no Quadro 6.

<b>Organização orientada para o mercado</b>	<b>Organização centrada em si mesma</b>
Todas as decisões começam com o cliente	Venderemos a quem comprar
A qualidade é definida pelos clientes	Qualidade é adequação aos padrões internos
As melhores idéias provêm da convivência com os clientes	Os clientes não sabem o que querem
Os funcionários são defensores dos clientes	Relações com os clientes são problemas do Departamento de Marketing
O conhecimento do cliente é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor	Os dados sobre clientes são um mecanismo de controle e os distribuidores são canais
A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade	O que importa são novas conquistas
Aprenda com os erros	Evite erros
A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões	A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação
O comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado	Concorrentes são imprevisíveis
Sabemos mais que os concorrentes	Se a concorrência faz isso, deve ser bom.

#### **Quadro 6 - Diferenças ilustrativas em valores e normas**

Fonte: Day (2000, p. 54).

Durante a década de 1990, outros pesquisadores ampliaram e aprofundaram os conceitos teóricos apresentados nos modelos dos autores anteriormente citados. Estes trabalhos abordaram questões não observadas até então, como os estudos apresentados por Wright e Pearce (1995), que pesquisaram o impacto da implementação do conceito de marketing sobre a satisfação para o consumidor, no setor de serviços; Pelham e Wilson (1996), que observaram o impacto da orientação para o mercado, no desempenho das pequenas empresas; e Martin, Martin e Grbac (1998), que avaliaram a importância do envolvimento dos funcionários, na adoção da orientação para o mercado.

Outras pesquisas abordaram, especificamente, os aspectos da orientação para o mercado em diferentes países e culturas, como as de Desphandé, Farley e Webster (2000) e Selnes, Jaworski e Kohli (1996).

### 3.2 ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE E A IMPLEMENTAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING

A revisão teórica sobre o significado dos termos orientação para o mercado e orientação para o cliente é relevante, em função da importância da identificação e da compreensão dos diferentes elementos que fazem parte desses dois construtos. Isto é fundamental, na medida em que se busca mensurar essas orientações por meio de estudos aplicados em organizações. Se os construtos são diferentes, também as formas de mensuração deverão levar em consideração essas diferenças.

Ao considerarmos que o objetivo de mensurar esses construtos é permitir a sua utilização na construção e teste de teorias, um aspecto crítico é que haja uma aderência entre a construção das escalas e a teoria sobre o construto a ser pesquisado.

Por exemplo, vários autores propõem a existência de uma relação entre a adoção da orientação para o mercado e a melhoria de desempenho das empresas (JAWORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1994; DAY, 1994; PELHAM; WILSON, 1996; HAN, KIM; SRIVASTAVA, 1998). A relação entre orientação para o mercado e o desempenho organizacional, porém, não é verificada em qualquer situação. Em um estudo desenvolvido por Pelham (1997), a partir do construto de orientação para o mercado de Kohli e Jaworski (1990), essa relação não ficou evidenciada. Isto pressupõe a existência de variáveis intervenientes ainda não identificadas, como as características dos administradores e dos funcionários das empresas e os tipos de clientes envolvidos no processo, entre outras.

Em outro estudo, Narver, Jacobson e Slater (1993) avaliaram o impacto da orientação para o mercado sobre o desempenho da empresa, mensurando-o através de dois indicadores: o crescimento das vendas, com o qual encontraram forte relação, o retorno sobre o investimento (ROI), com o qual não verificaram relação.

Em função destas diferenças de resultados e enfoques de pesquisa demonstrados em alguns estudos, Wrenn (1997) aconselha que se faça uma diferenciação entre a orientação para o mercado e a orientação para o cliente. O autor identificou 32 estudos que buscavam medir a implementação do conceito de marketing nas empresas, de 1964 a 1996, a partir de diferentes construtos (conceito de marketing, eficácia de marketing, orientação para o cliente

e orientação para o mercado, entre outros), com diferentes escalas de mensuração e, conseqüentemente, com diferentes resultados.

Wrenn (1997) afirma que o conceito de marketing é concebido como um construto formado por três elementos:

- filosofia centrada no consumidor: atenção à identificação e satisfação dos desejos e necessidades dos parceiros de trocas e relacionamentos;
- realização de objetivos: foco nas maneiras pelas quais a organização pode atingir esses objetivos mais eficazmente, enquanto satisfaz as necessidades dos consumidores;
- organização integrada de marketing: integração dos esforços de todas as áreas da organização para realizar os objetivos corporativos, através da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Kohli e Jaworski (1990) trazem a discussão da orientação para o cliente no contexto da implementação do conceito de marketing, fazendo com que o foco de atenção da empresa deixe de ser interno (como, por exemplo, na capacidade técnica) e passe a ser externo (como, por exemplo, nas necessidades dos clientes). Para eles, a orientação para o cliente tem sido analisada como um princípio fundamental da prática de marketing *taken-for-granted* e, talvez por essa razão, tem sido raramente examinada empiricamente. Nas palavras de Kohli e Jaworski (1990, p. 1):

O conceito de marketing é essencialmente uma filosofia de negócios. Essa filosofia pode ser contrastada com sua implementação refletida nas atividades e comportamentos da organização. Nós utilizamos o termo *orientação para o mercado* como significando a implementação do conceito de marketing.

Já na visão de Deshpandé e Webster (1989, p. 3), “O conceito de marketing pressupõe uma cultura organizacional distinta, ou seja, um conjunto compartilhado de crenças e valores que coloque o consumidor no centro do pensamento estratégico e operacional da organização”.

Howard (1983) também reforça esse posicionamento, quando reitera a filosofia centrada no cliente no conceito de marketing. Nas palavras do autor: “O ponto teórico central discutido aqui é o fato de que, para que as empresas obtenham sucesso, os clientes devem ser a força motriz dominante” (HOWARD, 1983, p. 91).

Por sua vez, Deshpandé, Webster e Farley (1993) consideram as orientações para o mercado e para o cliente como sendo sinônimos. Para eles, o termo “mercado” é definido de maneira convencional, como o conjunto de potenciais consumidores de uma empresa e, por isso, distingue-se de uma orientação para o concorrente<sup>8</sup>.

Os autores argumentam também, que a orientação para o concorrente pode ser quase uma antítese à orientação para o cliente quando o foco detém-se, exclusivamente, nas fraquezas do concorrente, em vez de nas necessidades não atendidas do consumidor. O terceiro componente da orientação para o mercado, a coordenação interfuncional, é inteiramente concordante com a essência central da orientação para o cliente e, por essa razão, deve fazer parte do significado desse conceito, segundo a visão de Deshpandé, Webster e Farley (1993).

Para Williams e Attaway (1996, p. 36) “Orientação para o cliente é um tipo de comportamento exibido pela organização, pelos grupos e seus membros (funcionários). Conseqüentemente, a orientação para o cliente de uma empresa será influenciada e eventualmente pré-determinada pela cultura da organização”.

Os comportamentos de orientação para o cliente dos integrantes do Departamento de Marketing devem enfatizar o diálogo, a consideração e a colaboração entre todos os setores da empresa, de maneira a gerar produtos e serviços que promovam a satisfação das necessidades dos clientes. A orientação para o cliente precisa facilitar as atividades interorganizacionais, através das quais possam ser melhorados o gerenciamento dos relacionamentos internos e a satisfação dos clientes.

Portanto, a orientação para o cliente pode ser considerada, por um lado, uma filosofia e, por outro, um comportamento. Ambas perspectivas devem estar direcionadas para a determinação e compreensão das necessidades de um grupo de consumidores, buscando adaptar a resposta da empresa, de modo a satisfazer melhor essas necessidades do que os concorrentes e, assim, criar uma fonte de vantagem competitiva.

---

<sup>8</sup> Definida por Narver e Slater (1990, p. 21), como “[...] a compreensão das forças e fraquezas em curto prazo e das capacidades e estratégias em longo prazo, da empresa em relação aos seus concorrentes atuais e potenciais”.

A adoção de uma orientação para o cliente também pode ser considerada como um método para criar um ambiente de trabalho com essas características. Dessa maneira, as empresas orientadas para o cliente possuem uma maior compreensão das necessidades essenciais dos consumidores. Assim, conseguem oferecer aos clientes um valor superior associado aos seus produtos e serviços. Na opinião de Pelham e Wilson (1996, p. 30)

As empresas que enfatizam atividades direcionadas para a compreensão das necessidades dos clientes e satisfazem essas necessidades devem fornecer produtos e serviços com nível inferior de defeitos, o qual leva a uma redução nos custos. Essas atividades podem ajudar na implementação de estratégias planejadas para manter os clientes em segmentos de mercado de preço alto/altas margens, nos quais a alta qualidade do produto e do nível de serviços são críticos.

Apesar dessas vantagens, alguns pesquisadores argumentam que a orientação para o cliente somente pode ser efetiva quando a empresa determina a cultura, as estruturas, os processos e os incentivos necessários para operacionalizar os valores organizacionais orientados para o cliente (SLATER; NARVER, 1995), ou seja, a orientação para o cliente deve ser uma estratégia planejada e não simplesmente um construto pré-estabelecido.

Dessa forma, os termos orientação para o mercado e orientação para o cliente, apesar de estarem fundamentados na mesma raiz (a implementação do conceito de marketing), são distintos na medida em que possuem construtos diferenciados. Enquanto a orientação para o cliente (*customer focus*) privilegia o conhecimento sobre os clientes, a orientação para o mercado (*market driven*) envolve, além do conhecimento sobre os clientes, o monitoramento dos concorrentes e dos demais públicos relevantes (*stakeholders*).

Concluindo, o presente estudo assume que a orientação para o cliente está fortemente relacionada com a cultura organizacional (DESHPANDÉ, FARLEY; WEBSTER, 1993; WILLIAMS; ATTAWAY, 1996). Seu principal objetivo é a implementação do conceito de marketing nas organizações, através da geração e disseminação de conhecimentos sobre esses clientes, de forma a identificar e antecipar constantemente suas necessidades, permitindo à organização estar sempre pronta a lhes oferecer valor superior.

### 3.3 ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE E CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura foi trazido para a teoria administrativa sob a denominação de “cultura corporativa” e “cultura organizacional”, nos anos após a Segunda Guerra Mundial, culminando com uma explosão de interesse popular, no final dos anos 1970 e durante os anos 1980. Durante esse período, houve um crescente interesse pelo fenômeno da cultura organizacional, tanto por parte de autores teóricos (SMIRCICH, 1983; SCHEIN, 1984, 1985) quanto de práticos (PETERS; WATERMAN, 1982).

Segundo Bertero (1989), o grande surto de análises organizacionais verificado na década de 1990, foi desencadeado por dois motivos principais:

- Na década de 1970, os Estados Unidos exibiam empresas que, no passado, haviam sido líderes de mercado, renovadoras e dinâmicas, mas que, naquele período, enfrentavam situações de marasmo e mesmo declínio. A Pan American, entre as linhas aéreas e a Chrysler, no ramo automobilístico, são alguns exemplos. O fenômeno tendeu a agravar-se à medida que espelhava uma crise da própria economia norte-americana, ou seja, havia setores que, por não conseguirem enfrentar a concorrência, sobretudo de empresas européias e japonesas, acabaram por sucumbir, como ocorreu, por exemplo, com os de confecções e eletroeletrônicos.
- As empresas japonesas mantinham sensível vantagem competitiva com relação a muitas empresas norte-americanas. O sucesso das empresas japonesas estaria indicando que a cultura japonesa seria mais adequada para o bom desempenho empresarial do que suas concorrentes norte-americanas. Assim, as análises organizacionais apoiadas na variável cultura propuseram-se a explicar diferenças de desempenho e a atribuí-las a diferenças culturais. Deste ponto de vista, haveria culturas favoráveis e desfavoráveis ao bom desempenho empresarial.

Apesar de o entusiasmo inicial ter se esvaecido, a cultura estabeleceu-se como um tema central na teoria administrativa. Livros em uma grande variedade de disciplinas e uma contínua corrente de artigos acadêmicos (DESHPANDÉ, FARLEY; WEBSTER, 1993; WEICK, 1994) atestam a ampla aplicação do conceito. Foi somente no final dos anos de



1980, entretanto, que o marketing começou a desenvolver uma agenda de pesquisa específica relacionada com a cultura (DESHPANDÉ; WEBSTER, 1989).

Neste sentido, diversos autores têm chamado a atenção para a discussão da orientação para o mercado ser considerada um conjunto de comportamentos e processos ou um aspecto da cultura organizacional. Conforme Hurley e Hult (1998, p. 43), “Pesquisas recentes sugerem que, do ponto de vista de mensuração, tratar a orientação para o mercado como um processo ao invés de como parte da cultura pode trazer alguns benefícios, mas ambas as perspectivas são válidas”.

Na opinião de Hurley e Hult (1998), a orientação para o mercado pode se manifestar em vários níveis da organização (estratégico, processual, estrutural, comportamental e cultural). Os autores sugerem que as manifestações mais profundas de uma orientação para o mercado acontecem no nível cultural, onde, através do tempo, as histórias, reforço de certos comportamentos e a criação de processos organizacionais produzem, entre os funcionários, a proposição básica de que o cliente é importante.

Enquanto a perspectiva comportamental descreve a orientação para o mercado em termos de comportamentos específicos relacionados, por exemplo, com a geração e disseminação da inteligência de mercado e capacidade de resposta, a perspectiva cultural está relacionada às características fundamentais da organização. Conforme já foi descrito anteriormente, orientação para o mercado pode ser considerada como “[...] a cultura organizacional que cria mais eficientemente e eficazmente os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores e, além disso, desempenho superior constante para o negócio” (NARVER; SLATER, 1990, p. 21).

A importância dessa perspectiva foi enfatizada numa afirmação de Narver, Slater; Tije, (1998, p. 235):

Se a orientação para o mercado fosse simplesmente um conjunto de atividades completamente dissociadas do sistema de crenças de uma organização, então qualquer que fosse a cultura da organização, a orientação para o mercado poderia facilmente ser implantada a qualquer momento. Mas não é isso o que observamos.

Por sua vez, Homburg e Pflesser (2000) afirmam que os trabalhos feitos sob a perspectiva cultural, apesar de baseados numa definição cultural de orientação para o mercado, têm conceituado e mensurado a orientação para o mercado em termos de

comportamentos (DESHPANDÉ, FARLEY; WEBSTER, 1993; NARVER; SLATER, 1990; SLATER; NARVER, 1994) e não têm considerado os componentes fundamentais de uma cultura de orientação para o mercado. Além disso, a perspectiva cultural tem tido um impacto mais significativo na definição do que na concepção e no desenvolvimento de medidas de orientação para o mercado.

Apesar de a literatura de marketing ter começado a considerar a cultura organizacional apenas no final da década de 1980, um número interessante de estudos já emergiram. Por exemplo, Badovick e Beatty (1987) descobriram que os valores organizacionais compartilhados afetam significativamente a implementação das estratégias de marketing. Já Qualls e Puto (1989) investigaram o papel da cultura e do clima nas decisões organizacionais.

Por sua vez, Cynthia Webster (1991) investigou a consistência cultural nos serviços da empresa, descobrindo que a posição do empregado influencia suas atitudes em relação à cultura de marketing atual ou ideal da empresa. Outra pesquisa da autora, realizada em empresas americanas (WEBSTER, 1990 apud APPIAH-ADU; SINGH, 1999), concluiu que existiam diferenças significativas entre a importância da cultura de marketing percebida organizações de serviços e em organizações de produtos. Os resultados sugeriram que, apesar da relativa importância de várias dimensões da cultura de marketing para os dois tipos de negócios, as organizações de serviços tenderiam a colocar mais ênfase na cultura de marketing.

Desde o início da década de 1980, os estudos envolvendo a cultura organizacional têm sido considerados relevantes, em função de demonstrações de que a cultura:

- proporciona o tema central em volta do qual o comportamento dos funcionários se torna coeso (GREGORY, 1983);
- é um fator crítico, que os executivos devem usar para dirigir o rumo de suas organizações (SMIRCICH, 1983);
- gerar um padrão de valores e crenças compartilhadas, normas de comportamento e uma forma de controle dos funcionários (WILKINS; OUCHI, 1983);

- ajuda a estabelecer determinadas práticas; por exemplo, auxiliando na compreensão das características das pessoas que são mais adequadas à organização (DOWNEY, 1987);
- estabelece a lógica do que pode e do que não pode ser feito (HARRISON, 1972);
- é uma forma de padrão coletivo da mente, que distingue os membros de um grupo em relação a outros grupos (HOFSTEDE, 1991).

Além disso, o estudo da cultura é relevante para a organização, porque o mesmo se configura como um determinante-chave do sucesso, na implementação de estratégias de marketing (WALKER; RUEKERT, 1987) e uma influência importante na eficácia das vendas (WEITZ, SUJAN; SUJAN, 1986). Se o marketing for visto pelo consumidor como o negócio por inteiro, a implementação do conceito de marketing pode representar a cultura corporativa, ou seja, um conjunto básico de valores e crenças que coloque o consumidor no coração da organização, em relação às estratégias e operações adotadas.

Embora muitos negócios possuam estruturas, procedimentos e sistemas para guiá-los nas suas operações e práticas de marketing, a dimensão humana tem uma influência significativa na execução dos planos de marketing, já que sua formulação e implementação dependem dos indivíduos que trabalham na empresa. “A cultura apropriada requerida para a eficácia de marketing é aquela que é construída sob uma orientação para o consumidor a qual deve permear toda a organização” (APPIAH-ADU; SINGH, 1999, p. 153).

Neste sentido, é importante notar que muitas empresas podem ter e têm elementos de vários tipos de culturas, provavelmente entre unidades estratégicas de negócios diferentes. Com o tempo, entretanto, um tipo de cultura tende a emergir como dominante.

Do ponto de vista teórico, três dimensões disputam a compreensão da cultura organizacional (MARTIN; FROST, 2001). Primeiramente, a perspectiva da integração, que enxerga a cultura de maneira uniforme, perpassando toda a organização. Por exemplo, a cultura do MacDonalld's seria calcada em quatro princípios básicos, que todos devem seguir, não importando o local ou o país. São eles: qualidade, serviço, limpeza e valor. Esses princípios, pela força da repetição e do controle, acabariam sendo enraizados na cultura da empresa, desde a direção até os funcionários da linha de frente.

Em segundo lugar, a perspectiva da diferenciação afirma que não há uma cultura homogênea em toda a organização, mas culturas de subgrupos na sua composição. Estes subgrupos compartilham alguns aspectos e diferem em outros. Assim, tomando novamente o exemplo do MacDonal'd's, apesar de os princípios gerais serem os mesmos, eles seriam traduzidos de forma diferente, por funcionários, gerentes e diretoria, formando subculturas dentro da empresa.

Finalmente, a perspectiva da fragmentação apresenta a cultura como um conjunto de valores compartilhados de forma provisória, inconsistente e ambígua. A concordância em torno de questões organizacionais é efêmera. O consenso não acontece nem dentro de subgrupos, o que dirá em toda a organização.

Dessa forma, a questão que surge é se a cultura organizacional seria uma característica de toda a organização, como uma corporação, ou se seria uma característica de grupos ou subculturas dentro da organização. Para Gregory (1983), a cultura organizacional seria mais bem identificada como uma característica de grupos do que como uma característica da organização como um todo. A autora argumenta que qualquer organização compreende múltiplas culturas, ou seja, a cultura é, essencialmente, um fenômeno baseado em grupos.

Williams e Attaway (1996), entretanto, afirmam que, embora reconhecendo que não existem tipos culturais “puros”, os especialistas na área freqüentemente defendem que a cultura de uma organização está baseada em certas características, as quais permitem que a cultura seja classificada em algumas categorias específicas.

Desde o seu surgimento, o significado e definição do termo cultura tem sido disputado. Existem múltiplas concepções de cultura e, conseqüentemente, múltiplas definições (SMIRCICH, 1983). Alguns autores enfatizam as fontes profundas, implícitas e inconscientes da cultura, enquanto outros destacam fontes mais explícitas e tangíveis das manifestações culturais, como normas declaradas e sistemas de recompensas. Além disso, a cultura é alternativamente vista como um mecanismo integrador e como uma fonte de diferenciação.

Uma forma de interseção da teoria das organizações com a teoria da cultura foi proposta por Smircich (1983), através da definição de cinco paradigmas de pesquisa, conforme demonstrado no Quadro 7.

Conceitos de Cultura, na Antropologia	Paradigma	Conceitos de Organização, na Teoria das Organizações	Lócus da cultura
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do ser humano. Ex.: Funcionalismo (MALINOWSKI, 1961)	Gerenciamento comparativo, “ <i>Cross-culture</i> ”	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex.: Teoria Clássica da Administração (BARNARD, 1938)	Exógena, variável independente
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador, unificando o indivíduo nas estruturas sociais. Ex.: Funcionalismo Estrutural (RADCLIFFE-BROWN, 1952)	Gerenciamento contingencial. Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex.: Teoria Contingencial (THOMPSON, 1967)	Endógena, variável independente
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura, por meio de um número finito de regras. Ex.: Etnociência (GOODENOUGH, 1971)	Cognição organizacional	Organizações são os sistemas de conhecimentos e as redes de significados subjetivos, que seus membros compartilham. Ex.: Teoria Cognitiva da Organização (WEICK, 1979)	Metáfora de sistemas de conhecimento organizacionais
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada para ser entendida. Ex.: Antropologia Simbólica (GEERTZ, 1973)	Simbolismo organizacional	Organizações são padrões de discurso simbólico, como a linguagem que facilita o compartilhamento dos significados. Ex.: Teoria do Simbolismo Organizacional (DANDRIDGE, MITROFF; JOYCE, 1980)	Metáfora de significados e símbolos compartilhados
Cultura é uma projeção da infra-estrutura inconsciente da mente. Ex.: Estruturalismo (LEVI-STRAUSS, 1963)	Perspectiva estrutural	Práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex.: Teoria da Transformação Organizacional (TURNER, 1983)	Metáfora do inconsciente

### Quadro 7 – Estrutura conceitual dos paradigmas de cultura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos trabalhos de Smircich (1983, p. 342) e Deshpandé e Webster Jr. (1989, p. 7).

Segundo Smircich (1983), por um lado, pesquisadores do gerenciamento comparativo procuram mapear padrões de crenças e atitudes, tanto quanto práticas administrativas, em diferentes países. Aqueles que pesquisam dimensões da cultura corporativa buscam delinear os modos pelos quais as dimensões estão inter-relacionadas e como elas influenciam os processos organizacionais e suas conseqüências.

Por outro lado, os teóricos da organização como sistema cognitivo procuram mapear o entendimento das regras pelas quais os membros das organizações alcançam a ação coordenada para, assim, diagnosticar e intervir nos cenários organizacionais. Os pesquisadores da organização simbólica buscam interpretar os padrões de ação simbólica que criam e mantêm um senso de organização, como a linguagem, que facilita o

compartilhamento da realidade. Finalmente, aqueles que pesquisam a partir da perspectiva estrutural/psicodinâmica procuram entender as formas pelas quais as práticas organizacionais manifestam os processos inconscientes de seus membros. O objetivo é penetrar além do nível superficial da aparência para descobrir o funcionamento do inconsciente.

Neste estudo, a perspectiva adotada é a do simbolismo organizacional, em função de a cultura de orientação para o cliente ser avaliada em termos de histórias, linguagem e rituais que permeiam as organizações.

Já na visão de Schein (1984, p. 3):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura organizacional pode ser aprendida em vários níveis, segundo este autor.

- Nível dos artefatos visíveis: o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamentos visíveis, documentos públicos. Este nível de análise, segundo Schein (1984), é muito enganador porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas frequentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo.
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: como esses são difíceis de observar diretamente, para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Segundo o autor, entretanto, na identificação desses valores, observa-se que eles geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura. Isto é, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento. Isto, na maioria das vezes, envolve idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, contudo, escondidas ou inconscientes.
- Nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores

compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente sobre como as coisas realmente são. Dessa forma, à medida que um pressuposto vai se tornando cada vez mais *taken for granted*, torna-se um elemento em nível inconsciente.

Além de Schein (1984), outros autores propuseram seus conceitos de cultura organizacional:

Sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente operando para um certo grupo em determinado período de tempo. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens serve de interpretação individual para a situação de cada pessoa (PETTIGREW, 1979, p. 574).

Padrão de crenças e expectativas compartilhado pelos membros da organização (SCHWARTZ; DAVIS, 1981, p. 33).

Um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento (SHRIVASTA, 1985, p. 103).

Padrão de crenças e valores compartilhados que ajuda os indivíduos a compreender o funcionamento organizacional e, além disso, proporciona normas de comportamento a serem seguidas dentro da organização (DESHPANDÉ; WEBSTER, 1989, p. 4).

Segundo Flamholtz (2001), apesar de existirem muitas definições diferentes do conceito de cultura organizacional, uma noção central é a de que a cultura está relacionada com os valores organizacionais, os quais representam a base de todas as decisões e comportamentos. Todas as organizações possuem culturas ou conjuntos de valores que influenciam a maneira como as pessoas se comportam em diversas áreas, como o tratamento dado aos clientes, padrões de desempenho, grau de inovação, entre outros.

Existem muitas áreas nas quais a cultura organizacional interfere no comportamento e na tomada de decisão. Parece haver, entretanto, três áreas principais em que as organizações devem gerenciar suas culturas ou valores: a) o relacionamento com os clientes; b) o relacionamento da empresa com seus funcionários ou capital humano; c) os padrões de desempenho organizacional (FLAMHOLTZ, 2001).

Por sua vez, Homburg e Pflesser (2000) resumem a cultura organizacional em quatro distintos, mas inter-relacionados componentes que incluem valores básicos compartilhados, normas, diferentes tipos de artefatos e comportamentos.

Valores são definidos, por Homburg e Pflesser (2000, p. 450), como “[...]uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo, daquilo que influencia a seleção dos modelos permitidos, significados e meios de ação”.

Dessa forma, valores culturais são crenças coletivas, adquiridas ao longo do tempo e que direcionam o comportamento organizacional e individual. Eles definem o sucesso em termos concretos para os funcionários e estabelecem padrões que devem ser alcançados na organização.

As crenças são usadas para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou uma organização resolve seus problemas coletivos, este processo inclui uma determinada visão de mundo, algumas hipóteses sobre a realidade. Se o sucesso na resolução dos problemas ocorre, essa visão de mundo passa a ser considerada válida. Conforme Freitas (1991), as crenças se formam a respeito do que significa ter um produto bem-sucedido, quais as funções mais importantes da organização, como as pessoas devem ser gerenciadas, entre outros.

As normas diferem dos valores por possuírem um alto nível de especificidade e uma alta relevância para os comportamentos existentes. Os valores compartilhados de uma organização formam a base para o desenvolvimento dessas normas, as quais legitimam comportamentos específicos. Homburg e Pflesser (2000, p. 450) definem normas como “[...] expectativas sobre o comportamento ou seus resultados que são ao menos parcialmente compartilhados por um grupo social”.

Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas. Segundo Freitas (1991), a escolha das normas é precedida pelas crenças e avaliação de valores mais compatíveis com a organização e estas normas são veiculadas através dos sistemas formais de comunicação, bem como através dos heróis, ritos, rituais, histórias, mitos, entre outros.

Ritos e cerimônias ajudam a interligar o passado, o presente e o futuro da organização, numa construção simbólica coerente. São expressões de significados coletivos e ajudam a



relembrar êxitos passados e a revigorar expectativas para o futuro. As histórias organizacionais mesclam fatos e interpretações positivas sobre eventos passados, dando-lhes um sentido de vitória sobre as condições adversas, sejam estas impostas por competidores ou por dificuldades internas. Heróis são pessoas ligadas a um produto, área de ação ou ao próprio nascimento da empresa. Tornam-se uma referência aos funcionários, sobretudo na socialização dos iniciantes (MOTTA, 2000).

Os fatos organizacionais permitem diversas interpretações e significados, surgindo os símbolos e os mitos. Os símbolos ressaltam um tipo de significado da história da organização que, por determinada razão, tornou-se singular e coletivo. O símbolo é uma referência à identidade de um grupo ou de todos os funcionários de uma empresa. Os mitos são, na maioria das vezes, construídos na exclusividade de fatores positivos e na omissão dos negativos de determinados fatos empresariais (TRICE; BEYER, 1984).

Dessa forma, conclui-se que as normas necessitam dos artefatos para poderem ser compartilhadas dentro da organização. De acordo com Homburg e Pflesser (2000, p. 450), “[...] artefatos incluem estórias, preparativos, rituais e linguagem que são criados pela organização e possuem um forte significado simbólico”.

Para Roth (2001), os artefatos são os elementos materiais da cultura e estão diretamente relacionados com os valores, crenças e práticas cotidianas. Eles exercem um importante papel, tanto em macro e micro contextos, quanto nas organizações. Além disso, a análise dos artefatos pode ajudar a compreender porque existem tantos problemas em projetos de marketing internacionais, além das dificuldades de interação entre indivíduos de culturas diferentes. Isso ocorre porque, mesmo nos casos em que pessoas de diversas culturas compram produtos globais padronizados, o uso deles e as inter-relações estabelecidas com eles serão diferentes, na medida em que lhes foram atribuídos significados também diversos.

Dessa forma, se quisermos descobrir qual o significado dos artefatos em um determinado contexto cultural, devemos levar em consideração que todos eles são produtos de interações e processos de comunicação complexos e que uma grande parte de nossas experiências e de nosso conhecimento cultural está construída a partir deles. Nas situações cotidianas, esses processos estão usualmente inter-relacionados, sendo que muitos deles ocorrem simultaneamente, o que dificulta ainda mais o seu estudo.

Finalmente, Homburg e Pflesser (2000, p. 450) afirmam que “[...] comportamentos referem-se ao padrão comportamental da organização com uma função instrumental”. À medida que as pessoas convivem através do tempo, elas trazem ou criam certas expectativas a respeito de seus comportamentos. Toda cultura implica em maneiras de se fazer as coisas, ou seja, em comportamentos que são esperados, aceitos ou apoiados pelo grupo, estejam estes fixados formalmente ou não.

Concluindo, cultura organizacional é o modo de vida próprio de cada organização. A cultura organizacional é um conjunto de crenças, expectativas e valores. Cada organização, consciente ou inconscientemente, vai adotando e acumulando essas crenças, expectativas e valores ao longo do tempo, o que passa a condicionar fortemente o pensamento e o comportamento dos seus membros. Essas crenças e expectativas produzem regras de conduta, que configuram o comportamento dos indivíduos e grupos dentro da organização. A cultura organizacional é a forma aceita de interação e de relacionamento típicos de cada organização.

A cultura organizacional é um conjunto de maneiras tradicionais e habituais de pensar, sentir e agir nas situações cotidianas com que a organização se defronta. Para a organização, valores são todos aqueles elementos que ela valoriza em alto grau e que predominam sobre os outros na tomada de decisões, na solução de conflitos e em sua maneira de fazer as coisas. Se uma organização valoriza a hierarquia, ela tenderá a considerar todo procedimento que não consulte essa hierarquia como inaceitável. A organização precisa reunir um conjunto de valores que, ao ser compartilhado com todos os seus membros, gera uma ação coordenada para o alcance dos objetivos organizacionais. Valores compartilhados facilitam a delegação e a eficácia das decisões, além de proporcionarem unidade de imagem e identidade à organização.

### 3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA NACIONAL

No item anterior, foram discutidos o conceito de cultura organizacional e suas inter-relações com a orientação para o cliente. Além disso, a cultura organizacional é, conforme a visão de alguns autores, a manifestação de uma das camadas ou níveis da cultura nacional. A seguir, serão detalhados alguns trabalhos que abordam essa questão, comentando as semelhanças e diferenças dos vários níveis culturais que atuam simultaneamente em determinado contexto.

Segundo as opiniões de autores como Pettigrew (1979), Schein (1985), Barney (1991), entre outros, a cultura organizacional é um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos é, naturalmente, manifesto nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização. É muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos em uma organização. Qualquer estratégia para modificar a cultura organizacional, no entanto, terá de envolver pensamento e ação, tanto no nível das crenças básicas como de suas manifestações culturais.

Para Kotter e Heskett (1994), a cultura organizacional atua em dois níveis: no nível mais profundo e menos visível, a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo. Neste nível é extremamente difícil mudar a cultura, em parte porque os membros do grupo, em geral, não têm consciência de muitos dos valores que os unem.

No nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou as normas de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os novos colegas a seguirem. Neste nível ainda é difícil mudar a cultura, mas não tão difícil quanto no nível dos valores fundamentais.

Cada nível de cultura tem uma tendência natural a influenciar o outro. Isto talvez seja mais perceptível em termos de valores compartilhados, os quais influenciam o comportamento do grupo – a dedicação aos clientes, por exemplo, influenciando a rapidez

com que os indivíduos tendem a responder às suas reclamações. A relação de causa e efeito, no entanto, também flui na direção oposta – comportamento e prática influenciam valores. “Quando funcionários que nunca tiveram contato com o mercado começam a interagir com os clientes, seus problemas e necessidades, é comum começarem a dar mais valor aos interesses do cliente” (KOTTER; HESKETT, 1994, p. 4).

Do ponto de vista de Porter (2002), as características nacionais atribuídas à cultura geralmente têm raízes econômicas. Um bom exemplo é a alta taxa de poupança do Japão, que é amplamente reconhecida como resultado da lembrança das privações da Segunda Guerra Mundial e de suas conseqüências, somada à aposentadoria relativamente precoce e a um sistema de pensões precariamente desenvolvido. Essa dependência da cultura com relação à circunstância seria, também, comprovada pelo êxito de pessoas de países pobres que se mudaram para sistemas econômicos diferentes, como o caso dos salvadorenses que alcançaram notável sucesso nos Estados Unidos.

Para Porter (2002), a cultura econômica que permeia as organizações em um determinado país deriva, em grande parte, do contexto microeconômico passado e atual. Raramente os indivíduos agem conscientemente de maneira improdutiva, contrariando interesses próprios e os de sua empresa. Segundo o autor, o papel dos atributos culturais é difícil de separar da influência do ambiente geral de negócios e das instituições de uma sociedade. O comportamento das pessoas em sociedade tem muito a ver com os incentivos criados no sistema econômico em que vivem.

Os valores e normas de trabalho de um país não podem ser vistos independentemente do sistema geral de incentivos da economia. Assim, empresas de países em desenvolvimento costumam agir de maneira oportunista e não fazem planos com base em horizontes de longo prazo (PORTER, 2002).

Outro autor que aborda essa questão é Hofstede (1994). O autor comenta sobre a existência de camadas culturais, assim definidas: “Embora cada pessoa pertença a um número de diferentes grupos e categorias de indivíduos ao mesmo tempo, as pessoas inevitavelmente carregam várias camadas de programação mental consigo, correspondente a diferentes níveis de cultura” (HOFSTEDÉ, 1994, p. 10). Os indivíduos são influenciados por uma complexa interação entre cada uma dessas camadas culturais. Esses níveis de cultura correspondem a:

- um nível nacional, de acordo com um país (ou países, através dos quais a pessoa migrou durante o seu período de vida);
- um nível de afiliação regional, étnica, religiosa ou lingüística, assim como ocorre com as nações, que são compostas de grupos regionais, étnicos, religiosos ou lingüísticos culturalmente diferentes;
- um nível de gênero, de acordo com o fato de o indivíduo ter nascido homem ou mulher;
- um nível de geração, que separa avós dos pais e os pais dos filhos;
- um nível de classe social, associado com oportunidades educacionais e com a ocupação ou profissão da pessoa;
- um nível organizacional ou corporativo, para aqueles que estão empregados, de acordo com o modo como os empregados têm sido socializados pelo seu trabalho na organização.

Partindo do raciocínio de Hofstede (1994), conclui-se que existem traços culturais determinados pelo local onde a empresa se desenvolve, ou pelo setor em que atua. Por exemplo, há diferenças que podem ser notadas no comportamento, nas crenças e valores de empresas do setor varejista, de um lado, e do setor atacadista, de outro. Ainda assim, empresas de um mesmo setor de atividade e localizadas numa mesma área geográfica têm características culturais próprias, que as diferenciam umas das outras, ou seja, cada uma tem a sua cultura organizacional, a qual pode ser mais ou menos identificada com a do mercado. Dessa forma, um certo grau de sintonia entre a cultura da empresa e a cultura do mercado que ela atende se faz necessário. Por sua vez, essa cultura do mercado está imersa e é influenciada pelas características da cultura nacional.

Oudenhoven (2001) faz uma distinção entre cultura nacional e cultura organizacional. Para o autor, a cultura nacional distingue os membros de uma nação em relação a outra, enquanto que a cultura organizacional distingue os funcionários de uma organização em relação a outra. A cultura nacional refere-se a valores, crenças e práticas que são compartilhadas pela maioria das pessoas que pertencem a um determinado país. Esses

elementos refletem-se na maneira como as pessoas se comportam na escola, na família, no trabalho, e são reforçados por leis e políticas governamentais.

A cultura organizacional, por sua vez, diz respeito aos valores, crenças e práticas que são compartilhadas pela maioria dos membros de uma organização. Esses elementos normalmente têm origem em experiências organizacionais comuns e, conseqüentemente, podem não ser aplicáveis em situações externas à organização. “Porém, as culturas organizacionais sempre deverão refletir, com maior ou menor intensidade, as culturas nacionais onde estão inseridas” (OUDENHOVEN, 2001, p. 90).

Segundo Motta (1997), a variação cultural relaciona-se, primordialmente, às alterações de hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros. É relativamente recente, entretanto, o estudo das formas que essas diferenças assumem no mundo das organizações. Não faz muito tempo, havia a crença de que regras gerais se aplicavam a todas as situações de administração e organização, independentemente dos contextos em que elas ocorriam.

No mundo gerencial, a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional adquire maior relevância, por exemplo, quando se analisam os modelos de gestão importados, que freqüentemente são implementados nas organizações locais ou trazidos pelas multinacionais. Em função desses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas originais, muitas vezes eles trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os dos países onde serão implantados. Muitos desses modelos e práticas gerenciais podem não dar certo ou serem tímidos em seus resultados, justamente por não terem respaldo em alguns traços básicos da cultura local. Assim, na opinião de Freitas (1997, p. 39):

Muitas organizações têm descoberto que novas estratégias e práticas gerenciais têm sentido do ponto de vista financeiro ou mercadológico, mas não podem implementar essas estratégias porque requerem crenças e valores muito diferentes daqueles pertencentes à cultura organizacional vigente. Cada vez mais, reconhecem que seu sucesso não depende apenas de mudanças nas estruturas da organização, como padrões de autoridade, divisão do trabalho, métodos de controle, formas de comunicação interna, mas fundamentalmente das mudanças em atitudes e percepções dos indivíduos.

Nesse sentido, uma mudança efetiva exige a reformulação dos pressupostos básicos de determinada cultura organizacional e a compreensão de suas características.

A grande questão que permanece, entretanto, refere-se ao modo pelo qual o comportamento das organizações varia culturalmente. Diversas pesquisas recentes têm esse objeto e consideráveis diferenças têm sido encontradas nos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho, principalmente no que se refere ao trabalho administrativo.

Um dos trabalhos mais conhecidos nessa área foi empreendido por Hofstede (1980). Foram pesquisados 160 mil executivos, bem como empregados de uma grande corporação norte-americana, em mais de 50 países, abrangendo culturas ocidentais e orientais. O autor encontrou significativas diferenças, tanto no tocante ao comportamento, quanto em relação às atitudes de empregados e executivos de diferentes países - todos trabalhando para a mesma multinacional - sendo que tais diferenças se mostraram consistentes no tempo.

Conforme Motta (1997), a descoberta mais importante de Hofstede refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. Normalmente, outros fatores eram tidos como mais significativos, como posição na organização, profissão, idade ou gênero.

Hofstede (1980) descobriu que tanto administradores quanto funcionários e operários podem ser situados ao longo de cinco dimensões básicas: individualismo e coletivismo, distância de poder, nível em que se evita a incerteza, masculinidade e feminilidade e orientação para o longo prazo ou para o curto prazo. Estas dimensões serão comentadas brevemente a seguir.

Individualismo versus coletivismo: dimensão relativa à maneira como o indivíduo está ligado à estrutura social e se esse laço é mais rígido ou mais flexível, no sentido de oferecer oportunidades para exibição de comportamentos individuais. Fala-se em individualismo nas situações em que as pessoas se definem como indivíduo, o que implica redes sociais que se interligam difusamente, nas quais as pessoas tomam conta apenas de si próprias e daqueles que lhes são mais próximos. A situação inversa, o coletivismo, é caracterizada por redes sociais profundas, nas quais as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos, que incluem, por exemplo, parentes e colegas. É o caso em que as pessoas esperam que os grupos dêem proteção a seus membros, fornecendo-lhes segurança em troca de lealdade.

Uma cultura como a japonesa é tipicamente coletivista e caracterizada pelo determinismo. Os japoneses acreditam que o desejo do grupo precisa prevalecer sobre as

crenças e comportamentos dos membros individuais. É o contrário do que ocorre em uma cultura individualista, como a dos Estados Unidos. Os norte-americanos acreditam que cada pessoa deve determinar suas próprias crenças e seus próprios comportamentos.

Cada tipo de cultura exerce um tipo próprio de controle de seus membros participantes. No caso das culturas coletivistas, a pressão social externa é a forma principal de controle. Assim, é muito grande a força da vergonha ou da desonra. Já nas culturas individualistas, o controle é exercido principalmente por meio da pressão interna, tendo a culpa o papel primordial.

Distância de poder: a extensão na qual a sociedade aceita o fato de que o poder é distribuído desigualmente nas organizações. Quando a distância de poder é alta em um país, como é o caso da Índia, tanto superiores quanto subordinados têm em mente que passar por cima de um nível hierárquico é uma insubordinação. Já em países caracterizados pela baixa distância de poder, tal como a Dinamarca, frequentemente os empregados saltam níveis hierárquicos, a fim de realizar melhor o seu trabalho. As empresas que negociam em países de alta distância de poder costumam enviar para esses países representantes dotados de titulação equivalente ou superior a seus parceiros de negócios. Nos países de baixa distância de poder, essa titulação é menos importante.

Evitar a incerteza: é a extensão na qual a sociedade se sente ameaçada por situações ambíguas. Diferentes culturas apresentam diferentes graus de aversão ao risco. Essa dimensão mede a forma pela qual as situações de incerteza são evitadas, pondo em prática regras mais formalizadas, deixando de lado idéias e comportamentos alternativos ou desviantes e tomando como viáveis as verdades absolutas.

Países caracterizados pelo nível elevado de busca de se evitar a incerteza, como Japão e Portugal, apresentam como traço comum os empregos vitalícios. Já os países com nível baixo de busca de evitar a incerteza, como Cingapura e Dinamarca, apresentam alta mobilidade no trabalho.

Masculinidade versus feminilidade: é a extensão na qual uma sociedade privilegia a determinação e o sucesso material, em oposição à preferência por relacionamentos e qualidade de vida. Na dimensão masculina, os valores dominantes da sociedade enfatizam a aquisição de dinheiro e de bens, não enfatizando particularmente as pessoas. A dimensão



feminina, por sua vez, é definida como a medida em que os valores da sociedade salientam a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global.

Orientação para o longo prazo versus orientação para o curto prazo: orientação para o longo prazo significa o quanto uma sociedade adota uma perspectiva pragmática e voltada para o futuro, em detrimento de uma perspectiva convencional de curto prazo, voltada para aspectos históricos. Culturas de longo prazo são mais encontradas no leste asiático e valorizam a mudança, perseverança e busca da paz de espírito; já as culturas de curto prazo são mais encontradas entre os países ocidentais.

Para Hofstede (1985), o Brasil é uma sociedade coletivista, não se colocando, entretanto, entre as mais coletivistas. Nosso país também é caracterizado por uma distância de poder muito grande, embora perca para as demais sociedades da América Latina, com exceção da Argentina. O Brasil também aparece como uma das nações onde é maior a busca de evitar a incerteza, situando-se próximo da Itália. Por sua vez, entre aqueles países que apresentam elevado nível de busca de evitar a incerteza, o Brasil encontra-se na dimensão feminina, muito próximo da masculina, o que significa uma orientação para o humano ligeiramente superior à orientação para o material. Em relação à orientação para o longo ou curto prazo, o país tende a se encaixar melhor nessa última, porém relativamente distante da Inglaterra e dos EUA, países onde a orientação para o curto prazo é muito marcante.

Recentemente, Nakata e Sivakumar (2001) propuseram um modelo teórico que representa o papel da cultura nacional na adoção do conceito de marketing. No decorrer do artigo, eles reforçam a necessidade de validar esse modelo com dados empíricos. Os autores apresentam suas proposições a partir dos fatores culturais propostos por Hofstede (1980). Estes, segundo eles, possuem um grande suporte empírico, assim como ampla aceitação por parte dos pesquisadores de marketing e profissionais de negócios. O modelo baseia-se também na concepção de adoção do conceito de marketing de Kohli e Jaworski (1990), em função de sua validação empírica.

Na visão de Nakata e Sivakumar (2001), quanto maior o grau de individualismo da cultura nacional, mais a orientação para o cliente será interpretada nas empresas como a compreensão e satisfação das exigências transacionais dos clientes. Conseqüentemente, quanto menor o grau de individualismo (ou seja, quanto mais marcante for o coletivismo),

mais a orientação para o cliente será interpretada como a compreensão e satisfação das exigências relacionais dos clientes.

Os autores reforçam a lógica dessas premissas na análise dos traços que compõem cada fator cultural e seus reflexos nos comportamentos das pessoas. Por exemplo, em sociedades individualistas, o valor é determinado pelo percurso que cada indivíduo faz separadamente. Autonomia, auto-expressão e independência são traços positivos. Em decorrência disso, nessas culturas, a orientação para o cliente será interpretada pelas empresas como a compreensão e satisfação dos desejos dos compradores por novidades, variedade e gratificação individual. A ênfase está na satisfação das exigências funcionais ou transacionais dos clientes – como desempenho do produto, originalidade e novidade, grau de personalização ou customização do produto e assim por diante.

Por outro lado, em sociedades coletivistas, o grupo é a estrutura dominante e a maioria das ações é avaliada em termos de seus efeitos para as outras pessoas. Enfatizam-se a conformidade, a consideração pelos outros, a unidade no trabalho e a coordenação de esforços. Como os relacionamentos proporcionam a base da identidade e orientam os comportamentos nestas sociedades, a orientação para o cliente será interpretada como a compreensão e satisfação das exigências relacionais dos clientes. Os compradores esperam que os vendedores se comuniquem freqüentemente com eles, que forneçam serviços além do que está no contrato, que expressem gratidão pelo relacionamento e que recompensem a lealdade.

As empresas que fazem parte de uma sociedade com alta aversão à incerteza podem interpretar a compreensão e satisfação dos clientes como uma questão de conhecer e controlar as informações de mercado e efetuar ajustes incrementais. Já as empresas em uma sociedade com baixa aversão à incerteza tenderão a interpretar a compreensão e satisfação dos clientes através da identificação e exploração de novas oportunidades de mercado. Uma baixa aversão à incerteza também tem sido relacionada, empiricamente, a um alto grau de inovação e sucesso de novos produtos (SHANE, 1995; HERBIG; MILLER, 1991 apud NAKATA; SIVAKUMAR, 2001).

No caso de sociedades em que a distância de poder é alta, as empresas tenderão a interpretar a orientação para o cliente como significando diferenciar cuidadosamente os clientes e proporcionar produtos e serviços distintos, para segmentos de clientes bem

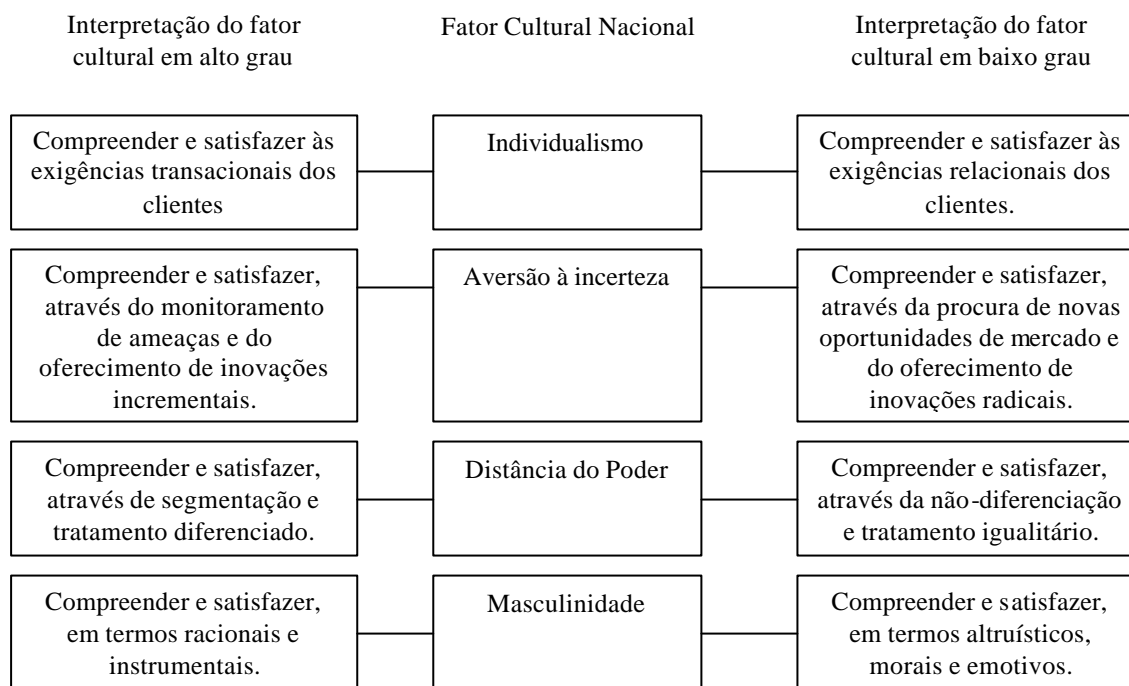
definidos. Dessa forma, clientes com maior importância para a empresa receberão maior atenção, melhores produtos e mais serviços, mas esses privilégios já são esperados, não sendo considerado ofensivo agir assim. Por exemplo, as marcas mais prestigiadas e com maior poder de *status* são originárias de países com alta distância de poder - como BMW, na Alemanha, e Mont Blanc, na França.

Nos ambientes sociais em que a distância de poder é menor, por outro lado, as empresas tenderão a enxergar a orientação para o cliente como uma questão de atender às preferências de todos os clientes, com o mínimo de distinção entre eles. Isso não significa que não haja segmentação de mercado e que produtos e serviços idênticos sejam vendidos a todos os consumidores. Somente indica que existe um esforço, por parte das empresas, para satisfazer uma maior proporção de clientes potenciais, refletindo uma filosofia mais igualitária. Como exemplos dessa filosofia, temos as empresas Nokia (Finlândia) e McDonald's (EUA), originárias de países com baixa distância de poder.

Finalmente, em sociedades calcadas na masculinidade, as empresas tenderão a interpretar a orientação para o cliente como um processo racional, pesquisando objetivamente tendências de mercado, analisando o grau com que sua oferta atual é adequada, buscando corrigir qualquer deficiência. Os clientes também são vistos como pessoas racionais, que respondem aos esforços das empresas de maneira cognitiva, avaliando os atributos dos produtos e comprando aqueles que atendem ou mesmo excedem suas expectativas.

Já em sociedades com perfil mais feminino, as empresas tenderão a interpretar a orientação para o cliente em termos mais altruísticos, solidários e emotivos. Nesse caso, as empresas questionam-se sobre o melhor modo de servir aos clientes, como uma forma de contribuição ao bem-estar geral da comunidade, antes de perguntar como os clientes podem servir às empresas, através da geração de vendas e lucros. Os clientes não são somente compradores, são pessoas. Eles são percebidos além de sua função econômica, permitindo que as empresas estabeleçam relações mais humanas, eventualmente até de amizade.

Os autores reforçam a lógica dessas premissas na análise dos traços que compõem cada fator cultural e seus reflexos nos comportamentos das pessoas. A Figura 1 resume as principais proposições de Nakata e Sivakumar (2001), as quais relacionam a influência da cultura nacional na interpretação do conceito de marketing.



**Figura 1 - Cultura nacional e interpretação do conceito de marketing**

Fonte: Adaptada de Nakata e Sivakumar (2001, p. 262).

Contrariamente à visão de Nakata e Sivakumar (2001), Deshpandé, Farley e Webster (2000) não encontraram diferenças específicas entre as culturas nacionais em relação aos fatores de inovação, clima e cultura organizacional e orientação para o mercado, no incremento do desempenho do negócio. Baseados em um estudo prévio em empresas japonesas, os autores compararam amostras de relacionamentos *business-to-business* entre empresas de cinco países: Japão, EUA, França, Alemanha e Inglaterra.

Os resultados indicam diferenças significativas nas culturas organizacionais das empresas com melhores desempenhos; porém, não há evidências de que as diferentes culturas nacionais influenciem nessa relação. As empresas de sucesso parecem transcender as diferenças de cultura nacional, desenvolvendo um padrão comum de fatores de sucesso. Estes fatores incluem um foco primordial na inovação organizacional, um clima participativo de trabalho e uma cultura organizacional orientada externamente.

Apesar da aparente comprovação empírica de que as culturas nacionais não influenciam no processo analisado, os próprios autores chamam a atenção para o fato de que Japão, EUA, França, Alemanha e Inglaterra possuem várias semelhanças. Economicamente e demograficamente, os cinco países são comparáveis. Assim o impacto das diferenças desses

fatores na cultura organizacional seria mínimo. Além disso, eles constituem cinco das seis maiores economias desenvolvidas do planeta, todos com renda *per capita* acima dos 20 mil dólares. Eles também são comparáveis nas taxas de alfabetização (muito alta), idade média da população (idosa pela média global), crescimento da população (baixa), estrutura industrial e forte crescimento dos setores de serviços. Todos são nações com uma única língua dominante. Essas semelhanças entre os países estudados – sobretudo por se tratar de uma análise de relacionamentos entre empresas – podem ter sido, em parte, responsáveis por diminuir a influência da cultura nacional no desenvolvimento dos fatores (inovação, orientação para o mercado) que promovem o desempenho do negócio.

Nesse sentido, Ackerman e Tellis (2001) chamam a atenção para o fato de que a literatura de marketing difere bastante em relação aos estudos sobre diferenças de comportamento provocadas pela cultura. Os autores citam os estudos de Graham et al. (1988) e Graham (1983), que descobriram que japoneses, chineses, coreanos e americanos diferem em suas estratégias de negociação empresariais, o que afeta o processo e os resultados das negociações. De maneira semelhante, Clark (1990) sugere que características de comportamentos nacionais são únicas e consistentes ao longo do tempo. Essas características específicas são consequência de valores e normas compartilhados, além de comportamentos aprendidos a partir de limites culturais.

Conforme Ackerman e Tellis (2001), porém, outros estudos não encontraram relação entre diferenças culturais e comportamentos. Por exemplo, Anderson e Engledow's (1977) realizaram uma pesquisa com compradores alemães e americanos e não encontraram diferenças significativas em suas atitudes, em relação ao processo de compra. Já Dawar e Parker (1994) descobriram que as importâncias relativas da marca, preço, *design* e reputação do varejista, fatores considerados sinais de qualidade para os produtos, não mudam entre diferentes culturas.

Ackerman e Tellis (2001) apresentam, então, algumas explicações possíveis para o conjunto de estudos que não encontraram relação entre diferenças culturais e comportamentos. A primeira é que os valores e as normas culturais não são conceitos fáceis de medir e quantificar. Dessa forma, seus efeitos podem ser ignorados ou atribuídos a outros fatores estruturais. A segunda é que muitos autores trabalham com conceitos e pontos de vista restritos, o que impede que se avaliem as diferenças culturais. A terceira explicação possível é que muitos estudos, no passado, focaram em produtos industriais modernos. Estes ainda não

havia tido tempo suficiente para se estabelecerem em uma determinada sociedade, no sentido de estimularem um significado cultural particular.

### 3.4.1 Cultura organizacional no contexto da cultura brasileira

O modo como as pessoas reagem a cada ferramenta administrativa provoca impactos na empresa e modifica os sistemas de gestão. A Administração é uma Ciência Humana; dessa forma, depende da cultura em que se instala. A existência de diferentes culturas, no entanto, não pode servir para justificar ineficiências. O Brasil faz parte de um contexto econômico de hiperconcorrência e revolução tecnológica, ou seja, para ter condições de competir nesse ambiente precisa estar atualizado em relação às técnicas de gestão. Há basicamente, contudo, dois modos de implementar essas técnicas. No primeiro, não são levados em conta os valores e a cultura locais; no segundo modo, admite-se a importância de estar sintonizado com o mundo globalizado, mas busca-se compreender que as técnicas assumem significados diferentes, conforme o ambiente cultural em que são inseridas.

No Brasil, alguns autores propuseram formas de caracterizar a cultura das organizações, a partir dos traços da cultura nacional. Freitas (1997) propôs sua classificação com base em uma revisão dos principais estudos realizados por pensadores da cultura brasileira, como Gilberto Freyre, Caio Prado Jr. e Roberto DaMatta. O Quadro 8 apresenta os elementos propostos pelo autor.

Traço	Características-chave
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendência à centralização do poder nos grupos sociais;</li> <li>▪ Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais.</li> </ul>
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedade baseada nas relações pessoais,</li> <li>▪ Paternalismo: domínio moral e econômico.</li> </ul>
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilidade e adaptabilidade, como meio de navegação social,</li> <li>▪ Jeitinho.</li> </ul>
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais,</li> <li>▪ Relações interpessoais afetivas e próximas.</li> </ul>
5. Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mais sonhador do que disciplinado,</li> <li>▪ Busca de proveito material, com retorno em curto prazo.</li> </ul>

**Quadro 8 – Traços brasileiros para uma análise organizacional**

Fonte: Freitas (In: MOTTA; CALDAS, 1997, p.44. )

Prates e Barros (1996), por sua vez, analisaram o estilo brasileiro de administrar, através de uma pesquisa sobre os principais traços culturais presentes na empresa brasileira, com base na percepção de 2.500 dirigentes de 520 empresas de grande e médio porte do Sudeste e do Sul do Brasil. O “Modelo de Sistema de Ação Cultural Brasileiro”, proposto pelos autores, complementa a proposta de Freitas (1997) e apresenta as seguintes características:

- Concentração de poder: a sociedade brasileira tem se valido do poder racional-legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando uma cultura de concentração de poder, baseada na hierarquia/subordinação.
- Personalismo: o magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou de seu poder de ligações (relações com outras pessoas ou instituições) e não por sua especialização, parece destacar-se no cotidiano brasileiro. No Brasil, o indivíduo isolado e sem relações é considerado um ser marginal em relação aos outros membros da comunidade.
- Paternalismo: a combinação dos dois traços mencionados, concentração de poder e personalismo, em maior ou menor grau, tem como síntese o paternalismo. Nas sociedades em que o poder é distribuído de forma desigual, como no Brasil, e onde existe a tendência de permanecer nessa situação, ocorre um fenômeno psicossocial de dependência continuada dos liderados pelos líderes, aceito por ambos, nas condições apresentadas.
- Postura de espectador: o traço cultural denominado postura de espectador leva a comportamentos de baixa iniciativa, à pouca capacidade de realização por autodeterminação e à transferência de responsabilidade das dificuldades para as lideranças.
- Formalismo: a discrepância entre a conduta concreta e a norma prescrita denomina-se formalismo. Existe um hiato entre o direito e o fato, que caracteriza o formalismo. Como esse processo pode atingir as configurações de nepotismo, favoritismo e até mesmo subornos, isto gera instabilidade e insegurança. Surge, então, o risco de se aplicar o remédio das legislações, cada vez mais específico e abrangente, criando um turbilhão de normas para uma aparente estabilidade nas relações sociais.

- Impunidade: estando os líderes ao largo das punições, isto fortalece sua posição de poder. Onde a lei só existe para alguns e onde os direitos individuais são monopólios de poucos, a apatia só pode crescer, deixando o brasileiro cada vez mais espectador.
- Lealdade pessoal: a coesão social no Brasil está sujeita a uma ética pessoal que se manifesta pela lealdade às pessoas. O membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do seu grupo do que as necessidades de um sistema maior, no qual está inserido.
- Evitar conflito: a relação entre os indivíduos, em uma situação de desigualdade de poder, pode levar a um grau de alienação, baixa motivação e a conseqüentes traços de passividade e pouca iniciativa.
- Flexibilidade: a flexibilidade representa uma categoria com duas faces: adaptabilidade e criatividade. A adaptabilidade pode ser identificada, não só em termos de empresas, que demonstram agilidade enorme de se ajustarem aos vários pacotes econômicos governamentais, mas também, por exemplo, de empregados de empresas que, em contato com técnicos do exterior, responsáveis pela implantação de processos tecnológicos importados, apresentam desempenho surpreendente em pouco tempo. O conceito de criatividade tem o elemento inovador. Sua expressão mais significativa pode ser vista nas festas de carnaval, nas atividades esportivas em equipe e outras manifestações sociais.

Conforme Prates e Barros (1996), as ações administrativas têm um contorno cultural que as influencia, a ponto de poder caracterizar-se um estilo de conduzir as organizações brasileiras. Esse estilo próprio não significa, contudo, que tais contornos não permitam variações em nível de cada uma das empresas. Ao contrário, a partir de alguns elementos básicos, que se combinam entre si com intensidades diferentes, define-se a cultura da organização.

Nesse sentido, Laurent et al. (apud PRATES; BARROS, 1996) consideram a cultura nacional como um componente importante na formação da cultura organizacional. Para esses autores, a análise das organizações deve reconhecer e ter presente, como elemento de influência em suas ações administrativas, os aspectos culturais nacionais.

Na mesma linha de raciocínio de Prates e Barros (1996), Wood Jr. e Caldas (1998) procuraram analisar algumas características específicas do ambiente de negócios brasileiro,



conforme o Quadro 9. Essas características estão divididas em três grupos: a) as especificidades institucionais, que se referem às condições estruturais que norteiam e permeiam a atividade empresarial; b) as especificidades culturais, que influenciam a condução dos negócios, os modelos de gestão e as práticas administrativas; c) as especificidades organizacionais, que podem diferenciar as empresas locais das congêneres de outros países.

INSTITUCIONAIS	CULTURAIS	ORGANIZACIONAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baixo grau de institucionalização dos organismos de controle e coordenação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personalismo: o indivíduo acima da comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégia: pouco focada, em função da pouca tradição no tratamento da questão e das condições ambientais instáveis</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regulamentação precária da atividade empresarial: excesso de regulamentação em alguns casos, falta de regulamentação em outros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambigüidade: nada é o que parece ser e, quando é, pode também ser algo mais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura: presença ainda importante de estruturas hierárquicas pesadas e de formas “primitivas” de organização do trabalho</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicação imperfeita no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta distância do poder: relações sociais marcadas pela herança escravocrata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estilo gerencial: marcado pelo autoritarismo, alta distância do poder e centralizado nas decisões</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relações conflituosas entre clientes e fornecedores, dificultando alianças e parcerias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plasticidade e permeabilidade: abertura e fascinação com o estrangeiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de informação: ainda incipientes, com retenção da informação no topo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baixa intensidade de competição em alguns setores: presença de monopólios e oligopólios e setores cartelizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalismo e “faz-de-conta”: convivência entre o “mundo de direito” e o “mundo de fato”, mediada pelos comportamentos de fachada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de apoio: pouco desenvolvidos</li> </ul>

#### Quadro 9 – Algumas especificidades do ambiente empresarial brasileiro

Fonte: Wood Jr. e Caldas (1998, p. 10).

Segundo Wood Jr. e Caldas (1998), pesquisas conduzidas em empresas brasileiras que estão passando por processos de mudança organizacional sugerem que a importação de modelos gerenciais em contextos particulares, como o brasileiro, pode gerar conseqüências que contrariem as expectativas dos adotantes, bem como resultados práticos de difícil previsibilidade. No Brasil, três reações podem ser consideradas típicas: comportamento “para inglês ver”; frustração e negação; e adaptação criativa.

O comportamento “para inglês ver” consiste em adotar, de forma temporária e/ou parcial o modelo em questão, para aplacar as pressões de adoção. Isto é feito, no entanto, sem realizar mudanças substanciais ou ferir aquilo que se considera intocável no *status quo*. Erroneamente, tem-se a sensação de que a realidade organizacional brasileira esteja povoada

por fenômenos gerenciais típicos, idênticos aos padrões internacionais, quando, de fato, existe uma realidade distinta, disfarçada, “para inglês ver”.

No caso do comportamento de frustração e negação, verifica que este ocorre quando existe a perspectiva de mudanças radicais no cenário competitivo. A expectativa das empresas é a de que grandes processos de mudança possam redimi-las de sua condição de futuro anacronismo. Na prática, as mudanças propostas costumam esbarrar em estruturas de poder e condições operacionais não previstas nos pacotes. O resultado é a frustração diante da impossibilidade de realizar a transformação desejada, ou a simples negação da metodologia, que é considerada como inadequada ao contexto.

Já a adaptação criativa implica em uma releitura dos conceitos, a partir da realidade local, para atender aos objetivos singulares da organização. Ao adotarem modelos importados, as organizações procuram extrair o melhor deles, fazendo uma apropriação sem preconceitos e traduzindo a tecnologia para seu universo sociocultural.

Entre os três tipos de comportamentos ou de reação à adoção de modelos gerenciais importados em países como o Brasil, certamente a adaptação criativa parece ser a mais saudável, apesar de, na prática, ser a menos freqüente. Os autores observam que, na verdade, esses três comportamentos podem conviver em uma mesma organização ou em um mesmo processo, mas um deles tende a predominar sobre os demais.

Segundo Cohen (2000), um estudo feito em 1989, por pesquisadores da Fundação Dom Cabral, destacou as seguintes características do gerenciamento no Brasil: predominância da visão imediatista; carência de planejamento estratégico; decisões centralizadas; políticas de controle rígidas; dificuldade de resolução de conflitos; tendência de delegação de problemas para os superiores hierárquicos.

É claro que, passada mais de uma década, muitas dessas características já se transformaram; porém, os principais traços do ambiente cultural permanecem, ou seja, o discurso tende a mudar muito mais do que a prática, no Brasil.

Finalmente, Hickson e Pugh (apud ZANELA, 1999) apresentam o seguinte perfil da administração brasileira:

- a performance gerencial brasileira é caracterizada por uma visão imediatista, dirigida para resultados de curto prazo e com ênfase na solução de crises;

- há uma deficiência de planejamento estratégico;
- decisões são centralizadas, nos níveis hierárquicos mais elevados;
- a estrutura organizacional é hierárquica, com baixa integração entre os níveis.

Hickson e Pugh (apud ZANELA, 1999) afirmam, ainda, que o gestor brasileiro gosta de tomar decisões rápidas, de forma centralizada, privilegiando a ação.

Nesse sentido uma questão pode ser levantada: como lidar com os traços culturais nacionais, que estão presentes em menor ou maior grau, dentro de uma empresa? Do ponto de vista do conceito de Schein (1984), o modelo cultural brasileiro existe dessa forma porque seus pressupostos básicos foram considerados válidos para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Sendo assim, foram ensinados de uma geração a outra, consistindo na forma correta de perceber e de pensar.

O problema que se coloca aqui é que, embora esse modelo talvez funcione numa lógica interna (o jeitinho brasileiro, a informalidade, o conformismo), nosso país não se encontra isolado do mundo. E as pressões econômicas externas, as quais refletem diretamente nas organizações (responsáveis em grande parte pela geração de riquezas), apontam para outros aspectos, tais como eficiência, flexibilidade, competência, iniciativa, qualidade, dinamismo, satisfação do cliente, orientação para o cliente, entre outros.

Um exemplo disso é a implantação de programas de qualidade em empresas brasileiras. Os pressupostos dos programas de qualidade, de inspiração japonesa, partem da idéia de resultados a médio e longo prazo, trabalho em equipe, solidariedade. Como conciliar essas idéias com os aspectos predominantes nas empresas nacionais de resultados de curto prazo e avaliação de desempenho individual? Apesar disso, os programas de qualidade foram e continuam sendo implantados, possivelmente sem resolver todos os problemas, mas, com certeza, trazendo uma série de melhorias, tanto no desempenho empresarial quanto nas relações de trabalho. Isso talvez indique que há a possibilidade de transformar uma parte da cultura das organizações.

### 3.4.2 Cultura organizacional brasileira e varejo

As contradições da cultura organizacional brasileira refletem-se, com maior ou menor intensidade, no varejo, um setor conservador e democrático, no qual se vivenciam vários paradoxos e desafios, principalmente no que diz respeito à gestão de recursos humanos (TOMEI, 2000).

Nesse sentido, uma pesquisa realizada por Cymbaum (1997), a respeito da gestão de recursos humanos, buscou definir quais as habilidades mais relevantes para o gerenciamento do varejo. Estas habilidades se encontram listadas na Tabela 5, conforme o grau de prioridade.

**Tabela 5 – Habilidades exigidas dos gerentes de loja**

Habilidade	Score
1. Orientação para a satisfação dos clientes	157
2. Trabalhar em equipe	124
3. Liderança	121
4. Comprometimento com resultados	121
5. Identificação com os valores da empresa	116
6. Lidar com pessoas de diversos níveis sociais	87
7. Outros (flexibilidade, comunicação, planejamento, entre outros)	45
8. Capacidade de negociação	43
9. Gosto por assumir riscos	42
10. Representar a empresa perante vários públicos	26

Fonte: Cymbaum (1997, p. 194).

A visão dos executivos entrevistados na pesquisa sugere que a orientação para o cliente tem adquirido importância estratégica, no posicionamento competitivo das empresas. Sobressai-se a preocupação com a fidelidade dos clientes e com o valor mercadológico, representado pelo contato direto com o consumidor. As habilidades interpessoais também são bastante valorizadas e englobam um novo perfil de liderança, mais participativo e com elevada capacidade de trabalhar em equipe. A identificação com os valores da empresa foi outro atributo priorizado pelos executivos, evidenciando a importância do papel dos gerentes de loja no processo de mudança cultural vivido pelas empresas do setor.

Outra pesquisa realizada por Souza e Serrentino em 2001, com 204 executivos e 2.731 funcionários do setor de varejo, constatou que os executivos aumentaram sua preocupação

com o bem-estar e o desenvolvimento de seus funcionários, por entenderem que esse é um fator crítico de sucesso no varejo atual. Ao mesmo tempo, no entanto, o estudo mostrou que o discurso consciente ainda não se traduz em ações efetivas e práticas de gestão, que privilegiem essa atitude verbalizada (SOUZA; SERRENTINO, 2002).

Dessa forma, se os executivos ou gerentes de uma empresa varejista pretendem que sua equipe adote novas atitudes (por exemplo, melhor atendimento ao cliente), deverão demonstrar, por seus próprios atos, exemplos a serem imitados (por exemplo, participando de reuniões com clientes). Os dirigentes devem estar conscientes de que transmitem seus valores e sua conduta para toda a equipe da empresa (PARENTE, 2000).

Na visão de Tomei (2000), a realidade do setor varejista aponta para alguns valores, como, por exemplo, o sucesso pelo mérito e pelo trabalho. Ao contrário do discurso brasileiro da “malandragem”, o setor varejista é mobilizado por uma ética de trabalho árduo e esforço, que permeia todos os níveis hierárquicos, desde o dono até o funcionário mais humilde. Esse cotidiano de trabalho está embasado em valores como honestidade, honradez da palavra empenhada, tolerância e respeito aos outros, bem como prazer na prática de se esforçar e de trabalhar.

Essa realidade, porém, contrasta com problemas, como a falta de atratividade do setor, as altas taxas de rotatividade de pessoal e a ausência de uma mão-de-obra vocacionada. Isto, do ponto de vista do gerenciamento cultural e estratégico das organizações, pode ser visto tanto como uma ameaça quanto como uma oportunidade (CYMBAUM, 1997).

Conforme Tomei (2000), essas manifestações culturais antagônicas são minimizadas por estratégias de socialização dos novos membros, que integram e aglutinam lideranças. Estas lideranças têm perfil muito semelhante e com características coesas, filtradas pela exigência de dedicação integral, inclusive em domingos e feriados. Tal cultura atrai empreendedores e colaboradores com perfil característico de dedicação. Quem não tem esse perfil acaba fazendo parte das estatísticas de rotatividade e falta de mobilidade organizacional do setor.

Se, por um lado, essa cultura coesa ajuda a manter a organização unida, sendo uma demarcação de competência e fonte de identidade, por outro lado, ela pode impor dificuldades para aceitar o diferente. Isto ocorre mediante estratégias de desvalorização de quem faz sucesso por outras características, como conhecimentos técnicos e habilidades interpessoais,

mesmo que esses aspectos sejam relevantes ao negócio. A homogeneização da cultura varejista cria, nesses casos, mecanismos de rejeição de pessoas que não são legítimas ao grupo e que, em geral, são excluídas por meio de críticas negativas. Isto dificulta a inovação e o processo de aprendizagem individual e organizacional.

Outro aspecto interessante da cultura varejista é o fato de que, para se fortalecer, o varejo precisa estimular o consumo. Em economias mais fortes, com maior poder de compra, esses estímulos justificam que os clientes não resistam aos apelos publicitários e promoções de vendas. Na realidade brasileira, porém, em que a desigualdade de distribuição da renda é marcante, esses estímulos podem se transformar de instrumentos de democratização do consumo a instrumentos de reforço de inadimplência, saques e furtos. Dessa forma, o varejo brasileiro está permeado por uma ética do trabalho baseada no esforço, na disciplina, na poupança que determina as recompensas e o sucesso financeiro. Os indivíduos que nele trabalham, no entanto, vivenciam um constante paradoxo do estímulo ao consumismo de seus clientes (TOMEI, 2000).

Por outro lado, à medida que os indivíduos que atuam no varejo são menos formais e sofisticados - por exemplo, no vestir e nos ambientes de trabalho, quando comparados com outros setores (como o financeiro) - revela-se uma tendência de menor ostentação. “No varejo dá-se preferência ao sólido, à praticidade, ao conteúdo, ao durável, ao autêntico, em vez dos rótulos e das aparências que são indicadores significativos de *status* e prestígio em outros grupos” (TOMEI, 2000, p. 145).

### 3.4.3 Modelos culturais e seus reflexos no varejo brasileiro

Várias pesquisas têm focado a questão referente ao modo pelo qual o comportamento das organizações varia culturalmente. Consideráveis diferenças têm sido encontradas nos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Para a análise dos aspectos da cultura organizacional presentes no setor varejista, é relevante a apresentação de modelos culturais desenvolvidos por diversos autores. Estes modelos serão descritos a seguir.

#### 3.4.3.1 Modelo de Handy

Os trabalhos de ideologia e caráter organizacionais, desenvolvidos por Roger Harrison (1972), servem de base para uma tipologia cultural, elaborada por Charles Handy. Este autor analisa como os canais de poder são refletidos em determinadas estruturas e sistemas (Quadro 10).

Conforme Handy (1978), nas organizações há crenças profundamente arraigadas acerca da forma pela qual o trabalho deve ser organizado, a forma como a autoridade deve ser exercida e as pessoas, recompensadas e controladas. Aspectos como o grau de formalização e de planejamento, a combinação de obediência e iniciativa, as regras e procedimentos, fazem parte da cultura. Esta se torna visível, freqüentemente, em instalações, escritórios e lojas. Os tipos de pessoas que emprega, seu *status* na sociedade, grau de mobilidade e nível de educação também serão um reflexo da cultura.

Tipo de cultura	Características	Exemplos
Cultura do poder	Existem poucas regras e procedimentos. Deposita muita fé no indivíduo. Julga por resultados. Reage rapidamente às mudanças.	Encontrada em pequenas organizações.
Cultura de papéis	Estereotipada e burocrática. Lógica e racional. Caracterizada por procedimentos e regras. Cultura lenta em perceber quando efetuar mudanças.	Serviços públicos, empresas estatais.
Cultura da tarefa	Orientada para o trabalho ou projeto. Trabalho em equipe estimulado. Cultura extremamente adaptável. Controle difícil.	Agências de publicidade.
Cultura da pessoa	O indivíduo é o ponto central. Estrutura menor possível.	Organizações não-governamentais.

#### Quadro 10 – Tipos de cultura organizacional, conforme Handy

Fonte: Adaptado de Handy (1978, p. 202-210).

A organização que possui uma cultura do poder trabalha por precedentes, prevendo os desejos e decisões das fontes centrais de poder. Há poucas regras e procedimentos, pouca burocracia. O controle é exercido pelo centro e, em grande parte, ocorre através da seleção de indivíduos-chave. Nesta cultura, as organizações têm a capacidade de se deslocar rapidamente e podem reagir bem a ameaças ou mudanças. Julgam por resultados e são tolerantes em relação aos meios. Podem, contudo, sofrer de baixo moral e *turnover* elevado.

Na cultura de papéis, a descrição do trabalho frequentemente tem mais importância do que o indivíduo que o desempenha. A posição do indivíduo é a principal fonte de poder nesta cultura. As regras e procedimentos são os métodos principais de influência. As organizações baseadas em papéis são bem-sucedidas enquanto operam em ambientes estáveis, ou quando podem controlar seu ambiente (no caso de monopólios e oligopólios). Este tipo de cultura oferece segurança e previsibilidade ao indivíduo e tende a recompensar aqueles que fazem seu trabalho segundo um padrão determinado.

A cultura da tarefa é extremamente adaptável. Equipes de projetos ou forças-tarefas são formadas com um objetivo específico e podem permanecer ou ser reformulados ou abandonados. É uma cultura adequada quando são importantes a flexibilidade e a sensibilidade em relação ao ambiente e a rapidez de reação, assim como quando o mercado for competitivo. Nas organizações com esse tipo de cultura, a integração e a criatividade são mais importantes do que o alto grau de especialização.



A cultura da pessoa é mais rara de se encontrar em organizações. Se houver uma estrutura, esta existirá apenas para assistir os indivíduos. Embora seja difícil encontrar uma organização em que predomine a cultura baseada na pessoa, no entanto, freqüentemente serão identificados indivíduos, cujo perfil recai sobre esse tipo de cultura, mesmo que se encontrem atuando em organizações tradicionais. Por exemplo, o professor é um indivíduo orientado para a pessoa, mas que atua numa cultura baseada em papéis. Considera a organização como uma base sobre a qual pode construir sua própria carreira e pôr em prática os seus próprios interesses, os quais podem, indiretamente, aumentar o interesse da organização. Outros especialistas também se encaixam nesse exemplo.

Observa-se que, no setor varejista, se encontra um misto de cultura de papéis com cultura da pessoa, em que a combinação de lideranças fortes com uma estrutura hierárquica rica em relações informais propicia uma posição singular para o desempenho organizacional. Segundo Tomei (2000, p. 147):

A não-valorização a aspirações hedonistas conduz os indivíduos a uma ideologia na qual o sucesso está associado ao mérito e não à sorte, o que permite estratégias de identificação, em que líderes são exemplos a seguir, ou seja, pessoas que chegaram lá pelo trabalho e continuam próximas fisicamente, podendo ser imitadas com um mínimo de idealização.

Um exemplo disso é a rede de lojas Riachuelo, empresa familiar comandada pelo empresário Nevaldo Rocha. No início da década de 1990, ele foi responsável por tirar a rede de uma traumática concordata. Sob seu comando, a rede manteve, durante a década de 1990, uma taxa média de crescimento de 40%. Segundo Herzog (2000), todas as decisões importantes estão na mão de Rocha, que possui um estilo antigo de comando, muitas vezes visto como um entrave ao crescimento. Por outro lado, a proximidade do dono à operação do negócio tem garantido agilidade para mudanças. Parte do bom desempenho da rede é creditada ao relacionamento dos executivos com os vendedores, que recebem bônus mensais pelo desempenho dos departamentos em que trabalham.

### 3.4.3.2 Modelo de Deal e Kennedy

Segundo os autores, a cultura organizacional sofre influências do ambiente de negócios e incorpora dois fatores de mercado: o grau de risco associado às atividades gerenciais e a velocidade de resposta (*feedback*) no processo de comunicação dos sucessos ou fracassos de decisões e estratégias da empresa. Com base nessas premissas, Deal e Kennedy (1986) desenvolveram uma tipologia cultural, composta de quatro modelos (Quadro 11).

Na visão de Tomei (2000), o setor varejista encaixa-se melhor no tipo Trabalho Duro/Muita Diversão, nos quais os heróis são os supervendedores, cujo valor de sua atividade é o volume. Isso pode trazer, porém, algumas desvantagens, já que a ênfase no volume pode levar à queda de qualidade e os indivíduos acabam envolvendo-se tanto com o cotidiano que tendem a valorizar uma perspectiva de curto prazo.

Tipo de cultura	Características
Cultura Macho ( <i>Tough Guy</i> )	Combina alto risco e rápida velocidade de resposta. Ênfase na velocidade do trabalho. Os heróis são aqueles capazes de tomar decisões rápidas e aceitar o risco. A competição interna é dura. Não existem recompensas em ser só parte do time; o objetivo dos membros da organização é ser estrela. Exemplo: agências de publicidade.
Cultura Trabalho Duro/Muita Diversão ( <i>Work Hard/Play Hard</i> )	Combina baixo risco e rápida velocidade de resposta. A cultura enfatiza o valor de sua atividade pelo volume de trabalho. O nível individual tem pouca importância. As equipes são mais comprometidas com as ações do que com a empresa. Tendência à perspectiva de curto prazo. Exemplo: McDonald's.
Cultura Apostar Em Sua Empresa ( <i>Bet-Your-Company</i> )	Combina alto risco e lenta velocidade de resposta. Os valores enfocam o futuro e envolvem decisões de longo prazo, com grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Respeitam-se a autoridade, a competência técnica e o conhecimento compartilhado. Exemplo: DuPont.
Cultura de Processo ( <i>The Process Culture</i> )	Combina baixo risco com baixa velocidade de resposta. O impacto de fazer ou deixar de fazer um negócio é pequeno. Eventos triviais podem assumir grande importância. Perfeição técnica é representativa nesse tipo de organização. Rituais privilegiam os padrões e procedimentos. Exemplo: empresas estatais com alto grau de burocracia.

**Quadro 11 – Modelos de cultura organizacional, conforme Deal e Kennedy**

Fonte: Deal e Kennedy (apud DESHPANDÉ; PARASURAMAN, 1986, p. 33).

Um exemplo desse tipo de cultura é o grupo Abrahão Otoch, cujo empreendimento mais importante é a cadeia de lojas de departamentos Esplanada Otoch. Segundo Morais (2000), o segredo para o fato do pequeno armazém de tecidos do Ceará ter se transformado num dos grupos empresariais mais bem-sucedidos do Norte e Nordeste são os traços culturais presentes na família proprietária e que permeiam toda a organização. São eles: economia nos mínimos detalhes, habilidade para negociar com fornecedores, disciplina férrea e adoração pelo trabalho. Nas palavras de um dos presidentes do grupo, José Otoch, (apud MORAIS, 2000, p. 65) “Eu não trabalho para viver; vivo para trabalhar” (MORAIS, 2000).

No que diz respeito ao comprometimento dos funcionários, esse tipo de cultura gera equipes mais comprometidas com as ações do que com as empresas ou com os grupos, o que reforça a rotatividade do setor. Isso ocorre quando as empresas não desenvolvem uma base de comprometimento de identificação ou afiliação. Quando existe este comprometimento, os indivíduos sentem-se orgulhosos de pertencer a um tipo de envolvimento afetivo. Neste caso, é reforçado um apego psicológico e associada a idéia de lealdade a esse sentimento, gerando um desejo de contribuir e dar energia para a organização (TOMEI, 2000).

Um exemplo de problema de comprometimento ocorre no setor varejista de materiais de construção, que apresenta escassez de mão-de-obra qualificada na área de vendas. Embora as empresas invistam, em média, oito meses no treinamento dos vendedores, depois de 90 dias de contratação metade deles abandona o emprego (ONAGA, 2001).

#### 3.4.3.3 Modelo de Donnely

Neste modelo, a cultura organizacional é relacionada com o planejamento e fortemente influenciada pela personalidade dos dirigentes. Segundo o autor, é possível identificar três tipos culturais (Quadro 12).

Tipo de Cultura	Características
Excelente	O planejamento é respeitado pela maioria dos membros da organização e permeia o processo decisório. As pessoas sentem-se parte de uma equipe.
Vaga	Estagnação ou estabilidade interna decorrente de alta regulamentação ou de maturidade organizacional. Falta de motivação para mudar.
Horrível	O processo decisório baseia-se no sistema de tentativa e erro, com baixo grau de planejamento. Caracteriza -se pela situação de “apagar incêndios”.

**Quadro 12 – Tipos de culturas organizacionais, conforme Donnely**

Fonte: Adaptado de Donnely (1984, p. 8-12).

Para Tomei (2000), grande parte das organizações do setor varejista não pautou seus negócios em modelos de planejamento. O setor vivenciou, na maioria dos casos, culturas horríveis, ou seja, seus administradores e líderes aprenderam fazendo, operando em constante estado de emergência. Observa-se, porém, que essa realidade está mudando: a nova geração de varejistas está buscando uma sofisticação das práticas administrativas, por meio de programas acadêmicos de extensão e pós-graduação que ofereçam instrumentos e conhecimentos gerenciais mais adequados.

Essa mudança explica-se, também, pelo fato de que o setor de varejo brasileiro está sendo afetado pela inserção do país na economia globalizada e recebendo influências culturais externas no gerenciamento de seus negócios (TAKAOKA; NAVAJAS, 1997). Para se manterem competitivas, as estruturas organizacionais devem ser enxutas, com fronteiras permeáveis entre as pessoas, funções e grupos externos, tais como consumidores e fornecedores, contrapondo-se à organização hierarquizada, comandada de cima para baixo, operada segundo o que determinam os manuais de procedimentos administrativos e rigidamente burocratizada.

Um exemplo de varejo que precisou se adaptar a essas transformações foram as Casas Pernambucanas, uma das marcas mais antigas - o grupo foi fundado em 1908 - e tradicionais do varejo brasileiro. Na primeira metade da década de 1990, após um longo período de estagnação, a rede fechou 160 lojas, demitiu 6 mil, do total de 16 mil funcionários, alterou sua linha de produtos e modernizou os pontos de venda. Segundo Furtado (2000), retomar o crescimento e a expansão é um dos maiores desafios da empresa para os próximos anos. Para isso, as Pernambucanas devem investir na profissionalização da gestão (tida como centralizadora e lenta para implementar mudanças) e em tecnologia da informação - áreas consideradas essenciais para a sobrevivência no mercado de varejo.

#### 3.4.3.4 Modelo de Sethia e Glinow

Por meio de uma tipologia de culturas e sistemas de recompensas, Sethia e Glinow (In: KILMANN et. al., 1985) propõem dois critérios básicos, que definem a orientação de uma empresa quanto à política de recursos humanos: voltada para as pessoas ou para o

desempenho. Dessa forma, chega-se a quatro tipos básicos de cultura organizacional (Quadro 13).

<b>Tipo de cultura</b>	<b>Orientação de desempenho</b>
Cultura apática ( <i>apathetic</i> )	Falta de interesse pelas pessoas e indiferença quanto a seu desempenho. Liderança inepta e alienada, refletindo ou sendo reflexo de um estado geral de desmoralização e cinismo na empresa. A viabilidade de longo prazo de organizações com esse tipo de cultura é problemática, mas elas podem sobreviver em ambientes protegidos.
Cultura cuidadosa ( <i>caring</i> )	Cuida do bem-estar de seus membros, sem impor um alto-padrão de desempenho. Normalmente é a expressão de uma cultura paternalista. Organizações com esse tipo de cultura sobrevivem em ambientes pouco competitivos e podem mesmo prosperar em alguns momentos, devido à lealdade de seus funcionários.
Cultura exigente ( <i>exacting</i> )	Forte ênfase no desempenho. Geralmente, as recompensas são elevadas e realizadas, basicamente, na forma de bônus e outros tipos de incentivo, com base em desempenho, sendo por isso, extremamente variável. Organizações com esse tipo de cultura tendem a valorizar o sucesso individual em curto prazo.
Cultura integrativa ( <i>integrative</i> )	Alto interesse pelas pessoas, combinado com alta expectativa de desempenho. Caracteriza-se por valorizar as pessoas e conseguir extrair delas o melhor, por meio de desafios significativos. A preocupação com as pessoas não é paternalista, como na cultura cuidadosa, mas caracterizada por um genuíno respeito pelos funcionários. Ao contrário da cultura exigente, a ênfase é no sucesso do grupo ou da organização como um todo e não no sucesso individual de cada um.

### **Quadro 13 – Tipos de cultura organizacional, conforme Sethia e Glinow**

Fonte: Adaptado de Sethia e Glinow (In: KILMANN et al., 1985, p. 408-416).

Na opinião de Tomei (2000), o varejo brasileiro está migrando de uma cultura cuidadosa para uma cultura exigente. Nessa fase de transição, busca-se perpetuar os antigos ideais com novas idéias e práticas, que operacionalizem políticas transparentes de condições de trabalho e benefícios econômicos.

Nesse sentido, uma parte cada vez maior das organizações de varejo no Brasil vem operando segundo o conceito de que cada loja é um centro de lucros. A matriz fornece o capital, o ponto, a marca e os produtos e o gerente têm que produzir resultados. A maioria dos gerentes é remunerada de acordo com os resultados de suas unidades. “Para isso a competência dos funcionários é fundamental, pois são eles que podem fazer a diferença no atendimento ao cliente” (FURTADO, 2000, p. 64).

Nas palavras de Fernando Yamada, diretor do Grupo Yamada, uma das maiores redes varejistas do Pará: “A maior referência para o crescimento do grupo são os funcionários. Se você acha que vai aumentar as vendas sem gente competente para garantir um bom serviço ao cliente, está sonhando” (apud CAIXETA, 2000, p. 72).

Outra grande rede que aposta na valorização do funcionário como diferencial competitivo é o Magazine Luiza. Segundo Mano (2000), funcionários polivalentes, cujo objetivo final é aumentar o faturamento, estejam eles na função em que estiverem, fazem parte do cenário nas lojas do Magazine Luiza. Um dos objetivos da rede é fazer com que o trabalho de cada funcionário tenha um impacto direto e mensurável no resultado final da corporação. Como os salários de todos – inclusive os dos funcionários da limpeza - variam conforme os resultados da empresa, a eficiência é cobrada pelos próprios colegas.

#### 3.4.3.5 Tipologia de Wallach

A tipologia de Wallach (apud WILLIAMS; ATTAWAY, 1996) classifica as culturas em burocrática e de suporte. A cultura burocrática é caracterizada por regras formais, pouca inovação, pouca cooperação e lentidão para mudanças. Os papéis e obrigações dos participantes tendem a ser contratuais e aumentos no desempenho são negociados somente mediante aumento nas recompensas. Existe um sentimento de individualidade e independência, a partir do qual cada um persegue os seus próprios interesses.

Já a cultura de suporte é inovadora, cooperativa e adaptativa, além de incentivar o *empowerment*. As pessoas reconhecem e promovem a interdependência, que vai além da simples troca de trabalho por salário. A internalização das normas leva a um comprometimento mútuo, baseado em interesses comuns.

Para Williams e Attaway (1996), a cultura burocrática inibe o surgimento da orientação para o cliente, já que não incentiva a adaptabilidade e a flexibilidade inerentes ao processo de satisfazer as necessidades dos clientes. A cultura de suporte, por outro lado, trabalha na perspectiva do cliente, buscando flexibilidade no processo e gerando soluções criativas e relevantes para os problemas dos clientes.

Em função do nível de competitividade do mercado varejista, as culturas burocráticas são cada vez mais raras no varejo brasileiro. Ainda existem, porém, alguns setores específicos que atravessam dificuldades, como os das lojas de materiais de construção. Na opinião de Eugênio Foganholo (apud ONAGA, 2001), a cultura de varejo de materiais de construção no Brasil ainda é muito tradicional e machista. Normalmente são lojas de balcão, com um ambiente pesado, no qual os homens procuram os produtos que precisam. Com a chegada no Brasil do conceito de *home center*, entretanto, trazido pelas grandes redes internacionais do setor, as lojas precisam se adaptar e se parecer cada vez mais com supermercados, tendo como foco o público feminino (ONAGA, 2001).

Outra empresa varejista que sofreu os efeitos da falta de inovação e lentidão para efetuar mudanças foram as Lojas Americanas. Tanto que, em 1999, alguns analistas de varejo chegaram a decretar o seu desaparecimento. Conforme Dieguez (2003), a virada na trajetória da empresa é atribuída a uma mudança cultural iniciada pela equipe de gestão, que reformulou e flexibilizou todos os processos da companhia, da área de recursos humanos ao controle de estoques. Houve também renovação dos produtos ofertados nas prateleiras, agilização da distribuição e a criação do setor de comércio eletrônico Americanas.com.

Por outro lado, um bom exemplo de empresa com cultura de suporte é o McDonald's. Foi eleito o melhor lugar para se trabalhar no Brasil, em 2001, sendo que 90% de seus funcionários disseram sentir orgulho de trabalhar na empresa, ter seus esforços reconhecidos pela chefia e fazer parte de uma corporação que incentiva e colabora para o desenvolvimento contínuo. Segundo Vassallo (2001), na rede de *fast food*, com 36 mil funcionários, a cada 10 postos de liderança abertos, sete são preenchidos internamente. Mais de 80% dos funcionários começaram lá sua vida profissional e todos eles participam dos resultados do negócio, além de terem seu desempenho pessoal recompensado.

### 3.5 INTER-RELAÇÕES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL, ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE E DESEMPENHO EMPRESARIAL

A ligação teórica entre orientação para o cliente e desempenho é baseada no conceito de vantagem competitiva sustentável (DAY; WENSLEY, 1988), ou seja, a habilidade de uma empresa de criar um valor superior, em longo prazo, para seus clientes. O conceito de vantagem competitiva sustentável proporciona uma base para a expectativa de que a orientação para o cliente possa oferecer à empresa a habilidade de superar seus concorrentes.

Narver e Slater (1990) reforçam essa idéia, quando afirmam que a realização de um desempenho superior consistente é dependente da habilidade da empresa em desenvolver uma vantagem competitiva sustentável. Destacam, ainda, que a cultura de marketing é considerada a variável organizacional que cria, de forma mais eficiente e eficaz, os comportamentos essenciais para o desenvolvimento de valor superior para os consumidores.

Na definição de Webster (1995), cultura de marketing é um padrão de valores e crenças compartilhados, o qual permite aos funcionários apreciar e “sentir” a função de marketing, além de fornecer normas de comportamento para a organização. Basicamente, é a maneira como as atividades de marketing são exercidas na organização.

Reed e DeFillippi (1990) afirmam que somente poderão resultar em vantagem competitiva as atividades que tiverem as seguintes características: devem ser únicas, ser difíceis de realizar e de copiar e precisam ter uma ambigüidade causal em relação ao desempenho. As normas culturais associadas com uma forte cultura orientada para o mercado, como respostas rápidas no caso de informações que revelem a insatisfação do cliente, podem ser difíceis de cultivar, levando assim a uma vantagem competitiva.

Durante a década de 1990, houve um processo de reconhecimento cada vez maior, de que a cultura organizacional tem um impacto significativo no desempenho empresarial. Implicitamente ou explicitamente, tem-se presumido que a cultura organizacional afeta o desempenho financeiro das empresas. Apesar disso, tem havido poucos estudos empíricos relacionando o desempenho financeiro com a cultura organizacional (FLAMHOLTZ, 2001).



Segundo Flamholtz (2001), o paradigma básico que sustenta a noção de que a cultura afeta o desempenho está baseado em algumas idéias-chave. A primeira é de que a cultura interfere nas condições de alcançar os objetivos, ou seja, empresas com culturas fortes teriam mais condições de atingir suas metas, do que aquelas com culturas fracas.

Empresas com culturas fortes possuem um maior grau de sucesso empresarial (medido pelo valor de mercado ou outras medidas financeiras de desempenho), em função de suas crenças estarem relacionadas com a motivação interna, ou seja, essas empresas conseguiriam criar um nível superior de motivação entre seus funcionários (FLAMHOLTZ, 2001).

A seguir, serão abordados alguns dos principais estudos, propostos por diversos autores, que buscaram analisar teoricamente ou comprovar empiricamente as inter-relações existentes entre a cultura organizacional, a orientação para o cliente e o desempenho da organização. Num primeiro momento, serão apresentadas pesquisas que investigaram essas inter-relações em diferentes indústrias e diversos países, como Estados Unidos, Japão e Alemanha. Em seguida, serão descritos alguns dos principais estudos conduzidos no Brasil, especificamente no setor de varejo.

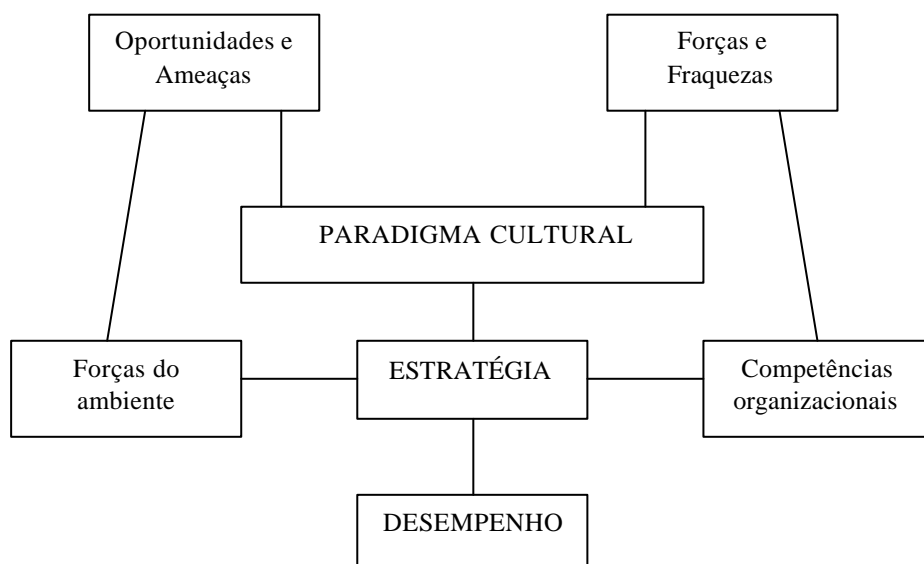
### **3.5.1 Estudos fora do Brasil**

Nesta seção, serão descritos diversos estudos teóricos e empíricos, conduzidos em diferentes setores e contextos culturais, sendo realizados pelos seguintes autores: Johnson (1992); Deshpandé, Farley e Webster (1993); Webster (1993); Slater e Narver (1995); Pelham e Wilson (1996); Wright, Pearce e Busbin (1997); Narver, Slater e Tietje (1998); Hurley e Hult (1998); Appiah-Adu e Singh (1999); Homburg e Pflesser (2000); Matsuno e Mentzer (2000) e Langerak (2001).

### 3.5.1.1 Desenvolvimento da estratégia organizacional com uma perspectiva cultural

Um dos primeiros autores que analisou a relação entre cultura organizacional, estratégia e desempenho foi Johnson (1992). Na visão dele, as forças ambientais e capacidades da organização afetam o desempenho da organização, mas não criam a estratégia organizacional. São as pessoas que criam a estratégia e o paradigma cultural (Figura 2) é um mecanismo através do qual isso ocorre no nível cognitivo.

As estratégias que os gerentes defendem e aquelas que emergem dos processos internos sociais e políticos são tipicamente configuradas a partir desse paradigma. As mudanças que ocorrem dentro ou fora da organização irão modificar o desempenho organizacional; porém, mesmo que os gerentes, como indivíduos, percebam essas mudanças, eles não irão necessariamente reconhecê-las como algo que afete a estratégia ou o desempenho da organização.



**Figura 2 – Desenvolvimento da estratégia, com uma perspectiva cultural**

Fonte: Johnson (1992, p. 30).

O paradigma cultural é uma estrutura cognitiva ou mecanismo. Este conjunto de pressuposições e crenças, tidas como certas e percebidas coletivamente, é protegido por uma

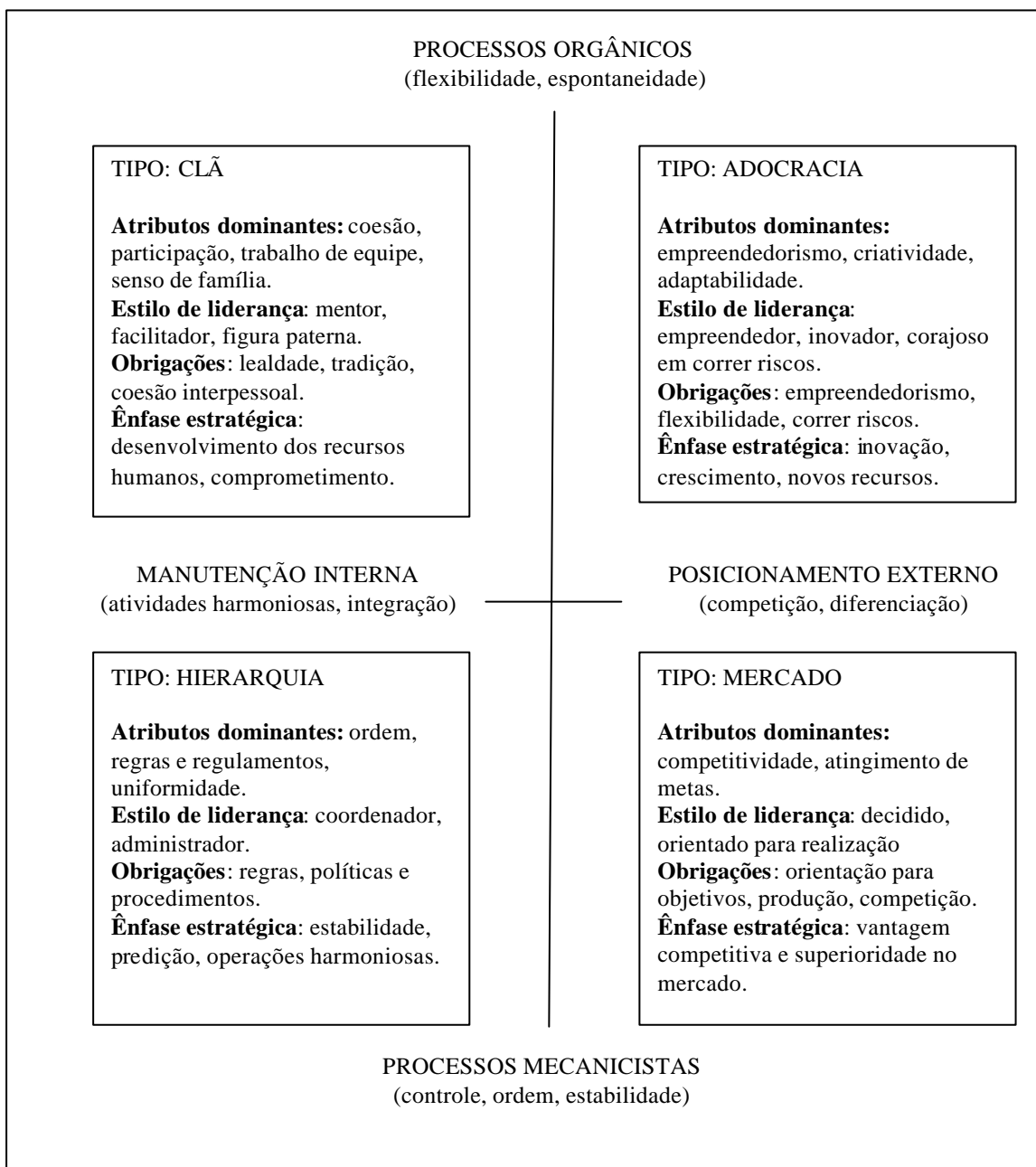
rede de artefatos culturais. As formas rotinizadas com que os membros da organização tratam uns aos outros; os rituais da organização; as histórias contadas sobre a vida da organização; e até símbolos, como logotipos, carros e títulos acabam se tornando uma representação da natureza da organização.

Para o autor, a compreensão da cultura organizacional para a estratégia é importante, à medida que as intenções de comportamento dos membros da organização (moldadas pelo paradigma cultural) afetam os fatores críticos de sucesso da empresa como, por exemplo, a orientação para o cliente.

### 3.5.1.2 Relação entre a cultura corporativa, a orientação para o cliente e a inovação

Deshpandé, Farley e Webster (1993) estudaram uma amostra representativa nacional de grandes empresas japonesas e seus clientes, com o intuito de examinar o impacto da cultura, da orientação para o cliente e da inovação sobre o desempenho do negócio.

O modelo utilizado por Deshpandé, Farley e Webster (1993) é baseado na análise empírica dos valores individuais responsáveis pelo desempenho organizacional (Figura 3). Os autores descobriram que as companhias japonesas com culturas corporativas que valorizam a competitividade (mercados) e o empreendedorismo (adocracias) ultrapassaram o desempenho daquelas dominadas por coesão interna (clãs) ou por regras (hierarquias). Inovações de sucesso no mercado também melhoraram o desempenho.



**Figura 3 – Tipos de culturas organizacionais**

Fonte: Deshpandé, Farley, e Webster Jr. (1993, p. 25).

Uma adocracia é mais congruente com uma orientação para o mercado porque valoriza a flexibilidade e a adaptabilidade, ao mesmo tempo em que mantém o foco principal no ambiente externo. Uma cultura do tipo de mercado enfatiza a competitividade e a realização de metas, bem como produtividade e mecanismos de mercado. Essas duas culturas contrastam com os clãs - onde coesão, participação e trabalho em equipe importam mais que objetivos financeiros e de participação de mercado – e com as hierarquias, que privilegiam ordem e controle de valor sobre a flexibilidade.

Conforme os autores, a orientação para o cliente é um construto distinto da cultura organizacional. Por isso, uma orientação para o cliente relativamente boa parece ser atingível em vários tipos de culturas e, inversamente, alguns tipos de cultura não facilitariam a orientação para o cliente.

### 3.5.1.3 Relação entre a cultura de marketing e a lucratividade nas organizações de serviços

Cynthia Webster (1993) realizou um estudo em organizações de serviços, com o objetivo de construir uma escala, capaz de medir o construto de cultura de marketing de serviços e estabelecer a natureza da relação existente entre uma cultura de marketing de serviços e a lucratividade.

A autora partiu de duas correntes teóricas que testaram empiricamente a existência de relação entre cultura de marketing e lucratividade da empresa: a teoria *constituency-based* e a teoria de valor de mercado. A primeira sugere que, para que uma empresa seja lucrativa, ela deve satisfazer as necessidades dos clientes em longo prazo e se esforçar para implementar o conceito de marketing. Ao consideramos que a cultura de marketing é a maneira como a filosofia de marketing é exercida na empresa, sendo que a orientação para o mercado representa a implementação do conceito de marketing, então é possível afirmar que a orientação para o mercado é um tipo de cultura de marketing.

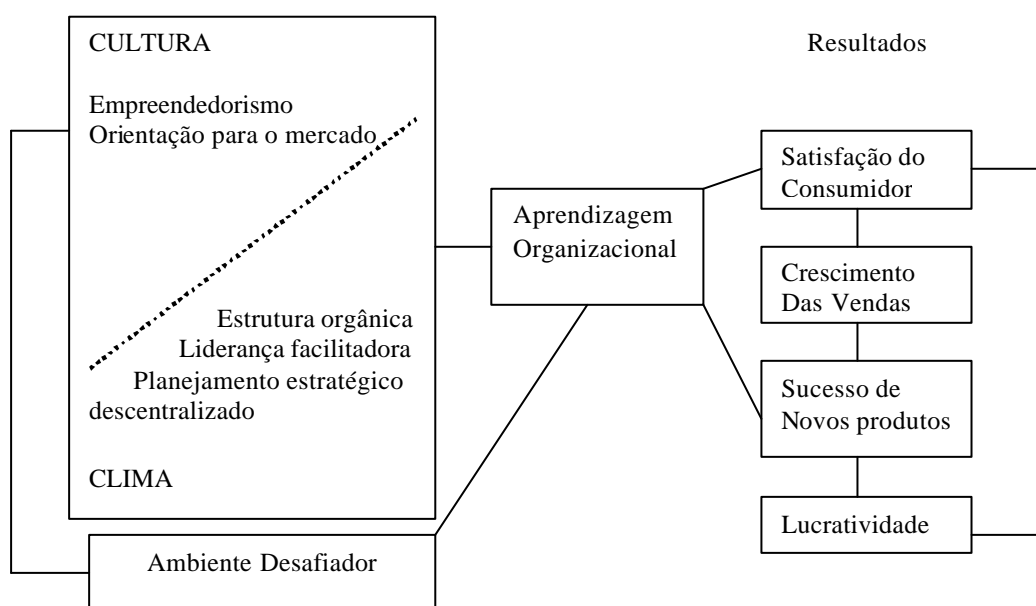
A segunda teoria afirma que todas as principais decisões de uma empresa devem ser tratadas como investimentos. Por exemplo, a decisão de melhorar a qualidade dos serviços ou de aumentar o nível de inovação deve ser avaliada com base nos prováveis retornos. Esses

investimentos devem ser julgados a partir de sua probabilidade de proporcionarem a satisfação do cliente em longo prazo, o que, por sua vez, levaria à lucratividade.

Os resultados da pesquisa apontaram uma relação significativa entre a cultura de marketing e a lucratividade nas empresas de serviços.

### 3.5.1.4 A aprendizagem organizacional como mediadora entre a cultura organizacional de orientação para o mercado e a lucratividade

Slater e Narver (1995) afirmam que as organizações eficazes são configurações de práticas gerenciais que facilitam o desenvolvimento do conhecimento, o qual se torna a base para a vantagem competitiva. Uma orientação para o mercado, complementada por uma visão empreendedora, proporcionaria uma sustentação cultural para a aprendizagem organizacional. Além disso, estes elementos devem ser complementados com um clima organizacional apropriado que produza a aprendizagem. Os autores propuseram um modelo teórico com essas variáveis, as quais deveriam ser ainda testadas empiricamente, conforme a Figura 4.



**Figura 4 – Orientação para o mercado, cultura organizacional e aprendizagem**

Fonte: Slater e Narver (1995, p. 67).

Nesse caso, os autores definem orientação para o mercado como uma cultura que: 1) coloca alta prioridade na criação e na manutenção lucrativas de um valor superior aos clientes, considerando, também, os interesses dos demais *stakeholders*; 2) proporciona normas de comportamento em relação ao desenvolvimento organizacional e à capacidade de resposta às informações do mercado.

Apesar do foco no monitoramento dos clientes, os autores chamam a atenção para a necessidade de prestar atenção também nos concorrentes. Por exemplo, um dos perigos para muitas empresas que se consideram orientadas para o mercado é a “tirania do mercado já servido”. Este perigo é o resultado de esforços estreitos no sentido de focar a inteligência de mercado somente nos clientes e concorrentes atuais, ignorando assim, mercados e/ou concorrentes emergentes.

Finalmente, na visão de Slater e Narver (1995), a cultura organizacional de orientação para o mercado é muito valiosa, porque obriga a organização a focar: 1) uma coleta contínua de informações sobre as necessidades dos clientes e sobre as capacidades dos concorrentes; 2) a utilização dessas informações, no sentido de criar, continuamente, valor superior para os clientes.

### 3.5.1.5 O Impacto da estrutura do mercado, da estrutura da empresa, da estratégia e da cultura de orientação para o mercado no desempenho das pequenas empresas

Pelham e Wilson (1996) realizaram um estudo que buscou determinar o impacto relativo da orientação para o mercado no desempenho de pequenas empresas, comparado com outras influências.

Os autores partiram do princípio de que a orientação para o mercado permite que as pequenas empresas desenvolvam uma vantagem competitiva, a qual está relacionada com a habilidade de atender ao mercado de modo mais eficiente que seus concorrentes. Uma cultura organizacional forte seria importante nesse processo, em função do nível de coesão interna que ela enseja e por suas características tácitas, ou seja, o estabelecimento de atividades difíceis de serem copiadas por outras empresas.

Dessa forma, as empresas orientadas para o mercado teriam uma melhor compreensão das necessidades-chave de seus clientes, o que resultaria em produtos com maior valor. Um melhor entendimento de consumidores e concorrentes levaria a decisões de marketing mais eficazes e, como consequência, ao crescimento das vendas e da participação de mercado.

Contrariamente às expectativas, os resultados indicaram fracas relações causais entre o ambiente de mercado, a estrutura e a estratégia das pequenas empresas. Foi constatada, também, uma influência fraca dessas variáveis, porém uma forte e consistente influência da orientação para o mercado, em várias medidas de desempenho das pequenas empresas.

#### 3.5.1.6 Relação entre a cultura de orientação para serviços ao cliente e o desempenho

Wright, Pearce e Busbin (1997) compararam a variação no desempenho de empresas, em relação a seus níveis de orientação para serviços ao cliente. Os autores pesquisaram como a orientação para serviços ao cliente das empresas da indústria eletrônica norte-americana afetava seus desempenhos. Assim, buscaram estabelecer quais as diferenças de desempenho entre as empresas que enfatizavam altos níveis de serviços ao cliente e aquelas que não o faziam.

Os resultados demonstraram que as empresas com altos níveis de orientação para serviços ao cliente superaram aquelas com baixos níveis de orientação para serviços ao cliente, em oito das doze medidas de desempenho operacional e financeiro propostas.

Conforme os autores, a filosofia de orientação para o cliente tem um impacto concreto sobre o desempenho competitivo, sendo que a orientação para serviços ao cliente é o componente-chave de uma cultura de marketing, funcionando como um meio efetivo de obter vantagem competitiva no mercado.



### 3.5.1.7 Relações entre orientação para o mercado, marketing e cultura organizacional

Nesse estudo teórico, Narver, Slater e Tietje (1998, p. 242) afirmam: “A orientação para o mercado é uma cultura na qual todos os funcionários estão comprometidos com a contínua criação de valor superior para os clientes”. Em função do foco primordial na satisfação das necessidades dos clientes, considera-se que a orientação para o mercado, nesse caso, pode ser interpretada como uma orientação para o cliente.

Os autores sustentam também que as análises empíricas realizadas até aquele momento encontraram, de forma geral, uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial, em vários tipos de mercados e através de métodos diferentes. Por isso, já que as evidências nessa relação são robustas, a próxima questão deveria ser como uma empresa pode criar ou aumentar a sua orientação para o mercado, já que existem poucas pesquisas científicas sobre esse ponto. A partir desta constatação, o artigo busca discutir a implementação da orientação para o mercado nas empresas a partir de duas abordagens: a programática e a de retorno do mercado.

A abordagem programática é definida por Narver, Slater e Tietje (1998) como uma estratégia de aprendizagem baseada no ensinamento de vários princípios para adquirir determinados níveis de conhecimento. Entre estes níveis estão, por exemplo, o ensinamento aos indivíduos sobre a natureza e a importância da orientação para o mercado e de criar valor superior aos clientes. Nesse caso, haveria uma compreensão *a priori* dos propósitos de uma orientação para o mercado e dos recursos, processos, habilidades e incentivos requeridos para sua implementação.

Na abordagem programática, são utilizados programas de treinamento para buscar a orientação para o mercado. Estes normalmente incluem mudanças determinadas apenas pela alta administração, tendendo a ser soluções padronizadas. Segundo os autores, porém, essa abordagem seria insuficiente para uma efetiva orientação para o mercado (NARVER, SLATER; TIETJE, 1998).

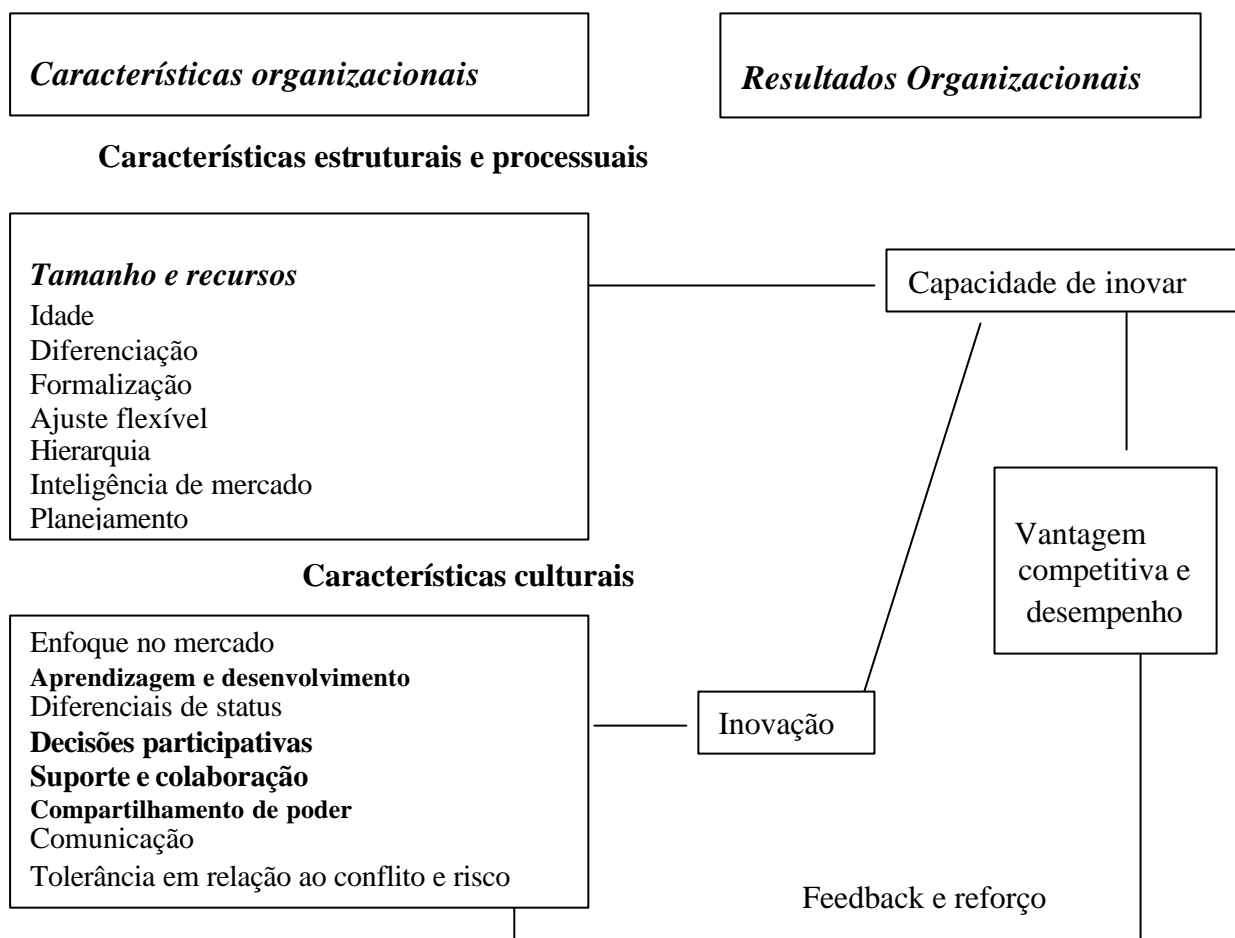
Na abordagem de retorno do mercado, por outro lado, a empresa adapta seus processos, procedimentos e estruturas, com base na aprendizagem contínua do mercado e com a participação dos funcionários na definição e solução dos problemas, gerando maior

comprometimento aos resultados da mudança de orientação. Nessa abordagem, a ênfase recai sobre os resultados e o melhoramento contínuo. Conforme Narver, Slater e Tietje (1998), a perspectiva de retorno do mercado é mais efetiva na implementação de uma orientação para o mercado, pois a aprendizagem através da experiência proporcionada por ela é mais apropriada para reforçar as normas e o aprendizado contínuo, necessários a essa implementação.

#### 3.5.1.8 Relação entre inovação, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional

Hurley e Hult (1998) pesquisaram a relação entre orientação para o mercado e cultura organizacional (considerada pelos autores como um reflexo da capacidade de aprendizagem organizacional) com a capacidade de inovar como moderadora. Partiram de um questionamento sobre como as organizações se adaptam ao seu ambiente e desenvolvem vantagem competitiva no mercado (Figura 5).

Através de um estudo empírico, realizado a partir de uma amostra de 9.648 funcionários de 56 organizações de uma grande agência federal do governo americano, os autores descobriram que altos níveis de inovação e de aprendizagem na cultura das organizações estão associados com uma grande capacidade de adaptação e inovação. Além disso, altos níveis de inovação estão associados com culturas organizacionais que enfatizam a aprendizagem, desenvolvimento e tomada de decisão participativa.



**Figura 5 – A organização orientada para a inovação e para o mercado**

Fonte: Hurley e Hult (1998, p. 45).

Segundo Hurley e Hult (1998, p. 51), as inter-relações entre esses construtos ainda precisam ser mais bem estudadas:

O efeito significativo da inovação organizacional na capacidade de inovação sugere que a cultura organizacional e a inovação são construtos importantes. Estes construtos devem ser melhor explorados na pesquisa sobre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional, nos quais o foco principal é a compreensão do processo de adaptação, resposta e desempenho organizacionais.

As idéias dos autores vão ao encontro do estudo de Deshpandé, Farley e Webster (1993). Estes afirmam que a capacidade de inovação organizacional é importante para compreender a orientação para o cliente e a aprendizagem organizacional e que estas relações deveriam ser exploradas no contexto da cultura.

### 3.5.1.9 Relação entre cultura de marketing e desempenho nas empresas de serviços

Appiah-Adu e Singh (1999) empreenderam uma investigação empírica da associação entre cultura de marketing e dimensões de desempenho no setor de serviços da Grã-Bretanha. Os resultados apontaram para a existência de uma relação intensa entre a importância relacionada à cultura de marketing das empresas de serviços, a satisfação e retenção dos clientes e o desempenho da empresa.

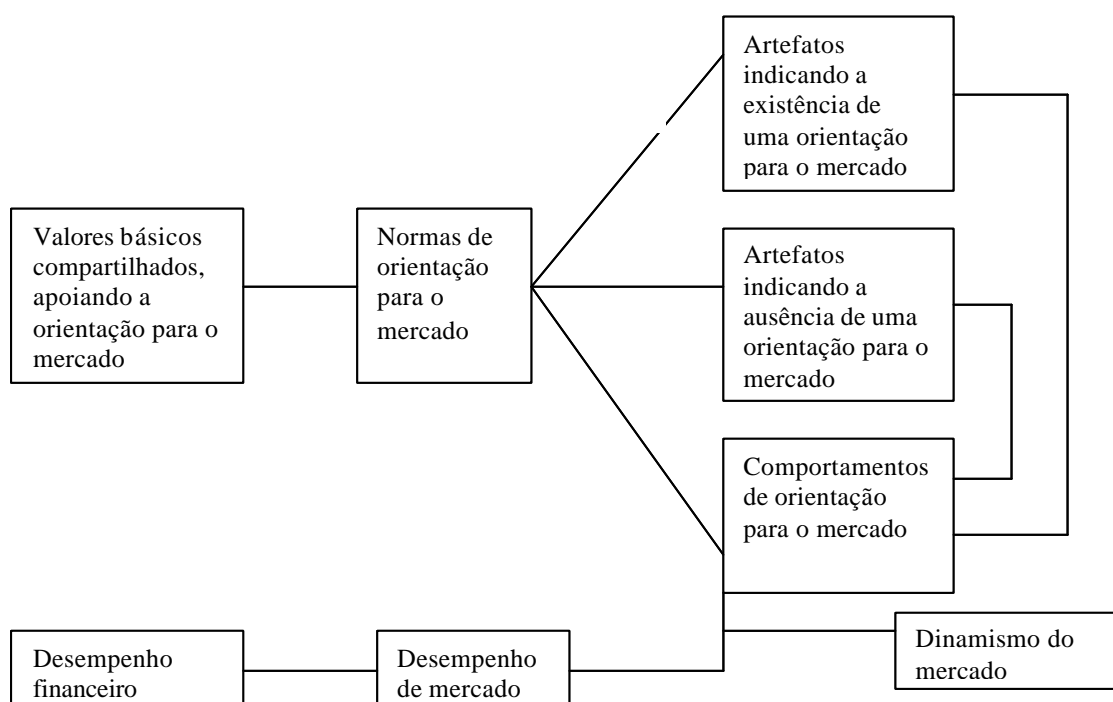
A qualidade dos serviços e a inovação foram os fatores mais importantes das medidas de desempenho baseadas no consumidor (satisfação e retenção), enquanto que a qualidade dos serviços e as habilidades interpessoais apresentaram-se como dimensões críticas para a medida de desempenho financeira (ROI).

No contexto estudado, a consequência de uma cultura de marketing consistente é percebida como uma forte influência sobre as atitudes e comportamento dos consumidores. O ajuste das dimensões da cultura de marketing com uma estratégia de implementação bem executada produz consumidores satisfeitos, que espalham uma propaganda boca a boca positiva para outros potenciais consumidores e que continuam voltando a fazer negócios com a empresa.

Segundo os autores, os negócios de serviços tendem a adotar uma cultura de marketing forte, porque essa abordagem proporciona aos mesmos benefícios de desempenho que não podem ser alcançados de outra maneira. Além disso, reconhecendo-se que uma cultura de marketing forte pode resultar em níveis mais altos de desempenho, então é essencial que os gerentes compreendam os fatores que constituem a cultura de marketing. Apesar do fato de as variações nas medidas de desempenho utilizadas não serem totalmente explicadas pela cultura de marketing, variáveis de eficácia específicas de marketing - como a filosofia do cliente, geração e disseminação de informações de marketing, eficiência operacional e orientação estratégica - são ênfases adicionais quando uma organização estabelece práticas efetivas nas áreas de qualidade de serviços, inovação, relações interpessoais, comunicação interna, vendas e organização interna.

### 3.5.1.10 Cultura de orientação para o mercado relacionada ao desempenho de mercado e ao desempenho financeiro da organização

Homburg e Pflesser (2000) realizaram um estudo empírico com gerentes alemães de cinco diferentes setores industriais e com os seguintes objetivos: 1) desenvolver um modelo de cultura organizacional orientada para o mercado, que fizesse uma distinção entre as diferentes dimensões da cultura; 2) desenvolver e validar um instrumento de cultura organizacional orientada para o mercado, contemplando as diferentes dimensões; 3) analisar as relações estruturais entre as diferentes dimensões da cultura; 4) analisar os reflexos da cultura orientada para o mercado no desempenho da empresa. A partir destes objetivos, os autores desenvolveram e testaram o modelo demonstrado na Figura 6.



**Figura 6 – A cultura organizacional orientada para o mercado**

Fonte: Homburg e Pflesser (2000, p. 456).

Segundo os autores, pesquisas anteriores sobre orientação para o mercado, a partir da perspectiva cultural, tipicamente vêm utilizando medidas comportamentais desse construto.

Baseados na literatura nas áreas da teoria organizacional e de marketing, os autores desenvolveram um modelo multicamada de cultura organizacional orientada para o mercado. Eles estabeleceram uma distinção explícita entre os valores que suportam a orientação para o mercado, as normas de orientação para o mercado, os artefatos indicando alta ou baixa orientação para o mercado e comportamentos orientados para o mercado. Como bases para a pesquisa qualitativa e a subsequente *survey*, Homburg e Pflesser desenvolveram escalas para medir as diferentes camadas da cultura de orientação para o mercado e analisaram as relações entre os diferentes componentes da cultura de orientação para o mercado.

Os resultados demonstraram que uma cultura orientada para o mercado é especialmente importante em um ambiente de mercado turbulento. Além disso, a cultura de orientação para o mercado influencia o desempenho financeiro indiretamente, através do desempenho de mercado. Também os índices de satisfação e de lealdade do cliente são medidas de resultados apropriadas para empresas que estão tentando aumentar suas orientações para o mercado.

#### 3.5.1.11 Efeitos do tipo de estratégia na relação entre orientação para o mercado e desempenho

Recentemente, Matsuno e Mentzer (2000) realizaram uma revisão dos principais estudos que buscaram definir os moderadores da relação entre orientação para mercado e desempenho da empresa. Os resultados de alguns deles estão brevemente descritos a seguir:

- Narver e Slater (1990) analisaram a relação entre orientação para o mercado e desempenho em indústrias de *commodities* e *não-commodities* e concluíram que a orientação para o mercado está fortemente relacionada com a lucratividade em qualquer ambiente de mercado.
- Deshpandé e Farley (1998) procuraram analisar a possível influência das características da indústria (bens de consumo, bens industriais e serviços) na relação entre orientação para o mercado e desempenho, mas concluíram que essas características exercem pouco ou nenhum efeito nessa relação.

- Kohli e Jaworski (1990, 1993) propuseram que o grau de orientação para o mercado seria influenciado pelo ambiente de mercado, em relação à intensidade competitiva, turbulência de mercado e tecnológica, porém seus resultados indicaram que nenhuma dessas três características ambientais é responsável por moderar a relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional.

Através desses exemplos, os autores afirmam que o papel do ambiente, como moderador da relação entre orientação para mercado e desempenho do negócio, tem sido estudado de maneira equivocada. Buscam justificar a necessidade de investigar o papel do tipo de estratégia adotada pela empresa como potencial moderador dessa relação.

A partir da análise de dados empíricos, Matsuno e Mentzer (2000) encontraram evidências que suportam o efeito moderador do tipo de estratégia do negócio na relação entre orientação para o mercado e desempenho, porém não de uma forma direta. Os autores afirmam:

Embora seja nossa posição (e o que sugerem nossos dados) de que não existe um caminho direto entre o tipo de estratégia e a orientação para o mercado, não há como negar que existe um fator mediador potencial entre o tipo de estratégia e a orientação para o mercado. Por exemplo, o tipo de estratégia pode determinar um tipo de cultura organizacional, a qual, por sua vez, pode influenciar o nível de orientação para o mercado (MATSUNO; MENTZER, 2000, p. 11).

Eles também sugerem que, além de medidas financeiras de desempenho, sejam avaliadas igualmente medidas não econômicas, como nível de satisfação e de retenção dos clientes, imagem corporativa e satisfação dos funcionários.

#### 3.5.1.12 Efeitos da orientação para o mercado nos comportamentos de compradores e vendedores, relação entre canais e desempenho das empresas

O estudo de Langerak (2001) examina a influência da orientação para o mercado das empresas fabricantes nos comportamentos dos vendedores e compradores, o impacto desses comportamentos nas relações com clientes e fornecedores e o efeito dessas relações no desempenho financeiro dos fabricantes.

Os resultados apontam indícios de que a orientação para o mercado influencia positivamente o comportamento de orientação para o cliente dos vendedores e o comportamento de orientação para o fornecedor dos compradores.

O comportamento dos vendedores também tem um efeito positivo na confiança dos compradores, normas cooperativas e satisfação com o relacionamento estabelecido com o fabricante. Por sua vez, o comportamento dos compradores afeta positivamente a confiança do fornecedor e o estabelecimento de normas cooperativas no relacionamento entre as duas organizações.

Dessa forma, a percepção do comprador a respeito da confiança, normas cooperativas e satisfação influencia positivamente o desempenho financeiro do fabricante. Do mesmo modo, a percepção do fornecedor a respeito da confiança e normas cooperativas do relacionamento também afeta positivamente o desempenho financeiro do fabricante.

O autor conclui que o fabricante é parcialmente dependente dos comportamentos de compradores e vendedores na utilização da orientação para o mercado, no sentido de construir e manter os seus canais de relacionamento.

### **3.5.2 Estudos no Brasil**

Já foram feitos diversos estudos empíricos sobre a orientação para o mercado, especificamente no contexto brasileiro (TOALDO, 1997; SILVEIRA, 1998; SANTOS, 2003). Alguns deles tentaram demonstrar a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho empresarial (MANDELLI, 1999; SAMPAIO, 2000; TREZ, 2000; PERIN, 2001; CARVALHO, 2001).

Nesse sentido, uma pesquisa com 50 empresas líderes, realizada no Brasil, procurou explorar as barreiras para o sucesso resultantes da implementação de estratégias de melhoria do desempenho organizacional orientadas para o cliente. Uma delas seria a falta de sistemas de medição do desempenho dos funcionários adequados a essas estratégias (MACEDO-SOARES; RATTON, 1999). A pesquisa confirmou que a dificuldade cultural de mudar as



práticas de medição existentes para incluir dimensões qualitativas de medição, constitui um dos principais entraves à adoção de novos sistemas de medição mais adequados.

Um resultado relevante da pesquisa foi a crescente preocupação das organizações líderes com a dimensão de adaptabilidade, ou seja, o grau de flexibilidade do processo, no sentido de lidar com mudanças ou expectativas futuras e inesperadas dos clientes. Quase todas as empresas que participaram da pesquisa adotaram essa dimensão, mas somente depois da implementação de sua nova estratégia de melhoria do desempenho organizacional orientada para o cliente. A inclusão da dimensão de adaptabilidade foi mencionada, principalmente, no caso da medição do desempenho do processo de atendimento ao cliente. Isto reflete a necessidade de constantes mudanças das linhas de produtos e serviços para atender às variações crescentes na demanda dos mercados (MACEDO-SOARES; RATTON, 1999).

A seguir, serão relatados, com mais detalhes, estudos brasileiros que focaram a relação entre orientação para o cliente/mercado e o desempenho empresarial, especificamente no setor de varejo.

### 3.5.2.1 Orientação de mercado no varejo: um estudo de caso no Magazine Luiza

Neste trabalho, foi descrito o estudo de caso no Magazine Luiza, a partir de um modelo teórico que incluiu, como principais fatores influentes sobre a orientação para o mercado, a inovação e os aspectos de cultura organizacional. Por meio de observação e entrevistas, o estudo levantou a implementação do conceito de marketing nesta empresa.

Segundo Akel e Toledo (2001), a escolha do Magazine Luiza decorreu de uma série de fatores que o apontaram como ideal para os propósitos do estudo. Entre esses fatores, foram citados: a grande valorização dos seus funcionários, a constante citação como modelo de gestão na imprensa e o grande crescimento das vendas, além da gestão inovadora.

De modo geral, conforme os resultados do estudo, o Magazine Luiza foi avaliado como uma empresa fortemente orientada para o mercado, pois faz, com perfeição, a geração e a disseminação da inteligência de marketing, respondendo de forma extremamente veloz a

todas as modificações que ocorrem no seu ambiente competitivo. Além disso, a empresa foca não apenas o cliente externo, mas também os funcionários, como chave para o sucesso.

### 3.5.2.2 Orientação para mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas

Menna (2001) relata um estudo acerca da influência da orientação para o mercado sobre a performance empresarial, em empresas de confecções masculinas. Os objetivos estão centrados na determinação da relação entre orientação para o mercado e performance empresarial nas dez principais empresas do varejo de confecções masculinas de Porto Alegre. Estas empresas foram divididas em três grupos estratégicos que, segundo Menna (2001), estão de acordo com a abordagem proposta por Michael Porter.

Os resultados obtidos indicaram um relacionamento positivo e significativo entre orientação para o mercado e as variáveis venda média por funcionário, lucro líquido e crescimento de vendas na maioria das empresas da amostra. Este mesmo relacionamento, no entanto, não se verificou entre a orientação para o mercado e a variável performance geral.

### 3.5.2.3 Relação entre as dimensões de orientação para mercado e a performance

O estudo de Perin e Sampaio (2001) buscou verificar, empiricamente, o grau de influência de cada uma das dimensões de orientação para o mercado sobre a performance em dois diferentes setores de atividade: varejo de confecção e indústria eletroeletrônica.

As análises demonstraram que as três dimensões da orientação para mercado têm associação com a performance, dada a sua correlação positiva e significativa nos dois setores de atividade. A dimensão resposta ao mercado foi diagnosticada como a de maior influência sobre a performance empresarial, em ambos os setores.

Quanto ao contexto específico das duas amostras avaliadas, os resultados demonstram que as empresas da indústria eletroeletrônica praticam, com maior ênfase, a geração de inteligência. Isto leva esta dimensão a influenciar positiva e significativamente a performance destas empresas. Esse resultado parece indicar que existe, no segmento varejo de confecções,

uma maior disposição para agir e responder mais rápida e eficientemente às solicitações do mercado do que para buscar informações que possam suportar o processo de tomada de decisão.

Fica também evidente, pelos resultados apresentados, que as três dimensões da orientação para mercado são extremamente correlacionadas, apontando para a necessidade de reavaliação da subdivisão do construto maior - orientação para mercado - e da sua possível utilização como uma dimensão única.

#### 3.5.2.4 Relação entre inovação, orientação para o marketing e desempenho nas empresas supermercadistas de Salvador

O estudo de Feitosa e Jorge Neto (2001) aborda a importância de uma administração voltada para a inovação, diante de um ambiente altamente dinâmico e complexo e da velocidade do ritmo das mudanças, que têm acontecido no segmento varejista de supermercados. Nesse caso, procurou-se verificar a relação de dependência entre a orientação para o marketing, a inovação e o desempenho, no segmento supermercadista da cidade de Salvador, investigando se a orientação para o marketing é um antecessor da inovação.

Os autores afirmam que têm ocorrido mudanças no relacionamento do setor supermercadista de Salvador com seus fornecedores, clientes e entre as empresas do setor. Essas mudanças têm promovido inovações no marketing, desde a forma de fazer negócios, provenientes de alianças estratégicas e parcerias, até o uso crescente de tecnologia da informação e novos produtos e serviços para acompanhar as transformações nos hábitos dos consumidores.

Os resultados obtidos apontam na direção de que a orientação para o marketing antecede a implantação de inovações, sendo observado que, quanto maior o nível de orientação para o marketing, maior o nível de inovação. Além disso, ambas características promovem um impacto positivo no desempenho.

### 3.5.2.5 Formas da orientação para mercado nas empresas de varejo do Brasil

O estudo de Sampaio et al. (2001) buscou verificar, empiricamente, diferentes formas de orientação para o mercado e a relação destas com a performance empresarial em um grupo de empresas de varejo de confecção do Brasil.

Os resultados sugeriram a formação de cinco grupos ou *clusters* distintos quanto à orientação para o mercado. O grupo 1 é representado pelas empresas que possuem alto grau de orientação para o mercado, respeitando todas as ênfases abordadas no estudo - realização de reuniões periódicas com os clientes, realização de pesquisas com os clientes, detecção de mudanças no ambiente externo, coordenação entre departamentos para efetivar a reação ao mercado e realização de reuniões/discussões entre departamentos. O grupo 2 envolve as empresas orientadas para a pesquisa com clientes e detecção de mudanças no ambiente externo. Já no grupo 3 estão as empresas fracamente orientadas para o mercado, não se destacando em nenhuma ênfase. O grupo 4 é formado pelas empresas orientadas para a detecção de mudanças no ambiente externo e realização de reuniões internas entre departamentos. Por fim, o grupo 5 é representado pelas empresas orientadas para o contato com o cliente, ou seja, que priorizam a realização de reuniões periódicas com os clientes, prestando baixa atenção às outras ênfases.

### 3.5.2.6 Relação entre orientação para mercado, porte e performance empresarial

Sampaio e Perin (2003) partem do princípio de que é importante verificar se uma maior performance organizacional poderia ser explicada por alguma característica empresarial, além da orientação para o mercado. Nesse sentido, o estudo dos autores buscou verificar, empiricamente, a influência exercida pela orientação para o mercado e pelo porte empresarial sobre a performance organizacional, no setor de varejo de confecções.

Foram propostas três hipóteses: a) o porte da empresa exerce influência direta e positiva sobre a performance empresarial; b) a orientação para mercado exerce influência direta e positiva sobre a performance empresarial; c) a influência que a orientação para

mercado exerce sobre a performance empresarial é superior à exercida pelo porte da empresa. Todas as hipóteses foram suportadas empiricamente.

O fato de que a influência da orientação para mercado exerce influência superior sobre a performance, em relação à exercida pelo porte da empresa, deve repercutir diretamente nas decisões estratégicas das empresas do setor de varejo de confecção, uma vez que determina a possibilidade de pequenas empresas competirem com as de maior porte. Essa possibilidade torna-se concreta à medida que as pequenas empresas podem direcionar seus esforços para a obtenção de uma postura de orientação para mercado. Os autores acreditam que o desenvolvimento de uma cultura de orientação para mercado exija investimentos e esforços menores do que o movimento para se transformar uma empresa de pequeno porte em uma de maior porte.

A seguir, será apresentado o modelo teórico desenvolvido nesse estudo. Este modelo busca analisar as inter-relações entre a cultura do varejo brasileiro, a cultura organizacional e a implementação da orientação para o cliente e seu impacto nos resultados de mercado e financeiros da empresa.

## **4 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES**

Este capítulo analisa a teoria subjacente aos construtos de cultura nacional, cultura organizacional, orientação para o cliente e desempenho empresarial, a qual serviu de base para o desenvolvimento do modelo teórico e das hipóteses do estudo.

Conforme a visão de Schein (1985), a cultura organizacional possui várias camadas ou níveis, fortemente relacionados, os quais diferem em visibilidade e interpretação. Uma distinção entre essas diferentes camadas (valores, normas, artefatos) é particularmente relevante, em função da possibilidade de uma melhor compreensão das forças que atuam nos comportamentos de orientação para o cliente e de suas inter-relações.

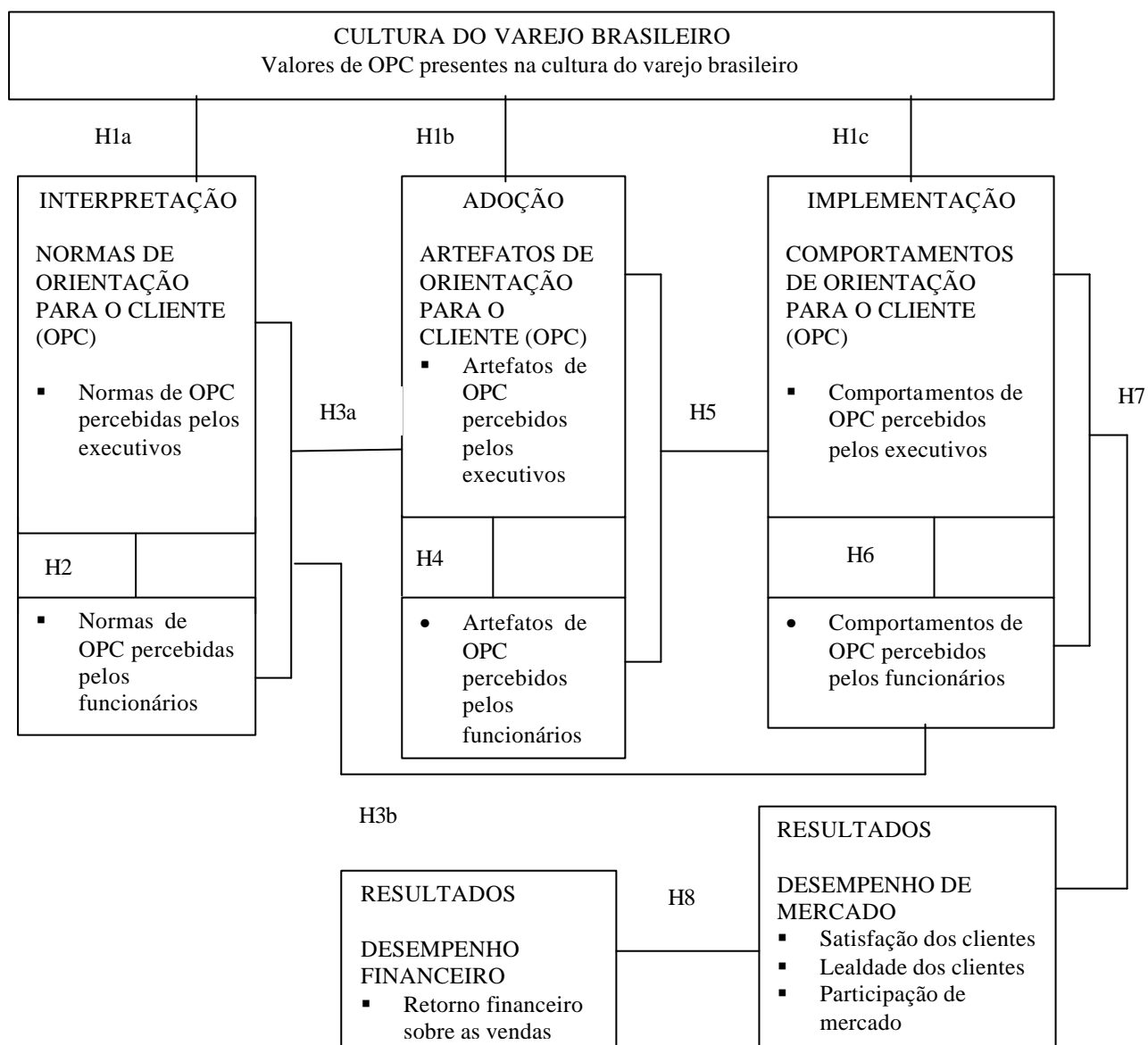
Da mesma forma, para Homburg e Plessner (2000), a orientação para o cliente pode se manifestar em vários níveis da organização. Por isso, os autores consideram que é possível estudá-la de um ponto de vista cultural, através da análise de artefatos e comportamentos que refletem determinados valores e normas.

Já os autores Nakata e Sivakumar (2001) propuseram uma forma de relacionar teoricamente a cultura nacional com a cultura organizacional. A partir da estrutura elaborada por Rogers (1983 apud NAKATA; SIVAKUMAR, 2001) para o processo de apropriação de inovações pelas empresas, os autores propuseram um modelo de instituição da orientação para o cliente baseado na interpretação, adoção e implementação dos valores presentes na cultura nacional.

O estágio de interpretação da orientação para o cliente, sob a influência dos valores da cultura do varejo brasileiro, reflete a formulação das noções a respeito do que seja a orientação para o cliente e seu grau de aderência às normas da organização. Em outras palavras, determina-se o que a orientação para o cliente significa para as pessoas dentro da empresa.

O estágio de adoção diz respeito à decisão de adotar (em menor ou maior grau) a orientação para o cliente como uma filosofia para a empresa. Aqui são utilizados instrumentos formais, como programas de treinamento e planos estratégicos. Nesse estágio, a orientação para o cliente já é visível através dos artefatos presentes na empresa, ou seja, o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, documentos, rituais, linguagem e histórias, entre outros aspectos (SCHEIN, 1984). Existe um comprometimento interno, por parte dos membros da organização com o conceito de orientação para o cliente.

Por fim, o estágio de implementação expressa comportamentos de orientação para o cliente, através da avaliação do grau com que a empresa gera, dissemina e utiliza os conhecimentos adquiridos sobre os clientes (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Neste ponto, a organização determina como executar a orientação para o cliente, através de atividades e ações específicas. A partir desse raciocínio, propõe-se o modelo desenvolvido a seguir (Figura 7).



**Figura 7 – Proposta de um modelo cultural de orientação para o cliente no varejo**

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos trabalhos de Jaworski e Kohli (1993), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Homburg e Pflesser (2000) e Nakata e Sivakumar (2001).

De acordo com Nakata e Sivakumar (2001), a cultura nacional corresponde aos padrões de pensamentos, sentimentos e ações enraizadas, a partir de valores e convenções comuns a uma sociedade. Neste sentido, já existe um conjunto relevante de trabalhos centrados na cultura nacional e nos seus efeitos sobre as atividades de negócios. Por exemplo, as autoras Adler e Bartholomew (1992) concluíram que a cultura nacional é um determinante-chave dos comportamentos gerenciais e organizacionais. Por sua vez, Clark (1990) propôs que a cultura nacional pode explicar e prever a tomada de decisão em contextos de



marketing internacional. Já o estudo comparativo de Zanela (1999) procurou comprovar a influência da cultura nacional sobre a percepção do processo decisório individual, em três países diferentes. Partindo dos resultados encontrados nesses estudos, propõem-se as seguintes hipóteses:

- H1a: A presença de valores de orientação para o cliente na cultura do varejo brasileiro tem um impacto positivo na interpretação de normas de orientação para o cliente.
- H1b: A presença de valores de orientação para o cliente na cultura do varejo brasileiro tem um impacto positivo na adoção de artefatos de orientação para o cliente.
- H1c: A presença de valores de orientação para o cliente na cultura do varejo brasileiro tem um impacto positivo na implementação de comportamentos de orientação para o cliente.

Conforme Katz e Kahn (1978 apud HOMBURG; PFLESSER, 2000, p. 452), “Valores são as mais generalizáveis justificativas ideológicas para a existência de normas e expressam as aspirações que informam as atividades requeridas”. Os autores afirmam que a existência de normas de orientação para o cliente gera artefatos de orientação para o cliente que existem na organização em forma de histórias, linguagens, rituais e objetos.

Complementarmente, Deshpandé, Farley e Webster (1993), em seu estudo empírico sobre cultura organizacional, orientação para o cliente e inovação nas empresas japonesas, apresentam um método de coleta de dados baseado em quadrados. Isto implica na aplicação do questionário em dois executivos da empresa vendedora e em dois executivos da empresa compradora, como forma de comparar as percepções da orientação para o cliente a partir de um ponto de vista interno e outro ponto de vista externo.

Como a intenção do estudo é verificar a orientação para o cliente, partindo de uma visão consistente com a cultura organizacional, nesse caso busca-se verificar se as percepções e comportamentos daqueles que definem/divulgam as normas de orientação, para o cliente da organização (executivos) exercem uma influência positiva sobre as percepções e comportamentos daqueles que praticam essa orientação, no contato com os clientes (funcionários).

Apesar de, freqüentemente, as normas definidas pela empresa exercerem uma forte influência sobre a orientação para o cliente dos funcionários, pode haver situações contraditórias. Por exemplo, a lealdade dos funcionários pode ficar dividida quando as políticas e processos da empresa são percebidos como estando em desacordo com as necessidades e demandas dos clientes. Os vendedores podem até exercer um grau maior de orientação para o cliente do que aquele desejado pela empresa quando, por exemplo, sacrificam uma venda imediata (contrariamente às normas da empresa) por quererem proteger os interesses de seus clientes, mantendo um relacionamento de longo prazo com eles (SAXE; WEITZ, 1982). Por outro lado, é possível que os vendedores exerçam um menor grau de orientação para o cliente, em relação aquele determinado pelos executivos da empresa, quando agem de forma oportunista através da venda de pressão, contrariando os interesses de longo prazo da empresa (ANDERSON; OLIVER, 1987).

Crosby e Stephens (1987) utilizaram essa relação em um estudo, onde concluíram que a satisfação do cliente com a prestação de serviços é gerada a partir de sua experiência com três aspectos distintos: a pessoa de contato (também chamado empregado de linha de frente), o serviço em si e a organização prestadora do serviço. Conclusões semelhantes foram obtidas por Doney e Cannon (1997), quando verificaram que a confiança numa empresa fornecedora é construída através da confiança nos vendedores e na própria empresa.

Para Siguaw, Brown e Widing (1994), uma empresa pode incentivar a orientação para o cliente, através da implementação de treinamentos, recursos e sistemas de recompensas, necessários para manter e motivar um alto nível de orientação para o cliente, entre seus funcionários. Por outro lado, uma empresa pode adotar uma forte orientação para vendas premiando, por exemplo, a venda sob pressão em detrimento dos interesses do cliente. Em um estudo empírico, os autores observaram que existe um impacto positivo da orientação para o mercado sobre a atitude e o comportamento da equipe de vendedores da empresa, tornando-a mais sensível à satisfação dos clientes.

Já o trabalho de Sirdeshmukh et al. (2000) propôs que a confiança do cliente, em situação de prestação de serviços, é desenvolvida em duas facetas principais e distintas: os comportamentos dos empregados de linha de frente, durante a prestação do serviço, e as políticas e práticas gerenciais que regulam cada transação. Os empregados de linha de frente interagem com os clientes, como agentes ou representantes da empresa. Atuam provavelmente

de acordo com os papéis estabelecidos pela gerência executiva, pautando sua ação pelas orientações e treinamentos recebidos e não agindo de maneira independente.

Conforme Hartline et al. (2000), as empresas orientadas para o cliente estão mais aptas a proporcionarem serviços de qualidade superior e satisfação dos clientes. Poucas pesquisas, porém, têm abordado a questão de como essa orientação pode ser disseminada entre os funcionários da empresa. Esse esforço de orientação para o cliente incluiria a disseminação de valores e normas, de maneira a inspirar os funcionários que têm contato direto com o cliente a serem orientados para o cliente. Assim, esses funcionários são responsáveis pela tradução da estratégia de orientação para o cliente em comportamentos observáveis desse tipo de orientação.

No setor de varejo, a orientação para o cliente é praticada através do atendimento de vendedores, caixas, balconistas, recepcionistas, telefonistas. Enfim, é efetivada por todos os funcionários que interagem de maneira freqüente e direta com os clientes. Além disso, essa orientação para o cliente dos empregados de linha de frente é definida através de normas culturais estabelecidas pelos executivos. Dessa forma:

- H2: A percepção dos executivos em relação à presença de normas de orientação para o cliente tem um impacto positivo sobre a percepção dos funcionários em relação à presença de normas de orientação para o cliente.
- H3a: A presença de normas de orientação para o cliente na empresa tem um impacto positivo sobre a presença de artefatos de orientação para o cliente.
- H3b: A presença de normas de orientação para o cliente na empresa tem um impacto positivo sobre a presença de comportamentos de orientação para o cliente.

As hipóteses 1, 2 e 3 pressupõem uma relação estreita entre valores básicos compartilhados, a presença de normas de orientação para o cliente e o desenvolvimento de artefatos e comportamentos que materializam essa orientação. Na medida em que os artefatos de orientação para o cliente possuem um poder simbólico, eles podem fortalecer ou não os comportamentos de orientação para o cliente na organização, já que uma das funções dos símbolos é inspirar e motivar os membros da organização na direção de determinados objetivos. Dessa forma:

- H4: A percepção dos executivos em relação à presença de artefatos de orientação para o cliente tem um impacto positivo sobre a percepção dos funcionários em relação à presença de artefatos de orientação para o cliente.
- H5: A adoção de artefatos de orientação para o cliente na empresa exerce um impacto positivo sobre a implementação de comportamentos de orientação para o cliente.

As pessoas que fazem parte da organização aprendem a ser orientadas para o cliente, por meio de um conjunto de princípios, ou seja, elas estão “mergulhadas” na cultura da empresa e enxergam a realidade a partir desse viés, o qual possui aspectos visíveis (artefatos e comportamentos) e subjetivos (valores e normas).

Nesse ponto de vista, a implementação de uma orientação para o cliente seria uma forma de operacionalização das crenças e normas contidas na cultura da empresa, a partir da influência dos valores da cultura do varejo brasileiro. Por exemplo, se uma norma central da empresa é satisfazer o cliente acima de tudo, a implementação será a forma como essa norma é colocada em prática. Isto envolve a maneira como as pessoas coletam, disseminam e utilizam as informações, bem como criam os comportamentos e os conhecimentos necessários para satisfazer o cliente.

Apesar do nível de orientação para o cliente escolhido pela empresa poder variar de mais alto a mais baixo, é necessário haver uma sincronia entre o nível de orientação para o cliente desejado pela empresa e aquele praticado pelos funcionários. Conforme Webster (1991, p. 342) “Todos os funcionários, do mais alto executivo ao trabalhador operacional, devem ter basicamente as mesmas atitudes em relação à orientação para o mercado adotada pela empresa”.

Além disso, os conceitos de abordagem programática e abordagem de retorno do mercado de Narver, Slater e Tietje (1998) trazem a noção de que simplesmente treinar as pessoas para serem orientadas para o cliente não é suficiente. É necessário que os funcionários participem da definição e solução dos problemas e que eles se sintam comprometidos com a orientação para o cliente, a partir do exemplo dado por seus superiores. Não adianta haver somente um discurso de que a orientação para o cliente é importante se isso não se transforma em comportamentos observáveis, tanto dos executivos quanto do restante das pessoas que fazem parte da empresa, principalmente aqueles que estão em contato direto com os clientes. Isso leva à proposição da seguinte hipótese:

- H6: A percepção dos executivos em relação à presença de comportamentos de orientação para o cliente tem um impacto positivo sobre a percepção dos funcionários em relação à presença de comportamentos de orientação para o cliente.

O impacto sobre o desempenho das organizações que adotaram a orientação para o mercado foi objeto de análise de diversos autores. Inicialmente Kohli e Jaworski (1990) consideraram existir três conseqüências na adoção da orientação para o mercado: impactos nas respostas dos clientes (aumentando sua satisfação e gerando repetição de negócios), nas respostas dos funcionários (aumentando o comprometimento com a organização, o espírito de corpo e a satisfação no trabalho) e no desempenho do negócio, principalmente quanto ao retorno sobre o investimento, lucros, volume de vendas, participação de mercado e crescimento de vendas.

Por sua vez, Deshpandé, Farley e Webster (1993) sugeriram a utilização dos critérios de lucratividade, tamanho, participação de mercado e taxa de crescimento como fatores de avaliação da mudança na performance da empresa, tomando-os em relação ao maior concorrente da empresa.

Narver e Slater (1990) também sugerem que negócios com maior grau de orientação para o mercado terão maior retorno de investimentos, crescimento de vendas, sucesso em novos produtos e retenção de consumidores. Vários estudos empíricos indicam que a presença da orientação para o mercado levaria a melhores resultados, tanto de mercado quanto financeiros (DESPANDÉ, FARLEY; WEBSTER, 1993; WRIGHT, PEARCE; BUSBIN, 1997; HOMBURG; PFLESSER, 2000). Outras evidências de um relacionamento positivo entre orientação para o mercado e desempenho empresarial são os estudos de Ruekert (1992), Pelham e Wilson (1996), O'Connor e Van Egeren (1998) e Sampaio (2000).

Para Homburg e Pflessler (2000), desempenho de mercado é definido como a eficácia das atividades de marketing da organização e é medido através da imagem no mercado (positiva ou negativa), nível de satisfação dos clientes e nível de lealdade dos clientes. O desempenho de mercado influenciaria diretamente o desempenho financeiro, o qual é medido através do retorno sobre as vendas e lucratividade da organização. Dessa forma:

- H7: A implementação de uma cultura organizacional de orientação para o cliente, através da presença de comportamentos de orientação para o cliente, tem um impacto positivo sobre o desempenho de mercado da empresa.

- H8: O desempenho de mercado tem um efeito positivo no desempenho financeiro da empresa.

Finalizando, as indicações para futuras pesquisas, dos principais autores considerados para o desenvolvimento do modelo e das hipóteses aqui propostas, apontam para a influência da cultura como um elemento facilitador ou inibidor da orientação para o cliente (DESHPANDÉ, FARLEY; WEBSTER, 1993; NAKATA; SIVAKUMAR, 2001).

Outro ponto relevante indica a presença dos artefatos culturais na implementação de comportamentos de orientação para o cliente e da importância de desenvolver formas de mensurar esses artefatos (HOMBURG; PFLESSER, 2000). Além disso, o estudo parte da investigação das relações entre a interpretação, a adoção e a implementação de uma cultura organizacional de orientação para o cliente (NAKATA; SIVAKUMAR, 2001) e da relação entre o grau de orientação para o cliente e o desempenho da empresa (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

## 5 MÉTODO

Para a realização do trabalho, utilizou-se uma pesquisa do tipo *survey cross-sectional* correlacional. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (1991), o pesquisador pode escolher dois caminhos ao definir seu desenho de pesquisa: os estudos experimentais ou os não experimentais (*ex post facto*). Nas palavras dos autores, uma investigação não experimental é:

[...] um estudo sistemático e empírico em que as variáveis independentes não são manipuladas, pois já aconteceram. As inferências sobre as relações entre as variáveis se realizam sem intervenção ou influência direta e tais relações se observam tal como aconteceram no contexto natural (SAMPIERI et al., 1991, p. 191).

Os estudos não experimentais podem ser de dois tipos: o levantamento de corte transversal (*cross-sectional*) - o qual pode ainda ser subdividido em descritivo e correlacional, e o levantamento longitudinal. O levantamento de corte transversal correlacional - caracteriza-se por coletar os dados em um só momento. Neste caso, o objetivo é descrever as variáveis e analisar sua incidência e inter-relações em um determinado momento no tempo. A aplicação deste método envolveu as seguintes etapas:

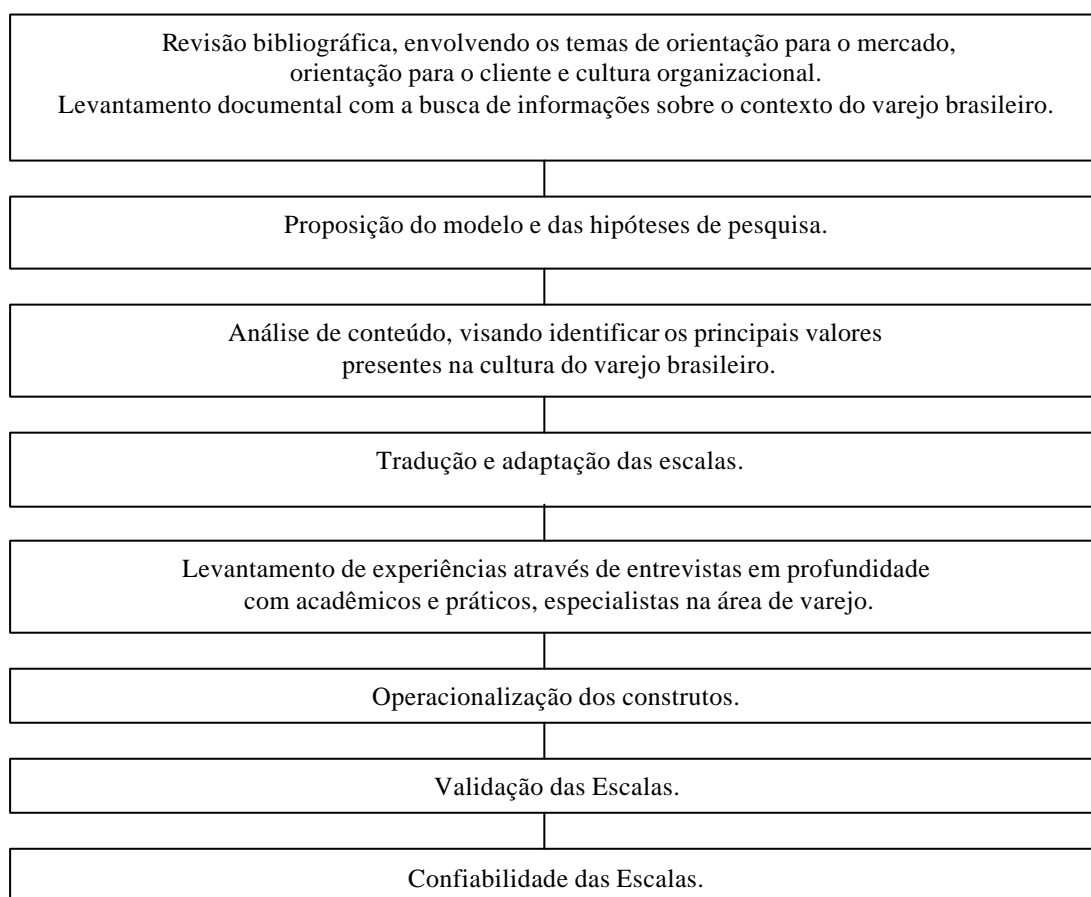
### 5.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Nesta etapa, buscou-se aumentar a familiaridade com o objeto de estudo e com os construtos envolvidos, permitindo a obtenção de *insights* sobre o tema. Os objetivos desta etapa foram os seguintes:

- estabelecer o modelo e as hipóteses do estudo;

- operacionalizar os construtos de cultura do varejo brasileiro; normas, artefatos e comportamentos da cultura organizacional de orientação para o cliente; desempenho de mercado e financeiro;
- desenvolver e validar o instrumento de coleta de dados para a etapa descritiva.

A Figura 8 ilustra os procedimentos realizados para o alcance destes objetivos.



**Figura 8 – Procedimentos realizados na etapa exploratória da pesquisa**

Fonte: Elaborada pela autora.



### **5.1.1 Revisão bibliográfica e levantamento documental**

A revisão bibliográfica sobre o tema escolhido foi realizada através da consulta a livros, artigos científicos, dissertações e teses apresentadas em universidades, entre outros. Com a revisão bibliográfica, buscou-se aprofundar os conhecimentos sobre os construtos teóricos, o que permitiu a proposição do modelo e das hipóteses de pesquisa.

O levantamento documental de informações do setor de varejo foi realizado através da consulta a publicações especializadas, *sites* e associações relacionadas ao setor, com a finalidade de compreender melhor o objeto de estudo.

### **5.1.2 Proposição do modelo e das hipóteses de pesquisa**

“Um modelo é uma representação externa e explícita de parte da realidade vista por quem deseja usá-lo para entender, mudar, gerenciar e controlar parte dessa realidade” (PIDD, 1998, p. 25). Os modelos são simplificações, abstrações das características tidas como importantes e não podem existir garantias de que serão válidos. Se forem usados com cautela, no entanto, os modelos e a modelagem fornecem uma maneira de gerenciar o risco e a incerteza.

Segundo Stevenson (1981), os modelos são versões simplificadas de uma situação da vida real. São usados para explicar certos aspectos dessa situação, sem levar em conta todos os detalhes que talvez sejam irrelevantes. Dessa forma, ajudam a reduzir o grau de complexidade de uma determinada realidade. Um modelo é, de alguma forma, sempre incompleto, pois se refere apenas a uma parte do problema. Esse é precisamente, porém, o objetivo da utilização de modelos: focar uma parte do problema.

“Modelos são representações simplificadas do processo de tomada de decisão; teorias são explicações sobre esse processo” (BASS, 1983, p. 27). Conforme Harrison (apud BASS, 1983), um *modelo* de modelagem começa com a realidade, a partir do estabelecimento de

objetivos, da determinação dos problemas que o modelo pressupõe resolver, da identificação de variáveis significativas, interações e parâmetros e do mapeamento de seus fluxos lógicos. A partir dessa lógica, o modelo simbólico é construído e manipulado para efetuar previsões. O modelo é validado na medida em que essas previsões aderem aos resultados obtidos no mundo real.

Nesse estudo, o modelo teórico (Figura 7, p. 128) proposto como base para o problema de pesquisa - assim como as hipóteses dele decorrentes - foi construído a partir da análise e aproximação de construtos apresentados na fundamentação teórica e estudos já realizados a respeito de orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura nacional, relacionados com o desempenho empresarial.

### **5.1.3 Análise de conteúdo**

A análise de conteúdo, nesse estudo, partiu de um levantamento de informações e análise de reportagens publicadas em uma das principais revistas especializadas em negócios do país. O propósito deste procedimento foi identificar os principais valores presentes na cultura do varejo brasileiro. Esta análise constituiu-se de um agrupamento das idéias e termos mais freqüentes, auxiliando na elaboração do instrumento de coleta de dados para a etapa descritiva (questionário). Segundo Aaker, Kumar e Day (2001, p. 223)

Análise de conteúdo é uma técnica de observação usada para analisar unidades de material escrito por meio de regras cuidadosamente aplicadas. Define-se como a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma unidade de comunicação. Isso inclui tanto a observação quanto a análise. As unidades de análise podem ser compostas por palavras, temas, medidas de espaço ou de tempo ou tópicos. Desenvolvem-se categorias analíticas para a classificação das unidades e a comunicação é fracionada de acordo com as regras previstas.

Para Weber (1990, p. 9), análise de conteúdo “[...] é um método de pesquisa que usa uma série de procedimentos para tornar válidas inferências sobre um texto. Essas inferências podem ser sobre o emissor da mensagem, a mensagem em si ou sobre a audiência da mensagem”. A análise de conteúdo pode ser usada para vários propósitos. Entre eles estão os seguintes: descrever respostas comportamentais à comunicação; revelar focos de atenção de indivíduos, grupos, instituições ou sociedades; descrever tendências no conteúdo da

comunicação; e refletir padrões culturais de grupos, instituições ou sociedades (BERELSON apud WEBER, 1990).

A análise de conteúdo, neste estudo, consistiu de uma análise sistemática de 43 reportagens sobre o setor de varejo no Brasil, publicadas entre janeiro de 2000 e maio de 2003, na Revista Exame (Anexo A). A concepção e execução da análise de conteúdo, neste estudo, seguiram a metodologia proposta por Laurence Bardin (1979). De acordo com Bardin (1979, p. 95), as fases da análise de conteúdo organizam-se cronologicamente em: pré-análise; análise do material; tratamento e interpretação dos resultados.

#### 5.1.3.1 Pré-análise

É a fase que busca operacionalizar e sistematizar as idéias, elaborando um esquema preciso de desenvolvimento do trabalho. A pré-análise é uma etapa bastante flexível, que permite a eliminação, substituição e introdução de novos elementos que contribuam para uma melhor explicação do fenômeno estudado. Geralmente abrange três aspectos: a escolha do material, a formulação de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores para a interpretação dos resultados. Entre as atividades realizadas nessa etapa, podem-se destacar as seguintes: leitura superficial ou “flutuante”, escolha dos documentos, formulação das hipóteses e dos objetivos, elaboração dos indicadores e preparação do material.

- Leitura superficial ou “flutuante” – consiste em uma leitura que permite um contato inicial com o material, para conhecer a estrutura da narrativa, obtendo as primeiras orientações e impressões em relação à mensagem dos documentos. Essa leitura facilitou o reconhecimento dos conceitos mais utilizados e ensejou uma primeira impressão do contexto atual do varejo brasileiro.
- Escolha dos documentos – existem, basicamente, duas formas de estabelecer o universo de documentos a serem analisados. A primeira consiste em um trabalho encomendado, por exemplo, uma empresa solicita a análise de todas as reportagens que tratam do lançamento de um produto na imprensa brasileira, durante determinado período. A segunda consiste em determinar um objetivo para a análise e, por conseguinte, escolher o conjunto de documentos suscetíveis de oferecer as

informações necessárias sobre o problema levantado. Para isso, devem-se recolher materiais semelhantes, essenciais e ricos nas informações necessárias. Este estudo encaixa-se nesta segunda forma, ou seja, foi definido o objetivo de identificar os principais valores presentes na cultura do varejo brasileiro. A definição da amostra de reportagens para a análise de conteúdo seguiu quatro princípios básicos: exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência.

**Exaustividade:** foram pesquisados todos os números da Revista Exame, de janeiro de 2000 a maio de 2003, e selecionadas todas as reportagens que tratavam diretamente do tema varejo.

**Representatividade:** a possibilidade de generalizar os resultados da análise ao conjunto depende da representatividade da amostra. Nesse estudo, a amostra corresponde a todas as reportagens que tratam do setor de varejo, publicadas no período já mencionado. Considerou-se a Revista Exame como a publicação que melhor se encaixa como representativa da área de negócios no país, tanto por sua abrangência (retrata as pequenas, médias e grandes organizações de todas as regiões brasileiras) quanto por sua penetração e diversificação, em termos da variedade de setores econômicos abordados, inclusive o varejo.

**Homogeneidade:** os documentos incluídos na amostra devem obedecer a critérios precisos, evitando particularidades. Neste estudo, os critérios foram: a) reportagens que tratavam sobre o setor de varejo de forma ampla, incluindo varejo alimentício (supermercados, lojas de conveniência, hipermercados), varejo não alimentício (lojas especializadas, lojas de departamento), franquias e *fast food*; b) reportagens com, no mínimo, duas páginas, ou seja, não foram consideradas notas ou comentários de colunistas.

**Pertinência:** os documentos selecionados devem proporcionar a informação adequada para cumprir os objetivos da pesquisa. Neste caso, o critério foi de julgamento da pesquisadora.

- Formulação das hipóteses e dos objetivos – nesta fase, procurou-se não estabelecer hipóteses *a priori*. De acordo com Bardin (1979, p. 98) “Não é obrigatório ter-se como guia um *corpus* de hipóteses para se proceder à análise. Algumas análises efetuam-se sem idéias pré-concebidas”. Os objetivos determinados para a análise do material foram: aumentar a familiaridade com o objeto de estudo e identificar os principais valores presentes na cultura do varejo brasileiro.

- Elaboração dos indicadores – a análise de conteúdo é particularmente utilizada para estudar material do tipo qualitativo. Portanto, deve-se fazer uma primeira leitura para organizar as idéias incluídas e, posteriormente, analisar os elementos e as regras que as determinam. Neste estudo, os indicadores foram determinados somente após uma primeira leitura de todas as reportagens, na fase de análise.
- Preparação do material – foram consultados todos os números da Revista Exame, publicados entre janeiro de 2000 e maio de 2003. As revistas foram analisadas detalhadamente, com o objetivo de selecionar exaustivamente as reportagens que tratassem do setor de varejo. As reportagens selecionadas foram, então, fotocopiadas e numeradas por data de publicação.

#### 5.1.3.2 Análise

Nesta fase, torna-se necessário saber a razão porque se faz a análise e explicitá-la, de modo que se possa saber como analisar. Para isso, é necessário um esforço de codificação e categorização.

Para Holsti (1969, p. 64), “A codificação é um processo pelo qual os dados em estado bruto são sistematicamente transformados e agrupados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo”. Dessa forma, a codificação corresponde a uma transformação, efetuada segundo regras precisas, dos dados brutos do texto. Transformação esta que, por recorte, enumeração e classificação, permite atingir uma representação do conteúdo, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto. O recorte corresponde à escolha das unidades de análise, que podem ser palavras, frases, temas, personagens, relatos, entre outros. A enumeração corresponde às regras de contagem das unidades de análise, ou seja, a presença ou ausência dessas unidades no texto, sua frequência e intensidade. Finalmente, a classificação corresponde à escolha das categorias.

Segundo Bardin (1979, p. 117), “A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos”. As categorias reúnem um grupo

de unidades de análise, sob um título genérico, sendo que o agrupamento é efetuado em razão das características comuns destas unidades. O critério de categorização pode ser semântico, sintático, léxico ou expressivo.

Para Weber (1990), uma idéia central na análise de conteúdo é de que uma grande quantidade de palavras no texto pode ser classificada em poucas categorias. Cada categoria consiste de uma, várias ou muitas palavras. Presume-se que palavras, frases ou outras unidades de texto, classificadas na mesma categoria, tenham significado semelhante. Dependendo dos propósitos do pesquisador, essa similaridade pode estar baseada no significado exato das palavras (por exemplo, agrupando sinônimos) ou pode estar baseada em palavras que compartilham de conotações similares (por exemplo, agrupando várias palavras que implicam em um conceito como poder ou cultura).

Segundo Richardson (1999), entre as possibilidades de categorização a mais utilizada, mais rápida e eficaz é a análise temática. Consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira. Neste estudo, o processo de codificação e categorização ocorreu da seguinte forma:

- A partir da definição do objetivo da análise (identificar os principais valores presentes na cultura do varejo brasileiro) e de uma primeira leitura das reportagens, foi montada uma tabela (Anexo A) com quatro colunas: na primeira consta o título, subtítulo e data da reportagem; na segunda, o tema<sup>9</sup> de que trata a reportagem, procurando explicitar o contexto no qual os valores estão inseridos; na terceira, as principais palavras, frases ou citações consideradas relevantes para o entendimento e identificação dos valores da cultura do varejo brasileiro; finalmente, na quarta coluna, são listados os valores da cultura do varejo brasileiro propriamente ditos.
- Em seguida, foi feita uma segunda leitura bastante atenta de cada reportagem. Durante a leitura, alguns trechos dos textos foram sublinhados para facilitar a etapa seguinte.

---

<sup>9</sup> “O tema é uma unidade de significação complexa de dimensões variáveis; sua realidade é de ordem psicológica, não de ordem lingüística: tanto uma afirmação quanto uma alusão pode constituir um tema. O tema tem sido amplamente utilizado como unidade de registro para o estudo de motivações, opiniões, atitudes, crenças, etc.” (RICHARDSON, 1999, p. 235).

- Num terceiro momento, cada reportagem foi novamente lida detalhadamente, desta vez à luz da tabela de categorização. As três primeiras colunas da tabela foram preenchidas durante esta fase.
- Na quarta etapa, efetuou-se a leitura e análise do conteúdo dos principais termos, palavras, frases e citações de cada reportagem, buscando a identificação dos principais valores da cultura do varejo brasileiro.
- Finalmente, na última etapa, buscou-se avaliar a frequência com que cada valor é citado. Para fazer parte da lista de valores da cultura do varejo brasileiro, selecionaram-se aqueles que foram citados em pelo menos 50% das reportagens.

#### 5.1.3.3 Tratamento e interpretação dos resultados

Geralmente, a análise de conteúdo visa a um tratamento quantitativo, que não exclui a interpretação qualitativa. Os procedimentos para esse tipo de tratamento são numerosos. O mais simples consiste no cálculo de frequências e percentagens que permitem estabelecer a importância dos elementos analisados. Procedimentos mais complexos, tais como a análise fatorial ou a análise de contingência permitem interpretações mais sofisticadas (RICHARDSON, 1999).

Nesse estudo, deu-se preferência à interpretação qualitativa, buscando-se avaliar a relevância de cada valor, sob a luz do problema proposto, utilizando-se como principal critério de definição dos valores a frequência de citação.

De todos os valores potenciais presentes nos textos, os 20 descritos abaixo foram mencionados com mais frequência, no contexto da cultura do varejo brasileiro. Para facilitar a compreensão, os valores foram agrupados em cinco dimensões, que demonstram os principais aspectos do contexto em que estão inseridos: valores relacionados com o consumidor/cliente, com os funcionários, com a gestão das empresas varejistas, com o negócio de varejo e com o mercado/setor de forma mais abrangente. A construção dessa grelha de análise foi baseada no trabalho de R. K. White (1951 apud BARDIN, 1979, p. 121), “Value-analysis: the nature and

use of the method”. O Quadro 14 apresenta as cinco dimensões de análise dos valores da cultura do varejo brasileiro.

<b>CONSUMIDOR/ CLIENTE</b>	<b>FUNCIÓNÁRIO</b>	<b>GESTÃO</b>	<b>NEGÓCIO</b>	<b>MERCADO/ SETOR</b>
Conhecimento / informação sobre as características dos consumidores	Comprometimento	Centralização das decisões x Flexibilidade	Sucesso	Competição
Fidelização do cliente	Eficiência	Tradicional x Profissional	Inovação	Concentração
Relacionamento com o cliente	Satisfação	Qualidade em serviços e competência	Falta de diferenciação e posicionamento no mercado	Modernização
Satisfação do cliente	Proatividade	Pragmatismo	Informatização	Conflitos com fornecedores

**Quadro 14 – Dimensões de análise dos valores presentes na cultura do varejo brasileiro**

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da análise de conteúdo.

É preciso enfatizar que estes valores não representam exclusivamente a cultura do varejo brasileiro. Alguns deles podem indicar valores presentes em outros setores e em outros países também.

#### **5.1.4 Desenvolvimento e adaptação das escalas**

O processo de desenvolvimento e adaptação das escalas envolveu duas etapas: a primeira consistiu na definição dos itens para a construção de uma nova escala, com o objetivo de mensurar o construto de valores da cultura do varejo brasileiro. Essa nova escala foi desenvolvida com base na revisão de literatura e nos resultados da análise de conteúdo e das entrevistas de profundidade com especialistas.

A segunda etapa consistiu na tradução e adaptação de escalas já existentes, com o objetivo de mensurar os construtos de normas, artefatos e comportamentos da cultura organizacional de orientação para o cliente, além do construto de desempenho (de mercado e financeiro).



Dessa forma, para poderem ser aplicadas ao setor de varejo e ao contexto brasileiro, as escalas desenvolvidas por Homburg e Pflesser (2000, p. 459-460) foram traduzidas para a língua portuguesa, através da técnica de tradução reversa (DILLON, MADDEN; FIRTLE, 1994). Num primeiro momento, as escalas originais foram traduzidas para o português por três professores da área de marketing, com domínio da língua inglesa; em seguida, as três versões foram analisadas, condensadas e traduzidas novamente para o inglês por um tradutor especializado, com experiência na área de marketing e com língua nativa inglesa; finalmente, a escala original e a tradução foram comparadas e avaliadas por dois professores doutores da área de marketing.

Posteriormente, as escalas em português também foram apresentadas para 10 especialistas na área de varejo, através de entrevistas em profundidade, buscando-se garantir uma adaptação adequada dos termos e seus significados em relação ao contexto do varejo brasileiro.

### **5.1.5 Levantamento de experiências**

Foram realizadas 10 entrevistas de profundidade semi-estruturadas, com executivos de empresas de varejo e também com acadêmicos da área de varejo (professores e pesquisadores), entre setembro e dezembro de 2003. O tempo de duração de cada entrevista variou entre 60 e 90 minutos. A escolha desses profissionais ocorreu através do critério de julgamento da pesquisadora.

Os objetivos dessas entrevistas foram: 1) validar a estrutura do modelo proposto e as hipóteses de pesquisa; 2) validar e complementar as informações colhidas no levantamento documental e na análise de conteúdo; 3) gerar e aperfeiçoar os itens para o desenvolvimento das escalas a serem utilizadas no instrumento de coleta de dados (questionário), na etapa descritiva da pesquisa.

### 5.1.6 Operacionalização dos construtos

Para a operacionalização do construto de cultura do varejo brasileiro, foi construída uma escala de valores baseada, por um lado, na revisão teórica sobre o tema e, por outro lado, nos resultados da análise de conteúdo e das entrevistas em profundidade com acadêmicos e executivos, especialistas no setor de varejo. A necessidade de realização da etapa exploratória na construção dessa escala, deveu-se à inexistência de escalas de medidas validadas para este construto.

No caso da mensuração dos construtos de normas de orientação para o cliente e artefatos de orientação para o cliente, houve uma adaptação das escalas utilizadas por Homburg e Pflesser (2000, p. 459-460), conforme já foi descrito anteriormente. As razões de escolha dessas escalas são as seguintes: 1) o modelo proposto foi adaptado e ampliado, a partir dos estudos desses autores; 2) as escalas utilizadas atingiram graus satisfatórios em relação à validade e confiabilidade; 3) os autores desenvolveram um extensivo trabalho qualitativo e quantitativo, para a geração dos itens operacionais relacionados às normas e artefatos de orientação para o cliente.

Para o construto de comportamentos de orientação para o cliente, utilizou-se a escala desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e adaptada por Homburg e Pflesser (2000).

Em relação à operacionalização do construto desempenho empresarial, adaptou-se a escala proposta pelos autores Homburg e Pflesser (2000), tanto em relação ao desempenho de mercado, quanto em relação ao desempenho financeiro. Além de Homburg e Pflesser (2000), também Deshpandé, Farley e Webster (1993) sugerem a utilização de medidas subjetivas de desempenho, tomando-as em relação ao principal concorrente da empresa.

Apesar de ser um construto relevante para a área de marketing, o tratamento do desempenho empresarial em pesquisas é uma questão difícil para os pesquisadores (ROWE; MORROW, 1999; STRONG, 2000 apud PERIN, 2001). No que tange a sua mensuração, os pesquisadores têm conceituado e medido o desempenho de diferentes formas, dependendo das questões de pesquisa, foco disciplinar e disponibilidade de dados (PERIN; SAMPAIO, 1999).

Segundo Perin (2001) vários autores têm preferido utilizar medidas subjetivas de desempenho por sua natureza multidimensional, pela maior facilidade de obtenção de respostas e pela possibilidade de comparar diferentes indústrias e segmentos. O autor afirma:

Alguns estudos demonstraram que a mensuração de desempenho realizada subjetivamente a partir de procedimentos de auto-resposta proporciona resultados relacionados a uma avaliação objetiva de desempenho, proveniente tanto de fontes internas (Dess e Robinson, 1984) quanto de fontes externas das organizações (Venkatraman e Ramanujam, 1986), sinalizando, portanto, fortes correlações entre medidas subjetivas e objetivas (Pearce, Robbins e Robinson, 1987) (PERIN, 2001, p. 70).

A questão da influência da cultura organizacional de orientação para o cliente sobre o desempenho da empresa é discutida por Homburg e Pflesser (2000, p. 452), que fazem uma distinção entre desempenho de mercado e desempenho financeiro. Para esses autores, desempenho de mercado é definido como a eficácia das atividades de marketing da organização e é medido através da imagem no mercado (por exemplo, capacidade de atrair novos clientes), nível de satisfação dos clientes e nível de lealdade dos clientes (capacidade de manter os clientes atuais). O desempenho de mercado influencia diretamente o desempenho financeiro, o qual é medido através do retorno sobre as vendas e lucratividade da organização. Basicamente, a argumentação dos autores é de que uma cultura organizacional de orientação para o cliente tem um efeito indireto no desempenho financeiro, através do desempenho de mercado.

Em todos os construtos, utilizou-se a escala intervalar do tipo Likert<sup>10</sup>, de cinco pontos, pois praticamente todas as operações estatísticas podem ser empregadas para analisar seus resultados. Originalmente, a escala desenvolvida por Rensis Likert tinha a intenção de mensurar atitudes. Este tipo de escala, porém, tem sido amplamente utilizado na área de marketing, para mensurar tanto comportamentos quanto atitudes (WRENN, 1997). A escala Likert permite calcular um escore total para cada respondente, somando-se os itens. Por isso, ela é também conhecida como escala somada.

Perin (2001) discute o uso da escala Likert como base para a aplicação da modelagem de equações estruturais, afirmando:

---

<sup>10</sup> Segundo Malhotra (2001, p. 255), “A escala Likert é uma escala de classificação com cinco categorias de respostas, que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou de discordância para cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo”.

Apesar das abordagens utilizadas para a estimação de parâmetros de equações estruturais assumirem que as variáveis observáveis são contínuas e têm distribuição normal, na prática as aplicações dessa técnica frequentemente envolvem a violação dessas condições, especialmente nos casos em que os pesquisadores utilizam escalas ordenadas (como é o caso da Likert) ao invés de escalas verdadeiramente contínuas (PERIN, 2001, p. 80).

A esse respeito o presente estudo assume a posição de Byrne (2001, p. 71), ou seja, apesar de os pontos (1 a 5) da escala Likert não terem uma distribuição contínua, ela cumpre parcialmente esse requisito exigido pela técnica de equações estruturais, principalmente quando utilizada de forma somada.

Finalmente, para a operacionalização das variáveis de caracterização da amostra, utilizaram-se as variáveis que, frequentemente, constam como características relevantes de empresas de varejo, como número de lojas, área total de vendas da loja, número total de funcionários em tempo integral, idade da empresa e principais produtos comercializados (SAMPAIO, 2000).

### **5.1.7 Validação das escalas**

Uma das questões relevantes ao se utilizar técnicas estatísticas multivariadas é o erro de mensuração, ou seja, em que medida os valores observados não são representativos dos valores verdadeiros. Para tentar diminuir esse erro inerente à pesquisa, é importante considerar a validade e a confiabilidade da mensuração. A validade é o grau com que a medida representa, com precisão, o que se supõe que representa (HAIR et al. 1999).

Para Malhotra (2001, p. 265) “A validade é o âmbito no qual as diferenças em resultados observados da escala refletem as verdadeiras diferenças entre os objetos do estudo em relação às características que estão sendo medidas e não em função de erros sistemáticos ou aleatórios”. Nesse estudo foram avaliadas três formas de validade: de conteúdo, de construto e nomológica.

Na visão de Aaker et al. (2001), a validade de conteúdo ou consensual ocorre quando a mensuração reflete o senso comum, ou seja, representa tão evidentemente os vários aspectos do fenômeno, que não há motivos para contestá-la. Segundo Malhotra (2001), dada sua

natureza subjetiva, a validade de conteúdo não é uma medida suficiente para a validação de uma escala, porém auxilia na construção e interpretação da mesma.

A validação de conteúdo foi efetuada através do método de juízes, acadêmicos e práticos (MALHOTRA, 2001). Conforme já comentado, as escalas já traduzidas foram submetidas a dois professores doutores da área de marketing, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), para avaliação de seu conteúdo, ou seja, identificar se o conjunto de questões estaria adequado para medir a cultura do varejo brasileiro e a cultura organizacional de orientação para o cliente. As escalas foram consideradas adequadas.

Posteriormente, a escala em português foi apresentada para 10 especialistas na área de varejo, através de entrevistas de profundidade, buscando-se garantir uma adaptação adequada dos termos e seus significados em relação ao contexto do varejo brasileiro. Além disso, foi realizado um pré-teste da escala<sup>11</sup>, objetivando fortalecer a validade de conteúdo.

Conforme Aaker et al. (2001), a validade de construto é obtida quando um argumento lógico é elaborado para explicar uma mensuração em particular. O objetivo desse argumento é definir o construto explicitamente e, em seguida, demonstrar que a mensuração das variáveis relaciona logicamente o fenômeno empírico ao construto.

O método de validade de construto procura definir quais fatores ou características estão sendo mensurados pelas escalas (MALHOTRA, 2001). O modelo proposto possui um conjunto de 75 variáveis, divididas em seis construtos: valores presentes na cultura do varejo brasileiro (12 variáveis), normas de orientação para o cliente (24 variáveis), artefatos de orientação para o cliente (20 variáveis), comportamentos de orientação para o cliente (12 variáveis), desempenho de mercado (seis variáveis) e desempenho financeiro (uma variável).

Garver e Mentzer (1999) afirmam que, para atingir a validade de construto, é necessário satisfazer uma série de critérios, que incluem: validade de conteúdo, unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e validade discriminante.

Para os autores, a validade de conteúdo é o grau com que o construto é representado por variáveis observáveis que cobrem o domínio teórico do tema a ser investigado; a

---

<sup>11</sup> Os resultados do pré-teste estão descritos na seção 6.2 (Elaboração e Teste do Instrumento de Coleta de Dados).

unidimensionalidade é o grau com que as variáveis observáveis representam apenas um construto ou dimensão latente; a confiabilidade está relacionada à consistência interna da escala que está medindo um construto latente; a validade convergente é a medida em que o construto latente está correlacionado com as variáveis designadas para mensurá-lo, enquanto a validade discriminante é a medida em que as variáveis que representam um construto latente divergem de outras variáveis que estão associadas a outro construto.

Finalmente, a validade nomológica indica em que medida os construtos se correlacionam da maneira prevista teoricamente (MALHOTRA, 2001). Tendo-se alcançado a validade individual de cada construto latente, o teste das relações causais entre eles constitui uma verificação da validade nomológica do modelo (ANDERSON; GERBING, 1988).

Especificamente nesse estudo, a validade de construto envolveu métodos convencionais, como a análise fatorial exploratória e o coeficiente Alfa de Chronbach (CHURCHILL, 1999a). Além disso, foi realizada a análise fatorial confirmatória (BAGOZZI, YI; PHILLIPS, 1991; GERBING E ANDERSON, 1988), buscando-se a validade individual de cada construto. Por sua vez, a modelagem de equações estruturais foi utilizada, no intuito de alcançar a validade nomológica do modelo cultural de orientação para o cliente, no varejo completo.

### **5.1.8 Confiabilidade das escalas**

A confiabilidade é o grau em que uma variável observável realmente reflete seu verdadeiro valor, ou seja, é a extensão na qual um mesmo instrumento de medida produz resultados coerentes em diversas mensurações (HAIR et al. 1999; MALHOTRA, 2001).

Nesse estudo, a avaliação da confiabilidade envolveu o cálculo de confiabilidade composta e de variância extraída, a partir da soma das cargas fatoriais padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis (HAIR et al., 1999; BAGOZZI; YI, 1988). Os cálculos foram aplicados separadamente para cada uma das dimensões e para a escala completa, utilizando-se as seguintes fórmulas:

$$\text{Confiabilidade composta} = \frac{(\text{soma das cargas fatoriais padronizadas})^2}{(\text{soma das cargas fatoriais padronizadas})^2 + (\text{soma dos erros de medida das variáveis})}$$

$$\text{Variância extraída} = \frac{\text{soma das (cargas fatoriais padronizadas)}^2}{\text{soma das (cargas fatoriais padronizadas)}^2 + (\text{soma dos erros de medida das variáveis})}$$

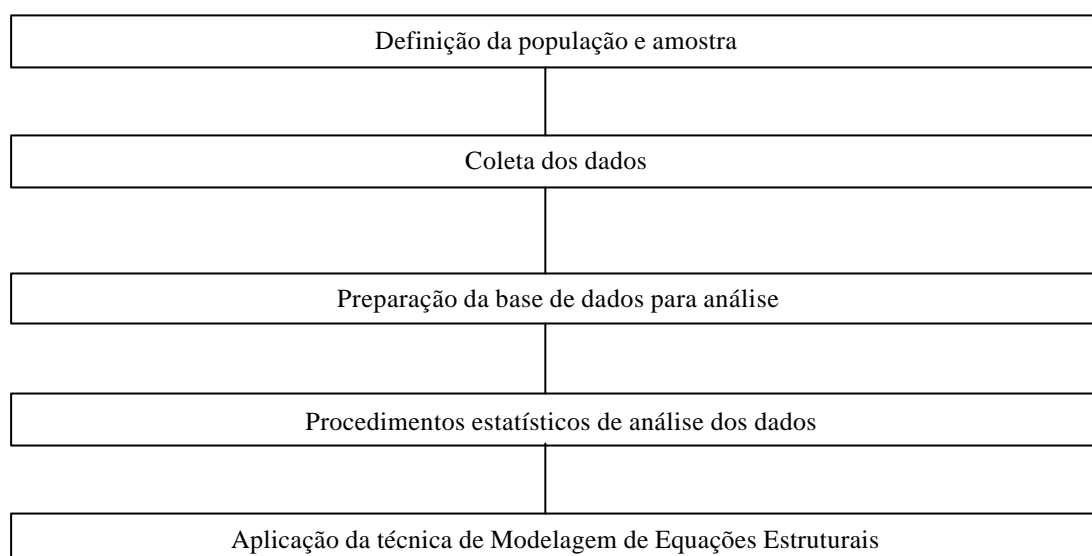
Segundo Hair et al. (1999), a confiabilidade composta é uma medida de consistência interna das variáveis de um construto, que representa o grau com que estas variáveis representam um construto comum latente. Índices de confiabilidade acima de 0,70 são considerados satisfatórios, apesar de valores abaixo desse limite também serem considerados aceitáveis para pesquisas de natureza exploratória.

Já a medida de variância extraída reflete a quantidade total de variância das variáveis, suportada pelo construto latente. Não há consenso entre os autores, a respeito de um valor ideal para este índice; porém, Hair et al. (1999) sugerem que ele seja de no mínimo 0,50.

## 5.2 PESQUISA DESCRITIVA

A pesquisa descritiva permite que o pesquisador quantifique as variáveis definidas no estudo, obtendo conclusões sobre o tema investigado ou aprofundando a exploração inicial feita na pesquisa exploratória de natureza qualitativa (MALHOTRA, 2001). A etapa descritiva é aplicada, entre outras razões, para determinar o grau de associação entre variáveis e para fazer previsões específicas, tendo por base a formulação prévia de hipóteses teóricas sobre o fenômeno estudado (CHURCHILL, 1999b).

Nessa etapa, foi aplicado o questionário desenvolvido na etapa exploratória, buscando a mensuração das inter-relações entre a cultura do varejo brasileiro, a cultura organizacional de orientação para o cliente e o desempenho das empresas de varejo. A realização dessa etapa da pesquisa envolveu os procedimentos demonstrados na Figura 9.



**Figura 9 – Procedimentos realizados na etapa descritiva da pesquisa**

Fonte: Elaborada pela autora.

### 5.2.1 Definição da população e amostra

A população da pesquisa foi composta por lojas especializadas localizadas em *shopping centers* brasileiros, cadastrados junto à Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE).

A partir desse cadastro foram sorteados 50 *shopping centers*, levando-se em consideração o critério de representatividade de cada região do Brasil – Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte – conforme a Tabela 6.

**Tabela 6 – Representatividade do setor de *shopping centers*, conforme a região do país**

	<i>Shoppings</i> brasileiros	<i>Shoppings</i> brasileiros associados à ABRASCE	Representatividade	Amostra
Norte	3	3	1,8%	1
Nordeste	37	23	14,1%	7
Centro-Oeste	17	12	7,3%	4
Sudeste	154	102	62,2%	31
Sul	43	24	14,6%	7
TOTAL	254	164	100%	50

Fonte: ABRASCEa (2004)



Em seguida, para cada *shopping center*, foram sorteadas sete empresas varejistas, caracterizadas como lojas especializadas<sup>12</sup>, totalizando uma amostra de 351 empresas (Quadro 15). Esse número está de acordo com o que os autores Aaker, Kumar e Day (2001) propõem como amostra mínima para estudos nacionais em organizações ou empresas.

<b>Região</b>	<b>Shopping Centers sorteados</b>
Norte	Shopping Center Iguatemi Belém
Nordeste	Shopping Center Piedade – Salvador/BA Shopping Center Jardins – Aracaju/SE Shopping Center Recife – Recife/PE Shopping Tacaruna – Recife/PE Praia Shopping – Natal/RN Shopping Center Iguatemi Fortaleza – Fortaleza/CE Teresina Shopping – Teresina/PI
Centro-Oeste	Shopping Campo Grande – Campo Grande/MS Goiânia Shopping – Goiânia/GO Liberty Mall – Brasília/DF Alameda Shopping – Brasília/DF
Sudeste	Shopping Butantã – São Paulo/SP Morumbi Shopping – São Paulo/SP Shopping Center Norte – São Paulo/SP Shopping Ibirapuera – São Paulo/SP Shopping Metrô Santa Cruz – São Paulo/SP Shopping Villa Lobos – São Paulo/SP Shopping Jardim Sul – São Paulo/SP Shopping Center Light – São Paulo/SP Campinas Shopping Center – Campinas/SP Shopping Tamboré – Barueri/SP Taubaté Shopping – Taubaté/SP Ribeirão Shopping – Ribeirão Preto/SP ABC Plaza Shopping – Santo André/SP Esplanada Shopping – Sorocaba/SP Maxi Shopping Jundiaí – Jundiaí/SP Barrashopping – Rio de Janeiro/RJ Carioca Shopping – Rio de Janeiro/RJ Via Parque Shopping Center – Rio de Janeiro/RJ Rio Sul Shopping Center – Rio de Janeiro/RJ Shopping Nova América – Rio de Janeiro/RJ Center Shopping Rio – Rio de Janeiro/RJ Norte Shopping – Rio de Janeiro/RJ Plaza Shopping – Niterói/RJ Top Shopping – Nova Iguaçu/RJ Shopping Grande Rio – São José de Meriti/RJ Shopping Cidade – Belo Horizonte/MG Shopping Norte – Belo Horizonte/MG Diamond Mall – Belo Horizonte/MG Shopping Center Uberaba – Uberaba/MG Mister Shopping – Juiz de Fora/MG Shopping Vitória – Vitória/ES

continua

<sup>12</sup> “[...] lojas que vendem uma linha de produtos estreita, com um profundo sortimento, por exemplo, roupas, calçados, materiais esportivos, livros, cosméticos, presentes, entre outros” (KOTLER, 1998, p. 494).

conclusão

Região	Shopping Centers sorteados
Sul	Shopping Mueller – Curitiba/PR Catuaí Shopping Center Londrina – Londrina/PR Beíramar Shopping – Florianópolis/SC Shopping Center Neumarket Blumenau – Blumenau/SC Moinhos Shopping – Porto Alegre/RS Rua da Praia Shopping – Porto Alegre/RS Shopping Center Iguatemi Caxias – Caxias do Sul/RS

**Quadro 15 – Lista de *shopping centers* sorteados conforme a região do país**

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme já foi mencionado, Aaker, Kumar e Day (2001) propõem uma forma de definição de tamanho da amostra, baseada na aplicação de centenas de estudos empíricos. Esta forma se encontra demonstrada na Tabela 7.

**Tabela 7 – Tamanhos típicos de amostras para estudos de populações de organizações e pessoas**

Número de análises de subgrupos	Pessoas ou domicílios		Organizações	
	Nacional	Regional	Nacional	Regional
Pequeno	1.000 – 1.500	200 – 500	200 – 500	50 – 200
Médio	1.500 – 2.500	500 – 1.000	500 – 1.000	200 – 500
Grande	2.500 +	1.000 +	1.000 +	500 +

Fonte: Aaker, Kumar e Day (2001, p. 408).

A amostra foi formada por um executivo (proprietário, diretor ou gerente) e um funcionário de contato com os clientes (preferencialmente vendedor, balconista ou caixa). Estes sujeitos foram entrevistados em cada uma das empresas, totalizando 702 entrevistas. Um dos critérios de escolha dos entrevistados foi sua familiaridade com a cultura organizacional. Por isso, questionaram-se profissionais com, pelo menos, um ano de casa. Outro critério para a configuração da amostra foi o de lojas com, no mínimo, cinco funcionários, uma vez que organizações de varejo desse porte já necessitariam de uma estrutura mínima de disseminação de informações sobre os clientes.

### 5.2.2 Coleta dos dados

Em função da amplitude geográfica da pesquisa, a coleta dos dados foi realizada através de um questionário estruturado aplicado por telefone. As entrevistas foram realizadas entre os dias 26 de abril e 18 de maio de 2004, por sete entrevistadores do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Todas as entrevistas foram conduzidas a partir de uma central telefônica do CEPA e sob supervisão da pesquisadora.

Segundo Aaker et al. (2001), a entrevista telefônica está se tornando, gradualmente, o método dominante para a obtenção de informações de grandes amostras, principalmente em função dos custos e problemas de não-resposta das entrevistas eletrônicas ou pelo correio. Conforme Malhotra (2001, p. 190), uma revisão detalhada da literatura, abrangendo 497 índices de resposta em 93 artigos de *Journals* americanos, encontrou índices de resposta com médias ponderadas de 81,7, 72,3 e 47,3%, respectivamente, para pesquisas pessoais, telefônicas e pelo correio.

O processo da entrevista telefônica é, geralmente, muito parecido com o da entrevista pessoal. Existem, contudo, alguns aspectos únicos nesse método, como a seleção dos números dos telefones, o resultado da ligação, a introdução, quando ligar e o relatório da entrevista, os quais serão comentados a seguir:

- Seleção dos números dos telefones: conforme foi comentado, para cada *shopping center* membro da amostra, foram contatadas sete lojas especializadas. O processo foi o seguinte: primeiro pesquisou-se, no *site* de cada *shopping center*, a lista completa de lojas<sup>13</sup>, sendo que aquelas que não faziam parte da amostra (praça de alimentação, serviços, lazer, lojas-âncora e supermercados) foram excluídas. Com a lista definitiva, foi realizado o sorteio das lojas que seriam contatadas, sendo que foram excluídas as empresas sorteadas em mais de um *shopping center*. Como já se esperava, porém, houve alguns problemas inerentes ao método, tais como números de telefone

---

<sup>13</sup> Foram incluídas como lojas especializadas as seguintes categorias: vestuário feminino; vestuário masculino; vestuário jovem; vestuário infantil; calçados e acessórios; artigos esportivos; artigos para viagem; roupas íntimas; relojoarias; joalherias; bijuterias; óticas; perfumaria e cosméticos; brinquedos; livrarias e papelarias; artigos de informática, som e cd's; presentes e decoração.

desatualizados e respondentes não aptos a participar da pesquisa (por exemplo, com menos de um ano de casa). Isto fez com que esse sorteio resultasse em uma lista seis vezes maior, ou seja, para cada *shopping center* a lista continha 42 lojas.

- Resultados das ligações: de posse das listas com os nomes das lojas e respectivos telefones, os entrevistadores foram instruídos a ligar para cada uma delas, seguindo a ordem apresentada na lista. Para Aaker et al. (2001), os possíveis resultados de uma ligação estão demonstrados no Quadro 16.

Praticamente todas essas situações ocorreram ao longo da coleta de dados. Os entrevistadores foram instruídos a seguir as recomendações 1, 2, 3, 6, 7 e 8. Nos casos 4 e 5, foi definido que o número seria descartado. Além disso, como o desenho da pesquisa previa dois respondentes por loja, foi definido que os entrevistadores realizassem primeiro a entrevista com o executivo (dono, gerente ou supervisor) e, posteriormente, com o vendedor. Isso porque, se o executivo não concordasse em autorizar o vendedor a responder, a loja deveria ser eliminada.

<b>Resultado da ligação</b>	<b>Recomendações</b>
1. O telefone está fora de serviço	1. Eliminar o número
2. A ligação dá sinal de ocupado	2. Tentar novamente em horários diversos
3. Ninguém atende	3. Tentar novamente em horários diversos
4. O número discado é de fax	4. Enviar um fax solicitando o número do telefone
5. A ligação cai em uma secretária eletrônica	5. Deixar mensagem explicando o motivo da ligação. Ligar novamente mais tarde.
6. A ligação é atendida por alguém que não o respondente	6. Perguntar quando o respondente estará disponível e ligar novamente
7. A pessoa contatada está fora do parâmetro da amostra	7. Eliminar o número
8. A ligação é atendida pelo respondente esperado	8. Realizar a entrevista

**Quadro 16 - Resultados de uma ligação telefônica e recomendações para lidar com eles**

Fonte: Aaker et al. (2001, p. 256).

- A introdução: um dos aspectos mais importantes para que a entrevista seja completada com sucesso é a capacidade do entrevistador de gerar empatia com o entrevistado. Pensando nisso, foi elaborada uma introdução padronizada com uma breve explicação dos motivos da pesquisa, dos procedimentos e do tempo médio para respondê-la. Para Aaker et al. (2001, p. 258), existem algumas controvérsias sobre a quantidade de informações que podem ser coletadas em uma entrevista telefônica. A maioria delas dura uma média de 10 minutos; porém, existe uma tendência de os respondentes

subestimarem o tempo real de uma entrevista telefônica. Dessa forma, entrevistas com 20 ou até 30 minutos de duração normalmente são bem-sucedidas, desde que o assunto seja interessante e o entrevistado tenha competência para responder.

- Quando ligar: as ligações foram feitas em dias úteis, das 10h às 18h. Optou-se por não realizar entrevistas após 18h, em função de esse ser o horário de maior movimento nos *shopping centers*.
- Relatório das ligações: cada entrevistador deveria preencher um formulário onde constavam, para cada loja, dia e turno da ligação, número de tentativas, nome do executivo e nome do vendedor que respondeu à pesquisa e média de tempo de duração de cada entrevista, que ficou em torno de 20 minutos.

As vantagens desse método em relação às entrevistas pessoais são principalmente três:

a) maior número de entrevistas em um mesmo espaço de tempo, porque não há necessidade de deslocamentos para encontrar os respondentes; b) possibilidade de realizar acompanhamento e supervisão do processo a um custo acessível; c) menor custo por entrevista completada.

Algumas limitações desse método são: dificuldades de aplicar questões que necessitem de apoio visual (como a avaliação do design de um produto, por exemplo), potenciais erros de tendência de amostragem, no caso de um número significativo de respondentes não possuírem telefone, além de números fora da lista ou listas desatualizadas. Nenhum desses problemas foi constatado no caso do presente estudo.

### **5.2.3 Preparação da base de dados**

Antes de efetuar a análise estatística multivariada, Hair et al. (1999) recomendam que se examinem alguns aspectos de apresentação dos dados, entre eles, o tratamento dos casos de não-resposta, a identificação de *outliers* e a forma de distribuição dos dados, os quais serão comentados a seguir.

### 5.2.3.1 Tratamento dos casos de não-resposta (*missing values*)

Casos de não-resposta ou dados omissos (*missing values*) podem ocorrer por diversos motivos, como erros na digitação dos dados, recusa ou incapacidade do entrevistado em responder a questão (HAIR et al., 1999).

Dois aspectos importantes da avaliação de dados omissos, segundo Hair et al. (1999), são a verificação de sua magnitude e se a sua ausência é distribuída de forma aleatória.

Nesse estudo, a análise do banco de dados revelou um total de 24% (168 casos) com dados omissos, sendo essa característica não aleatória. Isso ocorreu porque os dois primeiros blocos de questões (1 a 36) praticamente não apresentaram dados omissos – em torno de 2% -, enquanto os dois últimos blocos de questões (57 a 75) apresentaram mais de 20% de ausência de respostas. Uma possível explicação é o fato de o questionário, relativamente longo, ter sido aplicado por telefone, levando a uma certa ansiedade dos entrevistados, no sentido de finalizá-lo rapidamente, principalmente após a 50ª questão.

Nesse caso, duas alternativas são possíveis: substituir os dados ausentes, através da média dos demais valores, ou seja, estimar os valores ausentes por uma variável cujo valor médio é calculado a partir de todas as outras respostas válidas; ou excluir todos os casos com dados omissos, também chamados *listwise*. Nos casos onde existem padrões de dados não aleatórios esta pode ser a solução mais eficiente (TABACHNICK; FIDELL, 1996).

Com o intuito de verificar qual solução seria mais adequada, foram preparadas duas bases de dados: uma com 702 casos e tratamento dos dados omissos, através da média dos demais valores, e outra com 534 casos e eliminação de todos os casos com dados omissos (*listwise*). A análise dessa segunda base de dados revelou que a eliminação dos 168 casos não alterou a distribuição das características da amostra, ou seja, manteve-se um percentual de 51% de gerentes e 49% de vendedores, sendo que o restante das características (número de lojas, área de vendas, número de funcionários, idade da empresa e porte da empresa) também manteve percentuais semelhantes ao da amostra original.

As duas bases de dados foram, então, utilizadas na análise fatorial confirmatória de um dos construtos do modelo cultural de orientação para o cliente no varejo, cujos resultados são apresentados posteriormente.

#### 5.2.3.2 Identificação dos *outliers*

*Outliers* são observações com uma combinação única de características, identificáveis como distintas das demais observações, também chamados de casos atípicos. De acordo com Bagozzi e Yi (1988), a existência de *outliers* em um banco de dados poderá causar distorções nos padrões de variância e covariância das amostras. Hair et al. (1999) classificam os *outliers* em quatro categorias:

- observações resultantes de erros de procedimentos na entrada dos dados ou erros de codificação, devendo ser eliminadas;
- observações que ocorrem como consequência de um acontecimento extraordinário, devendo ser mantidas, se o pesquisador considerar que existe uma explicação para o fato;
- observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem explicação, devendo ser eliminadas. Serão mantidas somente se o pesquisador acreditar que representam um segmento válido da população;
- observações que se situam fora da escala de valores de cada variável, mas que são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis. Nessas situações, o pesquisador deve reter as observações, a menos que exista alguma evidência específica que desqualifique o caso atípico como um membro válido da população (HAIR et al., 1999).

Segundo Hair et al. (1999), os *outliers* podem ser identificados a partir de uma perspectiva univariada ou multivariada. A perspectiva univariada examina a distribuição das observações, sendo que são considerados *outliers* aqueles casos que extrapolam o desvio-padrão em três ou quatro (para grandes amostras). Não foi encontrado nenhum caso semelhante nesse estudo.

A segunda perspectiva para identificação de *outliers* implica em uma avaliação multivariada de cada observação, dentro de um conjunto de variáveis. Para isso, utiliza-se uma forma de medição objetiva da posição multidimensional de cada observação relativa a um ponto comum. Essa medição é representada pelo  $D^2$  (Distância Mahalanobis), que é uma medida da distância de cada observação em um espaço multidimensional em relação ao centro médio do conjunto das observações. Nesse caso, sugere-se o nível de significância de 0,001 para a designação de um *outlier* (Tabachnick e Fidell, 1996). A análise da base de dados, considerando  $p < 0,001$ , revelou a existência de 39 *outliers*. A base de dados sem esses *outliers* (495 casos) foi também testada em um dos construtos do modelo, cujos resultados são apresentados posteriormente.

#### 5.2.3.3 Verificação da normalidade, linearidade e multicolinearidade dos dados

As distribuições normais ocupam uma posição proeminente nos testes estatísticos, em função do fato de que tanto as médias como as proporções, em grandes amostras, tendem a ser distribuídas normalmente (STEVENSON, 1981). Conforme Bentler (1984), porém, uma distribuição normal dos dados não é freqüentemente alcançada na prática, sobretudo nas Ciências Sociais.

Para Hair et al. (1999), a forma mais simples de diagnosticar a normalidade é verificar o histograma de cada variável, comparando os valores dos dados observados com o que seria uma distribuição normal. Tabachnick e Fidell (1996), por sua vez, afirmam que a verificação da normalidade pode se dar através da utilização de métodos estatísticos e gráficos. Quando a amostra é grande (caso do presente estudo), a visualização gráfica do formato da distribuição é mais indicada do que os testes estatísticos.

A base de dados foi, então, submetida a uma análise estatística de normalidade, considerando o cálculo dos valores de assimetria e curtose. Este procedimento demonstrou a existência de não normalidade na maioria das variáveis observáveis do modelo, principalmente em relação à curtose positiva<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> “Um valor positivo indica uma distribuição relativamente pontiaguda, enquanto um valor negativo indica uma distribuição relativamente plana” (HAIR et al., 1999, p. 772).



Partiu-se, assim, para a análise gráfica dos histogramas de cada variável. Os formatos das distribuições das variáveis desse estudo mostraram que praticamente todas elas apresentaram algum tipo de assimetria. Os casos mais graves concentraram-se nas variáveis de desempenho de mercado e desempenho financeiro (69 a 75), com assimetria à direita e curtose positiva, pois a maioria das respostas concentrou-se no valor 5 da escala.

Já a linearidade é um pressuposto implícito de todas as técnicas multivariadas baseadas em medidas de correlação, como a modelagem de equações estruturais. “A forma mais comum de avaliar a linearidade é examinar os gráficos de dispersão das variáveis e identificar qualquer desvio não linear dos dados” (HAIR et al., 1999, p. 67).

A linearidade, neste estudo, foi verificada através de gráficos *scatterplots* com dois eixos (X e Y), comparando-se todas as variáveis duas a duas, sendo que não foi encontrada nenhuma relação não-linear.

Finalmente, a multicolinearidade é definida como a medida em que uma variável pode ser explicada por outras variáveis de análise. Ocorre quando uma variável explicativa está altamente correlacionada com um conjunto de outras variáveis independentes. Quanto maior a multicolinearidade, mas difícil será averiguar o efeito de uma variável isoladamente. “Isso ocorre quando há correlações muito altas entre as variáveis, de 0,9 ou mais” (HAIR et al., 1999, p. 782). Nesse estudo, não foi detectada nenhuma correlação desta magnitude entre as variáveis.

#### 5.2.3.4 Transformação de variáveis não-normais

Segundo Hair et al. (1999), as duas formas mais comuns de distribuição não-normal são a distribuição plana e a distribuição assimétrica. Para a distribuição plana, é recomendado que as variáveis sejam transformadas calculando-se a base inversa de cada valor individual ( $1/X$  ou  $1/Y$ ). Já as distribuições assimétricas podem ser transformadas através da utilização da raiz quadrada, logaritmo ou ainda a base inversa.

Segundo Tabachnick e Fidell (1996), porém, não há consenso na literatura sobre qual método de transformação deve ser aplicado em cada caso. A sugestão é de se realizar

transformações pelos três métodos e escolher aquela que apresentou os melhores resultados em relação à normalidade da distribuição.

Considerando o principal problema encontrado – curtose positiva – e seguindo o que foi sugerido por Hair et al. (1999), as variáveis não-normais foram transformadas utilizando-se o método da base inversa. Verificando-se os resultados dessa transformação, contudo, não foi identificada melhoria na normalidade dos dados, nem nos ajustamentos dos construtos do modelo, conforme os resultados apresentados que serão comentados a seguir.

#### 5.2.3.5 Teste para a escolha da base de dados

Terminada a fase de preparação e avaliação dos dados, havia a possibilidade de escolher entre quatro bases de dados. A primeira com 702 casos, dados omissos transformados pela média, sem verificação de *outliers* e sem tratamento das variáveis não-normais. A segunda com 534 casos, em função da eliminação de todos os dados omissos (*listwise*). A terceira com 495 casos, em função da eliminação de todos os dados omissos e de todos os *outliers* multivariados. Finalmente, a quarta base de dados, com 495 casos e variáveis não-normais transformadas pelo método da base inversa.

A Tabela 8 apresenta a comparação dos resultados do teste realizado com as quatro bases de dados para um dos construtos do modelo, através do uso da análise fatorial confirmatória<sup>15</sup>.

**Tabela 8 – Teste de comparação das quatro bases de dados**

Índices <sup>16</sup>	Base 1	Base 2	Base 3	Base 4
GFI (>0,8)	0,96	<b>0,97</b>	0,95	0,95
AGFI (>0,8)	<b>0,94</b>	<b>0,94</b>	0,93	0,92
NFI (>0,9)	<b>0,95</b>	<b>0,95</b>	0,92	0,90
TLI (>0,9)	<b>0,95</b>	<b>0,95</b>	0,93	0,90
CFI (>0,8)	0,95	<b>0,96</b>	0,95	0,92
RMR (<0,05)	0,04	0,04	0,05	<b>0,02</b>
RMSEA (<0,08)	0,06	<b>0,05</b>	0,06	0,07

Fonte: Elaborada pela autora.

<sup>15</sup> Os procedimentos da análise fatorial confirmatória são descritos com maior detalhe na seção 6.8 Análise Fatorial Confirmatória dos Construtos.

<sup>16</sup> Esses índices serão comentados posteriormente.

Observa-se que a Base 2 foi a que obteve os melhores índices (marcados em negrito), com exceção do RMR em relação à Base 4. A partir desses resultados, tomou-se a decisão de escolher a Base 2, com 534 casos (correspondendo a 267 lojas), para a aplicação da modelagem de equações estruturais, já que, mesmo com a eliminação de todos os dados omissos, o número de casos continuou adequado para a realização das análises.

#### **5.2.4 Procedimentos estatísticos de análise dos dados**

A interpretação dos dados obtidos na fase descritiva da pesquisa envolveu, num primeiro momento, procedimentos e testes de estatística descritiva e de análise multivariada, com os seguintes objetivos:

- descrever as variáveis de caracterização da amostra, com os valores absolutos e percentuais obtidos, procurando formar um perfil das empresas integrantes da amostra;
- analisar as variáveis integrantes do modelo, buscando descrever as características de tendência central (média, mediana e desvio-padrão) de cada uma das variáveis;
- identificar diferenças na percepção da cultura de orientação para o cliente, a partir de variações na caracterização da amostra (número de funcionários, número de lojas, porte da empresa, entre outras), através da aplicação do teste de análise de variância (Anova). O teste de Anova tem como objetivo avaliar os efeitos da variável dependente sobre as variáveis independentes, indicando se os grupos diferem significativamente entre si com base em suas médias.

Em seguida, foi utilizada a análise fatorial exploratória, para verificar se a estrutura fatorial das variáveis referentes à amostra pesquisada apresentava-se semelhante aos resultados obtidos por Homburg e Pflesser (2001), ou seja, confirmar se os construtos de *normas de orientação para o cliente*, *artefatos de orientação para o cliente*, *comportamentos de orientação para o cliente*, *desempenho de mercado e desempenho financeiro* teriam a mesma configuração do estudo original.

Finalmente, foi utilizada a técnica de análise fatorial confirmatória, para verificar a estrutura fatorial de cada um dos construtos do modelo, e a modelagem de equações estruturais, para avaliar as relações entre os construtos do modelo proposto, analisando-as simultaneamente.

A modelagem de equações estruturais é usualmente empregada em estudos de investigação de relações entre construtos, tendo como base dados oriundos de levantamentos de corte transversal. Através desta técnica, é possível investigar modelos complexos, caracterizados por uma série de equações descritivas das inter-relações entre diversas variáveis latentes e observáveis (STEENKAMP; BAUMGARTNER, 2000).

Os dados desse estudo foram processados utilizando-se os softwares estatísticos SPSS (versão 11.5) e Amos (versão 4.0). A seguir, serão descritas as etapas de aplicação da modelagem de equações estruturais para esse estudo.

### **5.2.5 Aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais**

Um dos principais objetivos das técnicas estatísticas multivariadas é aumentar a capacidade explicativa da pesquisa e sua eficácia estatística. As técnicas de regressão múltipla, análise fatorial exploratória, análise de variância, entre outras utilizadas nesse estudo, apesar de poderosas ferramentas de análise, possuem uma mesma limitação: conseguem examinar somente uma única relação entre as variáveis dependentes e independentes de cada vez (HAIR et al., 1999).

Dessa forma, a utilização da modelagem de equações estruturais traz duas vantagens: 1) proporciona um método capaz de tratar múltiplas relações entre as variáveis simultaneamente; 2) avalia as relações exaustivamente, transformando a análise exploratória em confirmatória, ou seja, permite testar uma série de relações, que podem vir a constituir um modelo explicativo de um determinado fenômeno ou mesmo uma teoria inteira (HAIR et al., 1999).

Segundo Schuler (1995), a modelagem de dados, através do método de equações estruturais, permite testar hipóteses de relações entre variáveis latentes e observáveis, sendo um recurso importante para a avaliação de teorias e de relações causais.

Muitos modelos formulados na área de marketing têm como base conceitos teóricos ou construtos, que não são diretamente mensuráveis. É possível, entretanto, que determinados indicadores desses construtos possam ser utilizados para explicitar os conceitos teóricos. Vallette-Florence (1988) esclarece ainda que, como numa análise fatorial exploratória, a composição de um construto é um misto de cálculo (cargas fatoriais) e bom senso (correspondência teórica).

Schuler (1995, p. 96) afirma que “O teste de um modelo causal deve começar por uma boa condição entre as variáveis latentes (construtos) e seus indicadores (variáveis observáveis). Se os indicadores escolhidos para mensurar um determinado construto não o dimensionam adequadamente, esta teoria deve ser retificada antes do teste final do modelo”.

A modelagem de equações estruturais, de forma geral, desdobra-se em duas partes: o modelo de mensuração e o modelo estrutural. O modelo de mensuração especifica como as variáveis latentes dependem das variáveis observáveis, além de descrever as propriedades de mensuração (validade e confiabilidade) das variáveis observáveis. Já o modelo estrutural especifica as relações causais entre as variáveis latentes e descreve os efeitos causais entre elas.

As etapas para a aplicação da modelagem de equações estruturais, nesse estudo, seguiram as sugestões de diversos autores. Entre eles, é possível destacar Bagozzi e Yi (1988), Hair et al. (1999), Garver e Mentzer (1999) e Byrne (2001). Em síntese, os procedimentos foram: desenvolvimento do modelo teórico e definição de relações causais, transformação das relações causais no modelo de mensuração e, posteriormente, no modelo estrutural; definição da matriz de entrada de dados; escolha do método de estimação; seleção dos índices de ajuste; validação individual dos construtos, avaliação de modelos alternativos e validação do modelo de mensuração, validação do modelo integrado e teste das hipóteses.

Desenvolvimento do modelo teórico e definição de relações causais: para Hair et al. (1999, p. 620), existem quatro requisitos básicos para a existência de causalidade: a) associações suficientes entre duas variáveis; b) antecedentes temporais de causa sobre o efeito; c) ausência de variáveis causais alternativas; d) base teórica que justifique a relação.

Para o desenvolvimento do modelo teórico, neste estudo, foi utilizada a literatura sobre marketing e cultura organizacional, especificamente os temas relacionados à orientação para o mercado, orientação para o cliente, valores, normas, artefatos e comportamentos.

Transformação das relações causais no modelo de mensuração e, posteriormente, no modelo estrutural: o modelo de mensuração demonstra o relacionamento entre os construtos (variáveis latentes) e seus indicadores (variáveis observáveis), enquanto que o modelo estrutural especifica os relacionamentos entre os construtos. Pesquisadores têm recomendado que se estabeleça antes a validade e a confiabilidade das medidas utilizadas no modelo de mensuração, através da análise fatorial confirmatória, para que depois seja testado o modelo estrutural (KLINE, 1998).

Definição da matriz de entrada de dados: a técnica de modelagem de equações estruturais utiliza apenas matrizes de variância/covariância ou de correlação, como entrada de dados. Ao inserir observações individuais, elas são convertidas em um desses dois tipos de matrizes, ou seja, o foco da análise não é nas observações individuais e, sim, no padrão de relacionamentos a partir das respostas dos entrevistados (HAIR et al., 1999). Nesse estudo, o tipo de matriz escolhida foi a de covariância, em função de proporcionar comparações válidas entre diferentes amostras, o que não é possível no caso da matriz de correlação. Além disso, segundo Kline (1998), a matriz de correlação muitas vezes não é adequada, pois o processo de estimação utilizado na modelagem de equações estruturais pressupõe a análise de variáveis não-padronizadas.

Escolha do método de estimação: uma vez especificados os modelos de mensuração e estrutural e selecionada a matriz de entrada dos dados, é necessário definir como o modelo será estimado. Para isso, existem diversas técnicas, conforme o *software* estatístico utilizado. Um dos métodos de estimação mais utilizados é o critério de máxima verossimilhança (*maximum likelihood*), que é adequado para variáveis contínuas e com distribuição normal. Existem, porém, diversas outras técnicas que podem ser utilizadas para dados não-normais. O *software* utilizado neste estudo (Amos 4.0) possui um método de estimação chamado *Bootstrap*<sup>17</sup>, que é mais adequado quando se tem uma distribuição não-normal dos dados.

---

<sup>17</sup> “Processo de extrair várias amostras dos dados originais, como substituições para a estimação do modelo. A estimação dos parâmetros e os erros padronizados não se calculam por supostos estatísticos e, sim, a partir das observações empíricas” (HAIR et al., 1999, p. 768).

A esse respeito, Byrne (2001, p. 269) afirma: “O método de estimação de máxima verossimilhança é baseado em fórmulas analíticas relacionadas com uma distribuição normal da amostra, enquanto que no método *bootstrap*, a distribuição da amostra não sofre esse tipo de restrição”.

Seleção dos índices de ajuste: de acordo com Bagozzi e Yi (1988), existem várias medidas de ajuste através das quais um modelo pode ser avaliado. Os índices de ajuste utilizados para avaliar o modelo proposto nessa pesquisa foram selecionados a partir das indicações de Anderson e Gerbing (1988), Bagozzi e Yi (1988), Hair et al. (1999) e Byrne (2001).

1. Medidas de ajuste absoluto: verificam em que medida o modelo proposto prediz a matriz de covariância observada (HAIR et al., 1999).
- *Qui-quadrado* ( $X^2$ ): é uma medida que avalia a significância das diferenças entre a matriz observada e matriz estimada para o modelo proposto (HAIR et al., 1999). Quanto menor o índice, melhor o modelo estará representando os dados. Segundo, alguns autores, porém, existe uma tendência de essa medida rejeitar o modelo, quando a amostra é grande (mais de 200 casos) ou quando não há distribuição normal dos dados (ANDERSON; GERBING, 1988; HAIR et al., 1999). Em função disso, sugere-se que o  $X^2$  não seja usado para testar hipóteses, mas como um índice de melhor (valores baixos) ou pior (valores altos) ajuste do modelo.
  - *Qui-quadrado* sobre graus de liberdade ( $X^2/gl$ ): indica a diferença entre as matrizes observada e estimada. Um valor alto do quociente indica que as matrizes observada e estimada diferem significativamente. Valores iguais ou inferiores a cinco são considerados aceitáveis. Outro ponto a ser considerado é o coeficiente de significância (p), que indica a diferença entre as matrizes do modelo. Níveis de significância esperados devem ser maiores do que 0,05, indicando que as matrizes observada e estimada não são estatisticamente distintas (HAIR et al., 1999).
  - *Goodness-of-fit index* (GFI): de acordo com Byrne (2001), o GFI indica o grau de ajustamento geral do modelo, sendo que valores superiores a 0,8 são considerados adequados. Já para Bagozzi e Yi (1988), somente valores superiores a 0,9 indicariam que as relações propostas no modelo estão adequadas. O GFI é independente do tamanho da amostra e relativamente robusto em situações de não-normalidade.

- *Root Mean Squared Residual (RMR)*: representa o valor médio de todos os resíduos padronizados entre as matrizes estimadas e observadas, podendo variar de 0 a 1. Em um modelo de ajuste excelente, esse valor deve ser de 0,05 ou menos (BYRNE, 2001).
  - *Root means square of approximation (RMSEA)*: medida para corrigir a tendência que o teste de  $X^2$  apresenta, no sentido de rejeitar modelos em grandes amostras. Essa medida representa a discrepância por grau de liberdade da raiz quadrada da média dos resíduos dos modelos observado e modelo hipotetizado ao quadrado (HAIR et al., 1999). MacCallum et al. (1996) afirmam que valores do RMSEA inferiores a 0,05 indicam uma boa adequação do modelo aos dados; valores até 0,08 representam erros aceitáveis de aproximação aos dados; e índices entre 0,08 e 0,10 indicam uma adequação medíocre do modelo ao conjunto de dados. Já índices acima de 0,10 representam uma modelagem pobre ou inadequada.
2. Medidas de ajuste incremental: comparam o modelo proposto ao modelo nulo, que possui todos os indicadores medindo perfeitamente os construtos, isto é, apresenta valores de  $X^2$  associados com a variância total, na série de correlações ou de covariâncias (HAIR et al., 1999). Neste estudo, as principais medidas comparativas avaliadas foram as seguintes:
- *Adjusted Goodness-of-fit (AGFI)*: indica o grau de ajustamento geral do modelo. Essa medida é uma extensão do GFI, ajustada ao número de graus de liberdade do modelo proposto e do modelo nulo (HAIR et al., 1999). Seus valores variam entre 0 (ajustamento fraco) e 1 (ajustamento forte), sendo que valores iguais ou superiores a 0,8 são considerados aceitáveis.
  - *Comparative fit index (CFI)*: é uma medida comparativa global entre os modelos proposto e nulo (HAIR et al., 1999), apresentando, também, valores que oscilam entre 0 (fraco) e 1 (forte). Para Byrne (2001), valores superiores a 0,80 indicam um ajustamento aceitável do modelo.
  - *Normed Fit Index (NFI)*: índice relativo à comparação do  $X^2$  entre o modelo proposto e o modelo nulo. Os valores recomendados são iguais ou superiores a 0,9 (HAIR et al., 1999).



- *Tucker-Lewis index* (TLI): esse índice combina uma medida de parcimônia em um índice comparativo entre os modelos proposto e nulo, resultando em valores entre 0 e 1 (HAIR et al., 1999). Valores iguais ou superiores a 0,9 são considerados aceitáveis.
3. Medidas de ajuste de parcimônia: relacionam a qualidade do ajuste do modelo ao número de coeficientes estimados, exigidos para conseguir determinado nível de ajuste (HAIR et al., 1999). Nesse caso, o objetivo é diagnosticar se o ajuste do modelo foi alcançado em função de uma sobre-identificação dos dados relativa ao número de parâmetros do modelo. As medidas de parcimônia são utilizadas na comparação de modelos alternativos. Neste estudo, foi utilizado o *Consistent Akaike's Information Criterion* (CAIC), uma medida comparativa entre modelos com diferentes números de construtos. Quanto menor o valor do CAIC, melhor é a indicação de parcimônia do modelo.

Validação individual dos construtos: Garver e Mentzer (1999) recomendam que a modelagem de equações estruturais seja feita em dois estágios, ou seja, em primeiro lugar, o modelo de mensuração deve ser confirmado para, em seguida, o modelo estrutural ser testado. Hair et al. (1999) sugerem que o exame do modelo de mensuração seja realizado através da análise fatorial confirmatória. Esta técnica é utilizada para avaliar a relação entre as variáveis observadas e os construtos, com base na teoria e em resultados de pesquisas empíricas já realizadas. É importante ressaltar que qualquer modificação das relações entre as variáveis do construto deve estar baseada em conhecimentos teóricos. Somente a partir do domínio dos construtos teóricos que embasam o modelo é que o pesquisador tem condições de propor modelos alternativos, que melhor representem o conjunto de dados obtidos.

Avaliação de modelos alternativos e validação do modelo de mensuração: consiste em comparar os resultados de diferentes configurações de modelos, para determinar aquele que mais se ajusta aos dados obtidos. O pesquisador faz uma série de reespecificações no modelo inicialmente proposto, buscando os melhores índices de ajuste, desde que se cumpra a exigência de manter a coerência com a teoria subjacente (HAIR et al., 1999). A avaliação dos índices de ajuste possibilita ao pesquisador julgar a necessidade de potenciais mudanças no modelo proposto, procurando uma melhor adequação dos construtos e do modelo estrutural. Toda reespecificação de modelos deve ser realizada a partir de aporte teórico para que se

mantenha a lógica conceitual (BAGOZZI, 1994). Especificamente neste estudo, foram comparados dois modelos alternativos ao conjunto de dados.

Validação do modelo integrado e teste das hipóteses: após a validação do modelo de mensuração que melhor se ajusta aos dados, partiu-se para o teste do modelo estrutural, com o objetivo de verificar as relações causais propostas nos construtos teóricos.

O capítulo seguinte apresenta os resultados das etapas exploratória e descritiva da pesquisa.

## 6 RESULTADOS

A apresentação dos resultados envolve, num primeiro momento, a descrição da etapa exploratória do estudo. Aborda os resultados das entrevistas em profundidade com especialistas e o desenvolvimento e teste do instrumento de coleta de dados. Em seguida, são apresentadas a caracterização da amostra, a estatística descritiva e a análise fatorial exploratória dos construtos. Finalmente, são explicitadas as análises fatoriais confirmatórias dos construtos, a avaliação de modelos alternativos, a validação do modelo de mensuração e a análise do modelo estrutural completo.

### 6.1 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM ESPECIALISTAS

Com o intuito de validar as cinco dimensões e variáveis de análise dos valores da cultura do varejo brasileiro, descritas anteriormente, foi utilizado o método de juízes, acadêmicos e práticos (MALHOTRA, 2001). Segundo Kolbe e Burnett (1991, p. 248) “A confiabilidade através do método de juízes é percebida como uma medida padrão na pesquisa qualitativa”.

Dessa forma, o Quadro 14 (p. 144) foi apresentado e avaliado por 10 especialistas na área de varejo, grupo formado pelos seguintes profissionais:

- Wilson Noer, Coordenador Institucional da Câmara de Dirigentes Lojistas de Porto Alegre;
- Vilmar Wiczniewski, Diretor Comercial da Empresa Sonae;
- Prof. Dr. Cláudio Felisoni de Ângelo, Professor do Pós-Graduação em Varejo da Universidade de São Paulo (USP);

- Prof. Dr. José Augusto G. da Silveira, Professor do Pós-Graduação em Varejo da USP;
- Marcos Gouvêa de Souza, Consultor de Varejo da GSMD Consultoria – São Paulo;
- Prof. Dr. Cláudio Sampaio, Professor do Mestrado em Administração e Negócios da Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS);
- Prof. Dr. Walter Nique, Professor do Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do RS;
- José Alceu Marconato, Presidente do Sindicato dos Lojistas do Comércio de Porto Alegre;
- Prof. Ms Ricardo Hillmann, Professor do Curso de Especialização em Marketing da PUCRS, com atuação profissional na área de varejo;
- Prof. Ms Ivan Garrido, Coordenador do Curso de Comércio Exterior da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, com atuação profissional na área de varejo.

Cada especialista recebeu uma cópia em papel, contendo os seguintes elementos: modelo e hipóteses da pesquisa, resultados da análise de conteúdo (Quadro 14) e escalas de normas, artefatos, comportamentos e desempenho de Homburg e Pflesser (2000), traduzidas para o português<sup>18</sup>.

Apenas um dos especialistas não concordou com o quadro de análise proposto<sup>19</sup>, resultando em uma confiabilidade de 90%, o que é considerado satisfatório (KOLBE; BURNETT, 1991).

Os outros nove especialistas concordaram com as cinco dimensões, embora nem todos tenham concordado com todos os itens que faziam parte de cada dimensão. Na dimensão “Consumidor/Cliente”, a maioria afirmou que o relacionamento com o cliente seria uma forma de fidelização. Assim, esse item foi retirado. Na dimensão “Funcionário”, vários entrevistados defenderam a idéia de que o item satisfação do funcionário não deveria constar, já que seria conceitualmente diferente dos outros três (comprometimento, eficácia e pró-atividade). A sugestão foi acolhida.

---

<sup>18</sup> Antes de serem apresentadas aos entrevistados, as escalas foram submetidas ao método de tradução reversa, conforme já foi descrito.

<sup>19</sup> Na opinião dele deveria ser utilizada uma escala de valores já validada, como a de Hofstede, por exemplo.

As três dimensões seguintes, “Gestão”, “Negócio” e “Mercado/Setor” suscitaram bastante debate. Vários especialistas não aceitaram a divisão entre Gestão e Negócio; na opinião deles essas duas dimensões deveriam ser condensadas. Os itens pragmatismo, sucesso, inovação e modernização foram considerados muito genéricos pela maioria e, por isso, foram suprimidos. Já os itens concentração e conflitos com fornecedores foram considerados mais características conjunturais do que valores do setor e, por isso, também foram suprimidos. A partir de todos esses elementos, evidenciados nas discussões realizadas durante as entrevistas, o quadro de análise foi alterado. Finalmente, as dimensões e os itens resultantes desse processo foram transformados em uma escala de valores presentes na cultura do varejo brasileiro, apresentada no Quadro 17.

<p><b>Valores relacionados ao CONSUMIDOR, presentes no setor de varejo no Brasil</b></p> <p>A maioria das empresas do setor de varejo possui um profundo conhecimento sobre as características dos consumidores.</p> <p>A maioria das empresas do setor de varejo possui estratégias para a fidelização de seus consumidores.</p> <p>A maioria das empresas do setor de varejo proporciona um alto grau de satisfação a seus consumidores.</p>
<p><b>Valores relacionados ao FUNCIONÁRIO, presentes no setor de varejo no Brasil</b></p> <p>A maioria dos funcionários das empresas do setor de varejo está comprometida com o atendimento das necessidades dos consumidores.</p> <p>A maioria dos funcionários das empresas do setor de varejo é eficaz no atendimento das necessidades dos consumidores.</p> <p>A maioria dos funcionários das empresas do setor de varejo é proativa em relação aos problemas dos consumidores (toma a iniciativa de resolvê-los).</p>
<p><b>Valores relacionados à GESTÃO DAS EMPRESAS, presentes no setor de varejo no Brasil</b></p> <p>Na gestão da maioria das empresas do setor de varejo, a tomada de decisão é rápida e flexível.</p> <p>A gestão da maioria das empresas do setor de varejo é feita por profissionais competentes nas suas funções.</p> <p>Na gestão da maioria das empresas do setor de varejo, a qualidade dos serviços prestados aos consumidores é muito valorizada.</p>
<p><b>Valores relacionados ao MERCADO, presentes no setor de varejo no Brasil</b></p> <p>A maioria das empresas do setor de varejo busca constantemente diferenciar-se no mercado.</p> <p>A maioria das empresas do setor de varejo investe muito em Tecnologia de Informação e Comunicação.</p> <p>A maioria das empresas do setor de varejo é bastante competitiva.</p>

**Quadro 17 – Escala de valores presentes na cultura do varejo brasileiro**

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao modelo, um especialista não concordou com a relação proposta entre os valores da cultura brasileira de varejo e as normas, artefatos e comportamentos de orientação para o cliente (hipóteses 1a, 1b e 1c); três especialistas concordaram totalmente com a estrutura proposta, considerando o modelo válido; e seis especialistas, embora também tenham considerado o modelo válido, sugeriram que o foco fosse alterado de cultura brasileira de varejo (proposta original) para cultura do varejo brasileiro (proposta atual), ou seja, ao

invés de abordar valores genéricos da cultura brasileira, presentes no varejo, a pesquisa deveria focar os valores organizacionais presentes na cultura do varejo brasileiro.

O grupo dos seis especialistas achou difícil estabelecer uma relação direta entre valores culturais genéricos e uma cultura organizacional específica. Para eles, porém, é possível definir e medir os valores organizacionais que permeiam a cultura do setor de varejo no Brasil e relacioná-los com as normas, artefatos e comportamentos da cultura organizacional de determinada empresa varejista. Esta sugestão foi acatada pela pesquisadora.

Em relação à discussão das escalas, os resultados foram os seguintes (Quadro 18):

NORMAS	
Escala traduzida	Avaliação dos especialistas
<i>Orientação para o mercado relacionada ao sucesso (nova escala).</i>	A maior parte dos especialistas indicou que fosse alterada a expressão <u>nossa UEN</u> para <u>nossa empresa</u> .
1. Em nossa UEN, o desempenho de mercado (por exemplo: fatia de mercado, satisfação do cliente) é medido regularmente. 2. Em nossa UEN, o desempenho de mercado (por exemplo: fatia de mercado, satisfação do cliente) é controlado regularmente.	A maioria dos entrevistados não achou clara a diferença entre <u>medido</u> e <u>controlado</u> . Foi sugerido utilizar <u>analisado</u> no lugar de <u>controlado</u> . Alguns especialistas também comentaram sobre o fato de que fatia de mercado é um índice de desempenho não adequado a pequenas empresas e que seria melhor utilizar crescimento das vendas.
<i>Orientação para o mercado relacionada com a inovação e a flexibilidade (nova escala).</i>	A maior parte dos especialistas indicou que fosse alterada a ênfase das sentenças, retirando a expressão “esperamos que” e transformando-as em frases afirmativas, por exemplo: “Em nosso negócio, programas padronizados são regularmente examinados....”
1. Em nossa UEN, esperamos que, de maneira geral, programas padronizados sejam regularmente examinados para tornarem-se mais eficazes no atendimento às exigências do mercado.	A maior parte dos especialistas indicou que fosse alterada a expressão <u>nossa UEN</u> para <u>nossa empresa</u> . Foi sugerido alterar <u>programas padronizados</u> para <u>processos rotineiros</u> .
2. Em nossa UEN, esperamos que soluções desburocratizadas sejam encontradas rapidamente em situações difíceis (por exemplo, no caso de um grande volume de reclamações de clientes).	A maior parte dos especialistas indicou que fosse alterada a expressão <u>nossa UEN</u> para <u>nossa empresa</u> .
3. Em nossa UEN, esperamos que novos produtos e serviços que agreguem valor ao cliente sejam detectados e desenvolvidos permanentemente.	Foi sugerido alterar <u>detectados</u> para <u>identificados</u> . Foi sugerido alterar <u>permanentemente</u> para <u>continuamente</u> .
4. Em nossa UEN, apreciamos idéias não convencionais (especialmente se elas partem do cliente).	Foi sugerido se alterar <u>idéias não convencionais</u> para <u>idéias criativas</u> .
<i>Orientação para o mercado relacionada com a franqueza na comunicação interna (nova escala).</i>	
1. Em nossa UEN, esperamos que as reuniões interdepartamentais (por exemplo, discussões sobre tendências de mercado) aconteçam regularmente.	Foi sugerido alterar <u>reuniões interdepartamentais</u> para <u>reuniões gerais</u> .
2. Em nossa UEN, esperamos que problemas de mercado sejam tratados de forma direta e aberta.	A maior parte dos especialistas indicou que fosse alterada a expressão <u>nossa UEN</u> para <u>nossa empresa</u> .

continua

continuação

<b>NORMAS</b>	
<b>Escala traduzida</b>	<b>Avaliação dos especialistas</b>
<i>Orientação para o mercado relacionada com a franqueza na comunicação interna (nova escala).</i>	
3. Em nossa UEN, esperamos que exista a disseminação e armazenamento de inteligência de mercado.	Foi sugerido alterar <u>armazenamento</u> para <u>compartilhamento</u> . Foi sugerido colocar em nota de rodapé uma breve explicação sobre o conceito de inteligência de mercado.
4. Em nossa UEN, a disseminação e o armazenamento de inteligência de mercado são controlados.	Sugeriu-se alterar <u>controlados</u> para <u>avaliados</u> .
<i>Orientação para o mercado relacionada à qualidade (nova escala).</i>	
1. Em nossa UEN, esperamos que a qualidade seja avaliada pelos clientes ou, pelo menos, a partir da perspectiva dos clientes.	Foi sugerido alterar <u>qualidade</u> para <u>qualidade dos serviços</u> .
2. Em nossa UEN, competências sociais e operacionais dos empregados em contato com o cliente são absolutamente esperadas.	Os especialistas acharam a frase pouco clara em relação ao conceito de “competências sociais dos empregados”. Sugeriu-se alterar para “..., os empregados que trabalham em contato direto com o cliente têm competências e perfil para essa tarefa”. Também foi sugerido se alterar <u>empregados</u> para <u>funcionários</u> .
3. Em nossa UEN, as competências dos empregados que estão em contato direto com o cliente (por exemplo, vendedores, serviço de atendimento ao cliente, balconistas) são controladas regularmente.	Foi sugerido alterar <u>controladas</u> para <u>avaliadas</u> .
<i>Orientação para o mercado relacionada à rapidez (nova escala).</i>	
1. Em nossa UEN, esperamos que as solicitações dos clientes sejam respondidas imediatamente.	Foi sugerido alterar <u>respondidas</u> para <u>atendidas</u> .
2. Em nossa UEN, esperamos que os processos relacionados aos clientes sejam constantemente aprimorados e mais rápidos.	A maior parte dos especialistas indicou que fosse alterada a expressão <u>nossa UEN</u> para <u>nossa empresa</u> .
3. Em nossa UEN, a rapidez dos processos relacionados aos clientes é controlada regularmente.	Foi sugerido alterar <u>controlada</u> para <u>avaliada</u> .
4. Em nossa UEN, esperam-se respostas rápidas em relação às mudanças ocorridas no mercado.	A maior parte dos especialistas indicou que fosse alterada a expressão <u>nossa UEN</u> para <u>nossa empresa</u> .
<i>Orientação para o mercado relacionada à cooperação interdepartamental (nova escala).</i>	
1. Em nossa UEN, cada empregado espera que os clientes sejam integrados no planejamento de um novo produto ou programa de serviço (por exemplo, pela condução de uma equipe de trabalho interdisciplinar ou grupos focais).	Os especialistas acharam de difícil compreensão os exemplos propostos e sugeriram que se alterasse para “por exemplo, ouvindo o cliente através de pesquisas ou de comitês de clientes”. Também foi sugerido se alterar <u>empregados</u> para <u>funcionários</u> .
2. Em nossa UEN, a disponibilidade de informação de mercado para diferentes áreas funcionais (por exemplo, marketing, pesquisa e desenvolvimento) é controlada.	Foi sugerido alterar <u>controlada</u> para <u>avaliada</u> . Foi sugerido alterar <u>pesquisa e desenvolvimento</u> para <u>vendas e finanças</u> .
3. Em nossa UEN, o grau de coordenação das decisões sobre atividades de marketing em diferentes áreas é controlado.	Os especialistas consideraram esse item de difícil compreensão, mas não conseguiram sugerir uma alternativa. Sugeriu-se alterar <u>controlado</u> para <u>avaliado</u> .

continuação

<b>NORMAS</b>	
<b>Escala traduzida</b>	<b>Avaliação dos especialistas</b>
<i>Orientação para o mercado relacionada à responsabilidade dos empregados (nova escala).</i>	Foi sugerido alterar <u>empregados</u> para <u>funcionários</u> .
1. Em nossa UEN, esperamos que cada empregado sintam-se responsável por detectar e solucionar problemas atuais e potenciais dos clientes.	Foi sugerido alterar <u>empregados</u> para <u>funcionários</u> e <u>detectar</u> para <u>identificar</u> .
2. Em nossa UEN, esperamos que cada empregado seja plenamente responsável pelos clientes.	Foi sugerido alterar <u>empregados</u> para <u>funcionários</u> .
<i>Orientação para o mercado, relacionada à valorização dos empregados (nova escala).</i>	Foi sugerido alterar <u>empregados</u> para <u>funcionários</u> .
1. Em nossa UEN, a individualidade de cada empregado é vista como uma vantagem competitiva.	Foi sugerido alterar <u>empregados</u> para <u>funcionários</u> .
2. Em nossa UEN, se aceita que um desempenho de alta qualidade possa ser alcançado individualmente e de várias maneiras diferentes.	A maior parte dos especialistas indicou que fosse alterada a expressão <u>nossa UEN</u> para <u>nossa empresa</u> .
3. Em nossa UEN, esperamos que haja um alto envolvimento dos empregados na satisfação das necessidades dos clientes.	Foi sugerido alterar <u>empregados</u> para <u>funcionários</u> .
<b>ARTEFATOS</b>	
<b>Escala traduzida</b>	<b>Avaliação dos especialistas</b>
<i>Histórias sobre “heróis” da orientação para o mercado (nova escala).</i>	Os especialistas sugeriram utilizar “Exemplos relatados entre os funcionários” no lugar de “Histórias”.
Por favor, indique a frequência de histórias entre os empregados de sua unidade de negócio relacionadas ao seguinte tópico:	Foi sugerido alterar <u>estórias</u> para <u>comentários</u> ou <u>conversas</u> . Foi sugerido alterar <u>empregados</u> para <u>funcionários</u> .
1. Comportamento exemplar de orientação para o mercado, por parte de um executivo (por exemplo, fundador, presidente, gerente).	Foi sugerido acrescentar “proprietário” aos exemplos.
<i>Histórias sobre problemas com a orientação para o mercado (nova escala).</i>	Os especialistas sugeriram utilizar “Exemplos relatados entre os funcionários” no lugar de “Estórias”.
Por favor, indique a frequência de histórias entre os empregados de sua unidade de negócio relacionadas aos seguintes tópicos:	Foi sugerido alterar <u>histórias</u> para <u>comentários</u> ou <u>conversas</u> . Foi sugerido alterar <u>empregados</u> para <u>funcionários</u> .
1. Problemas de comunicação entre diferentes áreas, que afetam negativamente a orientação para o mercado.	Sem alterações.
2. Problemas na UEN, em função do baixo grau de orientação para o mercado.	A maior parte dos especialistas indicou que fosse alterada a expressão <u>nossa UEN</u> para <u>nossa empresa</u> .
3. Leis não-escritas (escondidas) na UEN e que impedem a orientação para o mercado.	Foi sugerido alterar <u>escondidas</u> para <u>subentendidas</u> .
<i>Arranjos da orientação para o mercado (nova escala).</i>	
1. Em nossa UEN, prédios e o complexo exterior são claramente sinalizados, de forma que os visitantes e clientes possam localizar-se facilmente.	Foi sugerido alterar <u>prédios e complexo exterior</u> para <u>lojas e áreas externas</u> .
2. Em nossa UEN, a recepção ao cliente é bem organizada e claramente sinalizada.	Os especialistas consideraram que, no caso do varejo, a organização da loja é mais relevante do que a organização da recepção ao cliente. Sugeriu-se alterar para “Em nossa empresa, as lojas, vitrines e áreas de vendas são organizadas e atrativas para os clientes”.



conclusão

<b>ARTEFATOS</b>	
<b>Escala traduzida</b>	<b>Avaliação dos especialistas</b>
<i>Arranjos da orientação para o mercado (nova escala).</i>	
3. Em nossa UEN, as salas de reuniões e os escritórios são construídos de forma a facilitar a comunicação.	A maior parte dos especialistas indicou que fosse alterada a expressão <u>nossa UEN</u> para <u>nossa empresa</u> .
4. Em nossa UEN, existem áreas atrativas de encontro e discussão (por exemplo, sala do cafezinho), onde as informações podem ser trocadas de maneira informal.	A maior parte dos especialistas indicou que fosse alterada a expressão <u>nossa UEN</u> para <u>nossa empresa</u> .
<b>Rituais de orientação para o mercado (nova escala).</b>	
1. Em nossa UEN, os empregados que são orientados para o cliente, de forma exemplar, são recompensados regularmente.	Foi sugerido alterar <u>empregados</u> para <u>funcionários</u> .
2. Em nossa UEN, são organizados regularmente eventos para clientes importantes.	Foi sugerido alterar <u>clientes importantes</u> para <u>clientes especiais</u> .
3. Em nossa UEN, recebemos clientes de maneira bem individualizada (por exemplo, por empregados treinados especificamente para isso, com “boas-vindas”, escrito em um quadro negro na recepção).	Os especialistas sugeriram retirar a expressão “com boas-vindas escrito em um quadro negro na recepção”. Foi sugerido alterar <u>empregados</u> para <u>funcionários</u> .
4. Em nossa UEN, organizamos regularmente promoções de vendas e eventos para clientes, visando o fornecimento de produtos ou serviços.	Foi sugerido acrescentar “... o <u>lançamento</u> e fornecimento de produtos e serviços”.
<b>Linguagem de orientação para o mercado (nova escala).</b>	
Por favor, indique a frequência com que são ditas as seguintes frases (ou sentenças similares) durante reuniões em sua UEN:	Foi sugerido alterar <u>sentenças</u> para <u>comentários</u> . Foi sugerido acrescentar “... durante reuniões ou <u>treinamentos</u> ...”
1. “E se agora a gente tentasse olhar este problema do ponto de vista do cliente...”	Sem alterações.
2. “Qual será o valor agregado para o cliente, se fizermos isto?”	Sem alterações.
3. “Podemos oferecer aos clientes o que eles esperam de nós?”	Sem alterações.
<b>Linguagem de não orientação para o mercado (nova escala).</b>	
Por favor indique a frequência com que são ditas as seguintes frases (ou sentenças similares) durante reuniões em sua UEN:	Foi sugerido alterar <u>sentenças</u> para <u>comentários</u> . Foi sugerido acrescentar “... durante reuniões ou <u>treinamentos</u> ...”
1. “Esta idéia soa muito interessante, mas não é realista para nossa UEN”.	A maior parte dos especialistas indicou que fosse alterada a expressão <u>nossa UEN</u> para <u>nossa empresa</u> .
2. “Eu sei muito bem o que os clientes desejam.”	Sem alterações.
3. “Não estou interessado no que o concorrente XY planeja fazer! Nós precisamos é...”	Sem alterações.
4. “Por que precisamos mudar algo nesse contexto? Eu acho que isso ainda está funcionando bem.”	Sem alterações.

### Quadro 18 – Normas e artefatos de orientação para o cliente

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à escala de comportamentos de orientação para o cliente, houve poucas sugestões de alterações. A maioria delas esteve relacionada com termos e significados

específicos. Em relação às escalas de desempenho de mercado e desempenho financeiro, também não houve sugestões significativas por parte dos especialistas.

## 6.2 ELABORAÇÃO E TESTE DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Com base no modelo e nas hipóteses anteriormente estabelecidas, nos resultados da análise de conteúdo e nos resultados das entrevistas de profundidade com os especialistas na área de varejo, estruturou-se o instrumento de coleta de dados, composto por seis construtos principais, subdivididos em 17 dimensões, num total de 83 variáveis (Anexo B).

No Construto 1 - *valores presentes na cultura do varejo brasileiro*, foram apresentadas aos entrevistados, 12 questões referentes à percepção geral em relação aos valores presentes nas empresas do setor de varejo brasileiro. Este construto foi subdividido em quatro dimensões: valores relacionados ao consumidor, presentes no setor de varejo (variáveis 1, 2 e 3); valores relacionados ao funcionário, presentes no setor de varejo (variáveis 4, 5 e 6); valores relacionados à gestão das empresas, presentes no setor de varejo (variáveis 7, 8 e 9); valores relacionados ao mercado, presentes no setor de varejo (variáveis 10, 11 e 12).

No Construto 2 – *normas de orientação para o cliente*, foram apresentadas 24 questões referentes à percepção das normas de orientação para o cliente presentes na empresa em que trabalha. Este construto foi subdividido em oito dimensões: orientação para o cliente relacionada ao sucesso (variáveis 13 e 14); orientação para o cliente relacionada com a inovação e a flexibilidade (variáveis 15, 16, 17 e 18); orientação para o cliente relacionada com a franqueza na comunicação interna (variáveis 19, 20, 21 e 22); orientação para o cliente relacionada com a qualidade (variáveis 23, 24 e 25); orientação para o cliente relacionada com a velocidade (variáveis 26, 27, 28 e 29); orientação para o cliente relacionada à cooperação interna (variáveis 30 e 31); orientação para o cliente relacionada à responsabilidade dos funcionários (variáveis 32 e 33); orientação para o cliente relacionada à valorização dos funcionários (variáveis 34, 35 e 36).

No Construto 3 – *artefatos de orientação para o cliente*, foram apresentadas 20 questões referentes à percepção dos artefatos de orientação para o cliente presentes na

empresa em que trabalha. Este construto foi subdividido em cinco dimensões: histórias de orientação para o cliente (variáveis 37, 38, 39 e 40); linguagem de orientação para o cliente (variáveis 41, 42 e 43); linguagem de não orientação para o cliente (variáveis 44, 45, 46 e 47); arranjos da orientação para o cliente (variáveis 48, 49, 50, 51 e 52); rituais de orientação para o cliente (variáveis 53, 54, 55 e 56).

No Construto 4 – *comportamentos de orientação para o cliente*, foram apresentadas 12 questões referentes à percepção dos comportamentos de orientação para o cliente, presentes na empresa em que trabalha. Este construto foi baseado na escala desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e adaptada por Homgür e Pflesser (2000), não apresentando subdivisões em dimensões. É formado pelas variáveis 57 a 68.

No Construto 5 – *desempenho de mercado*, foram apresentadas seis questões referentes à percepção do desempenho de mercado da empresa em que trabalha. Este construto foi baseado na escala desenvolvida por Irving (1995) e adaptada por Homgür e Pflesser (2000), não apresentando subdivisões em dimensões. É formado pelas variáveis 69 a 74.

No Construto 6 – *desempenho financeiro*, foi apresentada uma questão referente à percepção do desempenho financeiro da empresa em que trabalha, formado pela variável 75.

Finalmente, foram apresentadas aos entrevistados as questões para caracterização das empresas participantes (variáveis 76 a 83).

O pré-teste do questionário foi realizado em três momentos distintos. Em primeiro lugar, o questionário foi novamente apresentado (por e-mail) aos 10 especialistas na área de varejo, para que pudessem confirmar se estava adequado, sendo que oito deles responderam. As principais sugestões de modificações diziam respeito à clarificação dos enunciados, esclarecimentos sobre a utilização das escalas e explicações adicionais de alguns termos específicos aos respondentes.

Em segundo lugar, o questionário foi aplicado pessoalmente a uma amostra, selecionada por conveniência, formada por 4 professores da área de marketing, 3 gerentes que atuam no varejo e 5 vendedores que também atuam no varejo. A maioria sugeriu modificações no *layout* do questionário (não essencial, já que a coleta seria por telefone) e simplificação do vocabulário.

Finalmente foram selecionadas 20 lojas especializadas localizadas em *shopping centers* de diferentes regiões geográficas do país (um *shopping* da região Sul, um da região Sudeste, um da região Centro-Oeste e um da região Nordeste). Em seguida, aplicaram-se os questionários a 40 entrevistados, entre os dias 15 e 19 de abril de 2004, através de entrevistas por telefone, sendo duas pessoas por loja (um gerente ou proprietário e um vendedor). Não foram identificados problemas de compreensão; porém, observou-se a necessidade de um maior detalhamento sobre as instruções para o preenchimento do questionário, além de alterações nas questões de caracterização das empresas. As 20 lojas e os quatro *shopping centers* utilizados no pré-teste foram excluídos da população e não participaram da pesquisa.

### 6.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A seguir, são apresentadas as características das 267 empresas participantes da pesquisa em relação ao cargo ocupado pelos respondentes, número de lojas na cidade, total de área de vendas da loja pesquisada, número de funcionários da loja pesquisada, idade da empresa, principais produtos comercializados e porte da empresa<sup>20</sup>. Optou-se por trabalhar com a noção de porte (micro, pequena, média ou grande empresa) em função do pré-teste ter apontado uma relutância dos entrevistados em revelar o faturamento das empresas.

#### 6.3.1 Cargo ocupado pelos respondentes

A Tabela 9 apresenta a distribuição do cargo ocupado pelos respondentes das empresas participantes da amostra.

---

<sup>20</sup> Segundo o IBGE, o porte das empresas é classificado segundo o número de funcionários: até nove funcionários a empresa é considerada micro; de 10 a 49, pequena; de 50 a 99, média; e acima de 100, grande (IBGE, 2004).

**Tabela 9 – Cargo ocupado pelos respondentes**

<b>Cargo</b>	<b>Frequência</b>	<b>% de respostas</b>	<b>% acumulado</b>
Executivo	351	50,0%	50,0%
Atendimento	351	50,0%	100%

Fonte: Coleta de dados.

Conforme explicado anteriormente, para cada loja foram entrevistadas duas pessoas: uma de cargo executivo (gerente, supervisor, diretor ou proprietário) e outra de atendimento ao cliente (vendedor, balconista, caixa), ambas com pelo menos um ano de casa.

### 6.3.2 Número de lojas

A Tabela 10 apresenta a distribuição do número de lojas nas empresas participantes da amostra, na cidade pesquisada.

**Tabela 10 – Número de lojas**

<b>Número de lojas</b>	<b>Frequência</b>	<b>% de respostas</b>	<b>% acumulado</b>
uma loja	160	37,8%	37,8%
duas -três lojas	104	24,6%	62,4%
quatro -seis lojas	82	19,4%	81,8%
+ de seis lojas	77	18,2%	100%

Fonte: Coleta de dados.

A maioria das empresas possui apenas uma loja (37,8%), sendo que 62,4% delas possui até três lojas. A média geral do número de lojas ficou em 3,3, sendo que apenas 12 empresas possuem mais de 10 lojas na cidade em que foram pesquisadas.

### 6.3.3 Total de área de vendas

A Tabela 11 apresenta a distribuição do total de área de vendas da loja, de cada uma das empresas participantes da amostra.

**Tabela 11 – Total de área de vendas da loja**

Total da área de vendas	Frequência	% de respostas	% acumulado
Até 20m <sup>2</sup>	107	41,2%	41,2%
De 21m <sup>2</sup> a 36m <sup>2</sup>	52	20%	61,2%
De 37m <sup>2</sup> a 50m <sup>2</sup>	51	19,6%	80,8%
+ de 50m <sup>2</sup>	50	19,2%	100%

Fonte: Coleta de dados.

A maioria das empresas possui lojas pequenas, de até 20m<sup>2</sup> de área de vendas. A média total de área de vendas das empresas pesquisadas ficou em aproximadamente 40m<sup>2</sup>. Observa-se que espaços relativos a estoques e administração das lojas não são levados em conta nessa tabela.

### 6.3.4 Número de funcionários

A Tabela 12 apresenta a distribuição do número de funcionários da loja de cada uma das empresas participantes da amostra.

**Tabela 12 – Número de funcionários da loja**

Número de funcionários da loja	Frequência	% de respostas	% acumulado
cinco funcionários	149	35,2%	35,2%
seis a oito funcionários	80	18,9%	54,1%
nove a 15 funcionários	109	25,8%	79,9%
+ de 16 funcionários	85	20,1%	100%

Fonte: Coleta de dados.

A maioria das lojas das empresas pesquisadas possui cinco funcionários (35,3%), sendo que praticamente 80% possuem até 15 funcionários. Cabe lembrar que um dos critérios de seleção das lojas foi o de que tivessem pelo menos cinco funcionários. A média geral de funcionários por loja das empresas da amostra foi 14.

### 6.3.5 Idade das empresas

A Tabela 13 apresenta a distribuição da idade das empresas participantes da amostra.

**Tabela 13 – Idade das empresas**

<b>Idade das empresas</b>	<b>Frequência</b>	<b>% de respostas</b>	<b>% acumulado</b>
Até sete anos	124	34,4%	34,4%
De oito a 12 anos	82	22,8%	57,2%
De 13 a 22 anos	77	21,4%	78,6%
+ de 22 anos	77	21,4%	100%

Fonte: Coleta de dados.

Observa-se que a maioria das empresas possui até sete anos de atividade (34,4%); porém, um percentual importante (21,4%) atua no mercado há mais de 22 anos. A média de idade das empresas pesquisadas ficou em 17 anos.

### 6.3.6 Principais produtos comercializados

A Tabela 14 apresenta a distribuição dos principais produtos comercializados pelas empresas participantes da amostra.

**Tabela 14 – Principais produtos comercializados**

Principais produtos comercializados	Frequência	% de respostas
Artigos para viagem/malas	6	1,71%
Brinquedos	9	2,56%
Perfumaria/Cosméticos	10	2,85%
<i>Lingerie</i> /meias	10	2,85%
Relógios/óculos	11	3,13%
<i>Jeans</i>	17	4,84%
Moda Bebê/Infantil	18	5,13%
Livraria/Papelaria/Cd's e Dvd's/Informática	18	5,13%
Bijuterias/Jóias	19	5,41%
Presentes/Decorações	20	5,70%
Moda em Geral (Unisex)	22	6,28%
Moda Masculina	35	9,98%
Moda Feminina	48	13,67%
Calçados/Bolsas/Acessórios	50	14,24%
Moda Jovem/Esporte/Surf/Ginástica/Praia	50	14,24%
Outros	8	2,28%
<b>TOTAL</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>

Fonte: Coleta de dados.

A grande maioria das empresas comercializa produtos de moda (roupas, calçados e acessórios) para homens, mulheres e jovens, totalizando 58,41% da amostra. Nesse sentido, observa-se que, freqüentemente, a composição das lojas em *shopping centers* apresenta uma distribuição semelhante, privilegiando os produtos de moda, principalmente confecções e calçados.

### 6.3.7 Porte das empresas

Finalmente, a Tabela 15 apresenta a distribuição do porte das empresas participantes da amostra.

**Tabela 15 – Porte das empresas**

Porte das empresas	Frequência	% de respostas	% acumulado
Micro (até nove funcionários)	107	30,5%	30,5%
Pequena (de 10 a 49 funcionários)	125	35,6%	66,1%
Média (de 50 a 99 funcionários)	54	15,4%	81,5%
Grande (acima de 100 funcionários)	65	18,5%	100%

Fonte: Coleta de dados.

A maioria das empresas se enquadra nas categorias de micro e pequena (66,1%), conforme os critérios do IBGE.



## 6.4 ANÁLISE DAS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS CONSTRUTOS

Nessa seção, são apresentados os resultados dos números absolutos e frequências das respostas para cada uma das 75 variáveis, apresentadas aos entrevistados. Além disso, são analisados os valores de média, mediana e desvio-padrão de cada variável.

### 6.4.1 Variáveis referentes aos valores presentes na cultura do varejo brasileiro

Para operacionalizar o construto de *valores presentes na cultura do varejo brasileiro*, foi construída uma escala de valores, baseada nos resultados da análise de conteúdo e das entrevistas de profundidade com acadêmicos e executivos especialistas no setor de varejo, com um total de 12 variáveis.

Para as respostas, foi utilizada a escala de cinco pontos, do tipo Likert, segundo a qual o respondente deveria optar, de acordo com sua percepção geral das empresas do setor de varejo no Brasil, variando os extremos de (1) Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente. Os pontos (2), (3) e (4) deveriam ser utilizados para situações intermediárias. A Tabela 16 demonstra a frequência das respostas de cada opção da escala de cinco pontos para cada uma das variáveis do Construto 1.

**Tabela 16 – Frequência das variáveis de valores presentes na cultura do varejo brasileiro**

Construto 1 – Valores presentes na cultura do varejo brasileiro	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Total
Valores relacionados ao consumidor presentes no setor de varejo						
1. A maioria das empresas do setor de varejo possui um profundo conhecimento sobre as características dos consumidores.	50 7,1%	85 12,1%	278 39,6%	174 24,8%	115 16,4%	702 100%
2. A maioria das empresas do setor de varejo possui estratégias para a fidelização de seus consumidores.	30 4,3%	93 13,2%	243 34,6%	200 28,5%	136 19,4%	702 100%
3. A maioria das empresas do setor de varejo proporciona um alto grau de satisfação a seus consumidores.	35 5%	88 12,5%	242 34,5%	220 31,3%	117 16,7%	702 100%

continua

**Tabela 16 – Frequência das variáveis de valores presentes na cultura do varejo brasileiro**

Construto 1 – Valores presentes na cultura do varejo brasileiro	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Total
Valores relacionados ao funcionário presentes no setor de varejo						
4. A maioria dos funcionários das empresas do setor de varejo está comprometida com o atendimento das necessidades dos consumidores.	26 3,7%	87 12,4%	168 23,9%	208 29,6%	213 30,3%	702 100%
5. A maioria dos funcionários das empresas do setor de varejo é eficaz em atender as necessidades dos consumidores.	29 4,1%	90 12,8%	193 27,5%	221 31,5%	169 24,1%	702 100%
6. A maioria dos funcionários das empresas do setor de varejo é pró-ativa em relação aos problemas dos consumidores (toma a iniciativa de resolvê-los).	41 5,9%	94 13,4%	227 32,4%	208 29,7%	130 18,6%	700 100%
Valores relacionados à gestão das empresas presentes no setor de varejo						
7. Na gestão (gerenciamento) da maioria das empresas do setor de varejo a tomada de decisão é rápida e flexível.	35 5%	76 10,8%	199 28,3%	236 33,6%	156 22,2%	702 100%
8. Na maioria das empresas do setor de varejo a gestão (gerenciamento) é feita por profissionais competentes (capazes, hábeis e aptos) nas suas funções.	24 3,4%	57 8,1%	188 26,8%	245 34,9%	188 26,8%	702 100%
9. Na gestão (gerenciamento) da maioria das empresas do setor de varejo a qualidade dos serviços prestados aos consumidores é muito valorizada.	25 3,6%	49 7%	169 24,1%	257 36,7%	201 28,7%	701 100%
Valores relacionados ao mercado presentes no setor de varejo						
10. A maioria das empresas do setor de varejo busca constantemente diferenciar-se no mercado (ser diferente dos concorrentes aos olhos do consumidor).	13 1,9%	43 6,1%	146 20,8%	216 30,8%	284 40,5%	702 100%
11. A maioria das empresas do setor de varejo investe muito em Tecnologia de Informação e Comunicação (informatização, bancos de dados).	28 4%	102 14,6%	211 30,2%	193 27,7%	164 23,5%	698 100%
12. A maioria das empresas do setor de varejo é competitiva no mercado.	10 1,4%	33 4,7%	99 14,1%	218 31,1%	342 48,7%	702 100%

Fonte: Coleta de dados.

Observa-se que as variáveis 1, 6 e 7 apresentaram os maiores percentuais de concentração no ponto de discordância total, enquanto que as variáveis 4, 10 e 12 apresentaram os maiores percentuais de concentração no ponto de concordância total. Esses resultados parecem indicar uma percepção negativa em relação ao nível de conhecimento das empresas do setor de varejo sobre seus consumidores, além de problemas relacionados à falta de iniciativa dos funcionários e lentidão na tomada de decisão. Por outro lado, existe uma percepção positiva em relação ao comprometimento dos funcionários, capacidade de diferenciação e competitividade no mercado.

A Tabela 17, a seguir, apresenta a média, mediana e desvio-padrão de cada variável do Construto 1.

**Tabela 17 – Média, mediana e desvio-padrão das variáveis de valores presentes na cultura do varejo brasileiro**

Construto 1 – Valores presentes na cultura do varejo brasileiro	Média	Mediana	Desvio-Padrão
<b>Valores relacionados ao consumidor presentes no setor de varejo</b>			
1. A maioria das empresas do setor de varejo possui um profundo conhecimento sobre as características dos consumidores.	3,31	3	1,10
2. A maioria das empresas do setor de varejo possui estratégias para a fidelização de seus consumidores.	3,45	3	1,07
3. A maioria das empresas do setor de varejo proporciona um alto grau de satisfação a seus consumidores.	3,42	3	1,06
<b>Valores relacionados ao funcionário presentes no setor de varejo</b>			
4. A maioria dos funcionários das empresas do setor de varejo está comprometida com o atendimento das necessidades dos consumidores.	3,71	4	1,13
5. A maioria dos funcionários das empresas do setor de varejo é eficaz em atender as necessidades dos consumidores.	3,59	4	1,10
6. A maioria dos funcionários das empresas do setor de varejo é pró-ativa em relação aos problemas dos consumidores (toma a iniciativa de resolvê-los).	3,42	3	1,11
<b>Valores relacionados à gestão das empresas presentes no setor de varejo</b>			
7. Na gestão (gerenciamento) da maioria das empresas do setor de varejo a tomada de decisão é rápida e flexível.	3,57	4	1,09
8. Na maioria das empresas do setor de varejo a gestão (gerenciamento) é feita por profissionais competentes (capazes, hábeis e aptos) nas suas funções.	3,74	4	1,04
9. Na gestão (gerenciamento) da maioria das empresas do setor de varejo a qualidade dos serviços prestados aos consumidores é muito valorizada.	3,80	4	1,04
<b>Valores relacionados ao mercado presentes no setor de varejo</b>			
10. A maioria das empresas do setor de varejo busca constantemente diferenciar-se no mercado (ser diferente dos concorrentes aos olhos do consumidor).	4,02	4	1,01
11. A maioria das empresas do setor de varejo investe muito em Tecnologia de Informação e Comunicação (informatização, bancos de dados).	3,52	4	1,12
12. A maioria das empresas do setor de varejo é competitiva no mercado.	4,21	4	0,95

Fonte: Coleta de dados.

A análise da tabela revela que a dimensão de valores relacionados ao consumidor (variáveis 1, 2 e 3) foi a que obteve a menor média (3,39), enquanto que a dimensão de valores relacionados ao mercado (variáveis 10, 11 e 12) apresentou a maior média (3,92).

A variável 1, que trata do conhecimento sobre o consumidor, por parte da maioria das empresas de varejo, obteve a menor média (3,31), seguida da variável 3, que afirma que as empresas varejistas proporcionam alto grau de satisfação a seus consumidores, com média de 3,42 e da variável 6, que afirma que a maioria dos funcionários do setor é proativa na resolução dos problemas dos clientes, também com média de 3,42.

Por outro lado, a variável 12, que afirma que a maioria das empresas do setor de varejo é competitiva, apresentou a maior média (4,21), seguida da variável 10, que afirma que as empresas do setor buscam constantemente diferenciar-se no mercado, com média 4,02. A média geral das 12 variáveis de *valores presentes na cultura do varejo brasileiro* ficou em 3,65.

#### 6.4.2 Variáveis referentes às normas de orientação para o cliente

Para operacionalizar o construto de *normas de orientação para o cliente*, foi utilizada a escala desenvolvida por Homburg e Pflesser (2000, p. 459-460), com um total de 24 variáveis. Para as respostas, foi utilizada a escala de cinco pontos, do tipo Likert, segundo a qual o respondente deveria optar, de acordo com sua percepção sobre a empresa em que trabalha, variando os extremos de (1) Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente. Novamente, os pontos (2), (3) e (4) deveriam ser utilizados para situações intermediárias.

A Tabela 18 demonstra a frequência das respostas de cada opção da escala de cinco pontos, para cada uma das variáveis do Construto 2.

**Tabela 18 – Frequência das variáveis de normas de orientação para o cliente**

Construto 2 – Normas de Orientação para o Cliente (OPC)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Total
OPC relacionada ao sucesso						
13. Em nossa empresa, o desempenho de mercado (por exemplo: crescimento das vendas, participação de mercado) é medido regularmente.	13 1,9%	35 5%	83 11,9%	235 33,6%	333 47,6%	699 100%
14. Em nossa empresa, o desempenho de mercado (por exemplo: crescimento das vendas, participação de mercado) é avaliado regularmente (comparado com a concorrência).	14 2%	22 3,1%	91 13%	217 31%	355 50,8%	699 100%

continua

continuação

**Tabela 18 – Frequência das variáveis de normas de orientação para o cliente**

Construto 2 – Normas de Orientação para o Cliente (OPC)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Total
<b>OPC relacionada com a inovação e a flexibilidade</b>						
15. Em nossa empresa, mesmo atividades rotineiras são regularmente examinadas para tornarem-se mais efetivas no atendimento às exigências do mercado.	12 1,7%	15 2,1%	95 13,6%	248 35,4%	331 47,2%	701 100%
16. Em nossa empresa, soluções desburocratizadas (simplificadas) são rapidamente encontradas em situações difíceis (por exemplo, no caso de um grande volume de reclamações de clientes).	18 2,6%	31 4,4%	106 15,1%	277 39,5%	269 38,4%	701 100%
17. Em nossa empresa, novos produtos e serviços que agregam valor ao cliente são identificados e desenvolvidos continuamente.	7 1%	16 2,3%	78 11,2%	224 32%	374 53,5%	699 100%
18. Em nossa empresa, apreciam-se as idéias criativas, especialmente se elas partem dos nossos clientes.	13 1,9%	22 3,1%	114 16,3%	233 33,3%	318 45,4%	700 100%
<b>OPC relacionada com a franqueza na comunicação interna</b>						
19. Em nossa empresa, reuniões gerais (por exemplo, para discutir sobre tendências de mercado) acontecem regularmente.	39 5,6%	54 7,7%	127 18,1%	155 22,1%	327 46,6%	702 100%
20. Em nossa empresa, os problemas relacionados ao mercado são tratados de forma direta e aberta.	16 2,3%	35 5%	104 14,8%	238 33,9%	309 44%	702 100%
21. Em nossa empresa, existe a disseminação e compartilhamento de inteligência de mercado (informações atualizadas e pertinentes sobre o mercado e os consumidores).	22 3,1%	32 4,6%	153 21,9%	268 38,3%	225 32,1%	700 100%
22. Em nossa empresa, a disseminação e compartilhamento de inteligência de mercado (informações atualizadas e pertinentes sobre o mercado e os consumidores) são avaliados (comparados com a concorrência) regularmente.	23 3,3%	38 5,4%	140 20%	272 38,8%	228 32,5%	701 100%
<b>OPC relacionada à qualidade</b>						
23. Em nossa empresa, a qualidade dos serviços é avaliada pelos clientes ou, pelo menos, a partir da perspectiva dos clientes (por exemplo, questionando os clientes sobre a qualidade dos serviços através de pesquisas formais ou informais – grupos de discussão, comitês de clientes).	20 2,9%	35 5%	103 14,7%	217 31%	326 46,5%	701 100%
24. Em nossa empresa, os funcionários que trabalham em contato direto com o cliente têm competências e perfil para essa tarefa.	8 1,1%	13 1,9%	64 9,1%	229 32,7%	386 55,1%	700 100%
25. Em nossa empresa, as competências dos funcionários que estão em contato direto com o cliente (por exemplo, vendedores, serviço de atendimento ao cliente, balconistas) são avaliadas regularmente.	15 2,1%	8 1,1%	47 6,7%	217 30,9%	415 59,1%	702 100%

**Tabela 18 – Frequência das variáveis de normas de orientação para o cliente**

Construto 2 – Normas de Orientação para o Cliente (OPC)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Total
<b>OPC relacionada à velocidade</b>						
26. Em nossa empresa, as solicitações dos clientes são atendidas imediatamente.	6 0,9%	16 2,3%	87 12,4%	239 34,1%	353 50,4%	701 100%
27. Em nossa empresa, os processos relativos aos clientes (por exemplo, pagamentos, abertura de crédito, troca de produtos, atendimento de reclamações) são constantemente aprimorados.	6 0,9%	20 2,8%	74 10,5%	259 36,9%	343 48,9%	702 100%
28. Em nossa empresa, a agilidade dos processos relativos aos clientes é avaliada regularmente.	9 1,3%	17 2,4%	92 13,1%	268 38,2%	315 38,2%	701 100%
29. Em nossa empresa, temos respostas rápidas para as mudanças que ocorrem no mercado.	5 0,7%	25 3,6%	97 13,9%	268 38,3%	305 43,6%	700 100%
<b>OPC relacionada à cooperação interna</b>						
30. Em nossa empresa, a opinião do cliente é integrada ao planejamento de novos produtos ou serviços (por exemplo, ouvindo o cliente através de canais de comunicação – SAC, e-mail, caixa de sugestões, etc.).	15 2,1%	29 4,1%	95 13,5%	211 30,1%	352 50,1%	702 100%
31. Em nossa empresa, a disponibilidade de informações de mercado para diferentes áreas funcionais (por exemplo, marketing, vendas e finanças) é avaliada regularmente.	13 1,9%	30 4,3%	140 20%	277 39,6%	239 34,2%	699 100%
<b>OPC relacionada à responsabilidade dos funcionários</b>						
32. Em nossa empresa, cada funcionário sente-se responsável pela identificação e solução dos problemas potenciais e reais dos clientes.	20 2,9%	33 4,7%	126 18%	208 29,7%	314 44,8%	701 100%
33. Em nossa empresa, cada funcionário é plenamente responsável pelos clientes.	20 2,8%	19 2,7%	99 14,1%	191 27,2%	373 53,1%	702 100%
<b>OPC relacionada à valorização dos funcionários</b>						
34. Em nossa empresa, a individualidade (características pessoais) de cada funcionário é vista como uma vantagem competitiva.	30 4,3%	37 5,3%	134 19,2%	212 30,4%	285 40,8%	698 100%
35. Em nossa empresa, se aceita que um desempenho de alta qualidade possa ser atingido de várias maneiras diferentes.	10 1,4%	13 1,9%	85 12,1%	261 37,3%	331 47,3%	700 100%
36. Em nossa empresa, há um alto comprometimento dos funcionários na busca da satisfação das necessidades dos clientes.	5 0,7%	18 2,6%	54 7,7%	202 28,8%	423 60,3%	702 100%

Fonte: Coleta de dados.

Observa-se que as variáveis 19, 22 e 34 são as que apresentaram os maiores percentuais de concentração nos pontos mais próximos à discordância total, enquanto que as variáveis 24, 25 e 36 apresentaram os maiores percentuais de concentração no ponto de concordância total, acima de 55%. Esses resultados parecem indicar uma percepção negativa em relação à realização de reuniões para discutir tendências de mercado, falta de análise das

informações sobre o mercado em comparação com a concorrência e falta de um maior reconhecimento da capacidade individual dos funcionários.

Por outro lado, existe uma percepção positiva em relação às competências dos funcionários que trabalham diretamente com os clientes e a avaliação constante dessas competências, além do comprometimento dos funcionários na busca da satisfação das necessidades dos clientes. Outros aspectos que tiveram forte percepção positiva foram a identificação e desenvolvimento constante de novos produtos e serviços que agregam valor ao cliente e a responsabilidade assumida pelos funcionários em relação aos clientes (variáveis 17 e 33).

A Tabela 19, a seguir, apresenta a média, mediana e desvio-padrão de cada variável do Construto 2.

**Tabela 19 – Média, mediana e desvio-padrão das variáveis de normas de orientação para o cliente**

Construto 2 – Normas de Orientação para o Cliente (OPC)	Média	Mediana	Desvio-Padrão
<b>OPC relacionada ao sucesso</b>			
13. Em nossa empresa, o desempenho de mercado (por exemplo: crescimento das vendas, participação de mercado) é medido regularmente.	4,20	4	0,96
14. Em nossa empresa, o desempenho de mercado (por exemplo: crescimento das vendas, participação de mercado) é avaliado regularmente (comparado com a concorrência).	4,25	5	0,93
<b>OPC relacionada com a inovação e a flexibilidade</b>			
15. Em nossa empresa, mesmo atividades rotineiras são regularmente examinadas para tornarem-se mais efetivas no atendimento às exigências do mercado.	4,24	4	0,88
16. Em nossa empresa, soluções desburocratizadas (simplificadas) são rapidamente encontradas em situações difíceis (por exemplo, no caso de um grande volume de reclamações de clientes).	4,07	4	0,96
17. Em nossa empresa, novos produtos e serviços que agregam valor ao cliente são identificados e desenvolvidos continuamente.	4,35	5	0,84
18. Em nossa empresa, apreciam-se as idéias criativas, especialmente se elas partem dos nossos clientes.	4,17	4	0,93
<b>OPC relacionada com a franqueza na comunicação interna</b>			
19. Em nossa empresa, reuniões gerais (por exemplo, para discutir sobre tendências de mercado) acontecem regularmente.	3,96	4	1,20
20. Em nossa empresa, os problemas relacionados ao mercado são tratados de forma direta e aberta.	4,12	4	0,98
21. Em nossa empresa, existe a disseminação e compartilhamento de inteligência de mercado (informações atualizadas e pertinentes sobre o mercado e os consumidores).	3,92	4	1,00
22. Em nossa empresa, a disseminação e compartilhamento de inteligência de mercado (informações atualizadas e pertinentes sobre o mercado e os consumidores) são avaliados (comparados com a concorrência) regularmente.	3,92	4	1,01

continua

conclusão

**Tabela 19 – Média, mediana e desvio-padrão das variáveis de normas de orientação para o cliente**

Construto 2 – Normas de Orientação para o Cliente (OPC)	Média	Mediana	Desvio-Padrão
<b>OPC relacionada à qualidade</b>			
23. Em nossa empresa, a qualidade dos serviços é avaliada pelos clientes ou, pelo menos, a partir da perspectiva dos clientes (por exemplo, questionando os clientes sobre a qualidade dos serviços através de pesquisas formais ou informais – grupos de discussão, comitês de clientes).	4,13	4	1,02
24. Em nossa empresa, os funcionários que trabalham em contato direto com o cliente têm competências e perfil para essa tarefa.	4,39	5	0,81
25. Em nossa empresa, as competências dos funcionários que estão em contato direto com o cliente (por exemplo, vendedores, serviço de atendimento ao cliente, balconistas) são avaliadas regularmente.	4,44	5	0,84
<b>OPC relacionada à velocidade</b>			
26. Em nossa empresa, as solicitações dos clientes são atendidas imediatamente.	4,31	5	0,83
27. Em nossa empresa, os processos relativos aos clientes (por exemplo, pagamentos, abertura de crédito, troca de produtos, atendimento de reclamações) são constantemente aprimorados.	4,30	4	0,83
28. Em nossa empresa, a agilidade dos processos relativos aos clientes é avaliada regularmente.	4,23	4	0,86
29. Em nossa empresa, temos respostas rápidas para as mudanças que ocorrem no mercado.	4,20	4	0,86
<b>OPC relacionada à cooperação interna</b>			
30. Em nossa empresa, a opinião do cliente é integrada ao planejamento de novos produtos ou serviços (por exemplo, ouvindo o cliente através de canais de comunicação – SAC, e-mail, caixa de sugestões, etc.).	4,22	5	0,97
31. Em nossa empresa, a disponibilidade de informações de mercado para diferentes áreas funcionais (por exemplo, marketing, vendas e finanças) é avaliada regularmente.	4,00	4	0,93
<b>OPC relacionada à responsabilidade dos funcionários</b>			
32. Em nossa empresa, cada funcionário sente-se responsável pela identificação e solução dos problemas potenciais e reais dos clientes.	4,09	4	1,03
33. Em nossa empresa, cada funcionário é plenamente responsável pelos clientes.	4,25	5	0,98
<b>OPC relacionada à valorização dos funcionários</b>			
34. Em nossa empresa, a individualidade (características pessoais) de cada funcionário é vista como uma vantagem competitiva.	3,98	4	1,09
35. Em nossa empresa, se aceita que um desempenho de alta qualidade possa ser atingido de várias maneiras diferentes.	4,27	4	0,85
36. Em nossa empresa, há um alto comprometimento dos funcionários na busca da satisfação das necessidades dos clientes.	4,45	5	0,80

Fonte: Coleta de dados.

Observa-se que, embora o construto como um todo tenha apresentado médias altas (apenas quatro variáveis - 19, 21, 22 e 34 - apresentam médias abaixo de 4), a dimensão que obteve a menor média foi a de orientação para o cliente relacionada com a franqueza na comunicação interna (3,98), sendo que a variável 21, que trata da disseminação e compartilhamento de inteligência de mercado, e a variável 22, que afirma que a disseminação



e compartilhamento de inteligência de mercado são avaliados regularmente, obtiveram as menores médias nesta dimensão, ambas com 3,92. Em seguida, está a dimensão de orientação para o cliente relacionada à cooperação interna (média 4,11).

Por outro lado, a dimensão de orientação para o cliente relacionada com a qualidade foi a que obteve a maior média (4,32), seguida da dimensão de orientação para o cliente relacionada com a velocidade (4,26). A média geral das 24 variáveis do construto de *normas de orientação para o cliente* ficou em 4,19.

#### 6.4.3 Variáveis referentes aos artefatos de orientação para o cliente

Para operacionalizar o construto de *artefatos de orientação para o cliente* utilizou-se a escala desenvolvida por Homburg e Pflesser (2000, p. 459-460), com um total de 20 variáveis. Para as respostas, foi utilizada a escala de cinco pontos, do tipo Likert, segundo a qual o respondente deveria optar, de acordo com sua percepção sobre a empresa em que trabalha. No caso do Construto 3, as questões 37 a 47 utilizaram a escala que variava de (1) Muito Raramente a (5) Muito Frequentemente, e as questões 48 a 56 utilizaram a escala que variava de (1) Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente. Novamente os pontos (2), (3) e (4) deveriam ser utilizados para situações intermediárias.

A Tabela 20 demonstra a frequência das respostas de cada opção da escala de cinco pontos, para cada uma das variáveis do Construto 3.

**Tabela 20 – Frequência das variáveis de artefatos de orientação para o cliente**

Construto 3 – Artefatos de Orientação para o Cliente	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Total
<b>Histórias de Orientação para o Cliente</b>						
37. Comportamento exemplar de orientação para o cliente por parte de um executivo (por exemplo, fundador, proprietário, gerente).	49 7,1%	66 9,5%	120 17,3%	225 32,4%	234 33,7%	694 100%
38. Problemas de comunicação interna entre diferentes áreas funcionais que afetam negativamente a orientação para o cliente. (a)	262 37,6%	179 25,7%	115 16,5%	82 11,8%	58 8,3%	696 100%
39. Problemas na empresa (por exemplo: má imagem no mercado) em função do baixo grau de orientação para o cliente. (a)	297 42,7%	162 23,3%	113 16,3%	79 11,4%	44 6,3%	695 100%
40. Normas não escritas (regras subentendidas) da empresa que impedem a orientação para o cliente. (a)	293 42,3%	177 25,6%	105 15,2%	72 10,4%	45 6,5%	692 100%
<b>Linguagem de Orientação para o Cliente</b>						
41. “E se agora a gente tentasse olhar este problema do ponto de vista do cliente...”	58 8,4%	87 12,6%	132 19,1%	205 29,7%	208 30,1%	690 100%

continua

**Tabela 20 – Frequência das variáveis de artefatos de orientação para o cliente**

Construto 3 – Artefatos de Orientação para o Cliente	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Total
<b>Linguagem de Orientação para o Cliente</b>						
42. “Qual será o valor agregado para o cliente se fizermos isso?”	57 8,3%	91 13,3%	146 21,3%	202 29,4%	190 27,7%	686 100%
43. “Podemos oferecer aos clientes o que eles esperam de nós?”	18 2,6%	39 5,7%	114 16,5%	214 31,1%	304 44,1%	689 100%
<b>Linguagem de Não-Orientação para o Cliente</b>						
44. “Esta idéia soa muito interessante, mas não é realista para a nossa empresa.” (a)	116 17%	161 23,6%	184 26,9%	140 20,5%	82 12%	683 100%
45. “Eu sei muito bem o que os clientes desejam.” (a)	189 27,4%	198 28,7%	155 22,5%	87 12,6%	60 8,7%	689 100%
46. “Não estou interessado no que o concorrente “fulano” planeja fazer! Nós precisamos é ....” (a)	150 21,8%	135 19,7%	113 16,4%	118 17,2%	171 24,9%	687 100%
47. “Porque precisamos mudar alguma coisa? Eu acho que isso ainda está funcionando bem”. (a)	122 17,8%	174 25,3%	192 27,9%	129 18,8%	70 10,2%	687 100%
<b>Arranjos da Orientação para o Cliente</b>						
48. Em nossa empresa, as lojas estão claramente sinalizadas, de forma que os visitantes e clientes possam encontrá-las facilmente.	13 1,9%	33 4,7%	65 9,3%	126 18%	464 66,2%	701 100%
49. Em nossa empresa, as vitrines e áreas de vendas são atrativas para os clientes.	3 0,4%	7 1%	30 4,3%	120 17,1%	541 77,2%	701 100%
50. Em nossa empresa, a divulgação das lojas (por exemplo: publicidade, mala-direta) é eficiente em atrair os clientes.	21 3%	31 4,4%	107 15,3%	171 24,4%	370 52,9%	700 100%
51. Em nossa empresa, as salas de reuniões e os escritórios são construídos de forma a facilitar a comunicação interna.	96 14%	67 9,8%	121 17,6%	157 22,9%	246 35,8%	687 100%
52. Em nossa empresa, existem locais atrativos de encontro e discussão para os funcionários (por exemplo, sala do cafezinho) onde as informações podem ser trocadas de maneira informal.	179 26%	88 12,8%	137 19,9%	126 18,3%	159 23,1%	689 100%
<b>Rituais de Orientação para o Cliente</b>						
53. Em nossa empresa, os funcionários que são orientados para o cliente de forma exemplar são recompensados regularmente.	61 8,7%	60 8,6%	119 17%	188 26,9%	271 38,8%	699 100%
54. Em nossa empresa, são organizadas regularmente ações para clientes especiais.	61 8,7%	71 10,1%	133 19%	167 23,9%	268 38,3%	700 100%
55. Em nossa empresa, os clientes são recebidos de maneira personalizada (por exemplo, através de funcionários especialmente treinados).	30 4,3%	20 2,9%	81 11,6%	176 25,2%	392 56,1%	699 100%
56. Em nossa empresa, são organizadas regularmente promoções de vendas e eventos especiais para os clientes, visando o lançamento de produtos e serviços.	35 5%	45 6,4%	108 15,5%	174 24,9%	336 48,1%	698 100%

(a) As variáveis 38, 39, 40, 44, 45, 46 e 47 estão em escala invertida.

(b) Salienta-se que a tabela acima é apresentada com os números absolutos e frequências originais, antes da inversão das escalas.

Fonte: Coleta de dados.

Observa-se que as variáveis 44, 46, 51 e 52 são as que apresentaram os maiores percentuais de concentração nos pontos mais próximos à discordância total, enquanto que as variáveis 48, 49, 50 e 55 apresentaram os maiores percentuais de concentração no ponto de concordância total, acima de 50%. Nota-se, também, um maior equilíbrio de distribuição da frequência das respostas das questões que apresentam as escalas invertidas (variáveis 38, 39, 40, 44, 45, 46 e 47), com uma média de 10% a 25% para cada ponto da escala.

Esses resultados parecem indicar uma percepção negativa em relação ao não aproveitamento de idéias, por parte da empresa, e uma certa falta de visão da concorrência, além da falta de comunicação interna e espaços de convivência para os funcionários. Por outro lado, existe uma percepção positiva em relação à sinalização, atratividade e divulgação das lojas, assim como na forma de recepcionar os clientes.

Parece haver também uma maior discordância de opiniões, no que diz respeito a comentários que seriam ditos durante reuniões ou treinamentos, os quais revelariam uma relativa falta de visão estratégica (variáveis 44 a 47). A Tabela 21, a seguir, apresenta a média, mediana e desvio-padrão de cada variável do Construto 3.

**Tabela 21 – Média, mediana e desvio-padrão das variáveis de artefatos de orientação para o cliente**

Construto 3 – Artefatos de Orientação para o Cliente	Média	Mediana	Desvio-Padrão
<b>Histórias de Orientação para o Cliente</b>			
37. Comportamento exemplar de orientação para o cliente por parte de um executivo (por exemplo, fundador, proprietário, gerente).	3,76	4	1,21
38. Problemas de comunicação interna entre diferentes áreas funcionais que afetam negativamente a orientação para o cliente. (a)	3,73	4	1,30
39. Problemas na empresa (por exemplo: má imagem no mercado) em função do baixo grau de orientação para o cliente. (a)	3,85	4	1,26
40. Normas não escritas (regras subentendidas) da empresa que impedem a orientação para o cliente. (a)	3,87	4	1,25
<b>Linguagem de Orientação para o Cliente</b>			
41. “E se agora a gente tentasse olhar este problema do ponto de vista do cliente...”	3,61	4	1,26
42. “Qual será o valor agregado para o cliente se fizermos isso?”	3,55	4	1,25
43. “Podemos oferecer aos clientes o que eles esperam de nós?”	4,08	4	1,03
<b>Linguagem de Não-Orientação para o Cliente</b>			
44. “Esta idéia soa muito interessante, mas não é realista para a nossa empresa.” (a)	3,13	3	1,25
45. “Eu sei muito bem o que os clientes desejam.” (a)	3,54	4	1,25
46. “Não estou interessado no que o concorrente “fulano” planeja fazer! Nós precisamos é ....” (a)	2,96	3	1,49
47. “Porque precisamos mudar alguma coisa? Eu acho que isso ainda está funcionando bem”. (a)	3,22	3	1,23

continua

conclusão

**Tabela 21 – Média, mediana e desvio-padrão das variáveis de artefatos de orientação para o cliente**

Construto 3 – Artefatos de Orientação para o Cliente	Média	Mediana	Desvio-Padrão
<b>Arranjos da Orientação para o Cliente</b>			
48. Em nossa empresa, as lojas estão claramente sinalizadas, de forma que os visitantes e clientes possam encontrá-las facilmente.	4,42	5	0,96
49. Em nossa empresa, as vitrines e áreas de vendas são atrativas para os clientes.	4,70	5	0,64
50. Em nossa empresa, a divulgação das lojas (por exemplo: publicidade, mala-direta) é eficiente em atrair os clientes.	4,20	5	1,04
51. Em nossa empresa, as salas de reuniões e os escritórios são construídos de forma a facilitar a comunicação interna.	3,57	4	1,41
52. Em nossa empresa, existem locais atrativos de encontro e discussão para os funcionários (por exemplo, sala do cafezinho) onde as informações podem ser trocadas de maneira informal.	3,00	3	1,50
<b>Rituais de Orientação para o Cliente</b>			
53. Em nossa empresa, os funcionários que são orientados para o cliente de forma exemplar são recompensados regularmente.	3,78	4	1,28
54. Em nossa empresa, são organizadas regularmente ações para clientes especiais.	3,73	4	1,30
55. Em nossa empresa, os clientes são recebidos de maneira personalizada (por exemplo, através de funcionários especialmente treinados).	4,26	5	1,05
56. Em nossa empresa, são organizadas regularmente promoções de vendas e eventos especiais para os clientes, visando o lançamento de produtos e serviços.	4,05	4	1,16

**(a) As variáveis 38, 39, 40, 44, 45, 46 e 47 estão em escala invertida.**

Fonte: Coleta de dados.

Este construto apresentou médias relativamente baixas, sendo que suas cinco dimensões ficaram com médias abaixo de 4. A análise da tabela revela que a dimensão de linguagem de não orientação para o cliente (variáveis 44 a 47) foi a que obteve menor média (3,39), seguida das dimensões de linguagem de orientação para o cliente (média 3,75) e histórias de orientação para o cliente (média 3,80). A variável 46 apresentou a menor média (2,96).

Por outro lado, as dimensões de arranjos de orientação para o cliente (variáveis 48 a 52) e rituais de orientação para o cliente (variáveis 53 a 56) obtiveram as maiores médias, com 3,98 e 3,95, respectivamente. A variável 49 apresentou a maior média (4,70) e mediana 5. A média geral das 20 variáveis de *artefatos de orientação para o cliente* ficou em 3,75.

#### 6.4.4 Variáveis referentes aos comportamentos de orientação para o cliente

Para operacionalizar o construto de *comportamentos de orientação para o cliente*, foi utilizada a escala desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e adaptada por Homburg e Pflesser (2000, p. 459-460) com um total de 12 variáveis. Para as respostas, foi utilizada a escala de cinco pontos, do tipo Likert, segundo a qual o respondente deveria optar, de acordo com sua percepção sobre a empresa em que trabalha, variando os extremos de (1) Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente. Os pontos (2), (3) e (4) deveriam ser utilizados para situações intermediárias. A Tabela 22 demonstra a frequência das respostas de cada opção da escala de cinco pontos, para cada uma das variáveis do Construto 4.

**Tabela 22 – Frequência das variáveis de comportamentos de orientação para o cliente**

Construto 4 – Comportamentos de Orientação para o Cliente	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Total
57. Em nossa empresa, nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir quais produtos ou serviços eles precisarão no futuro.	372 54,1%	100 14,5%	89 12,9%	58 8,4%	69 10,0%	688 100%
58. Somos lentos para identificar mudanças nas preferências dos nossos clientes por produtos e serviços. (a)	397 56,7%	116 16,6%	108 15,4%	52 7,4%	27 3,9%	700 100%
59. Realizamos pesquisas com os clientes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.	169 24,5%	76 11,0%	135 19,6%	135 19,6%	174 25,3%	689 100%
60. Nós somos lentos em detectar mudanças importantes em nosso ramo de atividade (por exemplo, competição, tecnologia, legislação). (a)	406 58,1%	125 17,9%	103 14,7%	42 6,0%	23 3,3%	699 100%
61. Realizamos reuniões gerais ao menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	77 11%	49 7,0%	82 11,8%	154 22,1%	335 48,1%	697 100%
62. O pessoal de marketing desta empresa investe tempo discutindo sobre as necessidades futuras dos clientes com o pessoal de outras áreas.	78 11,6%	75 11,1%	153 22,7%	173 25,7%	195 28,9%	674 100%
63. Quando algum fato relevante acontece com um cliente ou mercado importante, toda a empresa fica sabendo em pouco tempo.	38 5,4%	50 7,2%	143 20,5%	190 27,2%	277 39,7%	698 100%
64. Os dados sobre a satisfação do cliente são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos desta empresa.	27 3,9%	39 5,6%	130 18,7%	219 31,6%	279 40,2%	694 100%
65. Nós revisamos periodicamente os esforços de desenvolvimento de nossos produtos e serviços para nos assegurarmos que eles estejam de acordo com o que os clientes querem.	12 1,7%	14 2,0%	100 14,3%	242 34,7%	329 47,2%	697 100%
66. Funcionários de vários departamentos reúnem-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que estão acontecendo em nosso ambiente de negócios.	73 10,6%	64 9,3%	160 23,2%	185 26,8%	209 30,2%	691 100%

continua

conclusão

**Tabela 22 – Frequência das variáveis de comportamentos de orientação para o cliente**

Construto 4 – Comportamentos de Orientação para o Cliente	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Total
67. As atividades dos diferentes departamentos desta empresa são bem coordenadas.	21 3,0%	22 3,2%	95 13,7%	217 31,3%	339 48,8%	694 100%
68. Quando descobrimos que os clientes gostariam que um determinado produto ou serviço fosse modificado, os funcionários envolvidos esforçam-se para efetuar a modificação.	19 2,7%	26 3,7%	87 12,5%	193 27,8%	370 53,2%	695 100%

**(a) As variáveis 58 e 60 estão em escala invertida.**

**(b) Salienta-se que a tabela acima é apresentada com os números absolutos e frequências originais, antes da inversão das escalas.**

Fonte: Coleta de dados.

Observa-se que as variáveis 57, 59, 62 e 66 são as que apresentaram os maiores percentuais de concentração nos pontos mais próximos à discordância total, enquanto que as variáveis 58, 60 e 68 apresentaram os maiores percentuais de concentração no ponto de concordância total, acima de 50%. Esses resultados parecem indicar uma percepção negativa em relação à falta de reuniões com os clientes e de reuniões internas para discutir tendências de mercado; falta de integração do marketing com as outras áreas; e falta de integração entre funcionários de departamentos diferentes.

Por outro lado, existe uma percepção positiva em relação à rapidez para identificar mudanças nas preferências dos clientes e para detectar mudanças no ramo de atividade e, ainda, para modificar produtos e serviços conforme o gosto do cliente.

A Tabela 23, a seguir, apresenta a média, mediana e desvio-padrão de cada variável do Construto 4.

**Tabela 23 – Média, mediana e desvio-padrão das variáveis de comportamentos de orientação para o cliente**

Construto 4 – Comportamentos de Orientação para o Cliente	Média	Mediana	Desvio-Padrão
57. Em nossa empresa, nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir quais produtos/serviços precisarão no futuro.	2,06	1	1,38
58. Somos lentos para identificar mudanças nas preferências dos nossos clientes por produtos e serviços. (a)	4,15	5	1,16
59. Realizamos pesquisas com os clientes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.	3,10	3	1,51
60. Nós somos lentos em detectar mudanças importantes em nosso ramo de atividade (p. ex., competição, tecnologia, legislação). (a)	4,21	5	1,10
61. Realizamos reuniões gerais ao menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	3,89	4	1,36
62. O pessoal de marketing investe tempo discutindo sobre as necessidades futuras dos clientes com o pessoal de outras áreas.	3,49	4	1,32
63. Quando algum fato relevante acontece com um cliente ou mercado importante, toda a empresa fica sabendo em pouco tempo.	3,89	4	1,16
64. Os dados sobre a satisfação do cliente são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos desta empresa.	3,99	4	1,08
65. Nós revisamos periodicamente os esforços de desenvolvimento de nossos produtos e serviços para nos assegurarmos que eles estejam de acordo com o que os clientes querem.	4,24	4	0,89
66. Funcionários de vários departamentos reúnem-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que estão acontecendo em nosso ambiente de negócios.	3,57	4	1,29
67. As atividades dos diferentes departamentos desta empresa são bem coordenadas.	4,20	4	0,99
68. Quando descobrimos que os clientes gostariam que um determinado produto ou serviço fosse modificado, os funcionários envolvidos esforçam-se para efetuar a modificação.	4,25	5	1,00

**(a) As variáveis 58 e 60 estão em escala invertida.**

Fonte: Coleta de dados.

A análise da tabela revela que a maioria das variáveis apresenta média acima de 3. A variável 57 apresenta média de 2,06, sendo a única do construto a ficar com média abaixo de 3. As variáveis 58, 60, 65, 67 e 68 obtiveram médias acima de 4. A média geral das 12 variáveis do construto de *comportamentos de orientação para o cliente* ficou em 3,75.

#### **6.4.5 Variáveis referentes ao desempenho de mercado e desempenho financeiro**

Finalmente, para operacionalizar os construtos de *desempenho de mercado* e *desempenho financeiro* foram utilizadas as escalas desenvolvidas por Irving (1995) e adaptadas por Homburg e Pflesser (2000, p. 459-460), com um total de seis variáveis, para o Construto 5, e uma variável, para o Construto 6. Para as respostas, foi utilizada a escalas de

cinco pontos, do tipo Likert, segundo a qual o respondente deveria optar, de acordo com sua percepção sobre a empresa em que trabalha, variando os extremos de (1) Muito Pior que os Concorrentes a (5) Muito Melhor que os Concorrentes. Os pontos (2), (3) e (4) deveriam ser utilizados para situações intermediárias.

A Tabela 24 demonstra a frequência das respostas de cada opção da escala de cinco pontos, para cada uma das variáveis dos Construtos 5 e 6.

**Tabela 24 – Frequência das variáveis de desempenho de mercado e desempenho financeiro**

Construto 5 – Desempenho de Mercado	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Total
69. Obter a satisfação dos clientes?	3 0,4%	12 1,7%	72 10,4%	202 29,3%	400 58,1%	698 100%
70. Fornecer <u>valor</u> (satisfazer as exigências do consumidor ao menor custo possível) aos clientes?	12 1,7%	21 3,1%	120 17,4%	205 29,8%	330 48,0%	688 100%
71. Manter os clientes atuais?	1 0,1%	8 1,2%	58 8,4%	170 24,6%	453 65,7%	690 100%
72. Atrair novos clientes?	3 0,4%	12 1,7%	61 8,8%	150 21,7%	464 67,2%	690 100%
73. Atingir o crescimento desejado?	4 0,6%	11 1,6%	63 9,2%	188 27,4%	420 61,2%	684 100%
74. Conseguir a participação de mercado desejada?	4 0,6%	9 1,3%	96 14,0%	215 31,4%	360 52,6%	684 100%
Construto 6 – Desempenho Financeiro	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Total
75. Nos últimos três anos, relativamente aos seus principais concorrentes, a média anual de retorno financeiro sobre as vendas desta empresa foi:	3 0,4%	16 2,7%	145 24,0%	248 41,1%	191 31,7%	603 100%

Fonte: Coleta de dados.

Observa-se que nenhuma das variáveis de desempenho apresenta uma concentração maior do que 4,8%, nos pontos mais próximos à discordância total. Levando-se em consideração o ponto médio da escala (3), as variáveis que mais apresentam discordância são a 70 e a 75.

Por outro lado, as variáveis 71, 72 e 73 apresentaram maior concentração no ponto de concordância total, com percentuais de resposta acima de 60%. Esses resultados parecem indicar uma percepção menos positiva em relação à capacidade de as empresas fornecerem valor aos clientes, assim como em relação à média anual de retorno financeiro sobre as



vendas, em comparação aos concorrentes. A percepção fortemente positiva diz respeito à capacidade de manter os clientes atuais, atrair novos clientes e atingir o crescimento desejado.

A Tabela 25 apresenta a média, mediana e desvio-padrão de cada variável dos Construtos 5 e 6.

**Tabela 25 – Média, mediana e desvio-padrão das variáveis de desempenho de mercado e desempenho financeiro**

Construto 5 – Desempenho de Mercado	Média	Mediana	Desvio-Padrão
69. Obter a satisfação dos clientes?	4,43	5	0,78
70. Fornecer <u>valor</u> (satisfazer as exigências do consumidor ao menor custo possível) aos clientes?	4,19	4	0,94
71. Manter os clientes atuais?	4,54	5	0,71
72. Atrair novos clientes?	4,54	5	0,76
73. Atingir o crescimento desejado?	4,47	5	0,77
74. Conseguir a participação de mercado desejada?	4,34	5	0,81
Construto 6 – Desempenho Financeiro			
75. Nos últimos três anos, relativamente aos seus principais concorrentes, a média anual de retorno financeiro sobre as vendas desta empresa foi:	4,01	4	0,84

Fonte: Coleta de dados.

Estes construtos obtiveram as maiores médias, com todas as variáveis acima de 4. A média geral das sete variáveis de *desempenho de mercado* e *desempenho financeiro* ficou em 4,36. A menor média foi alcançada pela variável 75 (4,01), enquanto que a maior média foi obtida pelas variáveis 71 e 72, ambas com 4,54. Praticamente todas as variáveis dos construtos, com exceção de duas, apresentaram mediana 5.

## 6.5 DIFERENÇAS NAS VARIÁVEIS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE ENTRE OS DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Aplica-se a Análise de Variância (Anova), para determinar se as médias de duas ou mais populações são iguais:

Se o teste estatístico (Análise de Variância) nos leva a aceitar a hipótese de nulidade, concluiremos que as diferenças observadas entre as médias amostrais são devidas a variações aleatórias na amostra. No caso de rejeição da hipótese de nulidade, concluiremos que as diferenças entre as médias amostrais são demasiadamente grandes para serem devidas apenas à aleatoriedade (STEVENSON, 1986, p. 254).

Neste estudo, o teste Anova busca identificar diferenças de percepção das variáveis do modelo cultural de orientação para o cliente, a partir de características da amostra, tais como cargo, número de lojas, área de vendas, entre outras. O objetivo é avaliar se os grupos diferem significativamente entre si com base em suas médias. Aceita-se, nesta pesquisa, a existência de diferenças significativas entre as médias a um nível de significância abaixo de 0,05. As variáveis de caracterização e os grupos a serem avaliados são:

- Cargo
  - a) Executivo (gerente)
  - b) Atendimento (vendedor)
- Número de lojas
  - a) uma loja
  - b) duas-três lojas
  - c) quatro-seis lojas
  - d) + de seis lojas
- Área de vendas

- a) até 16 m<sup>2</sup>
  - b) de 17 a 36m<sup>2</sup>
  - c) de 37 a 50m<sup>2</sup>
  - d) + de 51 m<sup>2</sup>
- Número de funcionários da loja
- a) cinco funcionários
  - b) seis a oito funcionários
  - c) nove a 15 funcionários
  - d) + de 16 funcionários
- Idade da empresa
- a) até sete anos
  - b) de oito a 12 anos
  - c) de 13 a 22 anos
  - d) + de 23 anos
- Porte da empresa
- a) Micro
  - b) Pequena
  - c) Média
  - d) Grande

O teste Anova apontou as seguintes diferenças, na comparação entre os dados de caracterização das empresas e as variáveis do Construto 1 – *valores presentes na cultura do varejo brasileiro* (Tabela 26):

**Tabela 26 – Relação entre valores presentes na cultura do varejo brasileiro e dados de caracterização da amostra**

Dados de Caracterização	Descrição das Variáveis do Construto 1 Valores Presentes na Cultura do Varejo Brasileiro	F	Sig.
Cargo	(V1) “A maioria das empresas do setor de varejo possui um profundo conhecimento sobre as características dos consumidores”	4,684	0,031
	(V2) “A maioria das empresas do setor de varejo possui estratégias para a fidelização de seus consumidores”	4,012	0,046
	(V3) “A maioria das empresas do setor de varejo proporciona um alto grau de satisfação a seus consumidores”	3,975	0,047
	(V4) “A maioria dos funcionários das empresas do setor de varejo está comprometida com o atendimento das necessidades dos consumidores”	11,928	0,001
	(V5) “A maioria dos funcionários das empresas do setor de varejo é eficaz em atender as necessidades dos consumidores”	5,549	0,019
	(V6) “A maioria dos funcionários das empresas do setor de varejo é pró-ativa em relação aos problemas dos consumidores (toma a iniciativa de resolvê-los)”	6,581	0,011
	(V11) “A maioria das empresas do setor de varejo investe muito em Tecnologia de Informação e Comunicação (informatização, bancos de dados)”	3,853	0,050
Número de lojas	n.s.	-	-
Área de Vendas	n.s.	-	-
Número de funcionários	n.s.	-	-
Idade da Empresa	n.s.	-	-
Porte da Empresa	(V8) “Na maioria das empresas do setor de varejo, a gestão (gerenciamento) é feita por profissionais competentes (capazes, hábeis e aptos) nas suas funções”	2,904	0,034
	(V9) “Na gestão (gerenciamento) da maioria das empresas do setor de varejo a qualidade dos serviços prestados aos consumidores é muito valorizada”	2,911	0,034
	(V11) “A maioria das empresas do setor de varejo investe muito em Tecnologia de Informação e Comunicação (informatização, bancos de dados)”	3,422	0,017

**n.s. diferenças entre as divisões dos dados de caracterização não-significativas.**

Fonte: Coleta de dados.

Em relação aos *valores presentes na cultura do varejo brasileiro*, os grupos de gerentes e vendedores apresentaram diferenças significativas para as variáveis 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 11. Já os grupos referentes à categorização por porte da empresa apresentaram diferenças significativas para as variáveis 8, 9 e 11.

As categorizações por número de lojas, área de vendas, número de funcionários e idade da empresa não apresentaram diferenças significativas de percepção, em relação ao Construto 1.

O teste Anova apontou as seguintes diferenças, na comparação entre os dados de caracterização das empresas e as variáveis do Construto 2 – *normas de orientação para o cliente* (tabela 27):

**Tabela 27 – Relação entre normas de orientação para o cliente e dados de caracterização da amostra**

Dados de Caracterização	Descrição das Variáveis do Construto 2 Normas de OPC	F	Sig.	
Cargo	(V32) “Em nossa empresa, cada funcionário sente-se responsável pela identificação e solução dos problemas potenciais e reais dos clientes”	6,590	0,010	
	(V33) “Em nossa empresa, cada funcionário é plenamente responsável pelos clientes”	7,218	0,007	
Número de lojas	n.s.	-	-	
Área de vendas	n.s.	-	-	
Número de funcionários	(V19) “Em nossa empresa, reuniões gerais (por exemplo, para discutir sobre tendências de mercado) acontecem regularmente”	5,908	0,001	
	(V21) “Em nossa empresa, existe a disseminação e compartilhamento de inteligência de mercado (informações atualizadas e pertinentes sobre o mercado e os consumidores)”	4,164	0,006	
	(V22) “Em nossa empresa, a disseminação e compartilhamento de inteligência de mercado (informações atualizadas e pertinentes sobre o mercado e os consumidores) são avaliados regularmente”	2,763	0,042	
	(V25) “Em nossa empresa, as competências dos funcionários que estão em contato direto com o cliente (por exemplo, vendedores, serviço de atendimento ao cliente, balconistas) são avaliadas regularmente”	2,977	0,031	
	(V33) “Em nossa empresa, cada funcionário é plenamente responsável pelos clientes”	3,364	0,019	
	Idade da Empresa	n.s.	-	-
	Porte da Empresa	(V13) “Em nossa empresa, o desempenho de mercado (por exemplo: crescimento das vendas, participação de mercado) é medido regularmente”	3,786	0,010
(V14) “Em nossa empresa, o desempenho de mercado (por exemplo: crescimento das vendas, participação de mercado) é avaliado regularmente (comparado com a concorrência)”		3,983	0,008	
(V19) “Em nossa empresa, reuniões gerais (por exemplo, para discutir sobre tendências de mercado) acontecem regularmente”		<b>7,520</b>	<b>0,000</b>	
(V21) “Em nossa empresa, existe a disseminação e compartilhamento de inteligência de mercado (informações atualizadas e pertinentes sobre o mercado e os consumidores)”		4,307	0,005	
(V22) “Em nossa empresa, a disseminação e compartilhamento de inteligência de mercado (informações atualizadas e pertinentes sobre o mercado e os consumidores) são avaliados (comparados com a concorrência) regularmente”		<b>6,070</b>	<b>0,000</b>	

**n.s. diferenças entre as divisões dos dados de caracterização não-significativas.**

Fonte: Coleta de dados.

Em relação às *normas de orientação para o cliente*, gerentes e vendedores apresentaram diferenças significativas para as variáveis 32 e 33. Já na categorização por número de funcionários, houve diferenças significativas para as variáveis 19, 21, 22, 25 e 33. Finalmente, na categorização por porte da empresa, houve diferenças significativas para as variáveis 13, 14, 19, 21 e 22. Ressalta-se que as variáveis 19 e 22 obtiveram diferenças de percepção entre os grupos dessa categoria a um nível de significância de 0,000.

As categorizações por número de lojas, área de vendas da empresa e idade da empresa não apresentaram diferenças significativas de percepção em relação ao Construto 2.

Na comparação entre os dados de caracterização das empresas e as variáveis do Construto 3 – *artefatos de orientação para o cliente*, o teste Anova apontou as seguintes diferenças (Tabela 28):

**Tabela 28 – Relação entre os artefatos de orientação para o cliente e dados de caracterização da amostra**

Dados de Caracterização	Descrição das Variáveis do Construto 3 Artefatos de OPC	F	Sig.
Cargo	(V47) “Porque precisamos mudar alguma coisa? Eu acho que isso ainda está funcionando bem”	4,689	0,031
	(V51) “Em nossa empresa, as salas de reuniões e os escritórios são construídos de forma a facilitar a comunicação interna”	7,608	0,006
	(V53) “Em nossa empresa, os funcionários que são orientados para o cliente de forma exemplar são recompensados regularmente”	<b>17,166</b>	<b>0,000</b>
	(V55) “Em nossa empresa, os clientes são recebidos de maneira personalizada (por exemplo, através de funcionários especialmente treinados)”	5,770	0,017
	Número de lojas	n.s.	-
Área de Vendas	n.s.	-	-
Número de funcionários	(V38) “Problemas de comunicação interna entre diferentes áreas funcionais que afetam negativamente a orientação para o cliente”	<b>10,976</b>	<b>0,000</b>
	(V39) “Problemas na empresa (por exemplo: má imagem no mercado) em função do baixo grau de orientação para o cliente”	<b>12,272</b>	<b>0,000</b>
	(V40) “Normas não escritas (regras subentendidas) da empresa que impedem a orientação para o cliente”	<b>6,523</b>	<b>0,000</b>
	(V43) “Podemos oferecer aos clientes o que eles esperam de nós?”	2,796	0,040
	(V44) “Esta idéia soa muito interessante, mas não é realista para a nossa empresa”	4,101	0,007
	(V51) “Em nossa empresa, as salas de reuniões e os escritórios são construídos de forma a facilitar a comunicação interna”	3,589	0,014
	(V52) “Em nossa empresa, existem locais atrativos de encontro e discussão para os funcionários (por exemplo, sala do cafezinho) onde as informações podem ser trocadas de maneira informal”	2,987	0,031
	(V56) “Em nossa empresa, são organizadas regularmente promoções de vendas e eventos especiais para os clientes, visando o lançamento de produtos e serviços”	2,752	0,042

continua

conclusão

**Tabela 28 – Relação entre os artefatos de orientação para o cliente e dados de caracterização da amostra**

Dados de Caracterização	Descrição das Variáveis do Construto 3 Artefatos de OPC	F	Sig.
Idade da Empresa	n.s.	-	-
Porte da Empresa	(V38) “Problemas de comunicação interna entre diferentes áreas funcionais que afetam negativamente a orientação para o cliente”	<b>7,753</b>	<b>0,000</b>
	(V39) “Problemas na empresa (por exemplo: má imagem no mercado) em função do baixo grau de orientação para o cliente”.	<b>6,195</b>	<b>0,000</b>
	(V40) “Normas não escritas (regras subentendidas) da empresa que impedem a orientação para o cliente”	3,508	0,015
	(V44) “Esta idéia soa muito interessante, mas não é realista para a nossa empresa”	3,019	0,029
	(V51) “Em nossa empresa, as salas de reuniões e os escritórios são construídos de forma a facilitar a comunicação interna”	5,118	0,002
	(V52) “Em nossa empresa, existem locais atrativos de encontro e discussão para os funcionários (por exemplo, sala do cafezinho) onde as informações podem ser trocadas de maneira informal”	5,408	0,001

**n.s. diferenças entre as divisões dos dados de caracterização não-significativas.**

Fonte: Coleta de dados.

Em relação aos *artefatos de orientação para o cliente*, gerentes e vendedores apresentaram diferenças significativas para as variáveis 47, 51, 53 e 55. Ressalta-se que a variável 53 obteve diferença de percepção entre gerentes e vendedores, a um nível de significância de 0,000.

Na categorização por número de funcionários, houve diferenças significativas para as variáveis 38, 39, 40, 43, 44, 51, 52 e 56. Ressalta-se que as variáveis 38, 39 e 40 obtiveram diferenças de percepção, entre os grupos dessa categoria, a um nível de significância de 0,000.

Finalmente, na categorização por porte da empresa, houve diferenças significativas para as variáveis 38, 39, 40, 44, 51 e 52. Ressalta-se que as variáveis 38 e 39 obtiveram diferenças de percepção, entre os grupos dessa categoria, a um nível de significância de 0,000.

As categorizações por número de lojas, área de vendas e idade da empresa não apresentaram diferenças significativas de percepção, em relação ao Construto 3.

O teste Anova apontou as seguintes diferenças na comparação entre os dados de caracterização das empresas e as variáveis do Construto 4 – *comportamentos de orientação para o cliente* (Tabela 29):

**Tabela 29 – Relação entre os comportamentos de orientação para o cliente e dados de caracterização da amostra**

Dados de Caracterização	Descrição das Variáveis do Construto 4 Comportamentos de OPC	F	Sig.
Cargo	(V58) “Somos lentos para identificar mudanças nas preferências dos nossos clientes por produtos e serviços”	4,649	0,031
	(V61) “Realizamos reuniões gerais ao menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado”	7,787	0,005
	(V64) “Os dados sobre a satisfação do cliente são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos desta empresa”	<b>14,168</b>	<b>0,000</b>
	(V65) “Nós revisamos periodicamente os esforços de desenvolvimento de nossos produtos e serviços para nos assegurarmos que eles estejam de acordo com o que os clientes querem”	6,272	0,012
Número de lojas	n.s.	-	-
Área de Vendas	n.s.	-	-
Número de funcionários	(V60) “Nós somos lentos em detectar mudanças importantes em nosso ramo de atividade (por exemplo, competição, tecnologia, legislação)”	3,835	0,010
	(V61) “Realizamos reuniões gerais ao menos uma vez por trimestre, para discutir tendências e desenvolvimento do mercado”	4,329	0,005
Idade da Empresa	n.s.	-	-
Porte da Empresa	(V58) “Somos lentos para identificar mudanças nas preferências dos nossos clientes por produtos e serviços”	3,363	0,019
	(V62) “O pessoal de marketing desta empresa investe tempo discutindo sobre as necessidades futuras dos clientes, com o pessoal de outras áreas”	<b>6,985</b>	<b>0,000</b>
	(V66) “Funcionários de vários departamentos reúnem-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que estão acontecendo em nosso ambiente de negócios”	5,851	0,001

**n.s. diferenças entre as divisões dos dados de caracterização não-significativas.**

Fonte: Coleta de dados.

Em relação aos *comportamentos de orientação para o cliente*, gerentes e vendedores apresentaram diferenças significativas para as variáveis 58, 61, 64 e 65. Ressalta-se que a variável 64 obteve diferença de percepção entre gerentes e vendedores, a um nível de significância de 0,000. Já na categorização por número de funcionários, houve diferenças significativas para as variáveis 60 e 61.

Finalmente, para a categorização por porte da empresa, houve diferenças significativas para as variáveis 58, 62 e 66. Ressalta-se que a variável 62 obteve diferenças de percepção, entre os grupos dessa categoria, a um nível de significância de 0,000.

As categorizações por número de lojas, área de vendas e idade da empresa não apresentaram diferenças significativas de percepção, em relação ao Construto 4.



Na comparação entre os dados de caracterização das empresas e as variáveis dos Construtos 5 – *desempenho de mercado* – e 6 – *desempenho financeiro* –, o teste Anova apontou as seguintes diferenças (Tabela 30):

**Tabela 30 – Relação entre o desempenho de mercado, o desempenho financeiro e dados de caracterização da amostra**

Dados de Caracterização	Descrição das Variáveis dos Construtos 5 e 6 Desempenho de Mercado Desempenho Financeiro	F	Sig.
Cargo	(V71) “Manter os clientes atuais?”	4,418	0,036
	(V72) “Atrair novos clientes?”	5,081	0,024
	(V73) “Atingir o crescimento desejado?”	5,402	0,020
Número de lojas	n.s.	-	-
Área de Vendas	n.s.	-	-
Número de funcionários	n.s.	-	-
Idade da Empresa	n.s.	-	-
Porte da Empresa	(V75) “Nos últimos três anos, relativamente aos seus principais concorrentes, a média anual de retorno financeiro sobre as vendas desta empresa foi”	3,854	0,010

**n.s. diferenças entre as divisões dos dados de caracterização não-significativas.**

Fonte: Coleta de dados.

Em relação ao *desempenho de mercado*, gerentes e vendedores apresentaram diferenças significativas para as variáveis 71, 72 e 73. Já na categorização por porte da empresa, houve diferenças significativas de percepção somente para a variável 75.

As categorizações por número de lojas, área de vendas, número de funcionários e idade da empresa não apresentaram diferenças significativas de percepção, em relação aos Construtos 5 e 6.

Esses resultados evidenciam que as diferenças na percepção da cultura de orientação para o cliente encontram-se nas divisões por cargo, número de funcionários da loja e porte da empresa. Sobretudo no caso do Construto 3 – *artefatos de orientação para o cliente*, existem diferenças de percepção bastante significativas entre esses grupos, formados a partir das divisões dos dados de caracterização da amostra.

Os grupos que mais apresentaram diferenças de percepção, em relação aos construtos, foram os gerentes e vendedores, com um total de 20 variáveis, sendo sete no Construto 1 – *valores presentes na cultura do varejo brasileiro*.

Em seguida, aparecem os grupos referentes ao porte da empresa (18 variáveis) e número de funcionários da loja (15 variáveis), sendo que, em ambos os casos, a maioria das diferenças ocorreu no Construto 3 – *artefatos de orientação para o cliente*.

Os grupos formados pela divisão das categorias número de lojas, área de vendas e idade de empresa não apresentaram diferenças de percepção em relação aos construtos do modelo.

## 6.6 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DOS CONSTRUTOS

Segundo Aaker, Kumar e Day (2001), a análise fatorial exploratória é o procedimento estatístico que permite ao pesquisador identificar os construtos essenciais, formados a partir dos dados coletados, além de reduzir o número de variáveis a um conjunto que proporcione uma melhor manipulação desses dados.

Para Byrne (2001), a análise fatorial exploratória é usada quando as relações entre as variáveis observáveis e variáveis latentes não são conhecidas pelo pesquisador. A análise é feita de forma exploratória, buscando determinar como e em qual extensão as variáveis observáveis estão ligadas a determinados fatores ou construtos.

Neste estudo, a análise fatorial exploratória foi utilizada com o propósito de verificar se a estrutura fatorial das 75 variáveis, referentes à amostra pesquisada, era semelhante aos resultados obtidos por Homburg e Pflesser (2001).

Como critérios para a execução dessa análise, foram seguidas as orientações de Hair et al. (1999). Estes autores recomendam a exclusão das variáveis que não apresentam cargas fatoriais mínimas (padrão de 0,40 para o tamanho da amostra empregada neste estudo), nos respectivos fatores, ou que não apresentam suficiente variância compartilhada. Variáveis com cargas fatoriais elevadas em mais de um fator devem ser avaliadas com cuidado, em função de dificultarem o alcance da validade discriminante na modelagem de equações estruturais.

A extração da análise fatorial exploratória para a amostra (N=534) forneceu seis fatores, denominados nesse estudo de construtos:

- O Construto 1, *valores presentes na cultura do varejo brasileiro*, que explicou 9,88% da variância obtida na amostra, foi composto por todas as 12 variáveis oriundas da escala original. Esse construto apresentou Alfa de Cronbach<sup>21</sup> de 0,87. Em relação às dimensões que formam este construto, os resultados do Alfa de Cronbach foram os seguintes: 1) valores relacionados ao consumidor presentes no setor de varejo – 0,70; 2) valores relacionados ao funcionário presentes no setor de varejo – 0,79; 3) valores relacionados à gestão das empresas presentes no setor de varejo – 0,75; valores relacionados ao mercado presentes no setor de varejo – 0,67.
- O Construto 2, *normas de orientação para o cliente*, que explicou 6,95% da variância obtida na amostra, foi composto por vinte e uma das 24 variáveis oriundas da escala original, excluindo-se as variáveis 19, 23, e 34. Esse construto apresentou Alfa de Cronbach de 0,91. Em relação às dimensões que formam este construto os resultados do Alfa de Cronbach foram os seguintes: 1) orientação para o cliente relacionada ao sucesso – 0,85; 2) orientação para o cliente, relacionada com a inovação e a flexibilidade – 0,70; 3) orientação para o cliente relacionada com a franqueza na comunicação interna – 0,78; 4) orientação para o cliente relacionada com a qualidade – 0,72; 5) orientação para o cliente, relacionada com a velocidade – 0,79; 6) orientação para o cliente relacionada à cooperação interna – 0,68; 7) orientação para o cliente relacionada à responsabilidade dos funcionários – 0,80; 8) orientação para o cliente relacionada à valorização dos funcionários - 0,63 .
- O Construto 3, *artefatos de orientação para o cliente*, que explicou 6,55% da variância obtida na amostra, foi composto por 19 das 20 variáveis oriundas da escala original, excluindo-se a variável 37. Esse construto apresentou Alfa de Cronbach de 0,79. Em relação às dimensões que formam este construto, os resultados do Alfa de Cronbach foram os seguintes: 1) histórias de orientação para o cliente – 0,80; 2) linguagem de orientação para o cliente – 0,67; 3) linguagem de não orientação para o cliente – 0,65; 4) arranjos da orientação para o cliente – 0,68; 5) rituais de orientação para o cliente – 0,70.
- O Construto 4, *comportamentos de orientação para o cliente*, que explicou 4,93% da variância obtida na amostra, foi composto por todas as 12 variáveis presentes na escala

---

<sup>21</sup> Para Hair et al. (1999), o Alfa de Cronbach representa uma medida de confiabilidade e consistência interna da escala, podendo variar de zero a um, sendo que valores superiores a 0,70 são considerados adequados.

original. Ressalta-se que as variáveis 58 e 60 apresentaram cargas fatoriais elevadas, tanto no Construto 4 quanto no Construto 3. Em função de ser uma escala tradicional de orientação para mercado<sup>22</sup>, porém, optou-se por mantê-la da forma original. Esse construto apresentou Alfa de Cronbach de 0,80.

- O Construto 5, *desempenho de mercado*, que explicou 3,00% da variância obtida na amostra, foi composto por todas as seis variáveis presentes na escala original. Esse construto apresentou Alfa de Cronbach de 0,87.
- Finalmente, o Construto 6, *desempenho financeiro*, que explicou 2,73% da variância obtida na amostra, foi composto por uma variável, conforme a escala original. Em função de sua composição (uma única variável), esse construto não comporta o teste de Alfa de Cronbach.

Os resultados do Alfa de Cronbach revelaram que a maioria das dimensões apresenta bons índices de confiabilidade da consistência interna da escala. Seis dimensões, porém, obtiveram índices abaixo de 0,70 – valores relacionados ao mercado presentes no setor de varejo (0,67); orientação para o cliente relacionada à cooperação interna (0,68); orientação para o cliente, relacionada à valorização dos funcionários (0,63), linguagem de orientação para o cliente (0,67); linguagem de não orientação para o cliente (0,65); arranjos da orientação para o cliente (0,68) – sendo as três últimas relacionadas ao Construto 3 – *artefatos de orientação para o cliente*.

Apesar de apresentarem valores inferiores a 0,70, essas dimensões obtiveram índices muito próximos desse valor (todas acima de 0,60) e, por isso, foram mantidas para a análise fatorial confirmatória, que será abordada a seguir.

## 6.7 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DOS CONSTRUTOS

Ao contrário da análise fatorial exploratória, onde as relações entre as variáveis observáveis e latentes não são conhecidas *a priori*, a análise fatorial confirmatória é utilizada

---

<sup>22</sup> Escala desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e adaptada por Homgür e Pflesser (2000).

pelo pesquisador quando existe um conhecimento prévio sobre essas relações. Segundo Byrne (2001, p. 6):

Com base no domínio teórico e em resultados de pesquisas anteriores, o pesquisador propõe relações entre um conjunto de variáveis de medida e seus respectivos construtos latentes e então testa estatisticamente essa estrutura de hipóteses.

Neste estudo, utilizou-se a análise fatorial confirmatória para a validação individual de cada um dos construtos do modelo cultural de orientação para o cliente no varejo. A validação individual de cada construto envolveu a análise da adequação dos índices de ajuste obtidos e a busca de evidências de validade convergente. Além disso, buscou-se verificar o grau de correlação entre os construtos, com o objetivo de avaliar a validade discriminante dos mesmos (HAIR et al, 1999).

A seguir, é apresentada a validação individual dos construtos *valores presentes na cultura do varejo brasileiro, normas de orientação para o cliente, artefatos de orientação para o cliente, comportamentos de orientação para o cliente, desempenho de mercado* e suas respectivas dimensões. Os resultados apresentados incluem: os índices de ajuste a serem analisados, análise da validade convergente, valores de confiabilidade composta e de variância extraída para cada construto, verificação da unidimensionalidade de cada construto, e análise da validade discriminante.

Os índices de ajuste a serem analisados são: valores do qui-quadrado ( $\chi^2$ ), graus de liberdade, GFI, AGFI, CFI, NFI, TLI, RMR e RMSEA<sup>23</sup>. Resumidamente, isso significa obter o qui-quadrado sobre graus de liberdade ( $\chi^2/\text{gl}$ ) igual ou inferior a cinco; coeficiente de significância do teste de  $\chi^2$  (p) maior do que 0,05; GFI, AGFI e CFI igual ou maior do que 0,80; TLI e NFI igual ou maior do que 0,90; RMR igual ou menor que 0,05 e RMSEA igual ou menor que 0,08.

A análise da validade convergente foi feita verificando-se as correlações das variáveis com seu respectivo construto, através da análise dos coeficientes ou cargas fatoriais e seus valores *t* associados. O *t-valor* é uma medida de significância para cada coeficiente estimado, sendo definido neste estudo o nível mínimo de confiança de 95%, para que a hipótese nula

---

<sup>23</sup> Os valores usualmente aceitos para os índices de ajuste foram comentados na seção 5.2.5 (Aplicação da Técnica de Modelagem de Equações Estruturais).

não seja rejeitada. Isso significa obter um *t-valor* maior que 1,96 ( $p < 0,05$ ) (GARVER; MENTZER, 1999).

Em relação à magnitude das cargas fatoriais, Hair et al. (1999) assumem que cargas fatoriais de 0,3 no respectivo construto já são consideradas aceitáveis; porém, o ideal para o alcance da validade convergente é obter cargas de 0,50 ou mais. De acordo com Byrne (2001), as cargas fatoriais das variáveis nas dimensões correspondentes devem ser significativas (acima de 0,5) e os *t-valor* devem ficar acima de 2,33 ( $p < 0,01$ ).

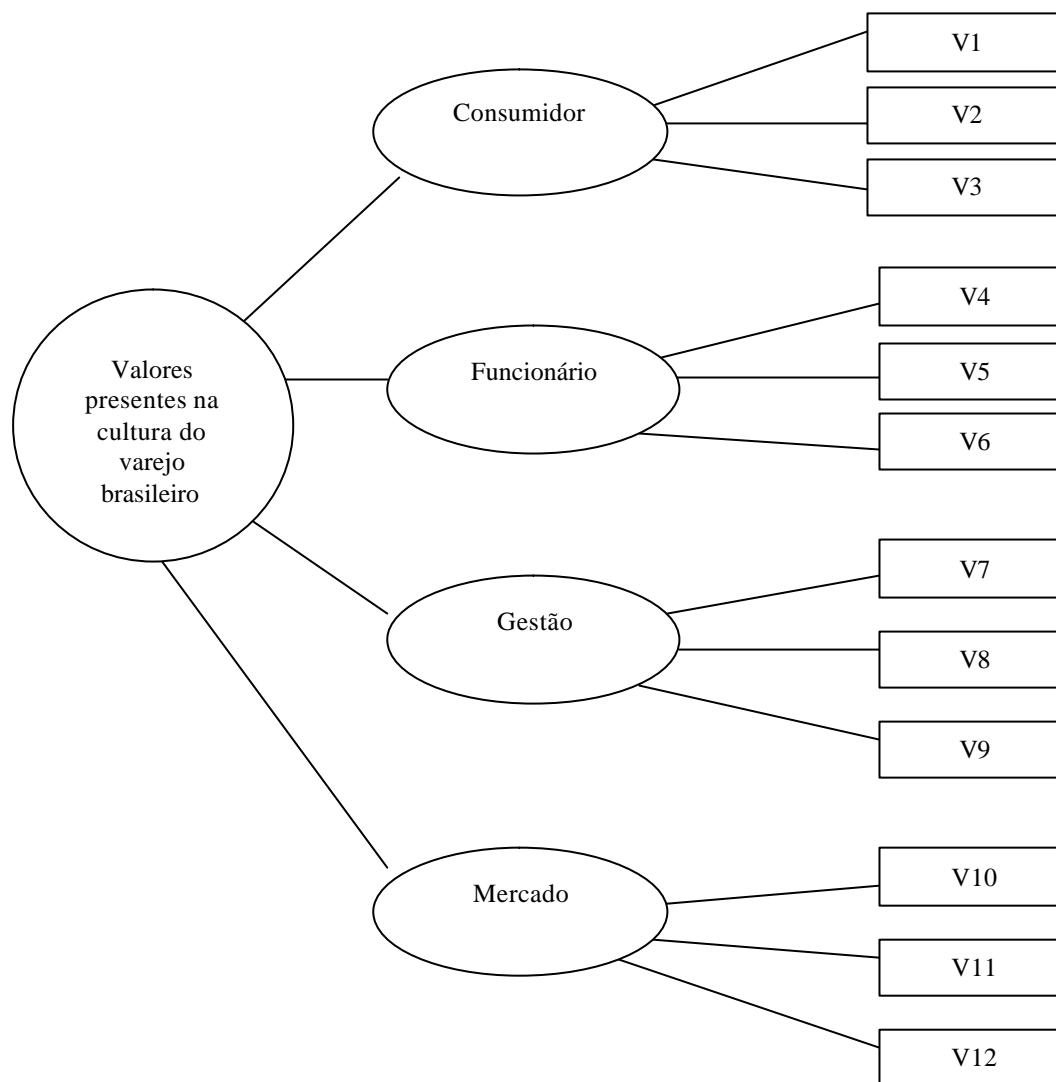
Foram também avaliados os valores de confiabilidade composta e de variância extraída para cada construto, sendo que as dimensões de um mesmo construto devem apresentar índices de confiabilidade acima de 0,70 e variância extraída acima de 0,50. Estes são os valores normalmente aceitos pela maioria dos autores. Porém, Bagozzi e Yi (1988) afirmam que, nas Ciências Sociais, valores de confiabilidade acima de 0,60 já são aceitáveis.

A verificação da unidimensionalidade de cada construto foi feita através da análise da matriz de resíduos padronizados. Para Byrne (2001), essa matriz permite avaliar em que medida os resíduos observados entre as variáveis estão distantes do resíduo zero, o qual representa um modelo perfeito. A autora afirma que construtos unidimensionais devem gerar valores de resíduos padronizados menores do que 2,58 ( $p < 0,05$ ).

Finalmente, a análise da validade discriminante foi efetuada verificando-se as correlações entre os construtos, ou seja, se as variáveis definidas para medir cada construto realmente estão medindo construtos diferentes. Para a verificação da validade discriminante foram utilizados dois procedimentos. O primeiro foi a aplicação do teste de diferença de  $X^2$  entre o modelo restrito (correlação fixada em um) e o não-restrito (correlação livre), proposto por Bagozzi e Phillips (1982). Nesse caso, um  $X^2$  significativamente mais baixo quando a correlação é livre, indica a validade discriminante entre os construtos. O segundo foi o teste de comparação entre a variância extraída de cada construto com as variâncias entre os pares de construtos, proposto por Fornell e Larcker (1981). A validade discriminante é atingida quando os construtos apresentam valores de variância extraída maiores do que as variâncias compartilhadas entre eles. Anderson e Gerbing (1988) recomendam, ainda, que a validade discriminante seja avaliada entre todos os pares possíveis de construtos que formam o modelo.

### **6.7.1 Validação individual do construto 1 - *valores presentes na cultura do varejo brasileiro***

O Construto 1 - *valores presentes na cultura do varejo brasileiro* (Figura 10) é um fator de segunda ordem, formado por quatro dimensões: valores relacionados ao consumidor, presentes no setor de varejo; valores relacionados ao funcionário, presentes no setor de varejo; valores relacionados à gestão das empresas, presentes no setor de varejo; valores relacionados ao mercado, presentes no setor de varejo.



**Figura 10 – Construto 1: valores presentes na cultura do varejo brasileiro**

Fonte: Elaborada pela autora.

Os fatores de segunda ordem são construtos abstratos que englobam várias dimensões, ou fatores de primeira ordem. As dimensões são correlacionadas entre si, porém representam diferentes aspectos do construto abstrato (HAIR et al., 1999). O construto latente e suas respectivas dimensões são representados pelas elipses. As dimensões são formadas por um conjunto de variáveis observáveis, as quais são representadas pelos retângulos.



A Tabela 31 apresenta os resultados dos índices de ajuste obtidos para o Construto 1 e suas dimensões.

**Tabela 31 – Índices de ajuste do Construto 1: valores presentes na cultura do varejo brasileiro**

Índices de Ajuste do Construto 1	
$X^2$ (Qui-quadrado)	138,022 (p<0,01)
gl (Graus de liberdade)	50
$X^2$ /gl	2,76
GFI ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	0,97
AGFI ( <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> )	0,94
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,96
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )	0,95
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,95
RMR ( <i>Root Mean Square Residual</i> )	0,04
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,05

**Amostra N= 534**

Verifica-se que todos os índices de ajuste do Construto 1 estão dentro dos padrões sugeridos, com exceção do coeficiente de significância do teste de  $X^2$  (p), que é inferior a 0,05. Hair et al. (1999) afirmam, porém, que este teste é muito sensível a grandes amostras (mais de 200 observações). Nesse caso, existe um aumento considerável na tendência de o teste indicar diferenças significativas entre as matrizes de covariâncias observada e estimada. Em função disso, os autores sugerem que o pesquisador seja mais conservador na especificação do teste, aceitando índices pequenos (0,001), no lugar do tradicional nível de 0,05, recomendação que foi acatada para o presente estudo.

A Tabela 32 apresenta as cargas fatoriais de cada variável do Construto 1, associada a sua respectiva dimensão.

**Tabela 32 – Resultados da análise fatorial confirmatória: dimensões dos valores presentes na cultura do varejo brasileiro**

Dimensão Variável	Consumidor		Funcionário		Gestão		Mercado	
	Coeficientes Fatoriais Padronizados	t-valor*	Coef. Fatoriais Padron.	t-valor*	Coef. Fatoriais Padron.	t-valor*	Coef. Fatoriais Padron.	t-valor*
V1	0,644	12,26						
V2	0,624	11,95						
V3	0,795	0,00**						
V4			0,749	14,69				
V5			0,770	14,98				
V6			0,700	0,00**				

continua

conclusão

**Tabela 32 – Resultados da análise fatorial confirmatória: dimensões dos valores presentes na cultura do varejo brasileiro**

Dimensão Variável	Consumidor		Funcionário		Gestão		Mercado	
	Coeficientes Fatoriais Padronizados	t-valor*	Coef. Fatoriais Padron.	t-valor*	Coef. Fatoriais Padron.	t-valor*	Coef. Fatoriais Padron.	t-valor*
V7					0,695	12,86		
V8					0,797	13,97		
V9					0,647	0,00**		
V10							0,543	8,85
V11							0,523	8,64
V12							0,624	0,00**

\* Todas as correlações são significativas ao nível de  $p < 0,01$ ;  $t > 2,33$ .

\*\* Estes parâmetros foram arbitrariamente fixados em 1,0, conforme recomendação de Byrne (2001).

Observa-se que todas as variáveis apresentaram coeficientes fatoriais significativos nas suas respectivas dimensões, evidenciando a validade convergente do construto. A dimensão que apresentou melhor aderência, em relação a suas variáveis, foi a de valores relacionados ao funcionário, presentes no setor de varejo, enquanto que a dimensão de menor aderência foi a de valores relacionados ao mercado, presentes no setor de varejo. Os coeficientes fatoriais desse construto variaram entre 0,523 (V11) e 0,797 (V8).

A partir da indicação de Byrne (2001), buscou-se, então, analisar a matriz de resíduos padronizados, procurando-se identificar pares de variáveis com resíduos superiores a 2,58. Nenhum resíduo excedeu este valor, porém duas variáveis apresentaram índices altos, V1 (2,23) e V2 (2,09), indicando um certo desajuste no modelo. Isso pode ser explicado pela similaridade entre os pares de variáveis, já que V1 e V2 tratam do conhecimento e das estratégias que as empresas possuem em relação aos seus consumidores. O restante das questões apresentou resíduos inferiores a 1,0, o que evidencia a unidimensionalidade desse construto.

A Tabela 33 apresenta os índices de confiabilidade e variância extraída, associados a cada dimensão. Segundo Bagozzi (1994), a verificação da confiabilidade composta e da variância extraída<sup>24</sup> deve ser calculada a partir da soma das cargas padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis. Para Hair et al. (1999), o coeficiente Alfa de Cronbach não é

<sup>24</sup> As fórmulas para o cálculo da confiabilidade composta e da variância extraída encontram-se na seção 5.1.8 (Confiabilidade das Escalas).

adequado à modelagem de equações estruturais, pois não considera os erros ligados a cada medida.

**Tabela 33 – Confiabilidade composta e variância extraída para as dimensões do Construto 1: valores presentes na cultura do varejo brasileiro**

Dimensão	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Consumidor	0,73	0,59
Funcionário	0,78	0,62
Gestão	0,76	0,60
Mercado	0,60	0,52

Observa-se que todas as dimensões obtiveram índices de confiabilidade composta e variância extraída dentro dos padrões exigidos, com exceção da dimensão mercado. Neste caso, a confiabilidade ficou abaixo de 0,70; porém, dentro de um padrão considerado aceitável nas Ciências Sociais. A Tabela 34 apresenta as cargas fatoriais de cada dimensão associada ao Construto 1.

**Tabela 34 – Resultados da análise fatorial confirmatória para o Construto 1: valores presentes na cultura do varejo brasileiro**

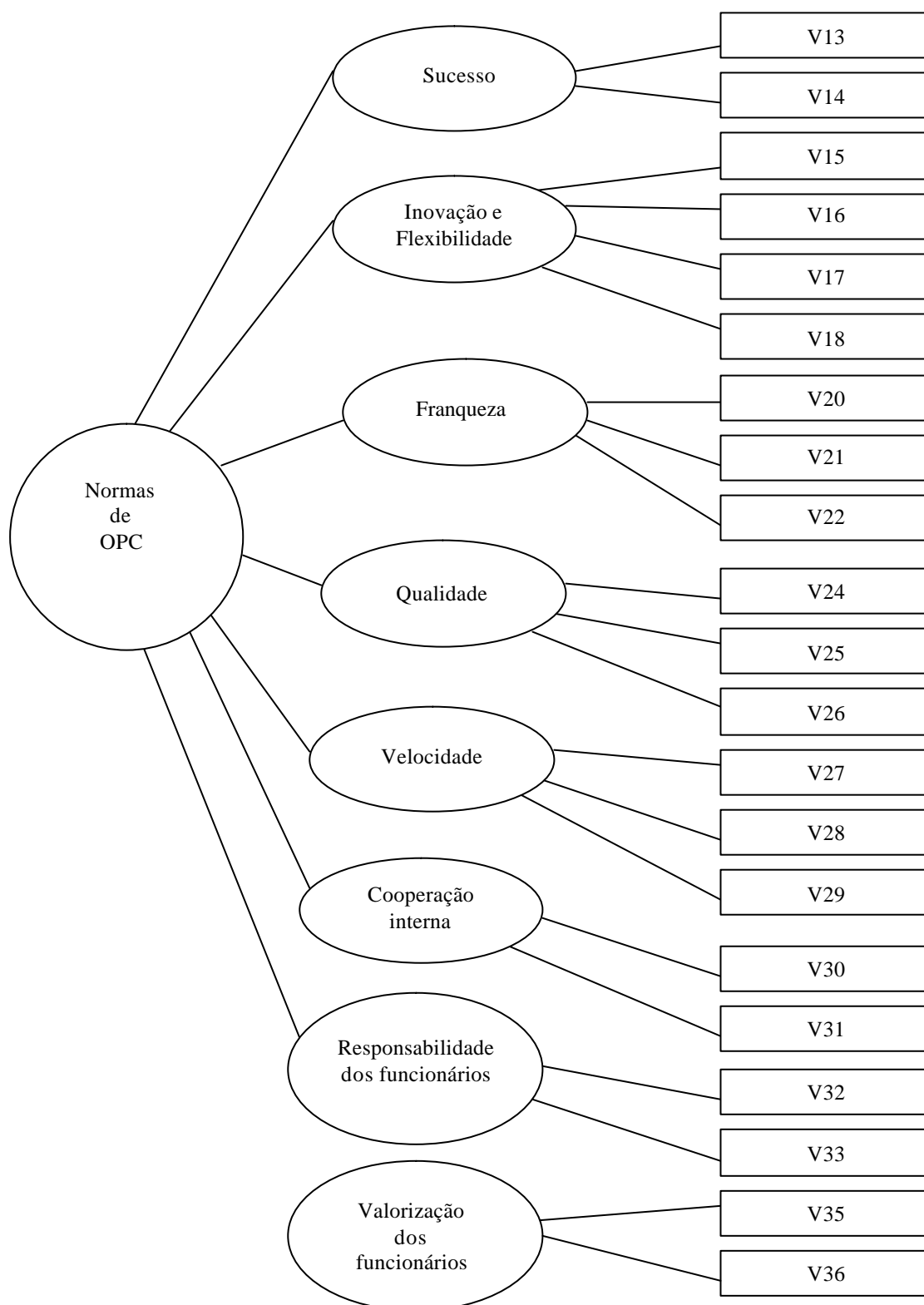
Construto 1 - Valores Presentes na Cultura do Varejo Brasileiro	Coefficientes Fatoriais Padronizados	t-valor*
Consumidor	0,88	14,647
Funcionário	0,86	14,579
Gestão	0,87	13,513
Mercado	0,78	11,231

\* Todas as correlações foram significativas ao nível de  $p < 0,01$ ;  $t > 2,33$ .

Conforme a Tabela 34, todas as dimensões apresentaram cargas fatoriais significativas no construto, oscilando entre 0,78 (Mercado) e 0,88 (Consumidor). Cabe lembrar que esse construto foi totalmente desenvolvido na etapa exploratória do estudo, através das técnicas de análise de conteúdo e entrevistas com especialistas, sendo esta a primeira vez em que é testado empiricamente. Dessa forma, entende-se que as quatro dimensões apresentam validade convergente e que formam um único construto.

### **6.7.2 Validação individual do construto 2 - *normas de orientação para o cliente***

O Construto 2 – *normas de orientação para o cliente* (Figura 11) é um fator de segunda ordem, formado por oito dimensões: orientação para o cliente relacionada ao sucesso; orientação para o cliente relacionada com a inovação e a flexibilidade; orientação para o cliente relacionada com a franqueza na comunicação interna; orientação para o cliente relacionada com a qualidade; orientação para o cliente relacionada com a velocidade; orientação para o cliente relacionada à cooperação interna, orientação para o cliente relacionada à responsabilidade dos funcionários e orientação para o cliente relacionada à valorização dos funcionários.



**Figura 11 – Construto 2: normas de orientação para o cliente**

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 35 apresenta os resultados dos índices de ajuste para o Construto 2 e suas dimensões.

**Tabela 35 – Índices de ajuste do Construto 2: normas de orientação para o cliente**

Índices de Ajuste do Construto 2	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	487,15 (p<0,01)
gl (Graus de liberdade)	181
$\chi^2$ /gl	2,69
GFI ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	0,93
AGFI ( <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> )	0,91
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,94
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )	0,91
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,93
RMR ( <i>Root Mean Square Residual</i> )	0,03
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,05

**Amostra N= 534**

Verifica-se que todos os índices de ajuste do construto estão dentro dos padrões exigidos, com exceção do coeficiente de significância do teste de  $\chi^2$  (p), que é inferior a 0,05. Conforme já foi comentado na análise fatorial confirmatória do Construto 1, este teste é muito sensível ao tamanho da amostra, como é o caso do presente estudo (N=534), razão pela qual esse índice foi desconsiderado da análise.

A Tabela 36 apresenta as cargas fatoriais de cada variável do Construto 2, associada a sua respectiva dimensão.

**Tabela 36 – Resultados da análise fatorial confirmatória: dimensões das normas de orientação para o cliente**

Dimensão	Sucesso		Inovação e Flexibilidade		Franqueza		Qualidade	
	Coef. Fatoriais Padronizados	t-valor*	Coef. Fat Pad.	t-valor*	Coef. Fat Pad.	t-valor*	Coef. Fat Pad.	t-valor*
V13	0,878	0,00**						
V14	0,855	18,23						
V15			0,684	0,00**				
V16			0,550	11,04				
V17			0,575	11,47				
V18			0,546	11,03				
V20					0,599	0,00**		
V21					0,820	13,35		
V22					0,800	13,23		

continua

conclusão

**Tabela 36 – Resultados da análise fatorial confirmatória: dimensões das *normas de orientação para o cliente***

Dimensão	Sucesso		Inovação e Flexibilidade		Franqueza		Qualidade	
Variável	Coef. Fatoriais Padronizados	t-valor*	Coef. Fat Pad.	t-valor*	Coef. Fat Pad.	t-valor*	Coef. Fat Pad.	t-valor*
V24							0,697	0,00**
V25							0,858	14,42

Dimensão	Velocidade		Cooperação interna		Resp. Funcionários		Val. Funcionários	
Variáveis	Coef. Fat Pad.	t-valor*	Coef. Fat Pad.	t-valor*	Coef. Fat Pad.	t-valor*	Coef. Fat Pad.	t-valor*
V26	0,617	0,00**						
V27	0,719	13,04						
V28	0,795	13,87						
V29	0,655	12,20						
V30			0,596	0,00**				
V31			0,701	11,70				
V32					0,839	0,00**		
V33					0,803	14,40		
V35							0,671	0,00**
V36							0,586	10,06

\* Todas as correlações são significativas ao nível de  $p < 0,01$ ;  $t > 2,33$ .

\*\* Estes parâmetros foram arbitrariamente fixados em 1,0, conforme recomendação de Byrne (2001).

Observa-se que todas as variáveis apresentaram coeficientes fatoriais significativos nas suas respectivas dimensões, evidenciando a validade convergente do construto. As dimensões que apresentaram melhor aderência, em relação a suas respectivas variáveis, foram orientação para o cliente relacionada ao sucesso e orientação para o cliente relacionada à responsabilidade dos funcionários. Já as dimensões de menor aderência foram orientação para o cliente relacionada à valorização dos funcionários e orientação para o cliente relacionada à inovação e flexibilidade. Os coeficientes fatoriais desse construto variaram entre 0,546 (V18) e 0,878 (V13).

Novamente, buscou-se analisar a matriz de resíduos padronizados, procurando identificar pares de variáveis com resíduos ajustados superiores a 2,58. Nenhum resíduo excedeu este valor; porém, seis variáveis apresentaram índices altos, V24 e V33 (2,02), V18 e V30 (2,04) e V20 e V29 (2,05), indicando um razoável desajuste no modelo. O restante das questões apresentou resíduos inferiores a 1,0, indicando a unidimensionalidade desse construto.

Os resíduos relativamente altos podem ser explicados pela similaridade entre os pares de variáveis, já que V24 e V33 tratam da competência e da responsabilidade dos funcionários, em relação aos clientes; V18 e V30 relacionam-se ao aproveitamento das idéias e opiniões dos clientes, por parte da empresa; e V20 e V29 dizem respeito à forma como são tratados os problemas e mudanças ocorridas no mercado.

A Tabela 37 apresenta os índices de confiabilidade composta e variância extraída, associados a cada dimensão do Construto 2.

**Tabela 37 – Confiabilidade composta e variância extraída para as dimensões do Construto 2: normas de orientação para o cliente**

Dimensão	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Sucesso	0,85	0,75
Inovação e flexibilidade	0,68	0,46
Franqueza	0,78	0,63
Qualidade	0,75	0,74
Velocidade	0,79	0,52
Cooperação interna	0,65	0,66
Responsabilidade dos funcionários	0,81	0,77
Valorização dos funcionários	0,61	0,65

Nota-se que as dimensões inovação e flexibilidade, cooperação interna e valorização dos funcionários obtiveram índices de confiabilidade abaixo do nível ideal, porém acima de 0,60, o que é considerado aceitável por Bagozzi e Yi (1988). Apesar de não ser um construto totalmente exploratório, vale ressaltar que é a primeira vez que está sendo testado empiricamente no contexto brasileiro e, especificamente, no setor de varejo. Por essa razão, decidiu-se manter essas dimensões no construto.

Em relação à variância extraída, apenas uma dimensão apresentou índice um pouco inferior ao satisfatório – inovação e flexibilidade (0,46). Isto indica um pequeno desajuste na representatividade das variáveis que formam essa dimensão. Outras considerações sobre esses resultados estão apresentadas no capítulo de conclusões.



A Tabela 38 apresenta as cargas fatoriais de cada dimensão associada ao Construto 2.

**Tabela 38 – Resultados da análise fatorial confirmatória para o Construto 2: normas de orientação para o cliente**

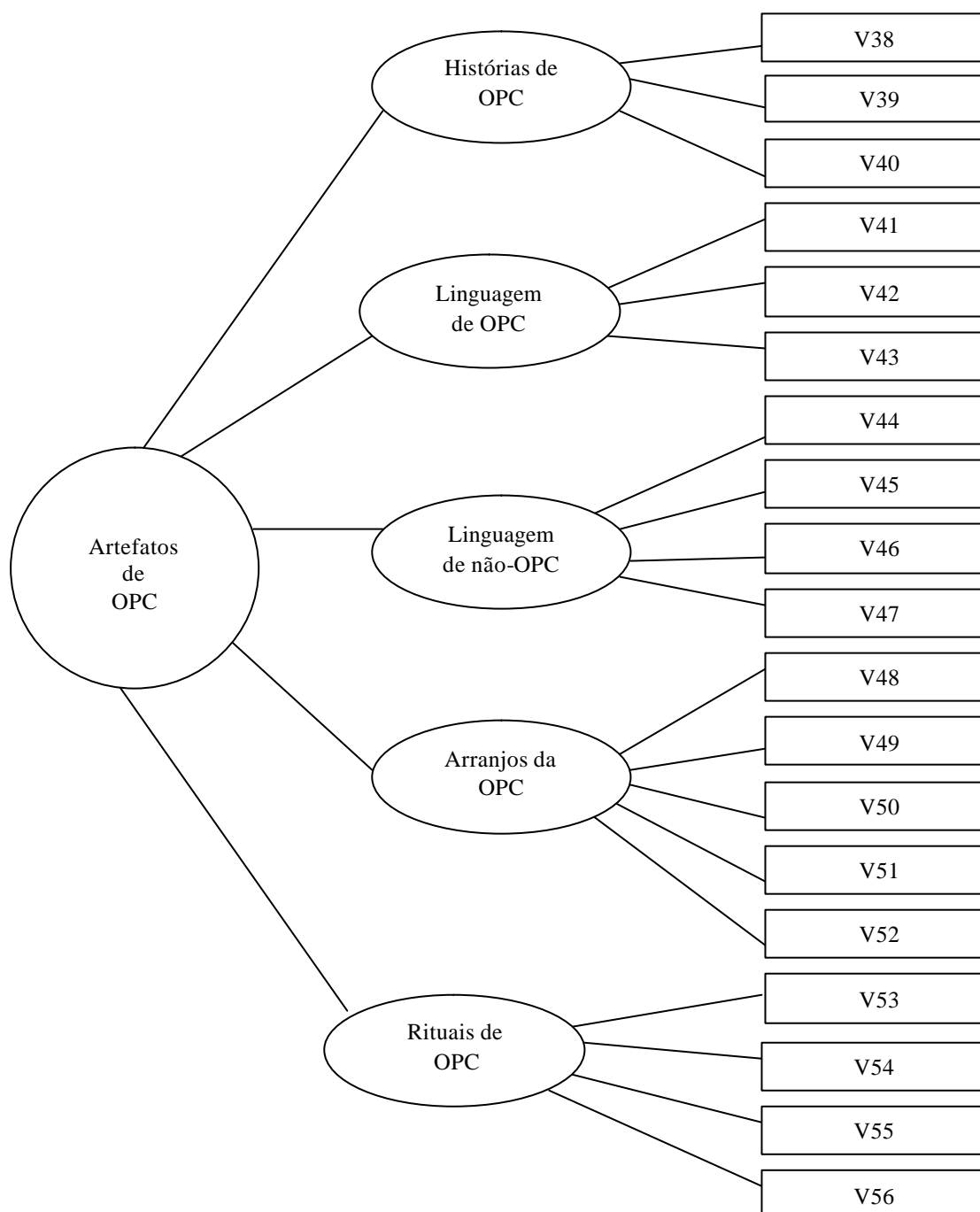
Construto 2 – Normas de Orientação para o Cliente	Coefficientes Fatoriais Padronizados	t-valor*
Sucesso	0,70	14,75
Inovação e Flexibilidade	0,91	15,42
Franqueza	0,77	11,93
Qualidade	0,82	13,24
Velocidade	0,91	13,80
Cooperação interna	0,93	12,89
Responsabilidade dos funcionários	0,66	13,04
Valorização dos funcionários	0,90	12,46

**\*Todos os t-valor foram significativos ao nível de  $p < 0,01$ ;  $t > 2,33$ .**

Conforme a Tabela 38, todas as dimensões apresentaram cargas fatoriais significativas, no Construto 2. A dimensão responsabilidade dos funcionários apresentou a menor carga fatorial (0,66), enquanto que a dimensão cooperação interna obteve a maior carga fatorial no construto (0,93). Dessa forma, entende-se que a validade convergente foi atingida e que as oito dimensões formam um único construto.

### 6.7.3 Validação individual do construto 3 - artefatos de orientação para o cliente

O Construto 3 – *artefatos de orientação para o cliente* (Figura 12) é um fator de segunda ordem, formado por cinco dimensões: histórias de orientação para o cliente, linguagem de orientação para o cliente, linguagem de não orientação para o cliente, arranjos da orientação para o cliente e rituais de orientação para o cliente.



**Figura 12 – Construto 3: artefatos de orientação para o cliente**

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 39 apresenta os resultados dos índices de ajuste para o Construto 3 e suas dimensões.

**Tabela 39 – Índices de ajuste do Construto 3: artefatos de orientação para o cliente**

Índices de Ajuste do Construto 3	
$X^2$ (Qui-quadrado)	497,64 (p<0,01)
gl (Graus de liberdade)	147
$X^2$ /gl	3,38
GFI ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	0,91
AGFI ( <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> )	0,88
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,85
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )	0,80
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,83
RMR ( <i>Root Mean Square Residual</i> )	0,10
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,07

**Amostra N= 534**

Verifica-se que a maioria dos índices de ajuste do construto está dentro dos padrões sugeridos, embora alguns índices apresentem problemas. O RMR encontra-se bastante acima do nível satisfatório (0,05) e o NFI apresenta-se abaixo de 0,90. Isso pode ser explicado, em parte, pelo fato de o Construto 3 abordar aspectos teóricos ainda pouco explorados na área de marketing.

Com o objetivo de melhorar os índices de ajuste procurou-se, então, analisar a matriz de resíduos padronizados, buscando identificar pares de variáveis com resíduos ajustados superiores a 2,58. Constatou-se que algumas variáveis apresentaram resíduos altos: V48 e V49 (3,56), V49 e V50 (3,27) e V51 e V52 (2,98).

Isso pode ser explicado pela similaridade entre as questões, já que V48, V49 e V50 tratam da sinalização, atratividade e divulgação das lojas como um todo e V51 e V52 questionam sobre a atratividade dos espaços internos de convivência para os funcionários. O restante das variáveis apresentou resíduos inferiores a um.

A inserção de covariâncias<sup>25</sup> entre essas variáveis levou a uma melhora significativa dos índices de ajuste. Uma alternativa a esse procedimento seria a exclusão dessas variáveis do construto. O fato de as variáveis que possuem uma variância compartilhada conterem aspectos similares demonstra, porém, a coerência no estabelecimento dessas covariâncias.

<sup>25</sup> “Relação sistemática entre duas variáveis em que uma modificação em uma delas acarreta uma modificação correspondente na outra” (MALHOTRA, 2001, p. 455).

Nesse sentido, Hair et al. (1999) afirmam que o estabelecimento de covariâncias entre as variáveis observáveis de um mesmo construto latente é um procedimento aceitável, desde que exista uma justificativa teórica adequada. A Tabela 40 apresenta os índices de ajuste do Construto 3 revisado.

**Tabela 40 – Índices de ajuste do Construto 3: artefatos de orientação para o cliente revisado**

Índices de Ajuste do Construto 3 Revisado	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	347,19 (p<0,01)
Gl (Graus de liberdade)	143
$\chi^2/gl$	2,43
GFI ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	0,95
AGFI ( <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> )	0,93
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,92
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )	0,89
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,91
RMR ( <i>Root Mean Square Residual</i> )	0,07
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,05

**Amostra N= 534**

Nota-se que a revisão do Construto 3 levou a uma melhoria significativa dos índices de ajuste: o  $\chi^2/gl$  baixou de 3,38 para 2,43; o GFI passou de 0,91 para 0,95 e o AGFI passou de 0,88 para 0,93; o CFI aumentou de 0,85 para 0,92, o NFI de 0,80 para 0,89 e o TLI de 0,83 para 0,91; finalmente, o RMR ainda ficou um pouco acima do satisfatório, porém diminuiu de 0,10 para 0,07 e o RMSEA diminuiu de 0,07 para 0,05.

A tabela 41 apresenta as correlações entre as variáveis associadas ao Construto 3 e suas respectivas dimensões:

**Tabela 41 – Resultados da análise fatorial confirmatória: dimensões dos artefatos de orientação para o cliente**

Dimensão	Histórias de OPC		Linguagem de OPC		Linguagem de Não-OPC	
Variável	Coeficientes Fatoriais Padronizados	t-valor*	Coef. Fatoriais Padr.	t-valor*	Coef. Fatoriais Padr.	t-valor*
V38	0,729	0,00**				
V39	0,846	13,85				
V40	0,678	13,62				
V41			0,668	0,00**		
V42			0,677	9,83		
V43			0,552	8,73		
V44					0,547	0,00**
V45					0,601	8,04
V46					0,480	7,32
V47					0,632	8,31

Dimensão	Arranjos de OPC		Rituais de OPC	
Variáveis	Coef. Fatoriais Padr.	t-valor*	Coef. Fatoriais Padr.	t-valor*
V48	0,418	0,00**		
V49	0,497	7,55		
V50	0,464	6,21		
V51	0,689	7,13		
V52	0,607	6,61		
V53			0,654	0,00**
V54			0,674	11,66
V55			0,585	10,61
V56			0,551	10,17

\* Todas as correlações são significativas ao nível de  $p < 0,01$ ;  $t > 2,33$ .

\*\* Estes parâmetros foram arbitrariamente fixados em 1,0 conforme recomendação de Byrne (2001).

Observa-se que a maioria das variáveis apresentou coeficientes fatoriais significativos nas suas respectivas dimensões, evidenciando a validade convergente do construto. As exceções ficaram com as variáveis 46, 48, 49 e 50, as quais apresentaram coeficientes fatoriais inferiores a 0,50.

A dimensão que apresentou melhor aderência, em relação a suas respectivas variáveis, foi a de histórias de orientação para o cliente, enquanto que a dimensão de menor aderência foi a de arranjos de orientação para o cliente. Os coeficientes fatoriais desse construto variaram entre 0,418 (V48) e 0,846 (V39).

A Tabela 42 apresenta os índices de confiabilidade e variância extraída, associados a cada dimensão do Construto 3.

**Tabela 42 – Confiabilidade composta e variância extraída para as dimensões do Construto 3: artefatos de orientação para o cliente**

Dimensão	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Histórias de OPC	0,80	0,63
Linguagem de OPC	0,66	0,55
Linguagem de não OPC	0,65	0,45
Arranjos da OPC	0,60	0,44
Rituais de OPC	0,71	0,48

Os valores de confiabilidade composta e variância extraída, para as dimensões do Construto 3, ficaram bastante semelhantes aos obtidos no estudo original de Homburg e Pflesser (2000). Para esses autores, as dimensões de linguagem de não orientação para o cliente e rituais de orientação para o cliente também apresentaram índices de variância extraída abaixo do ideal (0,38 e 0,42, respectivamente). Esses resultados são justificados pela natureza exploratória da escala de artefatos, sendo que este construto ainda é relativamente pouco explorado na literatura de marketing.

Outra dimensão que apresentou variância extraída inferior ao nível satisfatório foi a de arranjos de orientação para o cliente (0,44). Isto indica um pequeno desajuste na representatividade das variáveis que formam essa dimensão. Maiores considerações sobre esses resultados estão apresentadas no capítulo das conclusões.

A Tabela 43 apresenta os resultados da associação das dimensões em relação ao Construto 3.

**Tabela 43 – Resultados da análise fatorial confirmatória para o Construto 3: artefatos de orientação para o cliente**

Construto 3 – Artefatos de Orientação para o Cliente	Coefficientes Fatoriais Padronizados	t-valor
Histórias de OPC	-0,07	-1,31
Linguagem de OPC	0,52	7,88*
Linguagem de não-OPC	0,44	6,37*
Arranjos de OPC	0,92	8,10*
Rituais de OPC	0,87	11,66*

**\*Correlações significativas ao nível de  $p < 0,01$ ;  $t > 2,33$ .**

Percebe-se que a dimensão histórias de orientação para o cliente obteve um coeficiente fatorial muito baixo e pouco significativo no Construto 3. Por isso, seria razoável considerar a retirada dessa dimensão, já que ela não contribui de forma relevante para a formação desse construto. Hair et al. (1999) chamam a atenção, porém, para o fato de que, antes de efetuar

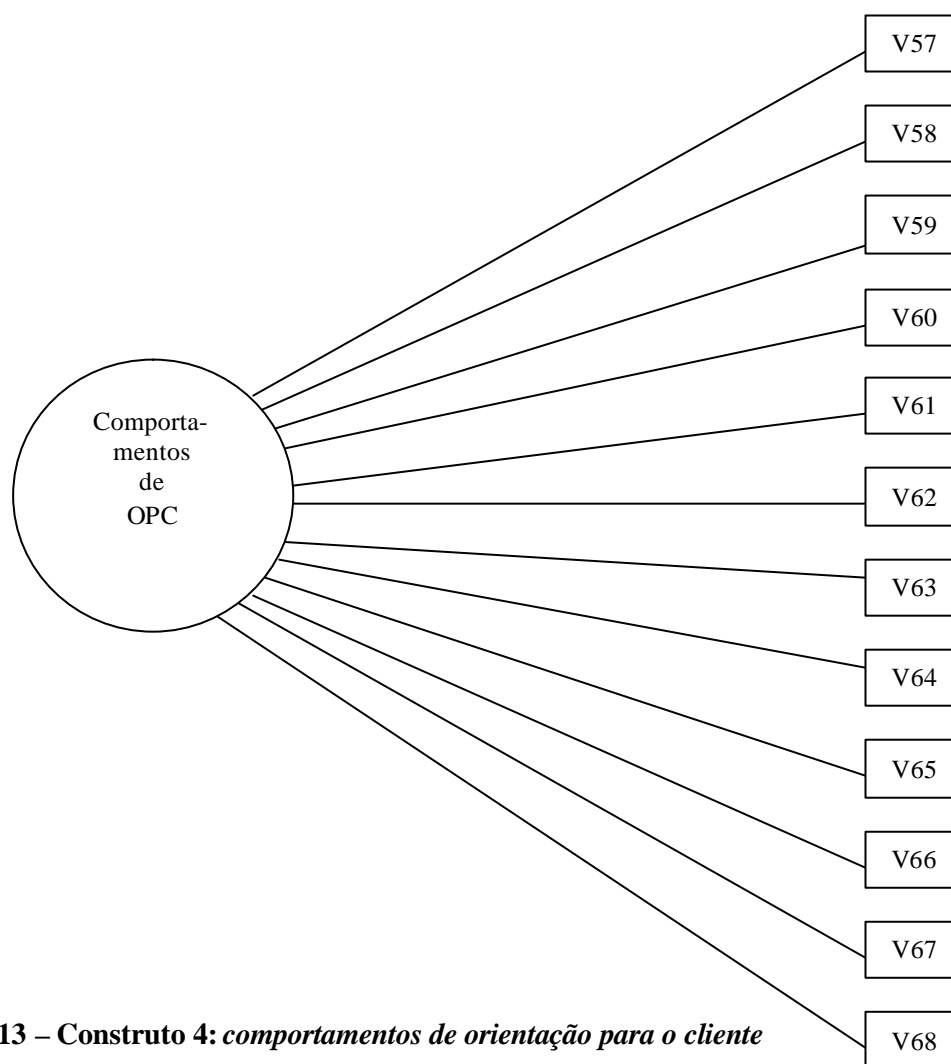
alterações no modelo, o pesquisador deve classificá-las em duas categorias: teóricas ou empíricas.

Segundo os autores, as relações teóricas são essenciais ao entendimento do modelo e não devem sofrer modificações. Já a categoria empírica contém relações que podem ser reespecificadas, para melhorar o ajuste do modelo. O objetivo desse processo é determinar um conjunto de modelos teóricos alternativos, com diferentes níveis de parcimônia para a mesma teoria subjacente.

Em função de não haver justificativa teórica para a eliminação da dimensão histórias de orientação para o cliente, optou-se por manter essa dimensão e prosseguir com as análises.

#### 6.7.4 Validação individual do construto 4 – *comportamentos de orientação para o cliente*

O Construto 4 – *comportamentos de orientação para o cliente* (Figura 13) é um fator de primeira ordem, formado por 12 variáveis observáveis.



**Figura 13 – Construto 4: *comportamentos de orientação para o cliente***

Fonte: Elaborada pela autora.



A Tabela 44 apresenta os resultados dos índices de ajuste, obtidos para o Construto 4.

**Tabela 44 – Índices de ajuste do Construto 4: comportamentos de orientação para o cliente**

Índices de Ajuste do Construto 4	
$X^2$ (Qui-quadrado)	458,79 (p<0,01)
gl (Graus de liberdade)	54
$X^2$ /gl	8,49
GFI ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	0,88
AGFI ( <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> )	0,83
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,77
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )	0,75
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,72
RMR ( <i>Root Mean Square Residual</i> )	0,12
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,11

**Amostra N= 534**

Este construto já é bastante consolidado na área de marketing, cuja escala foi desenvolvida, originalmente, por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), tendo sido aplicada em centenas de estudos envolvendo a mensuração da orientação para o mercado. A escala original possuía três dimensões – Geração de Inteligência, Disseminação de Inteligência e Resposta – e 20 variáveis. Em razão da complexidade do modelo apresentado neste estudo, contudo, optou-se por utilizar uma versão desta escala, adaptada por Homburg e Pflesser (2000), com 12 variáveis.

Apesar disso, verifica-se que os índices de ajuste do Construto 4 ficaram muito distantes dos padrões sugeridos. Uma possível explicação seria o fato de a análise fatorial exploratória ter revelado um *cross-loading* significativo de duas variáveis desse construto (V58 e V60), no Construto 3. Isso significa que não ficou claro, para os respondentes, a diferença entre artefatos e comportamentos de orientação para o cliente, pelo menos em relação a essas duas variáveis. Com o objetivo de tentar melhorar esses índices, foi analisada a matriz de resíduos normalizados, buscando-se identificar pares de variáveis com resíduos ajustados superiores a 2,58. Foram verificados problemas nas variáveis V58 e V60 (5,85), V57 e V59 (3,94) e V63 e V64 (2,62).

Isso pode ser explicado pela similaridade entre os pares de variáveis, já que V58 e V60 tratam do aspecto de lentidão da empresa para detectar mudanças, V57 e V59 tratam do fato de a empresa buscar reunir-se com os clientes e pesquisá-los e V63 e V64 tratam da disseminação de informações sobre os clientes e o mercado dentro da empresa. O restante das questões apresentou resíduos inferiores a 1,0. Inserindo-se as covariâncias entre essas

variáveis, os índices de ajuste melhoraram significativamente, conforme pode ser constatado na Tabela 45.

**Tabela 45 – Índices de ajuste do Construto 4: comportamentos de orientação para o cliente revisado**

Índices de Ajuste do Construto 4 Revisado	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	130,04 (p<0,01)
G1 (Graus de liberdade)	51
$\chi^2/g1$	2,55
GFI ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	0,96
AGFI ( <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> )	0,94
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,95
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )	0,93
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,94
RMR ( <i>Root Mean Square Residual</i> )	0,06
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,05

**Amostra N= 534**

Nota-se que a revisão do Construto 4 levou a uma melhoria significativa dos índices de ajuste: o  $\chi^2/g1$  baixou de 8,49 para 2,55; o GFI passou de 0,88 para 0,96; o AGFI passou de 0,83 para 0,94; o CFI aumentou de 0,77 para 0,95; o NFI de 0,75 para 0,93; o TLI de 0,72 para 0,94; finalmente, o RMR ainda ficou um pouco acima do satisfatório, porém diminuiu de 0,12 para 0,06 e o RMSEA diminuiu de 0,11 para 0,05.

A Tabela 46 apresenta as cargas fatoriais das variáveis associadas ao Construto 4.

**Tabela 46 – Resultados da análise fatorial confirmatória para o Construto 4: comportamentos de orientação para o cliente**

Variáveis do Construto 4 – Comportamentos de Orientação para o Cliente	Coefficientes Fatoriais Padronizados	t-valor*
V57	0,479	0,00**
V58	0,383	5,51
V59	0,465	7,97
V60	0,393	5,66
V61	0,639	6,97
V62	0,715	7,85
V63	0,614	6,58
V64	0,720	7,32
V65	0,830	7,24
V66	0,810	7,18
V67	0,837	7,95
V68	0,742	6,96

\* Todas as correlações são significativas ao nível de  $p<0,01$ ;  $t>2,33$ .

\*\* Este parâmetro foi arbitrariamente fixado em 1,0, conforme recomendação de Byrne (2001).

Observa-se que a maioria das variáveis apresentou coeficientes fatoriais significativos nas suas respectivas dimensões, evidenciando a validade convergente do construto. Salienta-se, porém, o fato de que quatro variáveis obtiveram cargas fatoriais abaixo de 0,50 – V57, V58, V59 e V60 –, o que demonstra uma relativa fragilidade desse construto. O restante das variáveis apresentou cargas fatoriais significativas nas suas respectivas dimensões, sendo que as variáveis que apresentaram melhor aderência em relação ao construto foram: V67 “As atividades dos diferentes departamentos desta empresa são bem coordenadas” e V65 “Nós revisamos periodicamente os esforços de desenvolvimento de nossos produtos e serviços, para nos assegurarmos que eles estejam de acordo com o que os clientes querem”. Os coeficientes fatoriais desse construto variaram entre 0,38 (V58) e 0,83 (V67).

A Tabela 47 apresenta os índices de confiabilidade e variância extraída, associados ao Construto 4.

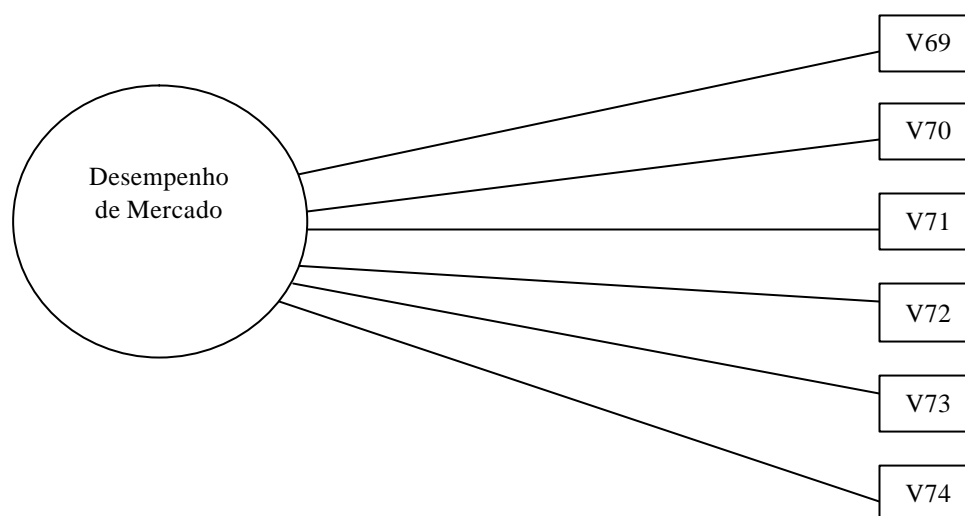
**Tabela 47 – Confiabilidade composta e variância extraída para o Construto 4: *comportamentos de orientação para o cliente***

Construto	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Comportamentos de Orientação para o Cliente	0,93	0,37

Nota-se que, apesar do índice de confiabilidade composta ser alto, o nível de variância extraída do Construto 4 ficou abaixo do satisfatório. Isto indica um razoável desajuste na representatividade das variáveis que formam esse construto. Maiores considerações sobre esses resultados estão apresentadas no capítulo de conclusões.

### **6.7.5 Validação individual do construto 5 – *desempenho de mercado***

O Construto 5 – *desempenho de mercado* (Figura 14) é um fator de primeira ordem, formado por seis variáveis observáveis.



**Figura 14 – Construto 5: *desempenho de mercado***

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 48 apresenta os resultados dos índices de ajuste, obtidos para o Construto 5.

**Tabela 48 – Índices de ajuste do Construto 5: *desempenho de mercado***

Índices de Ajuste do Construto 5	
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	80,21 (p<0,01)
GL (Graus de liberdade)	9
$\chi^2/gl$	8,91
GFI ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	0,94
AGFI ( <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> )	0,88
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,94
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )	0,93
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,90
RMR ( <i>Root Mean Square Residual</i> )	0,03
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,13

Amostra N= 534

Verifica-se que dois índices de ajuste do Construto 5 ficaram distantes dos padrões sugeridos: o  $\chi^2/gl$  (acima de 5) e o RMSEA (acima de 0,08). O restante dos índices obtiveram valores satisfatórios. Uma possível explicação para isso talvez seja um certo grau de dificuldade dos respondentes na interpretação das variáveis de desempenho de mercado, já que este construto é medido através de conceitos subjetivos - como satisfação do cliente e

fornecimento de valor - e não por resultados de caráter mais objetivo, como é o caso dos financeiros.

Com o intuito de tentar melhorar esses índices, a matriz de resíduos normalizados foi analisada, buscando-se identificar pares de variáveis com resíduos ajustados superiores a 2,58. Foram verificados problemas nas variáveis V69 e V70 (2,71) e V73 e V74 (2,80).

Isso pode ser explicado pela similaridade entre os pares de variáveis, já que V69 e V70 tratam de aspectos relacionados à satisfação dos clientes e cumprimento das exigências dos clientes, enquanto que V73 e V74 tratam de aspectos de crescimento e participação de mercado. O restante das questões apresentou resíduos inferiores a 1,0.

Inserindo-se as covariâncias entre essas variáveis, os índices de ajuste melhoraram significativamente, conforme demonstra a Tabela 49.

**Tabela 49 – Índices de ajuste do Construto 5: *desempenho de mercado* revisado**

Índices de Ajuste do Construto 5 Revisado	
$X^2$ (Qui-quadrado)	17,96 (p<0,01)
GL (Graus de liberdade)	6
$X^2/gl$	2,99
GFI ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	0,99
AGFI ( <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> )	0,96
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,99
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )	0,98
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0,97
RMR ( <i>Root Mean Square Residual</i> )	0,01
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,06

**Amostra N= 534**

Nota-se que a revisão do Construto 5 levou a uma melhoria significativa dos índices de ajuste: o  $X^2/gl$  baixou de 8,91 para 2,99; o GFI passou de 0,94 para 0,99; o AGFI passou de 0,88 para 0,96; o CFI aumentou de 0,94 para 0,99; o NFI de 0,93 para 0,98; o TLI de 0,90 para 0,97; finalmente, o RMR diminuiu de 0,03 para 0,01 e o RMSEA diminuiu de 0,13 para 0,06.

A Tabela 50 apresenta as cargas fatoriais das variáveis associadas ao Construto 5.

**Tabela 50 – Resultados da análise fatorial confirmatória para o Construto 5: desempenho de mercado**

Variáveis do Construto 5 – Desempenho de Mercado	Coefficientes Fatoriais Padronizados	t-valor*
V69	0,621	0,00**
V70	0,459	10,33
V71	0,749	13,63
V72	0,864	14,71
V73	0,784	14,03
V74	0,619	11,70

\* Todas as correlações são significativas ao nível de  $p < 0,01$ ;  $t > 2,33$ .

\*\* Este parâmetro foi arbitrariamente fixado em 1,0, conforme recomendação de Byrne (2001).

Observa-se que a maioria das variáveis apresentou coeficientes fatoriais significativos nas suas respectivas dimensões, com exceção da variável 70, que ficou um pouco abaixo de 0,50. Todas as variáveis, porém, apresentaram *t-valor* bastante significativo, evidenciando a validade convergente do construto.

A Tabela 51 apresenta os índices de confiabilidade composta e variância extraída para o Construto 5.

**Tabela 51 – Confiabilidade composta e variância extraída para o Construto 5: *desempenho de mercado***

Construto	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Desempenho de Mercado	0,83	0,50

Observa-se que os níveis de confiabilidade composta e variância extraída do Construto 5 ficaram dentro dos padrões satisfatórios.

### 6.7.6 Análise da validade discriminante dos construtos

Segundo Malhotra (2001, p. 266), validade discriminante é “[...] um tipo de validade de construto que avalia até que ponto uma medida não se correlaciona com outros construtos, dos quais se supõe que ela difira”.

Para avaliar a validade discriminante nesse estudo foram utilizados dois procedimentos. Num primeiro momento, foi aplicado o teste de diferença de  $X^2$  para todos os construtos, comparando-se os resultados da análise fatorial confirmatória com a correlação

livre entre cada par de construtos e com a correlação entre os construtos fixada em um (BAGOZZI; PHILLIPS, 1982). Um  $X^2$  significativamente pior do modelo com a correlação fixa indica que há validade discriminante (ANDERSON; GERBING, 1988). A Tabela 52 apresenta os resultados para todos os pares possíveis de construtos do modelo proposto.

**Tabela 52 – Resultados do teste de diferenças de  $X^2$  para os construtos do modelo cultural de orientação para o cliente no varejo**

	Construto 1 Valores*	Construto 2 Normas*	Construto 3 Artefatos*	Construto 4 Comportamentos*
Construto 1 Valores				
Construto 2 Normas	2126,54			
Construto 3 Artefatos	319,69	206,24		
Construto 4 Comportamentos	162,30	68,40	39,06	
Construto 5 Desempenho de Mercado	306,18	234,56	248,83	288,06

**\*Todas as diferenças são significativas ao nível de  $p < 0,01$ .**

Num segundo momento, foram comparadas as variâncias extraídas de cada dimensão com os coeficientes de correlação de todos os pares de dimensões em cada construto. Os valores da variância extraída de cada dimensão devem ser maiores do que os valores das correlações entre as dimensões, para que seja alcançada a validade discriminante. Esse procedimento é recomendado por Fornell e Larcker (1981).

A Tabela 53 apresenta a comparação entre a variância extraída (em negrito) e a variância compartilhada entre as dimensões para o Construto 1.

**Tabela 53 – Resultado da validade discriminante: relação entre a variância extraída e a variância entre as dimensões do Construto 1**

	Consumidor	Funcionário	Gestão	Mercado
Consumidor	<b>0,59*</b>			
Funcionário	(0,44)	<b>0,62*</b>		
Gestão	(0,40)	(0,41)	<b>0,60*</b>	
Mercado	(0,32)	(0,30)	(0,28)	<b>0,52*</b>

**\* variância extraída**

**(variância entre as dimensões = quadrado do coeficiente de correlação)**

Observa-se que as quatro dimensões de *valores presentes na cultura do varejo brasileiro* obtiveram resultados que indicam evidências de validade discriminante, já que os valores de variância extraída de cada dimensão foram superiores às variâncias compartilhadas entre elas. A Tabela 54 apresenta a comparação entre a variância extraída (em negrito) e a variância compartilhada entre as dimensões, para o Construto 2:

**Tabela 54 – Resultado da validade discriminante: relação entre a variância extraída e a variância entre as dimensões do Construto 2**

	Sucesso	Inovação/ flexibilid.	Franqueza	Qualidade	Velocidade	Coop. interna	Resp. func.	Val. func.
Sucesso	<b>0,75*</b>							
Inovação/flexibilidade.	(0,37)	<b>0,46*</b>						
Franqueza	(0,28)	(0,28)	<b>0,63*</b>					
Qualidade	(0,30)	(0,26)	(0,22)	<b>0,74*</b>				
Velocidade	(0,26)	(0,27)	(0,22)	(0,21)	<b>0,52*</b>			
Cooperação interna	(0,29)	(0,29)	(0,26)	(0,24)	(0,26)	<b>0,66*</b>		
Respons. Funcionários	(0,29)	(0,33)	(0,23)	(0,26)	(0,25)	(0,37)	<b>0,77*</b>	
Valorização funcionários	(0,21)	(0,21)	(0,21)	(0,22)	(0,20)	(0,23)	(0,30)	<b>0,65*</b>

\* **variância extraída**

(**variância entre as dimensões = quadrado do coeficiente de correlação**).

Novamente, há evidências de que as oito dimensões de *normas de orientação para o cliente* são adequadas para medir esse construto. As maiores variâncias compartilhadas ocorreram entre as dimensões de sucesso e inovação e flexibilidade e cooperação interna e responsabilidade dos funcionários. Esses resultados são semelhantes aos encontrados por Homburg e Pflesser (2000).

A Tabela 55 apresenta a comparação entre a variância extraída (em negrito) e a variância compartilhada pelas dimensões do Construto 3.



**Tabela 55 – Resultado da validade discriminante: relação entre a variância extraída e a variância compartilhada entre as dimensões do Construto 3**

	Histórias OPC	Linguagem OPC	Linguagem não OPC	Arranjos OPC	Rituais OPC
Histórias OPC	<b>0,63*</b>				
Linguagem OPC	(0,15)	<b>0,55*</b>			
Linguagem não-OPC	(0,24)	(0,32)	<b>0,45*</b>		
Arranjos OPC	(0,16)	(0,15)	(0,12)	<b>0,44*</b>	
Rituais OPC	(0,03)	(0,30)	(0,17)	(0,29)	<b>0,48*</b>

\* **variância extraída**

(variância entre as dimensões = quadrado do coeficiente de correlação).

Observa-se que o construto de *artefatos de orientação para o cliente* também apresentou indícios de validade discriminante. Isto demonstra que as cinco dimensões são adequadas para medir esse construto. Finalmente, a Tabela 56 apresenta a comparação entre a variância extraída (em negrito) e a variância compartilhada por todos os cinco construtos que formam o modelo proposto.

**Tabela 56 – Resultado da validade discriminante: relação entre a variância extraída e a variância compartilhada entre os construtos do modelo cultural de orientação para o cliente no varejo**

	Construto 1 Valores	Construto 2 Normas	Construto 3 Artefatos	Construto 4 Comportamentos	Construto 5 Desemp. Mercado
Construto 1 Valores	<b>0,80*</b>				
Construto 2 Normas	(0,48)	<b>0,65*</b>			
Construto 3 Artefatos	(0,30)	(0,42)	<b>0,57*</b>		
Construto 4 Comportamentos	(0,20)	(0,39)	(0,51)	<b>0,37*</b>	
Construto 5 Desemp. de Mercado	(0,21)	(0,38)	(0,29)	(0,25)	<b>0,50*</b>

\* **variância extraída**

(variância entre os construtos = quadrado do coeficiente de correlação).

Observa-se que todos os construtos apresentaram valores de variância extraída superiores aos das variâncias compartilhadas com os outros construtos, com exceção dos *comportamentos de orientação para o cliente*. Nesse sentido, os resultados não apontam validade discriminante entre os Construtos 3 e 4. Esse problema já havia sido detectado na análise fatorial confirmatória, onde se constatou que muitas variáveis apresentaram cargas fatoriais padronizadas abaixo de 0,50.

Além disso, a análise fatorial exploratória identificou um *cross-loading* significativo das variáveis 58 e 60. Isto indica um problema de representatividade das variáveis que formam esse construto. Deve-se ressaltar, porém, que esse problema normalmente é minimizado após o procedimento de agregação das variáveis que formam cada dimensão. Detalhes sobre esse procedimento são descritos na seção 6.8 (Validação do Modelo de Mensuração e Avaliação de Modelos Alternativos). Outras considerações sobre esses resultados estão apresentadas no capítulo das conclusões.

Portanto, com base nos resultados do teste de diferença de  $X^2$ , mesmo havendo uma considerável correlação entre os *comportamentos* e os *artefatos de orientação para o cliente*, aceita-se a validade discriminante das medidas associadas a esses construtos.

Confirmadas as propriedades de validade convergente, unidimensionalidade, confiabilidade e validade discriminante de todos os construtos do modelo proposto, a próxima etapa consiste na validação do modelo de mensuração, assim como a avaliação de modelos alternativos.

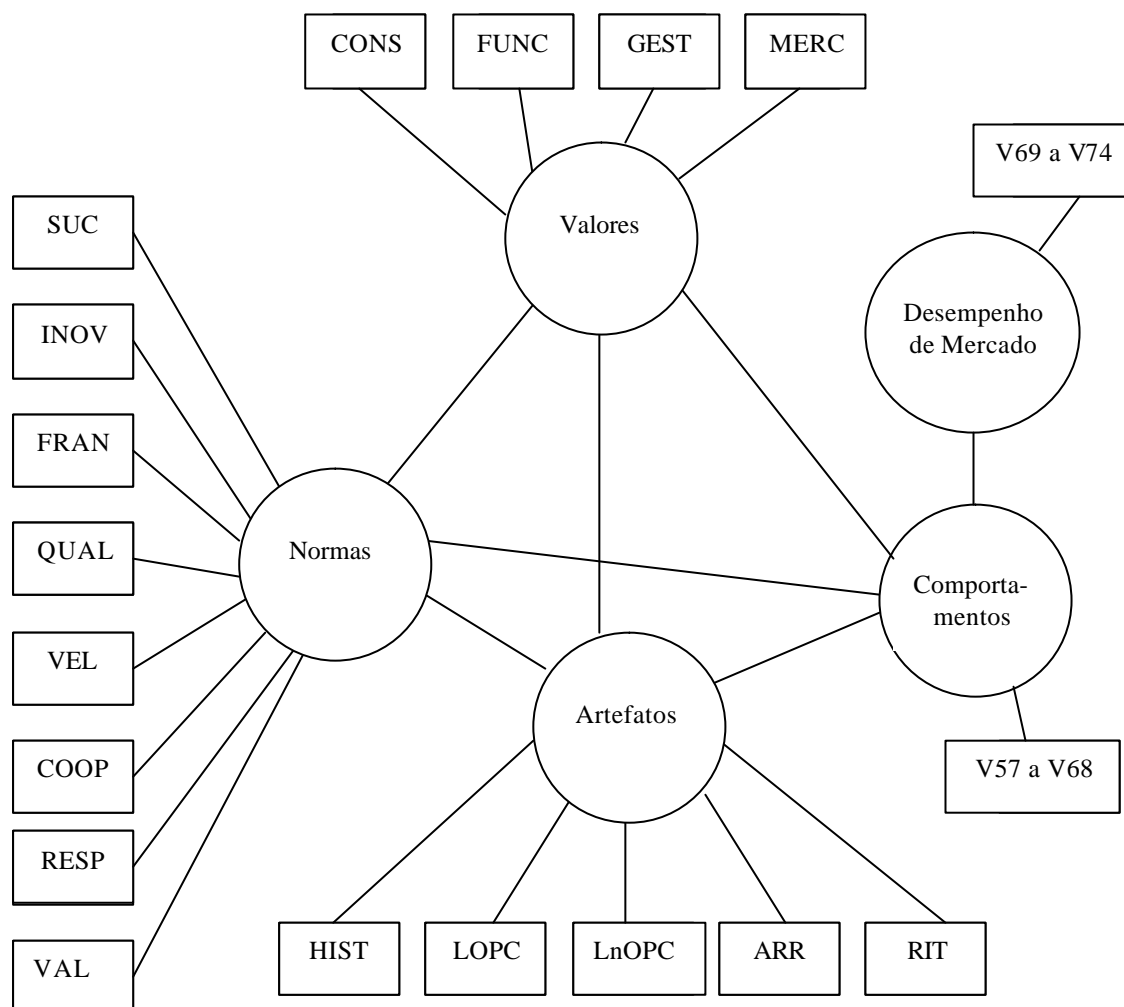
## 6.8 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE MODELOS ALTERNATIVOS

Um modelo com 75 variáveis, 17 dimensões e cinco construtos latentes é uma estrutura bastante complexa de ser testada. Por isso, é recomendável a realização de um procedimento de agregação do modelo de mensuração, antes de passar para a próxima etapa, que é a avaliação do modelo estrutural.

Para isso, é necessário transformar as dimensões de segunda ordem em construtos de primeira ordem. Os objetivos desse procedimento são os de reduzir o número de parâmetros a serem estimados e, assim, diminuir os erros de mensuração (BAGOZZI; EDWARDS, 1998).

Dessa forma, as dimensões latentes de cada construto foram transformadas em indicadores observáveis. A agregação das variáveis que medem cada dimensão foi realizada através da média obtida entre elas (GARVER; MENTZER, 1999). Por exemplo, no caso da dimensão valores relacionados ao consumidor, presentes no setor de varejo, as variáveis 1, 2 e

3 foram somadas e divididas por três, tornando-se a variável CONS. Esse procedimento foi, então, aplicado a todas as dimensões associadas aos construtos do modelo proposto, conforme está demonstrado na Figura 15.



**Figura 15 – Modelo de mensuração agregado**

**Fonte: Elaborada pela autora.**

No modelo acima, resultante da agregação parcial do modelo original, as variáveis observáveis associadas a cada dimensão foram somadas, transformando-se em 19 fatores e cinco construtos latentes, configurando 74 parâmetros a serem estimados. A esse respeito, Hair et al. (1999) apontam a necessidade de a amostra apresentar pelo menos cinco casos, para o cálculo de cada parâmetro. Como a amostra utilizada nesse estudo é de 534 casos, existe uma relação de 7,21 casos por parâmetro, o que é considerado satisfatório.

Finalizado o processo de agregação do modelo de mensuração, passou-se para a etapa de avaliação de modelos alternativos, com diferentes níveis de complexidade. Segundo Hair et al. (1999), as equações estruturais são uma poderosa ferramenta de análise, adequada a muitos objetivos de pesquisa. De maneira geral, porém, existem três estratégias de aplicação: confirmação de modelos, avaliação de modelos rivais e desenvolvimento de modelos.

Na estratégia de confirmação de modelos, o pesquisador especifica um modelo conceitual e utiliza as equações estruturais para avaliar seu ajustamento estatístico. As pesquisas realizadas indicam, contudo, que as técnicas desenvolvidas para avaliar os modelos de equações estruturais têm um viés confirmatório, o qual tende a afirmar que o modelo se ajusta aos dados. Nesse caso, o pesquisador não confirma o modelo proposto como o único, mas como um dos modelos possíveis, já que outros modelos podem vir a ter ajustes igualmente aceitáveis.

Na estratégia de avaliação de modelos rivais, o pesquisador propõe modelos alternativos aos existentes no campo teórico de determinada área de conhecimento. Após a coleta de dados e teste de ajustamento dos modelos, o pesquisador escolhe o mais adequado para descrever o conjunto de dados obtidos.

Finalmente, na estratégia de desenvolvimento de modelos, o pesquisador parte de um modelo teórico, que considera que precisa ser melhorado ou mais bem especificado, e busca identificar os aspectos que estão inadequados, propondo um conjunto de variáveis que melhor descreva os dados empíricos (HAIR et al. 1999).

O presente estudo utilizou a abordagem de avaliação de modelos alternativos para a verificação das relações causais entre as variáveis que compõem os construtos. A tabela 57 apresenta os resultados para dois modelos de configurações diferentes e para o modelo nulo (1 único construto).

**Tabela 57 – Comparação entre modelos de mensuração alternativos**

	Modelo 1 – 19 fatores (quatro dimensões de valores, oito dimensões de normas, cinco dimensões de artefatos, uma dimensão de comportamentos e 1 dimensão de desempenho) e 5 construtos latentes	Modelo 2 – 5 fatores (1 dimensão de valores, 1 dimensão de normas, 1 dimensão de artefatos, 1 dimensão de comportamentos e 1 dimensão de desempenho de mercado) e 5 construtos latentes	Modelo 3 – 1 construto
$X^2$	1.189,04	521,02	2.969,80
gl	461	167	466
$X^2/gl$	2,58	3,12	6,37
GFI	0,88	0,91	0,68
AGFI	0,86	0,89	0,64
CFI	0,89	0,91	0,63
NFI	0,84	0,87	0,60
TLI	0,88	0,90	0,60
RMR	0,09	0,06	0,17
RMSEA	0,05	0,05	0,10
CAIC*	1.676,83	834,08	3.421,18

\* *Consistent Akaike's Information Criterion*: é um índice utilizado para comparar dois ou mais modelos, sendo que o menor valor representa o modelo com o melhor ajuste entre os dados empíricos e as relações hipotetizadas (BYRNE, 2001, p. 86).

O Modelo 1 é o que contém as 17 dimensões, propostas no modelo de mensuração agregado originalmente e testadas na análise fatorial confirmatória. Verifica-se que, de maneira geral, a maioria dos índices de ajuste é satisfatória, com exceção do NFI e do TLI, que ficaram abaixo de 0,90, e o RMR, que ficou um pouco acima de 0,05.

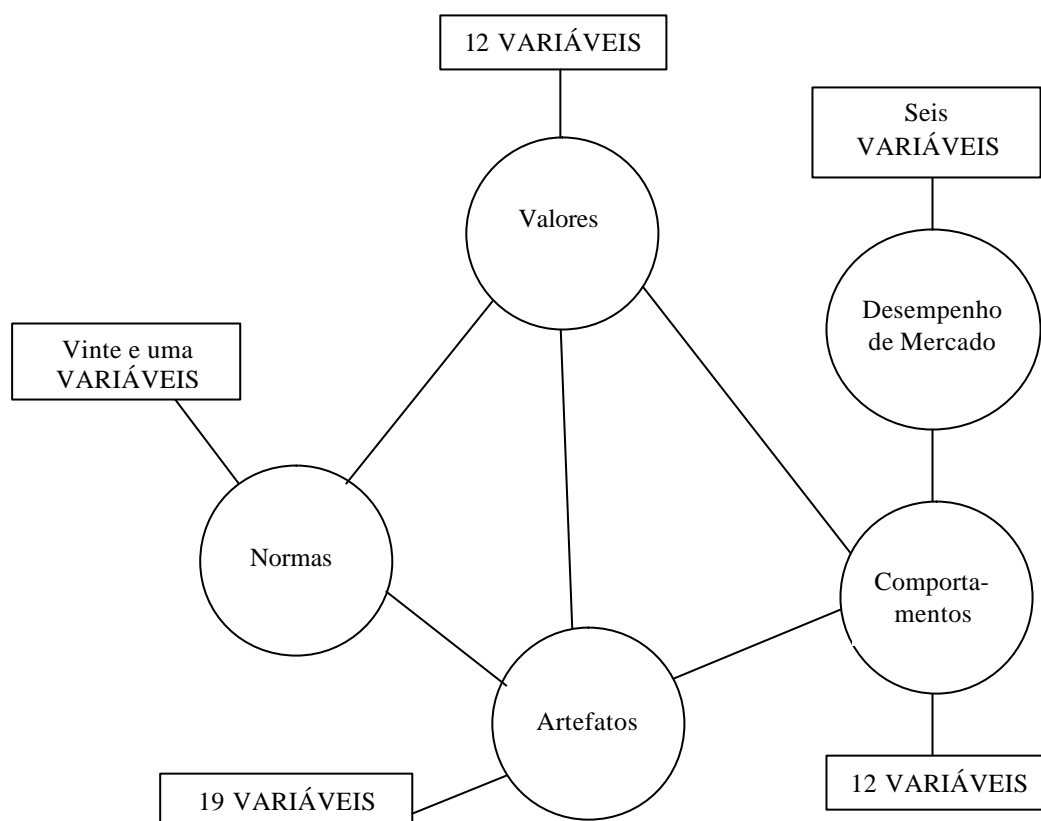
O Modelo 2 é formado por cinco dimensões e foi proposto a partir de uma segunda agregação de medidas, conforme recomendado por Homburg e Pflesser (2000). Para obter uma relação mais favorável entre o tamanho da amostra e o número de parâmetros a serem estimados, o Modelo 1 foi submetido a uma simplificação adicional. Mais especificamente, cada uma das quatro dimensões do construto de *valores presentes na cultura do varejo brasileiro* foi transformada em uma única variável observável, seguindo o mesmo procedimento já utilizado para a agregação do modelo de mensuração. Esse procedimento foi também aplicado aos construtos de *normas de orientação para o cliente* e *artefatos de orientação para o cliente*.

A maioria dos índices apresentados no Modelo 2 ficaram dentro dos padrões exigidos: o  $X^2/gl$  apresentou valor abaixo de cinco; GFI, AGFI e CFI ficaram acima de 0,80; o TLI acima, de 0,90; e o RMSEA em 0,05. As exceções foram o NFI, que ficou um pouco abaixo de 0,90, e o RMR, um pouco acima de 0,05. Dado o adequado ajuste geral do modelo, porém, esses dois índices não chegam a comprometer a validação do modelo de mensuração.

A esse respeito, Hair et al. (1999) salientam que os modelos integrados, mais complexos que os construtos individuais, tendem a apresentar índices de ajuste não tão bons. Isto permite ao pesquisador reavaliar alguns dos padrões de estimação definidos na literatura.

Finalmente, o Modelo 3 representa a ausência de relações causais, sendo que todas variáveis estariam explicando um único construto (modelo nulo). A análise dos índices de ajuste indica claramente que essa estrutura é a menos adequada.

Observa-se que o modelo que obteve os melhores índices de ajuste foi o de número 2, com exceção do  $X^2/gl$ , que apresentou uma melhor relação no Modelo 1. O CAIC, medida utilizada na comparação de modelos alternativos, no entanto, apresentou um valor significativamente mais baixo para o Modelo 2 (Figura 16). Isto indica sua melhor adequação em representar os dados empíricos.



**Figura 16 - Modelo alternativo, com cinco fatores e cinco construtos latentes**

Fonte: Elaborada pela autora.

Definida a estrutura do modelo de mensuração que melhor representa o conjunto de dados coletados – Modelo 2 – partiu-se para o exame do modelo estrutural, que será descrito a seguir.

## 6.9 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL E TESTE DAS HIPÓTESES

Uma vez avaliados os modelos de mensuração alternativos e definido aquele que melhor se ajusta ao conjunto de dados empíricos, partiu-se para o exame das relações entre os construtos.

O modelo estrutural foi testado com a modelagem de equações estruturais, utilizando-se a técnica de regressão múltipla. A avaliação do conjunto de hipóteses envolveu a análise da magnitude e significância dos coeficientes de regressão<sup>26</sup>, estimados para cada equação estrutural definida pelas relações entre os construtos latentes (GARVER; MENTZER, 1999).

Além disso, também foi calculado o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) para cada relação entre os construtos, o qual representa a proporção em que a variância da variável dependente é explicada pela variável independente. “Quanto maior o valor do  $R^2$  (que pode variar de 0 a 1), maior será o poder explicativo da equação de regressão e, portanto, melhor o poder preditivo da variável dependente” (HAIR et al., 1999, p. 769).

Com o objetivo de deixar mais claros os resultados, as hipóteses foram divididas em duas partes: na primeira tabela, constam as hipóteses relacionadas com as relações gerais entre os construtos, enquanto que a segunda tabela apresenta as hipóteses que descrevem o impacto da percepção dos executivos sobre a percepção dos funcionários para esses mesmos construtos.

A Tabela 58 apresenta as hipóteses associadas a cada relação entre os construtos, assim como seus coeficientes de regressão, nível de significância (*t-valor*) e coeficiente de determinação.

---

<sup>26</sup> “Também chamado coeficiente beta ou peso beta, é o coeficiente que se obtém pela regressão da variável dependente sobre a variável independente quando os dados são padronizados” (MALHOTRA, 2001, p. 459).



**Tabela 58 – Resultados do modelo estrutural para as relações entre os construtos**

Relações entre os construtos	Coefficiente de Regressão Padronizado	t-valor	Hipóteses	
Valores e Normas $R^2 = 0,49^*$	<b>0,66</b>	10,79 ( $p < 0,01$ )	H1a	Suportada
Valores e Artefatos $R^2 = 0,20^*$	0,09	0,02 ( $p > 0,10$ )	H1b	Rejeitada
Valores e Comportamentos $R^2 = 0,21^*$	0,07	1,25 ( $p > 0,10$ )	H1c	Rejeitada
Normas e Artefatos $R^2 = 0,73^*$	<b>0,90</b>	11,34 ( $p < 0,01$ )	H3a	Suportada
Normas e Comportamentos $R^2 = 0,58^*$	<b>0,18</b>	2,02 ( $p < 0,05$ )	H3b	Suportada
Artefatos e Comportamentos $R^2 = 0,75^*$	<b>0,73</b>	8,08 ( $p < 0,01$ )	H5	Suportada
Comportamentos e Desempenho de Mercado $R^2 = 0,36^*$	<b>0,52</b>	6,71 ( $p < 0,01$ )	H7	Suportada
Desempenho de Mercado e Desempenho Financeiro $R^2 = 0,29^*$	<b>0,44</b>	9,12 ( $p < 0,01$ )	H8	Suportada

\*  $R^2$  = coeficiente de determinação

(Coeficientes de regressão em negrito são significativos).

Observa-se que os valores presentes na cultura do varejo brasileiro exercem um efeito positivo significativo nas normas de orientação para o cliente da empresa (0,66,  $p < 0,01$ ). Não há evidências, porém, de que estes mesmos valores exerçam um impacto significativo sobre os artefatos (0,09,  $p > 0,10$ ) e comportamentos de orientação para o cliente (0,07,  $p > 0,10$ ).

Uma possível explicação para esse fato é a de que existe um efeito indireto, ou seja, os valores da cultura do varejo brasileiro precisam ser interpretados pelas normas da organização para, então, afetarem os artefatos e comportamentos de orientação para o cliente. Este resultado reforça o fato de que a cultura organizacional deve ser avaliada nas suas diversas camadas e não como um conceito uniforme. Dessa forma, H1a foi sustentada e H1b e H1c foram rejeitadas nesse estudo.

Constata-se, também, que a presença de normas de orientação para o cliente na organização exerce um efeito positivo muito significativo sobre a adoção de artefatos de orientação para o cliente (0,90,  $p < 0,01$ ). Assim H3 também foi sustentada.

Da mesma forma, os artefatos de orientação para o cliente demonstram afetar positivamente os comportamentos de orientação para o cliente da empresa (0,73,  $p < 0,01$ ).

Além disso, verificou-se que as *normas de orientação para o cliente* também afetam os *comportamentos de orientação para o cliente*, relação que, embora mais fraca, demonstrou ser significativa (0,18,  $p < 0,05$ ).

Esse resultado contraria o estudo de Homburg e Pflesser (2000), já que estes autores não encontraram relação significativa entre *normas* e *comportamentos de orientação para o cliente*. O impacto das *normas* sobre os *comportamentos de orientação para o cliente*, entretanto, é bem menor ( $R^2 = 0,58$ ) do que o impacto dos *artefatos* ( $R^2 = 0,75$ ). Isto reforça a importância desse último, no processo de implementação da orientação para o cliente.

A análise da Tabela 59 indica, ainda, que a implementação de *comportamentos de orientação para o cliente* tem um impacto positivo sobre o *desempenho de mercado* da empresa (0,52;  $p < 0,01$ ), assim como o *desempenho de mercado* tem um efeito positivo no *desempenho financeiro* da empresa (0,44;  $p < 0,01$ ).

Parece haver, contudo, um menor poder explicativo do *desempenho de mercado*, em relação aos *comportamentos de orientação para o cliente* ( $R^2 = 0,36$ ), e do *desempenho financeiro*, em relação ao *desempenho de mercado* ( $R^2 = 0,29$ ), comparativamente ao restante das hipóteses, já que os valores do coeficiente de determinação para ambas foram relativamente baixos.

A Tabela 59 apresenta as hipóteses que descrevem o impacto da percepção dos gerentes sobre a percepção dos vendedores para os construtos, assim como seus coeficientes de regressão, nível de significância (*t-valor*) e coeficiente de determinação.

**Tabela 59 – Resultados do modelo estrutural para as relações entre as percepções dos executivos e as percepções dos funcionários e em relação aos construtos**

Relações entre as percepções dos executivos e dos funcionários nos construtos	Coefficiente de Regressão Padronizado	t-valor	Hipóteses	
Normas gerentes e Normas vendedores $R^2 = 0,05$	0,04	0,65 ( $p > 0,10$ )	H2	Rejeitada
Artefatos gerentes e Artefatos vendedores $R^2 = 0,10$	0,09	1,48 ( $p > 0,10$ )	H4	Rejeitada
Comportamentos gerentes e Comp. vendedores $R^2 = 0,07$	0,05	1,31 ( $p > 0,10$ )	H6	Rejeitada

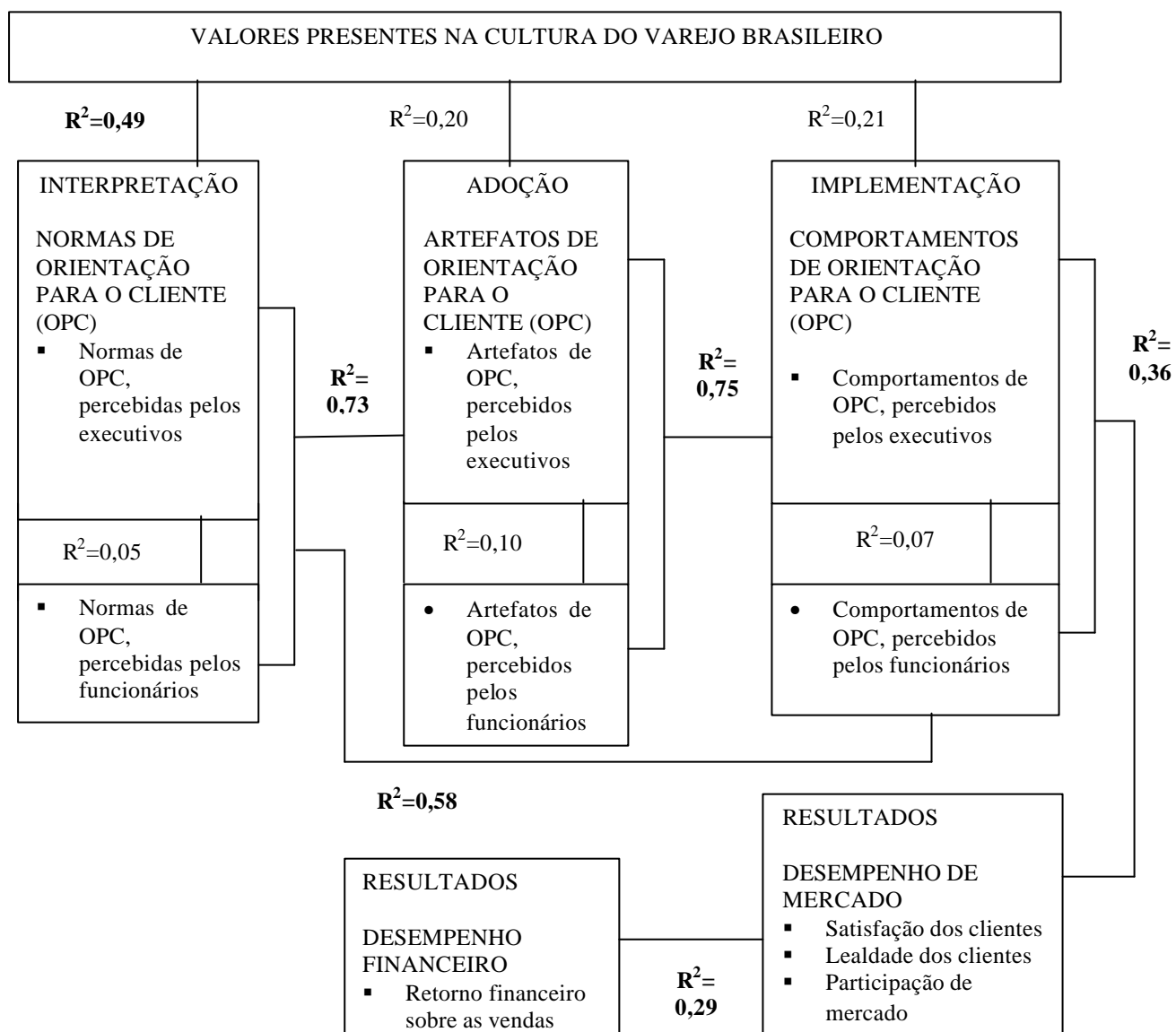
\*  $R^2$  = coeficiente de determinação

(Coeficientes de regressão em negrito são significativos).

Pela análise da tabela, percebe-se que as hipóteses H2, H4 e H6 foram rejeitadas, ou seja, não existem evidências de que a percepção dos executivos, a respeito das *normas de orientação para o cliente*, exerça um impacto positivo sobre a percepção dos funcionários, em relação à presença dessas *normas*. Da mesma forma, a percepção dos executivos em relação à presença de *artefatos de orientação para o cliente* não exerce um impacto significativo sobre a percepção dos funcionários, em relação à presença desses *artefatos*, assim como a presença de *comportamentos de orientação para o cliente* dos executivos não demonstrou exercer um impacto positivo significativo sobre a percepção dos funcionários, em relação à presença desses *comportamentos*.

Embora fosse esperado o contrário, esses resultados ensejam algumas reflexões importantes, a respeito das razões pelas quais as hipóteses H2, H4 e H6 não foram sustentadas nesse estudo. Diversos autores (MARTIN; FROST, 2001; GREGORY, 1983) defendem a idéia de que não existem culturas organizacionais homogêneas, mas culturas de subgrupos dentro da empresa, os quais compartilham alguns aspectos dessa cultura e diferem em outros. O fato de a percepção dos executivos não influenciar a percepção dos funcionários parece apontar para a existência de duas subculturas distintas, dentro das empresas de varejo pesquisadas. Mais considerações sobre esses resultados estão comentadas no capítulo das conclusões.

Finalmente, vários autores (ANDERSON; GERBING, 1988; HAIR et al., 1999) alertam para o fato de que não existem modelos certos ou errados e, sim, modelos mais ou menos plausíveis, em relação a um determinado conjunto de dados. Partindo desse princípio, acredita-se que os resultados apresentados apontam evidências que legitimam o modelo cultural de orientação para o cliente no varejo (Figura 17) proposto nesse estudo, sendo que as conclusões a respeito são discutidas a seguir.



**Figura 17 - Modelo cultural de orientação para o cliente no varejo**

Fonte: Elaborado pela autora.

(Coeficientes de determinação -  $R^2$  - em negrito são significativos).

## 7 CONCLUSÕES

Os resultados encontrados nesse estudo reiteram a importância da adoção da orientação para o cliente nas organizações varejistas brasileiras, em função de seu impacto positivo no desempenho empresarial. Nesse sentido, buscou-se mostrar a relevância de analisar essa orientação para o cliente a partir da identificação de normas, artefatos e comportamentos que fazem parte da cultura organizacional. Além disso, procurou-se salientar os valores culturais que permeiam o setor de varejo brasileiro, os quais demonstraram influenciar diretamente as normas adotadas pelas empresas desse setor. Espera-se que esses resultados ajudem os profissionais e executivos de varejo a tomarem melhores decisões em relação ao gerenciamento de suas empresas, a partir da perspectiva adotada pelo estudo.

Este capítulo está dividido em quatro partes. Em primeiro lugar, são apresentadas as conclusões referentes aos resultados das análises estatísticas univariada e multivariada. Posteriormente, são abordados o modelo de mensuração e o modelo estrutural. A seguir, há considerações sobre as principais contribuições acadêmicas e gerenciais do estudo e, finalmente, são comentadas as principais limitações e sugestões para futuras pesquisas.

### 7.1 DISCUSSÃO SOBRE AS ANÁLISES UNIVARIADA E MULTIVARIADA

Este estudo partiu de um problema de pesquisa, buscando investigar quais as inter-relações entre a orientação para o cliente e o desempenho empresarial no setor de varejo, considerando-se a influência da cultura organizacional e dos valores presentes na cultura do varejo brasileiro. O objetivo geral estabelecido foi, então, o de desenvolver e testar um modelo teórico que avaliasse essas inter-relações, utilizando, para tanto, a técnica de modelagem de equações estruturais.

Nesse sentido, seguiram-se as etapas sugeridas por Bagozzi e Yi (1988), Hair et al. (1999), Garver e Mentzer (1999) e Byrne (2001), que são, basicamente: 1) proposição de um

modelo fundamentado teoricamente e definição das relações causais; 2) transformação dessas relações causais no modelo de mensuração e, posteriormente, no modelo estrutural; 3) definição da matriz de entrada de dados e escolha do método de estimação do modelo proposto; 4) seleção dos índices de ajuste; 5) validação individual de cada construto; 6) avaliação de modelos alternativos e validação do modelo de mensuração; 7) validação do modelo integrado e teste das hipóteses.

A etapa de proposição do modelo e das hipóteses envolveu o método de pesquisa exploratória, por meio da revisão da literatura a respeito de orientação para o mercado, orientação para o cliente, cultura nacional e cultura organizacional, assim como a contextualização do setor de varejo no Brasil. Além disso, foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo e entrevistas com especialistas, visando à operacionalização dos construtos de *valores presentes na cultura do varejo brasileiro*, *normas*, *artefatos* e *comportamentos de orientação para o cliente e desempenho de mercado e financeiro*. A partir da operacionalização desses construtos foi desenvolvido e validado o instrumento de coleta de dados (questionário), a ser utilizado na pesquisa descritiva.

Após a coleta dos dados, a análise estatística envolveu, num primeiro momento, a descrição das variáveis de caracterização do estudo, procurando formar um perfil das empresas integrantes da amostra. Os resultados indicaram que a maioria das empresas tem até seis lojas (81,8%) na cidade em que foi realizada a entrevista, sendo que a média do número de lojas foi de 3,3; a maioria das lojas em que foram realizadas as entrevistas possui até 50m<sup>2</sup> (80,8%), sendo que a média de área de vendas alcançou 40m<sup>2</sup>; a maioria das lojas possui de cinco a 15 funcionários (79,9%) com média de 14 funcionários, configurando-se como micro ou pequena empresa (66,1%), e com até 22 anos de existência (78,6%), sendo a média de idade 17 anos; finalmente, os principais produtos comercializados são calçados, bolsas, acessórios, moda jovem e moda feminina (42,15%).

Ainda na análise descritiva, buscou-se descrever as medidas de tendência central (média, mediana e desvio-padrão), de cada uma das variáveis observáveis do modelo. Essa análise revelou que os construtos que apresentaram as maiores médias foram os de *desempenho de mercado* (4,42) e *desempenho financeiro* (4,01), sendo a capacidade de manter os clientes atuais e a capacidade de atrair novos clientes as questões que apresentaram as maiores médias dentro do construto. Todas as questões apresentaram médias acima de

quatro, o que demonstra uma percepção extremamente positiva em relação à capacidade de as empresas em atenderem seus clientes melhor do que seus concorrentes.

O construto de *normas de orientação para o cliente* também apresentou uma média geral alta (4,19), sendo o comprometimento dos funcionários na busca da satisfação dos clientes e as competências dos funcionários que estão em contato direto com o cliente, os aspectos que apresentaram as maiores médias. Por outro lado, os processos de disseminação e compartilhamento de inteligência de mercado e a avaliação regular desses processos obtiveram as médias mais baixas. Isso demonstra uma percepção mais positiva em relação ao trabalho dos funcionários que estão em contato com o cliente do que em relação ao trabalho dos executivos, que, teoricamente, seriam os responsáveis por disseminar a inteligência de mercado (informações atualizadas e pertinentes sobre o mercado e os consumidores) na empresa.

Os construtos de *artefatos de orientação para o cliente* e *comportamentos de orientação para o cliente* apresentaram, ambos, média geral de 3,75. Em relação aos artefatos, as questões que tratavam da atratividade das vitrines e da correta sinalização das lojas obtiveram as maiores médias. Já as questões relativas à dimensão de linguagem de não orientação para o cliente - por exemplo: “Esta idéia soa interessante, mas não é realista para a nossa empresa” - foram as que apresentaram as menores médias nesse construto.

Esses resultados não surpreendem, já que os aspectos relacionados aos artefatos que simbolizam as vendas (sinalização, vitrines, divulgação) são muito importantes e bastante visíveis no varejo. Já os aspectos de linguagem são mais subjetivos, indicando a existência, em parte, de um discurso de não orientação para o cliente, nas empresas de varejo pesquisadas.

Em relação aos *comportamentos de orientação para o cliente*, as questões sobre o esforço para efetuar modificações nos produtos e serviços, solicitadas pelos clientes, e o esforço de desenvolver novos produtos e serviços, que estejam de acordo com o que os clientes querem, obtiveram as maiores médias. Por outro lado, os aspectos de reunir-se com os clientes, pelo menos uma vez por ano, para descobrir quais produtos e serviços eles precisarão no futuro e a realização de pesquisas anuais com os clientes para avaliar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, obtiveram as menores médias.

Esses resultados parecem relativamente contraditórios, já que o desenvolvimento e a modificação de produtos e serviços dependeria, pelo menos em parte, da realização de reuniões e pesquisas com os clientes, para saber o que pensam. Uma possível explicação seria o fato de as empresas decidirem suas ações em relação às demandas solicitadas pelos clientes, baseadas em pesquisas secundárias, realizadas pelos fabricantes dos produtos (SAMPAIO, 2000), ou mesmo através de métodos subjetivos (intuição) e não calcadas em métodos estruturados.

A análise descritiva revelou, ainda, que o construto que apresentou a menor média geral foi o de *valores presentes na cultura do varejo brasileiro* (3,65), sendo que a questão de as empresas de varejo serem competitivas no mercado foi a que obteve a maior média. Por outro lado, a avaliação do conhecimento do setor, a respeito das características dos clientes, foi a variável que apresentou a menor média neste construto. Nesse caso, houve uma percepção mais positiva do setor em relação a valores relacionados com a capacidade de competir e diferenciar-se no mercado do que em relação a valores ligados à capacidade de fidelizar e satisfazer os clientes.

Já a análise multivariada, por meio da aplicação do teste de Análise de Variância (Anova), teve como objetivo identificar diferenças na percepção da cultura de orientação para o cliente, a partir de variações na caracterização da amostra. O teste Anova revelou que executivos e funcionários são os grupos que mais diferem em relação à percepção das variáveis do modelo cultural de orientação para o cliente no varejo, sendo que o maior número de diferenças estava associado ao construto de *valores presentes na cultura do varejo brasileiro*.

As categorizações por número de funcionários da loja e porte da empresa também apresentaram diferenças significativas de percepção, em relação às variáveis do modelo, sendo que o maior número de diferenças foi encontrado no construto de *artefatos de orientação para o cliente*. Há, portanto, evidências de que o cargo que o indivíduo ocupa na empresa e o fato de a empresa ser micro, pequena, média ou grande são os fatores que mais afetam a percepção das variáveis relacionadas à cultura de orientação para o cliente.

Realizou-se, então, a análise fatorial exploratória, com o objetivo de verificar se a estrutura fatorial das 75 variáveis, na amostra pesquisada, era semelhante aos resultados obtidos por Homburg e Pflesser (2001). Esta análise excluiu apenas quatro variáveis dos



construtos originais, as quais apresentaram cargas fatoriais abaixo do nível exigido. Ressalta-se, também, o fato de que as variáveis 58 e 60, pertencentes ao construto de *comportamentos de orientação para o cliente*, apresentaram cargas fatoriais altas, também no construto de *artefatos de orientação para o cliente* (fenômeno denominado *cross-loading*). Isso indica que as questões relativas à lentidão para identificar mudanças nas preferências dos clientes e para detectar alterações importantes no setor deveriam ter sido percebidas como *comportamentos*; porém, foram associadas pelos respondentes aos *artefatos de orientação para o cliente*.

## 7.2 DISCUSSÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO E DO MODELO ESTRUTURAL

A validação do modelo de mensuração envolveu, num primeiro momento, a aplicação da análise fatorial confirmatória a cada um dos cinco construtos propostos no modelo teórico. Buscou-se verificar se o modelo de medida proposto para cada construto demonstrou estar ajustado aos dados empíricos, através da análise dos índices de ajuste. Dos cinco construtos, três apresentaram discrepâncias em relação a esses índices e precisaram sofrer algumas reespecificações.

No construto de *artefatos de orientação para o cliente*, foram inseridas covariâncias entre três pares de variáveis, todas relacionadas à dimensão de arranjos da orientação para o cliente. Foram associadas três variáveis que abordavam a questão da sinalização, atratividade e divulgação das lojas, e duas variáveis a respeito da atratividade dos espaços internos de convivência para os funcionários.

Em relação ao construto de *comportamentos de orientação para o cliente*, a análise da matriz de resíduos padronizados indicou a necessidade de estabelecer covariâncias também entre três pares de variáveis. O primeiro tratava do aspecto de lentidão da empresa em detectar mudanças; o segundo abordava a questão de a empresa buscar reunir-se com os clientes e pesquisá-los; e, finalmente, o terceiro estava relacionado à disseminação de informações sobre os clientes e o mercado dentro da empresa.

Finalmente, no construto de *desempenho de mercado*, houve a indicação da necessidade de inserir covariâncias entre dois pares de variáveis. Um deles abordava aspectos

relacionados à satisfação dos clientes e cumprimento das exigências dos clientes, enquanto o outro tratava de aspectos de crescimento e participação de mercado.

Essas reespecificações levaram a um aperfeiçoamento dos construtos e, conseqüentemente, a uma melhora significativa dos índices de ajuste, os quais ficaram dentro dos padrões sugeridos na literatura.

Os construtos 1 (*valores*), 2 (*normas*) e 5 (*desempenho de mercado*) apresentaram evidências de validade convergente, já que todas as suas variáveis apresentaram cargas fatoriais altas (acima de 0,5) e significativas. Da mesma forma, as dimensões relativas aos construtos 1 (*valores*) e 2 (*normas*) também demonstraram estar fortemente associadas aos mesmos. No construto 3 (*artefatos*), três variáveis ficaram com cargas fatoriais abaixo de 0,50; porém, foram significativas ao nível de  $p < 0,01$ . Além disso, os resultados indicaram uma fraca correlação da dimensão de histórias de orientação para o cliente nesse construto. Como essa dimensão apresentou, no entanto, bons índices de confiabilidade e variância extraída e não havia justificativa teórica para excluí-la, decidiu-se manter esse construto da forma original. Finalmente, o construto 4 (*comportamentos*) também apresentou problemas em quatro variáveis. Estas obtiveram cargas fatoriais fracas; porém, foram significativas ao nível de  $p < 0,01$ . Em função de se tratar de uma escala tradicional de comportamentos de orientação para o cliente, optou-se igualmente por permanecer com o construto original.

A unidimensionalidade foi averiguada através da análise da matriz de resíduos padronizados. Após o procedimento de estabelecimento de covariâncias, já descrito, não foi constatado nenhum resíduo acima de 1,0. Além disso, a unidimensionalidade também foi constatada pela significância estatística dos coeficientes fatoriais das variáveis observáveis, em seus respectivos construtos latentes (GARVER; MENTZER, 1999).

De maneira geral, também foram constatados valores adequados de confiabilidade composta e variância extraída, em relação aos construtos 1 (*valores*), 2 (*normas*) e 5 (*desempenho de mercado*). No construto 1 (*valores*), apenas a dimensão de valores relacionados ao mercado obteve confiabilidade abaixo do nível exigido. Já o construto 2 (*normas*) apresentou três dimensões com nível de confiabilidade um pouco abaixo do esperado: valorização dos funcionários, cooperação interna e inovação e flexibilidade, sendo que, nesta última, também a variância extraída ficou um pouco abaixo do desejado (0,46). Conforme Bagozzi e Yi (1988), contudo, é possível aceitar índices de confiabilidade

composta a partir de 0,60 nas Ciências Sociais, em função de sua natureza exploratória. O valor mínimo de 0,60 foi observado nesses três construtos.

Novamente, os construtos 3 (*artefatos*) e 4 (*comportamentos*) apresentaram algumas discrepâncias. Das cinco dimensões associadas ao construto 3, duas apresentaram valores de confiabilidade composta e variância extraída abaixo do ideal – linguagem de não-orientação para o cliente e arranjos de orientação para o cliente. Uma dimensão obteve somente a confiabilidade um pouco abaixo do exigido – linguagem de orientação para o cliente - e outra apresentou somente a variância extraída um pouco abaixo do desejado – rituais de orientação para o cliente. Somente a dimensão de histórias de orientação para o cliente demonstrou valores de confiabilidade e variância extraída dentro dos padrões sugeridos; porém, essa é a dimensão que menos se correlaciona com o construto 3.

É importante ressaltar que esses resultados foram semelhantes aos obtidos no estudo de Homburg e Pflesser (2000). Isso demonstra que o construto de *artefatos de orientação para o cliente* necessita ainda de alguns ajustes, no sentido de melhorar sua consistência interna, ou seja, incrementar a capacidade de explicação das variáveis observáveis em relação ao construto latente. Apesar disso, dada a natureza exploratória do construto e o fato de os valores de confiabilidade das dimensões terem ficado todos acima de 0,6, considera-se que o construto apresenta uma consistência interna satisfatória.

Da mesma forma, o construto 4 (*comportamentos*), apesar de indicar um valor de confiabilidade acima de 0,90, apresentou um índice de variância extraída bastante abaixo do esperado. A escala de comportamentos de orientação para o cliente tem sido utilizada em diversos estudos, na área de marketing. Por isso, esse resultado exige algumas reflexões.

Uma das possíveis explicações para o baixo desempenho da escala foi o fato de não ter sido usada na sua forma original (20 variáveis e três dimensões), mas de uma forma simplificada (12 variáveis), o que, normalmente, diminui a eficácia das medidas. Outra explicação aponta para certa dificuldade dos respondentes em diferenciarem *artefatos* e *comportamentos de orientação para o cliente*. A compreensão das diferenças conceituais entre esses dois construtos não foi suficiente em relação a algumas variáveis.

Finalmente, a validade discriminante foi verificada através de dois procedimentos: o teste de diferença de  $X^2$ , proposto por Bagozzi e Phillips (1982) e a comparação entre a variância extraída e variância compartilhada pelos construtos, recomendado por Fornell e

Larcker (1981) e realizado em todos os pares possíveis de construtos do modelo. Como já era de se esperar, este último apontou uma relativa dificuldade de se estabelecer a validade discriminante entre os construtos de *artefatos* e *comportamentos de orientação para o cliente*, já que a variância extraída do construto de *comportamentos* foi menor do que a variância compartilhada com o construto de *artefatos*. Mesmo assim, em função de a diferença de  $X^2$  entre os dois construtos ter sido significativa, considera-se que a validade discriminante foi atingida.

Dessa forma, os construtos e suas respectivas escalas foram considerados válidos, permitindo que se continuassem as análises relativas ao modelo estrutural, ou seja, as relações causais propostas entre os vários construtos do modelo.

Em função de sua complexidade e do número excessivo de parâmetros a ser estimado, o modelo de mensuração foi ainda simplificado, através de um processo de agregação de medidas (BAGOZZI; EDWARDS, 1998). Dessa forma, as variáveis que formavam cada dimensão foram somadas, transformando-se em uma única variável observável. A configuração do modelo original consistiu em cinco construtos formados por quatro dimensões de valores, oito dimensões de normas, cinco dimensões de artefatos, uma dimensão de comportamentos e uma dimensão de desempenho.

Seguindo a recomendação de Hornburg e Pflesser (2000), um modelo alternativo, ainda mais simplificado, foi comparado com o modelo original. O modelo alternativo continha cinco construtos, formados por uma dimensão de valores, uma dimensão de normas, uma dimensão de artefatos, uma dimensão de comportamentos e uma dimensão de desempenho.

Comparados os dois modelos entre si, os índices de ajuste do modelo alternativo demonstraram estar mais adequados. Além disso, o CAIC (medida utilizada na comparação de modelos) foi significativamente menor para o modelo alternativo, o que indica a sua melhor adequação aos dados.

Uma vez que o modelo de mensuração foi considerado aceitável, a próxima etapa consistiu na análise do modelo estrutural. Essa análise teve como objetivo testar as relações entre os construtos, ou seja, as 11 hipóteses propostas no estudo, das quais seis foram sustentadas e cinco foram rejeitadas.

O coeficiente de determinação ( $R^2$ ), que explica a proporção em que a variância da variável dependente é explicada pela(s) variável(is) independente(s), variou entre 0,29 e 0,75, o que indica que o poder explicativo do modelo é satisfatório. Os resultados apontaram que as *normas de orientação para o cliente* são responsáveis por explicar 49% da variância dos *valores presentes na cultura do varejo brasileiro*; os *artefatos de orientação para o cliente*, por sua vez, explicaram 73% da variância das *normas*, sendo que os *comportamentos de orientação para o cliente* também foram responsáveis por explicar 58% da variância das *normas* e os *comportamentos de orientação para o cliente* explicaram 75% da variância dos *artefatos*. Finalmente, o *desempenho de mercado* explicou 36% da variância dos *comportamentos de orientação para o cliente* e o *desempenho financeiro* explicou 29% da variância do *desempenho de mercado*.

Esses resultados confirmam o poder explicativo das diversas camadas culturais, ou seja, *valores, normas, artefatos e comportamentos de orientação para o cliente*. Conforme o esperado, os coeficientes de determinação mais altos ocorreram entre *normas, artefatos e comportamentos*, já que esses são aspectos internos da cultura organizacional. Nesse sentido, uma parte razoável da variância dos valores parece ser explicada por outras variáveis que não constam do modelo.

Uma provável explicação para isso está no fato de que os *valores* são os aspectos mais subjetivos da cultura. Conforme Schein (1984), eles expressam o que as pessoas consideram ser a razão do seu comportamento, o que, na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações. Ao identificar esses valores, porém observa-se que eles representam alguns dos aspectos manifestos da cultura do varejo brasileiro. Outros aspectos subjacentes tendem a permanecer subentendidos ou mesmo inconscientes.

Através do exame dos coeficientes de regressão, foi constatado que a percepção dos *valores presentes na cultura do varejo brasileiro* tem, realmente, um impacto positivo sobre as percepções de *normas de orientação para o cliente*. Isso confirma a hipótese de que a cultura organizacional das empresas varejistas reflete, com alguma intensidade, a cultura nacional que permeia o setor onde estão inseridas (OUDENHOVEN, 2001). Dessa forma, a identificação de *valores* relativos ao consumidor, funcionário, gestão e mercado no setor de varejo reflete diretamente na interpretação das *normas de orientação para o cliente*, das empresas varejistas pesquisadas.

Não foi encontrada, no entanto uma relação significativa entre a percepção dos *valores* e a adoção (*artefatos*) e implementação (*comportamentos*) da orientação para o cliente nas empresas. Esse resultado reforça o fato de que a cultura organizacional não deve ser encarada como um conceito homogêneo; ao contrário, ela precisa ser abordada como um elemento formado por várias camadas, que, embora se complementem, possuem funções diferentes na organização. É possível afirmar, portanto, que existe um efeito indireto dos *valores* sobre os *artefatos de orientação para o cliente*, através da interpretação desses *valores* pelas *normas*, assim como um efeito indireto dos *valores* sobre os *comportamentos de orientação para o cliente*, através das *normas* e *artefatos* presentes na cultura organizacional.

A hipótese de que a percepção de *normas de orientação para o cliente* teria um impacto positivo sobre a adoção de *artefatos de orientação para o cliente* também foi confirmada, reforçando novamente a configuração da cultura em múltiplas camadas. Contrariando os resultados obtidos por Homburg e Pflesser (2000), entretanto, este estudo verificou também um impacto positivo das *normas de orientação para o cliente* sobre os *comportamentos de orientação para o cliente*.

Uma possível explicação para esse resultado seriam as próprias diferenças culturais entre o estudo original, realizado na Alemanha, e o presente estudo, realizado no Brasil. Sabe-se, segundo Hofstede (1980), que a distância de poder na Alemanha é menos significativa do que no Brasil. Dessa forma, as *normas* assumem uma importância bem maior na cultura organizacional brasileira, a qual é marcada por uma hierarquia mais rígida, o que provocaria o aumento de sua influência nos *comportamentos de orientação para o cliente*.

Os *artefatos de orientação para o cliente* também exercem impacto positivo sobre os *comportamentos de orientação para o cliente*, cuja magnitude e significância são bem maiores do que o impacto das *normas*. Conclui-se, portanto, que a presença de *artefatos de orientação para o cliente* é um forte indício da existência de *comportamentos de orientação para o cliente*. Isso significa que a linguagem utilizada no cotidiano da empresa, a organização do espaço físico e os rituais adotados são elementos importantes, na implementação da orientação para o cliente no setor de varejo.

Finalmente, em consonância com diversos estudos realizados dentro e fora do Brasil (MENNA, 2001; PERIN; SAMPAIO, 2001; SAMPAIO; PERIN, 2000; DESHPANDÉ, FARLEY; WEBSTER, 1993; WEBSTER, 1993; WRIGHT, PEARCE; BUSBIN, 1997;

HOMBURG; PFLESSER, 2000), foi verificado que a presença de *comportamentos de orientação para o cliente* tem um impacto positivo sobre o *desempenho de mercado*; da mesma forma, o *desempenho de mercado* exerce um efeito positivo sobre o *desempenho financeiro* das empresas varejistas. Isso significa que o *desempenho* em relação à satisfação dos clientes, a capacidade de manter os clientes atuais e de atrair novos clientes, além de obter o crescimento e a participação de mercado desejada são importantes indicadores de um maior retorno financeiro sobre as vendas da empresa.

Ao contrário do esperado, nenhuma das hipóteses relativas ao impacto da percepção dos executivos sobre a percepção dos funcionários em relação às *normas, artefatos e comportamentos de orientação para o cliente* foi confirmada.

A proposição dessas hipóteses partiu, inicialmente, da análise dos resultados de pesquisas empíricas sobre a orientação para o mercado, em contextos *business to business* (DESHPANDÉ, FARLEY; WEBSTER, 1993, 2000; LANGERAK, 2001). Nestes contextos, foram constatadas influências dos executivos das empresas compradoras sobre os funcionários das empresas vendedoras. A partir desses resultados, buscou-se verificar se as percepções e comportamentos dos executivos, que definem e difundem as *normas de orientação para o cliente* da organização, exerceria um impacto positivo e significativo nas percepções e *comportamentos* dos funcionários, que praticam essa orientação no contato diário com os clientes.

O fato de as hipóteses terem sido rejeitadas pode ser explicado de duas formas: por um lado, esse resultado parece confirmar a perspectiva de diferenciação (MARTIN; FROST, 2001), ou seja, de que a cultura não é percebida de maneira homogênea dentro das organizações. Nesse sentido, o estudo identificou que executivos e funcionários perceberiam as *normas, artefatos e comportamentos de orientação para o cliente* de maneiras distintas. Isso não significa que um grupo seja, necessariamente, mais orientado para o cliente do que o outro. Há, no entanto, a indicação de que ambos possuem percepções diferentes em relação às variáveis propostas no modelo.

Por outro lado, uma outra explicação estaria relacionada ao perfil da amostra. Como a maioria configura-se como micros ou pequenas empresas, com um pequeno número de funcionários, poderia haver certa dificuldade em distinguir as funções dos executivos em relação ao trabalho dos funcionários. Em outras palavras, nas pequenas lojas, todos acabam

fazendo de tudo um pouco, o que acarretaria na ausência de impacto de um grupo em relação ao outro.

É possível afirmar que os resultados, de maneira geral, corroboraram a validade nomológica do Modelo Cultural de Orientação para o Cliente no Varejo, ou seja, as correlações entre os construtos foram significativas, conforme teoricamente previsto (MALHOTRA, 2001).

### 7.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Do ponto de vista acadêmico, seguindo as recomendações de autores como Pelham e Wilson (1996), Appiah-Adu (1998) e Nakata e Sivakumar (2001), este estudo procurou verificar a relação entre os *valores presentes na cultura do varejo brasileiro* e a cultura organizacional de orientação para o cliente em empresas varejistas.

Para isso, foi desenvolvida uma escala, que envolveu, num primeiro momento, a análise de conteúdo de 40 reportagens, cujo tema central era o varejo e, num segundo momento, a apresentação e validação da mesma por especialistas do setor. Os bons resultados alcançados pela escala, em termos de validade convergente, unidimensionalidade e confiabilidade, permitem afirmar que as dimensões propostas representam adequadamente os valores que permeiam a cultura do varejo brasileiro.

Além disso, a maioria das pesquisas que aborda a cultura organizacional utiliza esse conceito de maneira homogênea, como mais um elemento, além da estrutura, estratégia e tecnologia, entre outras. Homburg e Pflesser (2000) afirmam, ainda, que a perspectiva cultural tem exercido um impacto mais significativo na definição do que no desenvolvimento de medidas de orientação para o mercado/cliente.

Nesse sentido, o presente estudo procurou aprofundar a compreensão da cultura como um conjunto de *valores, normas, artefatos e comportamentos* que, embora relacionados, representam aspectos distintos da orientação para o cliente, devendo ser medidos separadamente (SCHEIN, 1992; HOFSTEDÉ, 1994).

O estudo confirmou, também, que a orientação para o cliente está fortemente relacionada à cultura organizacional, conforme proposto por autores como Deshpandé, Farley



e Webster (1993) e Williams e Attaway (1996). Observou-se que a cultura organizacional está baseada em um padrão de valores e normas compartilhadas que afeta o comportamento de executivos e funcionários.

De maneira geral, a investigação da cultura organizacional através de diferentes camadas foi adequada, pois, apesar de *normas, artefatos e comportamentos de orientação para o cliente* estarem bastante inter-relacionados, os resultados demonstraram que eles podem ser considerados níveis distintos, tanto conceitualmente quanto empiricamente. Ocorreram, porém, algumas discrepâncias em relação à validade discriminante, no que diz respeito aos construtos de *artefatos e comportamentos*. Considerações sobre essa questão serão feitas em seguida, na seção de sugestões para futuras pesquisas.

Foi constatado que os *valores presentes na cultura do varejo brasileiro* exercem um impacto significativo sobre as *normas de orientação para o cliente*. Isso significa que não adianta a empresa impor *normas* que não sejam coerentes com a percepção desses *valores*. Da mesma forma, existe uma influência positiva dos *artefatos* sobre os *comportamentos de orientação para o cliente*, ou seja, ao definir os *comportamentos* esperados de seus funcionários, a empresa deve avaliar a existência de *artefatos* que os simbolizam.

Finalmente, o estudo verificou que existe um impacto positivo da implementação de uma cultura organizacional de orientação para o cliente sobre o desempenho empresarial, confirmando o que já foi investigado em outras pesquisas.

Ainda dentro das implicações acadêmicas, o estudo contribuiu no sentido de aperfeiçoar e adaptar as escalas de normas, artefatos e comportamentos de orientação para o cliente, especificamente ao setor de varejo e ao contexto brasileiro.

#### 7.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Do ponto de vista gerencial, o estudo procurou demonstrar que a cultura organizacional de orientação para o cliente pode ser um importante diferencial competitivo para as organizações varejistas. A implementação de *comportamentos de orientação para o cliente*, através da adoção de *artefatos e normas*, apresentou uma influência significativa sobre o *desempenho* das empresas pesquisadas.

Os resultados do estudo permitem aos executivos das empresas varejistas compreenderem melhor o processo cultural interno, o qual influencia os *comportamentos* adotados pelos funcionários. Além disso, foram identificados os principais *valores* que permeiam a cultura do setor varejista no Brasil.

Muitos executivos acreditam que seus funcionários devem seguir as *normas* estabelecidas pela empresa, e que a definição destas bastaria para incentivar os *comportamentos de orientação para o cliente* dos funcionários. O estudo mostra, porém, que a adoção de determinadas *normas* deveria ser precedida de um exame cuidadoso da presença ou ausência dos *artefatos de orientação para o cliente* na empresa.

Os *artefatos* possuem aspectos relativamente mais fáceis de serem identificados, como o *layout* da loja, ambientação, espaços de convivência, móveis, materiais de divulgação e aspectos subjetivos, mais difíceis de serem analisados, como as histórias contadas entre os funcionários e a linguagem utilizada internamente e com os clientes.

Mesmo não sendo uma tarefa fácil, a análise do grau de coerência entre as *normas* e os *artefatos de orientação para o cliente*, presentes na empresa, poderia ajudar o executivo a ter melhores condições de gerenciar a cultura organizacional, estabelecendo padrões plausíveis de *comportamentos de orientação para o cliente*.

Conforme já foi dito, a administração dos processos culturais não é um trabalho simples, já que existem muitos elementos subjetivos a serem considerados. Nesse sentido, este estudo procurou contribuir, através da elaboração, adaptação e validação de uma escala que auxilie o executivo a medir a orientação para o cliente na sua empresa. Buscou-se, através desse instrumento, auxiliar os executivos a tomarem decisões mais adequadas, em relação ao estabelecimento de *normas* e *comportamentos* que efetivem a cultura organizacional de orientação para o cliente, no setor varejista.

## 7.5 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

A avaliação das inter-relações entre orientação para o cliente e cultura organizacional ainda é um tema pouco explorado no contexto brasileiro. Por isso, apesar dos cuidados metodológicos, é preciso ressaltar que o estudo apresenta diversas limitações, assim como abre perspectivas para futuras pesquisas.

Uma das limitações é o fato de o estudo ser do tipo corte transversal (*cross-sectional*) e ter sido operacionalizado a partir de uma *survey*, o que não permitiria inferir relações causais entre as variáveis (BYRNE, 2001). Além disso, a coleta de dados ocorreu em um único momento, o que impede a verificação da consistência das medidas, ao longo do tempo.

A sugestão, nesse caso, seria propor um desenho de pesquisa experimental em que se pudessem comparar diferentes configurações de *valores, normas, artefatos e comportamentos de orientação para o cliente*, a fim de definir um conjunto de variáveis que apresentasse a melhor consistência interna. A aplicação da pesquisa em vários momentos também permitiria avaliar melhor a evolução das relações hipotetizadas entre os construtos, com o passar do tempo.

A coleta de dados por telefone pode ter sido a causa da não aleatoriedade dos dados omissos da amostra, já que os casos de não resposta se concentraram bastante nas últimas 20 variáveis do questionário. Devido à complexidade e ao tamanho do questionário, o ideal seria que a coleta dos dados tivesse sido realizada através de entrevistas pessoais.

A restrição do estudo às lojas especializadas localizadas em *shopping centers* apresenta a limitação de não retratar outros segmentos do setor de varejo e a vantagem de restringir o impacto de variáveis externas (turbulência de mercado, inovações tecnológicas, etc.). Seria interessante que a pesquisa fosse aplicada a outros segmentos, como o varejo alimentício e de eletroeletrônicos, entre outros, com o objetivo de ampliar a possibilidade de generalização dos resultados.

O caráter nacional da amostra também apresenta limitações. Não foram considerados, neste caso, valores culturais regionais, os quais podem apresentar diferenças, conforme a região do país, embora os valores nacionais permaneçam os mesmos. Um estudo interessante seria a comparação do perfil de valores de orientação para o cliente que permeiam as organizações varejistas, localizadas no sul, no sudeste, no nordeste do país, e assim por diante.

Seguindo a recomendação de Homburg e Pflesser (2000), o estudo foi feito com dois respondentes de cada empresa, um executivo e um funcionário. Uma próxima pesquisa poderia incluir a percepção dos consumidores, ou seja, verificar se a avaliação da cultura de orientação para o cliente da empresa, feita pela ótica dos clientes, é ou não semelhante à avaliação feita pelo pessoal interno. Outra sugestão seria investigar o papel da área de marketing nesse contexto, ou seja, avaliar em que medida a existência de um departamento

(ou indivíduo) responsável pela disseminação da filosofia de marketing, incentiva ou não o desenvolvimento da cultura organizacional de orientação para o cliente.

Devido a sua natureza exploratória, o construto de *artefatos de orientação para o cliente* apresentou menores índices de confiabilidade, o que indica a necessidade do desenvolvimento e teste de outras medidas, que possam melhor representar esse construto. A relativa dificuldade dos respondentes em diferenciar *artefatos* e *comportamentos de orientação para o cliente* também reforça essa necessidade.

Finalmente, seria importante desenvolver escalas mais parcimoniosas, principalmente em relação às *normas e artefatos de orientação para o cliente*, porém mantendo a distinção da cultura organizacional em diferentes camadas. Isso facilitaria a aplicação da pesquisa em outros contextos.

## 7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do ponto de vista empresarial, tem havido muita ênfase na necessidade de as empresas desenvolverem uma cultura organizacional que facilite a implantação das atividades e do conceito de marketing. Apesar da importância da cultura para o gerenciamento das práticas de marketing nas empresas, as pesquisas empíricas sobre sua influência no contexto de mercado ainda são relativamente limitadas.

Além disso, muitos executivos não estão certos do quanto, realmente, as suas empresas são orientadas para o cliente e como isso pode afetar os seus desempenhos. Há dúvidas também, sobre quais tipos de mudanças e de culturas organizacionais seriam necessários, para atingir uma postura mais orientada para o cliente.

Este estudo buscou contribuir nesta direção. O desenvolvimento de escalas voltadas à verificação da orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo no Brasil, com base em pesquisa qualitativa baseada na literatura e na aplicação de uma pesquisa descritiva em empresas varejistas, permitiu concluir que existem fortes relações entre estes construtos e - o que é igualmente importante - que essas relações têm impacto no desempenho empresarial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABRASCE a. Disponível em: [www.abrasce.com.br/shoppnum.htm](http://www.abrasce.com.br/shoppnum.htm). Acesso em: 27 jan. 2004.
- ABRASCE b. Disponível em: [www.abrasce.com.br/eventos/8congresso/radiog\\_anuario.ppt](http://www.abrasce.com.br/eventos/8congresso/radiog_anuario.ppt). Acesso em: 12 mai. 2004.
- ABRASCE c. Disponível em: [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br). Acesso em: 10 out. 2004.
- ACKERMAN, D.; TELLIS, G. Can culture affect prices? A cross-cultural study of shopping and retail prices. **Journal of Retailing**, v. 77, p. 57-82, 2001.
- ADLER, N.; BARTHOLOMEW, S. Academic and professional communities of discourse: generating knowledge on transnational human resource management. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 3, p. 551-569, 1992.
- AKEL Sobrinho, Z.; TOLEDO, G. L. Orientação de mercado no varejo: um estudo de caso no Magazine Luiza. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO., 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, p. 411-423, 1988.
- ANDERSON, E., OLIVER, R. L. Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 76-88, oct. 1987.
- APPIAH-ADU, K. ; SINGH, S. Marketing culture and performance in UK service firms. **The Service Industries Journal**, v. 19, n. 1, p. 152-170, jan. 1999.
- APPIAH-ADU, K. Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, n. 2, p. 25-45, mar. 1998.
- BADOVICK, G. J.; BEATTY, S. E. Shared organizational values: measurement and impact upon strategic marketing implementation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 15, n. 1, p. 19-26, 1987.
- BAGOZZI, R. P.; EDWARDS, J. R. A general approach for representing constructs in organizational research. **Organizational Research Methods**, v. 1, n. 1, p. 45-87, 1998.
- BAGOZZI, R. P.; PHILLIPS, L. W. Representing and testing organizational theories: a holistic construal. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, p. 459-489, 1982.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 16, n. 1, Spring 1988.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, L. W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p.421-458, 1991.

BARBOSA, L. N. H. **Igualdade e Meritocracia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BASS, B. M. **Organizational Decision Making**. Homewood: Irwin Series in Management and the Behavioral Sciences, 1983.

BELIK, W. Evolução e tendências do varejo. In: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (orgs.). **Varejo: administração de empresas comerciais**. São Paulo: SENAC, 1997. p. 23-50.

BENTLER, P. M. Some contributions to efficient statistics in structural models: specification and estimation of moment structures. **Psychometrika**, v. 48, p. 493-517, 1984.

BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail Management: a strategic approach**. New York: Macmillan, 1989.

BERRY, L. O modelo emergente. **Revista HSM Management**. São Paulo: n. 13, p. 58-64, mar./abr. 1999.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: Fleury, M. T. L. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p. 29-44.

BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 83-99, oct. 1993.

BLECHER, N. A ditadura do varejo. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 768, a. 36, n.12, p. 44-58, 12 jun. 2002.

BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling with Amos: basic concepts, applications and programming**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

CAIXETA, N. O imperador do norte. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 727, a. 34, n. 23, p. 64-72, 15 de nov. 2000.

CARVALHO, G. G. de. **A orientação para o mercado e a performance dos negócios na rede de distribuidores de veículos Fiat nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina**. 88f. Dissertação (Mestrado em Administração): Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

CENSO 2000 AC NIELSEN. Estrutura do Varejo Brasileiro. Disponível em: [www.acnielsen.com.br](http://www.acnielsen.com.br). Acesso em: 03 dez. 2002.

CHURCHILL, G. A. Jr. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, p. 64-73, Febr. 1999. (a)

CHURCHILL, G. A. Jr. **Marketing Research: methodological foundations**. Orlando: The Dryden Press, 1999. (b)

CLARCK, T. International marketing and national character: a review and proposal for an integrative theory. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 66-79, oct. 1990.

COHEN, D. Gestão à brasileira. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 712, a. 34, n.8 p. 200-207, 19 abr. 2000.

CROSBY, L.; STEPHENS, N. Effects of relationship on satisfaction, retention, and prices on the life insurance industry. **Journal of Marketing Research**, v. 24, p. 404-411, nov. 1987.

CYMBBAUM, J. J. O. A gestão de recursos humanos no novo varejo. In: ANGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. G. da. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 184-204.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37-52, oct. 1994.

DAY, G. S. **A Empresa Orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 1-20, apr. 1988.

DESHPANDÉ, R.; PARASURAMAN, A. Linking corporate culture to strategic planning. **Business Horizons**, v. 29, p. 28-37, may/jun. 1986.

DESHPANDÉ, R. **Developing a market orientation**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 1999.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market Focused Management**, v. 2, p. 213-232, 1998.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER Jr., F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 23-37, jan. 1993.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER Jr., F. E. Triad lessons: generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets. **International Journal of Research in Marketing**, v. 17, n. 4, p. 353-362, 2000.

DESHPANDÉ, R.; WEBSTER Jr., F. E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, p. 3-15, jan. 1989.

DIEGUEZ, C. Mudar ou morrer. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 787, a. 37, n. 5 p. 48-50, 12 mar. 2003.

DILLON, W. R.; MADDEN, T. J.; FIRTLE, N. H. **Marketing Research in a Marketing Environment**. St Louis: Times Mirror, 1994.

DONEY, P.; CANNON, J. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 11-27, apr. 1997.

DONNELLY, R. The interrelationship of planning with corporate culture on the creation of shared values. **Managerial Planning**, v. 32, n. 6, p. 8-12, may/jun. 1984.

DOWNEY, S. M. The relationship between corporate culture and corporate identity. **Public Relations Quarterly**, p. 7-12, Winter 1987.

FEITOSA, N. D.; JORGE Neto, P. de M. Inovação, orientação para o marketing e desempenho nas empresas supermercadistas de Salvador. In: ANGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. da (orgs.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 93-112.

FLAMHOLTZ, E. Corporate culture and the bottom line. **European Management Journal** v. 19, n. 3, p. 268-275, 2001.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 39-50, febr. 1981.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional In: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. (orgs.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**, São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FURTADO, J. M. A sobrevivente. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 726, a. 34, n. 22, p. 62-64, 1º nov. 2000.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.

GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An update paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. **Journal of Marketing Research**, v. 25, p. 186-192, may 1988.

GIMPEL, J. L. **Administração de empresas varejistas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1980.

GONZALIS, A. V. O foco no cliente. **Revista da Agas**, ano XV, n. 159, p. 68-72, ago. 1996.

GREGORY, K. L. Native-view paradigms: multiple cultures and conflicts in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 359-376, sept. 1983.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análisis Multivariante**. Madrid: Prentice Hall Iberia, 1999.



- HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link ? **Journal of Marketing**, v. 62, p. 30-45, oct. 1998.
- HANDY, C. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HARRISON, R. Understanding your organization's character. **Harvard Business Review**, p. 119-128, may/jun. 1972.
- HARTLINE, M. D.; MAXHAM III, J. G.; MCKEE, D. O. Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. **Journal of Marketing**, v. 64, p. 35-50, apr. 2000.
- HERZOG, A. L. Crescer por conta própria. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 729, a. 34, n. 25, p. 136-138, 13 dez. 2000.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: international differences in work related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.
- HOFSTEDE, G. The interaction between national and organizational value systems. **Journal of Management Studies**, v. 22, n. 4, p. 347-357, jul. 1985.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill Book Company, 1991.
- HOFSTEDE, G. Management scientists are human. **Management Science**, v. 40, n. 1, p. 4-13, jan. 1994.
- HOLSTI, O. R. **Content Analysis for the Social Sciences and Humanities**. Boston: Addison- Wesley Publishing Company, 1969.
- HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 37, p. 449-462, nov. 2000.
- HOWARD, J. A. Marketing theory of the firm. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 90-100, Fall 1983.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42-54, jul. 1998.
- IBGE a. Disponível em: [www.ibge.gov.br/brasil\\_em\\_sintese](http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese). Acesso em: 15 jan. 2004.
- IBGE b. Disponível em: [www.ibge.org.br](http://www.ibge.org.br). O Comércio na Década de 1990. Acesso em: 15 jan. 2004.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 53-70, jul. 1993.
- JOHNSON, G. Managing strategic change: strategy, culture and action. **Long Range Planning**, v. 25, n. 1, p. 28-36, 1992.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

KOHLI, A. J.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, apr. 1990.

KOHLI, A. J.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, p. 467-477, nov. 1993.

KOLBE, R. H.; BURNETT, M. S. Content analysis research: an examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. **Journal of Consumer Research**, v. 18, p. 243-260, sept.1991.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LANGERAK, F. Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers. **International Journal of Research in Marketing**, v. 18, p. 221-234, 2001.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MACCALLUM, R. C.; BROWNE, M. W.; SUGAWARA, H. M. Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. **Psychological Methods**, v. 1, p. 130-149, 1996.

MACEDO-SOARES, D.; RATTON, C. A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 46-59, out./dez. 1999.

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

MANDELLI, M. **Orientação para o Mercado e o crescimento das vendas: o caso das maiores empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul**. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

MANO, C. Vamos todos faturar. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 713, a. 34, n. 9, p.42-43, 3 mai. 2000.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. Reflexões e novas direções. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001. p. 219-251.

MARTIN, J. H.; MARTIN, B.A.; GRBAC, B. Employee involvement and market orientation in a transition economy: importance, problems and a solution. **Journal of Managerial Issues**, v. 10, n. 4, p. 485-502, Winter 1998.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T. The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. **Journal of Marketing**, v. 64, p. 1-16, oct. 2000.

MENNA, H. L. Orientação para mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

MOOIJ, M. de; HOFSTEDE, G. Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. **Journal of Retailing**, v. 78, p. 61-69, 2002.

MORAIS, J. Alma de mascate – discretos, centralizadores, detalhistas. Com esses ingredientes os Otoch criaram um império comercial no Nordeste. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 705, a. 34, n. 1, p. 64-66, 12 jan. 2000.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 15-21.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

NAKATA, C.; SIVAKUMAR, K. Instituting the marketing concept in a multinational setting: the role of national culture. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 3, p. 255-275, 2001.

NARVER, J. C.; JACOBSON, R. L.; SLATER, S. F. Market orientation and business performance: an analysis of panel data. **Marketing Science Institute**, 1993.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, oct. 1990.

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

O'CONNOR, S.; EGEREN, M. Van. Drivers of market orientation and performance in service firms. **Journal of Services Marketing**, v. 12, p. 39-58, 1988.

ONAGA, M. Síndrome de Pão de Açúcar. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 747, a. 35, n. 17, p. 70-72, 22 ago. 2001.

OUDENHOVEN, J. P. van. Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 25, p. 89-107, 2001.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PELHAM, A. M. Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. **Journal of Marketing Theory and Practice**, p. 55-76, Summer 1997.

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

PERIN, M. G. **A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 181 f. Tese (Doutorado em Administração): Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu: **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. A relação entre as dimensões de orientação para mercado e a performance. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas: **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

PETERS, T.; WATERMAN Jr., R. **Vencendo a Crise (In Search of Excellence)**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1982.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, dec. 1979.

PIDD, M. **Modelagem Empresarial: ferramentas para tomada de decisão**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

PINE II, J. A era da experiência. **Revista HSM Management**. São Paulo, n. 13, p. 66-70, mar./abr. 1999.

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

PORTER, M. E. Atitudes, valores, crenças e a microeconomia da prosperidade. In: HARRISON, L. E.; HUNTINGTON, S. P (orgs.). **A Cultura Importa: os valores que definem o progresso humano**. Rio de Janeiro: Record, 2002. p. 53-70.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POTSCH, F.; SOUZA F<sup>o</sup>, J. C. de. O desenvolvimento dos shoppings centers no Brasil e o relacionamento entre administradores e lojistas. In: ANGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. da (orgs.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 122-139.

- PRAHALAD, C. K. Weak signals versus strong paradigms. **Journal of Marketing Research**, v. 32, p. iii-viii, aug. 1995.
- PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- QUALLS, W. J.; PUTO, C. P. Organizational climate and decision framing: an integrated approach to analyzing industrial buying decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 26, p. 179-192, may 1989.
- REED, R.; DEFILLIPPI, R. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.
- REVISTA “Brasil em Exame”. São Paulo: Abril, ano 35, nov. 2001.
- REVISTA “Brasil em Exame”. São Paulo: Abril, ano 36, nov. 2002.
- REVISTA “Brasil em Exame”. São Paulo: Abril, ano 37, nov. 2003.
- REVISTA “Exame Melhores e Maiores”. São Paulo: Abril, abr./jul. 2004.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROTH, K. Material culture and intercultural communication. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 25, p. 563–580, 2001.
- RUEKERT, R. W. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, n. 3, p. 225-245, 1992.
- RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. **O Valor do Cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SAMPAIO, C. H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. 220 f. Tese (Doutorado em Administração).: Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.
- SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G.; DAMACENA, C. Formas da orientação para mercado nas empresas de varejo do Brasil. In: ANGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. da (orgs.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 233-258.
- SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Relação entre orientação para mercado, porte e performance empresarial. In: ANGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. da (orgs.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 19-41.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la Investigación**. Mexico: McGraw-Hill, 1991.
- SANTOS, G. J. Orientação para o mercado em empresas jornalísticas: considerações teóricas e práticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

SAXE, R.; WEITZ, B. A. The SOCO scale: a measure of the customer orientation of the salespeople. **Journal of Marketing Research**, v. 19, p.343-351, aug. 1982.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 12, p. 3-16, Winter 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHNAARS, S. P. **Marketing Strategy: a customer-driven approach**. New York: The Free Press, 1991.

SCHULER, M. Análise multivariada de segunda geração – tudo que eu queria saber sobre Lisrel e que os matemáticos foram herméticos demais para me explicar. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19, 1995, João Pessoa. , v. I, n. 5, p. 93-107. João Pessoa, **Anais...** 1995.

SCHWARTZ, H.; DAVIS, S. M. Matching corporate culture and business strategy. **Organizational Dynamics**, v. 10, n. 1, p. 30-48, Summer 1981.

SELNES, F.; JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation in United States and Scandinavian countries: a cross-cultural study. **Scandinavian Journal of Management**, v. 12, n. 2, p.139-157, 1996.

SETHIA, N.; GLINOW, M. A. Arriving at four cultures by managing the reward system. In: KILMANN, R. H.; SAXTON, M. J.; SERPA, R. (orgs.). **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: Jossey Bass, 1985. p. 400-420.

SHAPIRO, B. P. What the hell is “market orientation”? **Harvard Business Review**, v. 66, p. 119-125, nov./dec. 1988.

SHETH, J.; SOBEL, A. **Clientes para toda a Vida**: como grandes profissionais desenvolvem grandes relacionamentos. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SHRIVASTA, P. Integrating strategy formulation with organizational culture. **Journal of Business Strategy**, v. 5, p. 103-111, 1985.

SIGUAW, J. A.; BROWN, G.; WIDING II, R. E. The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 31, p. 106-116, febr. 1994.

SILVEIRA, T. Verificação do grau de orientação para o mercado em empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998. Foz do Iguaçu, **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, S.; SABOL, B. Impact of frontline behaviors and management practice on consumer trust, value and loyalty in relational services exchanges. **Working Paper**, Case Western Reserve University, Cleveland, 2000.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

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

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 63-74, jul. 1995.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, sep. 1983.

SOUZA, M. G. de; SERRENTINO, A. **Multivarejo na Próxima Economia**. São Paulo: Makron Books, 2002.

SOUZA, C. Atenção para os microcenários. **Revista "Brasil em Exame"**. São Paulo, ano 36, p.38-40, nov. 2002.

SOUZA, M. G. de. Lojas de departamentos: um exemplo real de segmentação. In: RICHERS, R.; SOUZA, C. P. de (orgs.). **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991. p. 221-233.

STEENKAMP, J-B E. M.; BAUMGARTNER, H. On the use of structural equations models for marketing modeling. **International Journal of Research in Marketing**, v. 17, n. 2/3, p. 195-202, sep. 2000.

STEVENSON, W. J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. **Using Multivariate Statistics**. New York: Harper Collins, 1996.

TAKAOKA, H.; NAVAJAS, P. F. Intercâmbio eletrônico de dados: vantagens para o varejo. In: ANGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. (orgs.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 19-34.

TEIXEIRA, N. R.; GAIEVSKI, A.; JANNONI, A. Análise comparativa entre as vantagens e desvantagens de lojas de conveniência franqueadas e independentes no Brasil: existe espaço para o crescimento das lojas independentes nesse canal? In: ANGELO, C. F. de; Silveira, J. A. G. (orgs.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 44-67.

TOALDO, A. M. M. **A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do Estado do Rio Grande do Sul**. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração): Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

TOMEI, P. A. Gestão da inveja no varejo competitivo: um estudo exploratório. In: ANGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. (orgs.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 136-155.

TREZ, G. **Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações**. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração): Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational culture through rites and ceremonies. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

VALETTE-FLORENCE, P. Spécificités et apports des modèles d'analyse multivariée de la deuxième génération. **Recherche et Applications en Marketing**, v. 3, n. 4, p. 24-56, 1988.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.

VASSALLO, C. Nós adoramos esse lugar. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 749, a. 35, n.19, p.49-59, 19 set. 2001.

VIEIRA F<sup>o</sup>, L. C. da S.; SCARPA, A. L.; SILVA, J. R. da; GRIFFEL, S. Shopping de vizinhança: modelo para o varejo brasileiro. In: ANGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. (orgs.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 259-283.

WALKER, O. C.; RUEKERT, R. W. Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 15-33, jul. 1987.

WEBER, R. P. **Basic Content Analysis**. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences. Newbury Park: Sage, 1990.

WEBSTER Jr., F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, oct. 1992.

WEBSTER, C. A note on cultural consistency within the service firm: the effects of employee position on attitudes toward marketing culture. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 19, n. 4, p. 341-346, 1991.

WEBSTER, C. Refinement of the marketing culture scale and the relationship between marketing culture and profitability of a service firm. **Journal of Business Research**, v. 26, n. 2, p. 111-131, 1993.

WEBSTER, C. Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. **Journal of Service Marketing**, v. 9, n. 2, p. 6-21, 1995.

WEICK, K. E. The significance of corporate culture. In: FROST, P. et al. (eds.). **Organizational Culture**. Beverly Hills: Sage, 1985. p. 381-389.

WEITZ, B.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, motivation and adaptive behaviour: a framework for improving selling effectiveness. **Journal of Marketing**, v. 50, p. 174-191, oct. 1986.

WILKINS, A. L.; OUCHI, W. G. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 468-481, 1983.

WILLIAMS, M. R.; ATTAWAY, J. S. Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationship. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 16, n. 4, p. 33-52, Fall 1996.



WOOD Jr., T.; CALDAS, M. P. Antropofagia organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, p. 6-17, out./dez. 1998.

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

WRIGHT, N. D.; PEARCE, J. W. The marketing concept and customer satisfaction: an empirical examination of customer service, financial performance, and integrated effort. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 8, p.136-146, 1995.

WRIGHT, N. D.; PEARCE, J. W.; BUSBIN, J. W. Linking customer service orientation to competitive performance: does the marketing concept really work? **Journal of Marketing Theory and Practice**, p. 23-34, Fall 1997.

ZANELA, A. I. C. **A influência da cultura nacional e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual**: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. 300 f. Dissertação (Mestrado em Administração).: Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

## ANEXO A

<b>Título/ Subtítulo/ Data</b>	<b>Tema</b>	<b>Frases/ Termos mais significativos</b>	<b>Valores encontrados</b>
1. Alma de mascate – discretos, centralizadores, detalhistas. Com esses ingredientes, os Otoch criaram um império comercial no Nordeste.  Revista Exame, 12 de janeiro de 2000, p. 64 a 66.	Histórico e evolução do Grupo Abrahão Otoch, um dos grupos empresariais mais bem-sucedidos do Norte e Nordeste, dono de sete empreendimentos em diferentes setores, cujo carro-chefe é a cadeia de lojas de departamentos Esplanada/Otoch.	Economia Habilidade para negociar Disciplina Adoração pelo trabalho e pelo lucro Gestão paternalista e familiar Tradição Centralização e autoritarismo Ausência de luxo Repensar o negócio Política de resultados Benchmarking Qualificação dos funcionários	Sucesso Disciplina Paternalismo Autoritarismo Simplicidade Tradição Funcionários (qualificação) Trabalho Lucro Resultados Benchmarking Familiar (gestão)
2. Marcha engatada – as pressões das montadoras e a Web começam a mudar o varejo de automóveis no Brasil  Revista Exame, 09 de fevereiro de 2000, p. 42 a 43.	O varejo de automóveis está passando por transformações, impelidas por fatores como a necessidade de reduzir custos e de oferecer um serviço melhor aos clientes.	Cultura cartorial Acomodação Falta de concorrência Ausência de profissionalismo Serviços precários Clientes desencantados Mudança de vendas para prestação de serviços Venda pela Internet Cliente por toda a vida	Acomodação Mudança Precariedade Competição (falta de) Clientes Serviço
3. A segunda onda – primeiro o varejo concentrou as vendas em poucas redes. Agora ameaça a indústria com suas marcas.	Como as marcas próprias estão ocupando seu espaço no varejo brasileiro.	Forte processo de concentração do varejo Aguçamento da competição Poder de barganha dos varejistas junto aos fornecedores Capacidade de inovação Produtos diferenciados e de	Concentração Competição Inovação Consumidor

Revista Exame, 08 de março de 2000, p. 163 a 165.		melhor valor percebido pelo consumidor	
4. Canibaliza-se – ameaçados de extinção, os grandes varejistas estão montando na Internet empresas independentes para competir com a empresa-mãe. A primeira mordida dói, mas o canibalismo pode ser a única garantia de sobrevivência.  Revista Exame, 22 de março de 2000, p. 132 a 138.	Expressões como canibalismo ou “sobrevivência pelo suicídio” começam a ser cada vez mais ouvidas nos negócios da era digital. Elas estão sendo usadas para descrever a opção adotada atualmente por grandes varejistas que querem sobreviver às novas condições do mercado.	Sólidas relações com fornecedores Modelo de negócio lucrativo Crescimento das vendas online Tecnologia de ruptura Internet: conveniência, baixo custo de expansão e distribuição mais barata de serviços e produtos Dilema do varejo: separação entre divisão online e offline Conflitos de interesse e de gestão: medição de resultados Foco no produto: desconhecimento sobre as características dos clientes Personalização dos produtos Cultura do relacionamento	Relacionamento (cultura de) Lucro Tecnologia Conflito Personalização Clientes Tradicional (varejo) Online
5. Jeitinho brasileiro – o que a gestão multicultural da Renner/JC Penney tem a ensinar ao mundo corporativo.  Revista Exame, 05 de abril de 2000, p. 98 a 100.	A Renner é uma das raras empresas ligadas a grupos internacionais na qual a regra “pense local, aja local” faz parte da gestão. Por anos, as filiais das grandes corporações internacionais – sobretudo as americanas – tentaram reproduzir o modo de ser e de agir das matrizes em suas novas operações.	Administração cosmopolita: fonte de aprendizado e estímulo Preservação do estilo de gestão Transferência de conhecimento, tecnologia, serviços e marcas adaptadas ao consumidor brasileiro Funcionários: resolver problemas, surpreender e encantar os clientes Conselho do consumidor Tropicalização de conceitos e tecnologias Gestão multicultural: cultura corporativa cosmopolita	Aprendizado Adaptação Competência Tecnologia Multicultural (gestão) Clientes Funcionários Conhecimento Serviço
6. Jogo de sedução – de Agnaldo Rayol a Amelia.com: o grupo	Para levar consumidores para suas lojas o grupo incorporou uma das mais	Cativar os clientes Falta de uma definição clara sobre os públicos-alvo:	Clientes Relacionamento Fidelização

<p>Pão de Açúcar faz de tudo para agarrar os clientes. Dá resultado?</p> <p>Revista Exame, 05 de abril de 2000, p. 84 a 86.</p>	<p>agressivas estratégias de marketing e gerenciamento de marcas já vistas no Brasil.</p>	<p>obstáculo para o grupo</p> <p>Departamento de conhecimento do consumidor: área de suporte que se tornou estratégica</p> <p>Marketing um a um: fidelizar o cliente por meio de ações dirigidas</p> <p>O atendimento é que reflete na fidelidade do cliente</p> <p>Público interno: difundir valores e padrões de comportamento</p> <p>Fortalecimento da imagem corporativa: patrocínios, comunidade, projetos educativos</p> <p>Empresa-cidadã: responsabilidade social</p>	<p>Atendimento</p> <p>Comunicação interna</p> <p>Imagem corporativa</p> <p>Responsabilidade social</p> <p>Funcionários (comportamento)</p> <p>Comunidade</p> <p>Consumidor (conhecimento)</p>
<p>7. Respeitável público – com um estilo brega assumido, a rede gaúcha Lojas Pompéia tenta prosperar num varejo cada vez mais concentrado.</p> <p>Revista Exame, 19 de abril de 2000, p. 98 a 99.</p>	<p>Empresas como a Pompéia têm feito malabarismos para sobreviver e crescer num mercado cada vez mais concentrado e no qual a escala é determinante. Entre 1996 e 2000, ocorreram 28 processos de fusões e aquisições envolvendo varejistas brasileiros.</p>	<p>Marketing de relacionamento: atrair clientes de baixa renda</p> <p>Transformar cada inauguração ou promoção num grande acontecimento</p> <p>Manter vínculos fortes com a comunidade</p> <p>Atendimento personalizado, preço baixo, condições de pagamento e diversidade de produtos</p> <p>Lojas informatizadas</p> <p>Expansão</p> <p>“Cada vez que nos mostramos diferentes dos nossos clientes, buscando técnicas importadas (EUA, Europa) de atendimento, abre-se um caminho gigantesco, que temos de percorrer de volta para conseguir o principal: falar como eles falam”.</p>	<p>Relacionamento</p> <p>Clientes (compreensão)</p> <p>Comunidade</p> <p>Atendimento</p> <p>Informatização</p> <p>Expansão</p> <p>Concentração</p>
<p>8. Vamos todos faturar – como o grupo Luiza está</p>	<p>Funcionários polivalentes, cujo objetivo final é aumentar o faturamento</p>	<p>Endomarketing</p> <p>Motivação</p> <p>Funcionário: comprar uma idéia</p>	<p>Funcionários (eficiência)</p> <p>Clientes</p>

<p>transformando todos os seus funcionários em vendedores.</p> <p>Revista Exame, 03 de maio de 2000, p. 42 a 43.</p>	<p>estejam eles na função em que estiveram, fazem parte do cenário nas lojas do Magazine Luiza.</p>	<p>para poder vendê-la com mais eficiência ao cliente</p> <p>Trabalho de cada empregado tem um impacto direto e mensurável no resultado final</p> <p>Salários de todos os funcionários atrelados aos resultados da empresa</p> <p>Associar as premiações à qualidade das vendas e não somente à quantidade</p>	<p>Endomarketing</p> <p>Resultados</p> <p>Qualidade</p>
<p>9. Colcha de retalhos – em dois anos, o Sonae comprou sete redes de supermercados. O desafio é integrá-las sob um mesmo teto.</p> <p>Revista Exame, 17 de maio de 2000, p. 96 a 97.</p>	<p>Em janeiro de 1999 a rede tinha 47 lojas e 12.000 empregados. Pouco mais de um depois, o número de lojas aumentou para 164 e o de funcionários duplicou, através da compra de redes de supermercados regionais. A palavra de ordem no Sonae é homogeneizar a operação e tentar integrar tantas culturas diferentes à sua.</p>	<p>“O consumidor faz compras diárias no supermercado e tem envolvimento emocional com a marca”</p> <p>“Investir numa marca nova é caro e exige tempo. Foi uma ótima estratégia usar boas marcas regionais”</p> <p>“Eles perdem a possibilidade de uma sinergia violenta de comunicação”</p> <p>Padronização</p> <p>Benchmarking</p>	<p>Integração</p> <p>Consumidor (envolvimento)</p> <p>Sinergia</p> <p>Padronização</p> <p>Benchmarking</p>
<p>10. Dicas de sobrevivência no varejo – não deixe o cliente só.</p> <p>Revista Exame, 17 de maio de 2000, p. 188 a 189.</p>	<p>Alice Bird McCord, consultora de varejo especializada em desenvolvimento gerencial afirma que a falta de iniciativa dos vendedores é um problema capaz de anular o atendimento personalizado, a maior vantagem de que um pequeno ou médio varejista pode dispor na tentativa de sobreviver às drásticas transformações que têm sacudido o setor nos últimos anos. A</p>	<p>O cenário atual é marcado pelo crescimento acelerado das megalojas e das redes especializadas.</p> <p>As megalojas (ex. hipermercados) operam com economia de escala e possuem poder de barganha para conseguir preços competitivos com fornecedores, reduzindo suas despesas estruturais.</p> <p>Já as lojas especializadas têm a seu favor, além do atendimento individualizado e do ambiente acolhedor, um leque variado de produtos do ramo em que</p>	<p>Mudanças</p> <p>Iniciativa</p> <p>Atendimento (personalizado)</p> <p>Competição</p> <p>Crescimento</p> <p>Consumidor (satisfação)</p> <p>Inovação</p> <p>Vantagem competitiva</p> <p>Entretenimento</p>

	<p>competitividade atual do setor de varejo não perdoa pecados como o da omissão.</p> <p>Para Alice, o varejista de sucesso será aquele que conseguir antecipar tendências, reagir rapidamente às mudanças do mercado local e, principalmente, formar um conceito do seu produto.</p>	<p>atuam.</p> <p>Bom atendimento ao consumidor = vantagem competitiva</p> <p>Satisfação do consumidor</p> <p>Lojas brasileiras sem identidade e sem foco</p> <p>“O varejista brasileiro tem de engajar mais os clientes no seu negócio, oferecendo um ambiente envolvente”</p> <p>Varejo de entretenimento</p>	
<p>11. Você sabe com quem está falando? A silenciosa (e lucrativa) batalha pela conquista de consumidores fiéis.</p> <p>Revista Exame, 31 de maio de 2000, p. 26 a 27.</p>	<p>Desde que, no início dos anos 80, a pioneira American Airlines começou a usar bancos de dados para identificar, dar atendimento personalizado e recompensar seus melhores clientes, indústria após indústria – de cartões de crédito a cosméticos – passou a colocar em xeque os princípios do marketing de massa, baseado em escala elevada e preços baixos. Mas provavelmente em nenhum outro setor a novidade terá maior impacto do que no varejo de alimentos, o mais massificado e heterogêneo dos pontos de venda.</p> <p>A questão é que as estratégias varejistas são voláteis e facilmente copiáveis. Criar marcas próprias e aprender a se relacionar de maneira particular com seus</p>	<p>“Os varejistas é que deveriam liderar a era do marketing individualizado. São eles que lidam pessoalmente com milhares de clientes e têm oportunidades diárias de obter dados a seu respeito”</p> <p>“Nossas pesquisas indicam que ser reconhecido é hoje a maior aspiração dos clientes”</p> <p>Parceria</p> <p>Reciprocidade</p> <p>Fidelidade</p> <p>Ações promocionais sob medida</p> <p>Tecnologia</p> <p>Programas de fidelidade tornaram-se commodities. A vantagem competitiva hoje decorre muito mais da imaginação e da capacidade de moldar e implantar ações que surpreendam do que de um software ao alcance de todos.</p>	<p>Atendimento (personalizado)</p> <p>Relacionamento</p> <p>Inovação</p> <p>Clientes</p> <p>Fidelização</p> <p>Tecnologia</p> <p>Parceria</p> <p>Vantagem competitiva</p>

	clientes são as duas alternativas de inovação que hoje restam.		
12. Cliques e tijolos – a Amazon.com fez as lojas de cimento e concreto estremecer. Agora o jogo virou. É o varejo tradicional que ameaça dominar a Internet. Revista Exame, 31 de maio de 2000, p. 60 a 62.	Os varejistas com maior probabilidade de sucesso, dizem os especialistas, serão aqueles que souberem vender tanto no mundo real como no virtual.	“Os varejistas tradicionais vão para o mundo virtual já contam com uma marca estabelecida e não precisam gastar tanto dinheiro com marketing. Outra vantagem é a economia de escala” Um grande trunfo das empresas que operam nos mundos real e virtual é a sinergia que têm as duas operações.	Tradicional (varejo) Online Sinergia
13. Leitura dinâmica – como a Saraiva enfrenta três questões cruciais para o mundo corporativo: o controle familiar, a migração para a Internet e a atração de capital. Revista Exame, 23 de agosto de 2000, p. 124 a 126.	A Saraiva, rede de 34 lojas espalhadas pelo país, é hoje uma companhia com valor de mercado estimado em mais de 263 milhões de reais. Nos últimos cinco anos, seu faturamento cresceu a taxas médias superiores a 20% ao ano. Nos últimos quatro anos, as ações da empresa valorizaram mais de 800%. Esses números são a parte mais visível de um grande processo de mutação da Saraiva, que envolve o mundo real e o virtual. Separar a unidade pontocom dos negócios tradicionais é um dos projetos.	A Saraiva inaugurou o conceito de megastore no Brasil, em 1996 “O consumidor quer entretenimento, além de livros” Em 1999, mais de 450 eventos, entre shows, lançamentos de livros e oficinas foram realizados nas livrarias. Ao entreter o cliente e mantê-lo por mais tempo na loja, a Saraiva consegue aumentar o valor do seu tíquete. Encontrar o equilíbrio entre manter o foco e não perder a sinergia é um desafio.	Sucesso Mudança Entretenimento Clientes Foco Sinergia Familiar (gestão) Crescimento
14. Sinal amarelo – ter uma franquia do McDonald’s não é mais garantia de sucesso.	Comandar uma lanchonete da rede de fast food mais bem-sucedida do planeta, com 27.000 lojas em 119 países e um faturamento de	Esse é um negócio que exige devoção total, quase religiosa. Traição da relação de parceria entre franqueador e franqueados.	Sucesso Expansão Parceria (falta de) Conflito Padronização

<p>Revista Exame, 06 de setembro de 2000, p. 50 a 54.</p>	<p>38,5 bilhões de dólares era um negócio certo, com clientela garantida e excelente retorno de capital em qualquer lugar do mundo, inclusive no Brasil, onde a rede chegou em 1979. Hoje, 21 anos e 500 lojas depois, a certeza do sucesso está abalada.</p> <p>O programa de expansão acelerada da rede, praticado nos últimos dois anos, estaria criando uma canibalização entre as lojas.</p> <p>Franqueados brasileiros da rede estão passando por apertos financeiros. Segundo uma estimativa extra-oficial, 80% dos 152 proprietários de franquias, donos da metade das lojas no Brasil, têm dificuldade para fechar as contas no final do mês.</p>	<p>Na maioria dos processos de expansão de redes de franquia, algum grau de conflito acaba acontecendo.</p> <p>“O franqueador quer maximizar o número de lojas, para ter a maior rentabilidade possível e maior participação de mercado. O franqueado quer minimizar o número total de lojas, para que a sua tenha uma maior área de influência e maior faturamento”</p> <p>“O McDonald’s está sendo intransigente nas negociações”</p> <p>Nos últimos quatro anos a subsidiária brasileira vem sendo eleita como a de melhor padrão operacional da rede no mundo.</p> <p>“O grande diferencial do McDonald’s é o ponto de venda, conduzido por franqueados de alto gabarito e grande motivação”</p>	<p>Canibalização</p> <p>Motivação</p>
<p>15. O poder do varejo – nenhum outro negócio movimenta atualmente mais dinheiro no mundo.</p> <p>Revista Exame, 18 de outubro de 2000.</p>	<p>Com vendas de 6,6 trilhões de dólares em 1999, o varejo tornou-se o negócio que mais dinheiro movimenta no mundo, segundo um levantamento da consultoria McKinsey.</p>	<p>Pode-se dizer que o varejo é hoje o menos globalizado dos setores pesquisados. Os motivos: um processo de internacionalização tardio, iniciado no fim dos anos 70; as operações no comércio varejista dependem de expertise local.</p> <p>Agilidade com que se processa a concentração de empresas varejistas em vários países.</p> <p>O verdadeiro poder do varejo emana de seu relacionamento</p>	<p>Expertise local</p> <p>Agilidade</p> <p>Concentração</p> <p>Relacionamento</p> <p>Consumidores</p>



		diário com milhares de consumidores.	
<p>16. A sobrevivente – depois de atravessar anos de crises, a Casas Pernambucanas se manteve de pé e agora volta a crescer. Mas para se perpetuar terá de se reinventar.</p> <p>Revista Exame, 01 de novembro de 2000, p. 62 a 64.</p>	<p>Em 1908 nasce as Casas Pernambucanas, uma das marcas mais antigas e tradicionais do varejo brasileiro. Com 92 anos, 246 lojas e 10.000 funcionários, a Pernambucanas deve faturar 1,3 bilhão de reais este ano.</p> <p>A Pernambucanas é uma sobrevivente de um modelo de negócios muito semelhante ao que vitimou nomes como Mappin e Mesbla.</p> <p>A Pernambucanas foi e continua sendo uma rede popular. Seus clientes se concentram nas classes C e D. Cerca de 70% das vendas são feitas no crediário.</p>	<p>Estagnação</p> <p>Expansão</p> <p>Modernidade</p> <p>Em todo o mundo e no Brasil, o varejo caminha para uma especialização cada vez maior</p> <p>O domínio da tecnologia da informação vem deixando de ser uma vantagem competitiva para se tornar uma questão de sobrevivência.</p> <p>Tradição de entrar em localidades onde nenhum grande concorrente conseguiu ou quis chegar</p> <p>Rotatividade de funcionários na empresa é de apenas 2%</p> <p>Funcionários treinados e que podem fazer a diferença no serviço prestado ao cliente</p>	<p>Crise</p> <p>Estagnação</p> <p>Expansão</p> <p>Mudança</p> <p>Tradição</p> <p>Especialização</p> <p>Tecnologia (informação)</p> <p>Funcionários (treinados)</p> <p>Modernidade</p> <p>Serviço</p>
<p>17. O imperador do Norte – o grupo Yamada fez uma opção preferencial pelos pobres. E criou a maior rede varejista do Pará.</p> <p>Revista Exame, 15 de novembro de 2000, p. 64 a 72.</p>	<p>A Yamada é a maior rede de lojas de departamentos do Pará, o carro-chefe de um grupo de 11 empresas que atua hoje nas áreas de processamento de dados, factoring, comércio de automóveis, turismo e pecuária de corte. Para se firmar como um nome forte do varejo nesses tempos de intensa competição, passou a atuar também no ramo de supermercados.</p>	<p>Para ter crédito, os clientes não precisam, necessariamente, estar empregados ou ter uma fonte de renda segura e estável. Ignorados pelas grandes cadeias do varejo, esses clientes passaram a ter tratamento vip na Yamada.</p> <p>“Desobedecemos o que dizem os manuais de administração e confiamos no nosso senso prático”</p> <p>“Procuramos sempre entender o nosso cliente”</p> <p>“A principal função do varejo é</p>	<p>Sucesso</p> <p>Competição</p> <p>Expertise local</p> <p>Clientes (compreender)</p> <p>Senso prático</p> <p>Atendimento (eficiente)</p> <p>Modernidade</p> <p>Funcionários</p> <p>Serviço</p>

	As particularidades do varejo local (Belém é uma cidade onde a cultura regional é muito arraigada) e as dificuldades logísticas de operar e distribuir produtos na região são apontadas como razões para a desistência de muitos grupos de fora em atuar na cidade.	oferecer um atendimento eficiente para o maior número de pessoas possível” “Eles balancearam muito bem a modernidade de suas lojas com as raízes regionais” Prazer de comprar “Se você acha que vai aumentar as vendas sem gente (funcionários) para garantir um bom serviços, está sonhando”	
18. Crescer por conta própria – longe dos bancos e perto dos modelos internacionais. Assim, Nevaldo Rocha fez da Riachuelo uma das grandes varejistas de roupas do país. Conseguirá mantê-la assim?  Revista Exame, 13 de dezembro de 2000, p. 136 a 138.	A Riachuelo, segunda maior cadeia de varejo de roupas do Brasil, com 70 lojas espalhadas por 20 estados, deve faturar 770 milhões de reais até o fim deste ano.  A rede tem mantido, nos últimos anos, uma taxa média de crescimento de 40% num ambiente que combina a presença de grandes concorrentes internacionais (ex. C&A e Renner/JC Penney) e uma infinidade de pequenas empresas, muitas delas informais.	Benchmarking (copiar os modelos internacionais) “Não queremos vender roupas. Queremos vender moda. Só assim conseguiremos tornar nossos clientes fiéis” Oferecer aos clientes serviços financeiros como seguros e pagamento de contas. “Com esses serviços, vamos manter e atrair mais compradores” Estilo antigo de comando que é visto como um entrave ao crescimento. Todas as decisões importantes estão nas mãos de Rocha. Por outro lado, a proximidade do dono à operação do negócio tem garantido uma certa agilidade na hora de mudar A Riachuelo e suas concorrentes mais fortes têm ainda muito espaço para crescer no varejo de roupas brasileiro.	Crescimento Benchmarking Clientes (fiéis) Serviço Tradição Centralização Agilidade
19. As voltas que o mundo dá – nenhuma rede de varejo foi tão copiada no Brasil quanto o Carrefour. Mas agora é ela que	Ao chegar ao Brasil, em 1975, o Carrefour iniciou uma revolução. Seus hipermercados, o apelo do preço baixo e um novo tipo de relacionamento com os	Difícil tarefa de integrar as redes com culturas e estruturas totalmente diferentes Padronização Para ter sucesso com a rede Champion, será preciso	Benchmarking Competição Mudança Relacionamento Integração Padronização

<p>tem de aprender com a concorrência.</p> <p>Revista Exame, 10 de janeiro de 2001, p. 76 a 78.</p>	<p>fornecedores quase quebraram concorrentes até então poderosos e foram reproduzidos em todo o país. Hoje é o Carrefour que segue seu maior rival no Brasil, o grupo Pão de Açúcar. Desde novembro a rede opera, sob a bandeira Champion, 130 supermercados de vizinhança, com lojas menores, focadas sobretudo na área de perecíveis.</p>	<p>aprimorar o relacionamento com os clientes</p> <p>Como local de compras voltado para a vizinhança, um supermercado deve ter produtos diferenciados</p> <p>O consumidor, cada vez mais exigente, não se satisfaz apenas com preço baixo. Ele quer serviço</p> <p>Hipermercado significa massa; supermercado significa personalização</p> <p>“É preciso estabelecer uma relação muito próxima com o consumidor e com a comunidade que cerca cada loja”</p> <p>Adaptação</p>	<p>Sucesso</p> <p>Consumidor (exigente)</p> <p>Serviço</p> <p>Personalização</p> <p>Comunidade</p> <p>Adaptação</p> <p>Foco</p>
<p>20. Da cabeça aos pés – numa época de culto à especialização, a Marisol diversificou. Seus negócios vão da produção de roupas à gestão de franquias. Dá para ser bom em tudo?</p> <p>Revista Exame, 07 de março de 2001, p. 88 a 90.</p>	<p>Hoje, apesar de toda a pregação por foco que se espalha pelo mundo corporativo, a Marisol é uma empresa diversificada e verticalizada. É possível ser excelente, simultaneamente, na produção de roupas e no varejo? A empresa terá capital, energia e talentos suficientes para prosperar na administração de franquias e na fabricação de calçados?</p>	<p>A Marisol estaria acompanhando uma tendência de mercado, a da criação de lojas monomarcas</p> <p>Terceirização</p> <p>Especialização</p> <p>Diversificação</p> <p>Ampliação</p> <p>“Estamos entrando em negócios que têm sinergia. Enquanto é apenas um acessório, vale à pena terceirizar. Mas, quando o volume cresce, comporta uma nova unidade de negócio”</p>	<p>Especialização</p> <p>Foco</p> <p>Diversificação</p> <p>Excelência</p> <p>Terceirização</p> <p>Sinergia</p> <p>Expansão</p>
<p>21. A empresa de um rosto só – com mão de ferro, Abílio Diniz transformou o Pão de Açúcar na mais vigorosa empresa do</p>	<p>De negócio agonizante, no início dos anos 90, o grupo Pão de Açúcar se converteu na mais vigorosa empresa do varejo brasileiro. Atualmente, o</p>	<p>Uma das principais fontes de vantagem competitiva do Pão de Açúcar está na utilização da tecnologia</p> <p>A proximidade com o consumidor é uma das maiores</p>	<p>Crise</p> <p>Mudança</p> <p>Crescimento</p> <p>Tecnologia (informação)</p> <p>Relacionamento</p>

<p>varejo brasileiro. A questão é: o que virá depois dele?</p> <p>Revista Exame, 18 de abril de 2001, p. 47 a 58.</p>	<p>grupo opera quase 420 lojas com as bandeiras Pão de Açúcar, Extra, Barateiro e Eletro. Sua atuação se espalha por 11 estados do país. O lucro em 2000 foi recorde: 332 milhões de reais, um crescimento de 435% em relação ao ano anterior. O grupo tem um sócio internacional, a rede francesa Casino, que desde 1999 injetou 1,5 bilhão de dólares no Pão de Açúcar. Nos últimos anos, provavelmente nenhuma outra rede de varejo instalada no Brasil investiu tanto em tecnologia, marketing e relacionamento com os seus clientes. As informações recolhidas pelo cartão de relacionamento com os clientes estão mudando a forma de administrar as lojas do Pão de Açúcar. Elas costumavam ser agrupadas por regiões. Recentemente passaram a ser gerenciadas por clusters, grupos de unidades com características comuns.</p>	<p>fontes de vantagem competitiva da rede</p> <p>Centralização logística, unificação dos processos de compras e distribuição</p> <p>“Ganhamos poder de negociação com fornecedores e agilidade na operação”</p> <p>“O futuro será ainda mais competitivo”</p> <p>“Abílio é um daqueles líderes carismáticos. Seu estilo é centralizador, teatral e paternal”</p> <p>Valores como humildade, simplicidade e participação</p> <p>“Busque internamente qualidade de vida para ter a capacidade de servir qualidade de vida”</p> <p>“Facilitar a comunicação e promover agilidade na tomada de decisões”</p> <p>Trajetórias bem-sucedidas nos negócios pressupõem uma cultura corporativa consistente, que suplanta a existência de líderes carismáticos</p> <p>Companhias locais ainda vão dar muito trabalho para os gigantes internacionais do varejo</p> <p>Pressão por modernização, custos menores e maior eficiência</p>	<p>Vantagem competitiva</p> <p>Consumidor (proximidade)</p> <p>Agilidade</p> <p>Competitividade</p> <p>Liderança</p> <p>Centralização</p> <p>Paternalismo</p> <p>Simplicidade</p> <p>Comunicação interna</p> <p>Qualidade (de vida)</p> <p>Sucesso</p> <p>Expertise local</p> <p>Modernização</p> <p>Eficiência</p>
<p>22. O prêmio está no interior – a rede de livrarias Nobel cresce na contramão da concorrência. Em vez</p>	<p>No ano passado, as 75 lojas Nobel registraram vendas de 51 milhões de reais. Sua estratégia de expansão é única no</p>	<p>Estratégia de interiorização</p> <p>A autonomia concedida aos franqueados pode ajudar no desenvolvimento das lojas (adaptar o sortimento às</p>	<p>Crescimento</p> <p>Expansão</p> <p>Expertise local</p> <p>Interiorização</p> <p>Autonomia</p>

<p>dos grandes centros, abre lojas em cidades menores.</p> <p>Revista Exame, 22 de agosto de 2001, p. 86 a 88.</p>	<p>mercado brasileiro de livrarias. Enquanto outras redes, como a Saraiva e a Siciliano, crescem com lojas próprias, de preferência concentradas nas grandes cidades, a Nobel adotou o sistema de franquia para colocar sua marca em locais menos explorados, como Passo Fundo (RS) ou Boa Vista (RR).</p>	<p>necessidades locais)</p> <p>A falta de padronização na rede gera uma imagem pouco precisa da marca</p> <p>“Falta de uma postura mais proativa da empresa”</p> <p>Flexibilidade</p>	<p>Padronização (falta de)</p> <p>Flexibilidade</p>
<p>23. Síndrome de Pão de Açúcar – a C&amp;C, do banqueiro Aloysio Faria, deixou para trás as gigantes francesas do varejo de material de construção. A questão é: até quando?</p> <p>Revista Exame, 22 de agosto de 2001, p. 70 a 72.</p>	<p>O varejo de materiais de construção está mudando de cara no Brasil. Desde 1997, grandes redes estrangeiras passaram a se estabelecer no país, atraídas por um mercado que movimentou 30,4 bilhões de reais em 2000. Nomes como as francesas Castorama e Saint Gobain vieram disputar posições num setor até então ocupado por redes familiares de médio porte e por dezenas de milhares de pequenas lojas de bairro. Atualmente as lojas estão cada vez maiores, mais parecidas com supermercados, os serviços e o atendimento melhoraram, a variedade de produtos aumentou. Mas, ao contrário do que se imaginava, nenhum grupo estrangeiro</p>	<p>Previsão de uma profunda reestruturação no setor de varejo de material de construção nos próximos anos</p> <p>Haverá um movimento de concentração semelhante ao que ocorreu com os supermercados nas décadas de 80 e 90, ao mesmo tempo em que devem se formar grandes redes nacionais – enquanto ainda hoje predominam os grupos de presença regional</p> <p>Ampliação/expansão</p> <p>Diferenciais de serviço, novos serviços e atendimento ao cliente</p> <p>Liderança</p> <p>Inovação</p> <p>Treinamento dos vendedores das lojas, vendedores que saibam orientar os clientes</p> <p>A cultura do varejo de materiais de construção no Brasil é muito machista</p> <p>Com o conceito de home center implantado pelas grandes redes,</p>	<p>Mudança</p> <p>Competição</p> <p>Familiar (gestão)</p> <p>Serviço</p> <p>Atendimento</p> <p>Liderança</p> <p>Reestruturação</p> <p>Concentração</p> <p>Expertise nacional</p> <p>Expansão</p> <p>Inovação</p> <p>Funcionários (treinamento)</p>

	conseguiu a hegemonia no setor. A liderança continua em mãos nacionais, mais precisamente nas da empresa C&C.	as lojas se parecem mais com supermercados e têm na mira as mulheres Facilidades de crédito	
24. Adoramos esse lugar – a história dos seis personagens retratados ao lado – suas motivações profissionais, aspirações pessoais e valores em comum – espelha um pouco da alma de uma corporação. E explica por que o McDonald’s é hoje a melhor empresa para você trabalhar no Brasil.  Revista Exame, 19 de setembro de 2001, p. 49 a 59.	Na pesquisa realizada pela revista Exame em parceria com o Great Place to Work Institute, mais de 90% dos funcionários da subsidiária brasileira do McDonald’s disseram sentir orgulho de trabalhar na empresa, ter seus esforços reconhecidos pela chefia e fazer parte de uma corporação que incentiva e colabora para o desenvolvimento contínuo.	Talento e ambição Trabalho reconhecido Sentir-se recompensado quando um cliente satisfeito elogia seu trabalho Compartilhamento de valores corporativos Oportunidade de aprendizado, desafio de aprender, aprendizado diário Espírito empreendedor Cultura que busca reconhecer quem procura sempre fazer o melhor “Aqui me sinto parte de uma grande família” O crescimento pessoal e profissional, as oportunidades de carreira, o reconhecimento dos que estão dispostos a ensinar e a aprender todos os dias e a transparência são alguns dos valores mais caros do McDonald’s no Brasil	Talento Ambição Reconhecimento Clientes (satisfação) Compartilhamento Orgulho Aprendizado Empreendedorismo Familiar (ambiente) Crescimento Carreira Transparência Funcionários (valorização)
25. Laranja mecânica – sob o comando dos holandeses do Royal Ahold, o Bompreço tenta ganhar espaço no varejo brasileiro.  Revista Exame, 03 de outubro de 2001, p. 82 a 84.	Com um faturamento mundial de cerca de 50 bilhões de dólares em 2000 e 8.500 lojas distribuídas pelos Estados Unidos, Europa, Ásia e América Latina, a empresa holandesa é uma das três maiores cadeias mundiais de comércio varejista, ao lado da americana Wal-	“Meu grande desafio é transformar o Bompreço, uma empresa familiar, numa companhia profissional” Plano de desenvolvimento de pessoal Mudanças Idéias novas Satisfazer os consumidores O Bompreço quer atrair as classes C e D; para isso 2 dos 19	Familiar (empresa) Mudança Inovação Consumidor (satisfação) Serviço Competência Profissional (gestão) Agressividade

	<p>Mart e da francesa Carrefour. O Brasil foi o país escolhido para ser sua principal base na América do Sul.</p> <p>A sociedade com João Carlos Paes Mendonça começou em 1996, sendo que em 2000 a Ahold comprou a parte de Paes Mendonça, assumindo o controle do Bompreço.</p> <p>Nesses cinco anos, o Bompreço cresceu consideravelmente: o faturamento aumentou 150% e ele ultrapassou a rede portuguesa Sonae no ranking da Abras. Porém, o lucro caiu de 22 milhões em 1996 para 4 milhões em 2000.</p>	<p>minimercados da rede foram transformados em Balaio. As lojas Balaio não têm ar-condicionado, os funcionários trabalham sem uniforme, não existem embaladores nem sacolas de compras</p> <p>“As classes menos favorecidas querem encontrar bons serviços num ambiente agradável e a rede Barateiro, do grupo Pão de Açúcar, só está dando certo porque oferece isso”</p> <p>Pessoal competente</p> <p>Vocação para atuar no exterior</p> <p>Gestão agressiva</p>	
<p>26. Relações cortadas – uma briga entre os sócios da Lojas Colombo, terceira maior rede de varejo de eletroeletrônicos do país, coloca em xeque o destino do negócio.</p> <p>Revista Exame, 17 de outubro de 2001, p. 64 a 66.</p>	<p>O empresário gaúcho Adelino Colombo, como todo empreendedor, é um apaixonado por seu negócio, a Lojas Colombo, a terceira maior rede de varejo de eletroeletrônicos do país. Porém, desde o início de 2001, Colombo está embrenhado numa disputa judicial com Miguel Ângelo Maggioni, filho e único herdeiro de seu sócio, Dionísio Maggioni, morto há mais de 10 anos.</p>	<p>Expansão</p> <p>Falta de harmonia nas tomadas de decisão</p> <p>Loja eletrônica: ponto de venda sem os produtos</p> <p>Diversificação dos negócios</p> <p>Profissionalização da empresa</p> <p>Estilo centralizador, empecilho a uma gestão independente</p> <p>Venda para uma grande concorrente</p> <p>Rede forte, bem posicionada</p>	<p>Empreendedorismo</p> <p>Expansão</p> <p>Diversificação</p> <p>Profissionalização</p> <p>Centralização</p> <p>Posicionamento (mercado)</p>
<p>27. Tem de fazer chover – a</p>	<p>A Blockbuster é a maior rede de videolocadoras do</p>	<p>Fortalecimento da marca</p> <p>Como fazer o negócio</p>	<p>Prejuízo</p> <p>Concorrência local</p>

<p>Blockbuster, há quase sete anos operando com prejuízo, tenta descobrir uma fórmula para ganhar dinheiro no Brasil.</p> <p>Revista Exame, 14 de novembro de 2001, p. 94 a 96.</p>	<p>mundo, com faturamento de 5 bilhões de dólares em 2000. Porém, quase sete anos após sua chegada, ainda não obteve lucro no Brasil.</p>	<p>sobreviver e crescer?</p> <p>Diminuição pela metade do tamanho das lojas</p> <p>Programa de redução de custos</p> <p>Escolha dos pontos de venda malfeita</p> <p>Concorrência local foi subestimada</p> <p>Uma das primeiras mudanças foram as seis regras que orientavam o comportamento dos atendentes, praticadas pela matriz americana. Foram reescritas e reduzidas a cinco: todo atendente tem o poder de fazer o que for necessário para satisfazer o cliente; cumpra o que você prometeu a ele; resolva tudo isso rápido</p> <p>Engajamento dos funcionários</p> <p>Distância entre executivos e o pessoal de linha de frente diminuiu</p>	<p>Mudança</p> <p>Cliente (satisfação)</p> <p>Comprometimento</p> <p>Funcionários (comportamento)</p> <p>Flexibilidade</p>
<p>28. Jeitinho caipira – o grupo Zema, com uma estratégia de preferência pelas pequenas cidades e atendimento à classe C, cresce no interior do Brasil.</p> <p>Revista Exame, 28 de novembro de 2001, p. 84 a 86.</p>	<p>Em 2001, o grupo deverá faturar 230 milhões de reais, 30% a mais do que no ano passado. As receitas vêm de vários negócios. Os mais dinâmicos são os postos de combustíveis, que respondem por 40% das receitas e as lojas Eletrozema. Fundada em 1976, a rede vende móveis, eletrodomésticos e ferramentas e hoje gera 25% do faturamento total. Nessa atividade é que o grupo aprimorou uma estratégia singular de foco</p>	<p>Ampliação</p> <p>Crescimento em cidades de 10 mil a 50 mil habitantes</p> <p>Lojas franqueadas, menores que as do padrão atual, de 500 m<sup>2</sup></p> <p>Conveniência logística</p> <p>Observar os hábitos de consumo da população</p> <p>Ausência de concorrência</p> <p>Inadimplência costuma ser baixa</p> <p>Custos menores</p> <p>Empresa competitiva</p> <p>Competência e ética</p> <p>Marketing de relacionamento, pós-venda</p> <p>Funcionários com iniciativa</p> <p>Para saber mandar é preciso</p>	<p>Expansão</p> <p>Crescimento</p> <p>Concorrência (ausência de)</p> <p>Competitiva (empresa)</p> <p>Competência</p> <p>Ética</p> <p>Relacionamento</p> <p>Funcionários (iniciativa)</p> <p>Funcionários (valorização)</p> <p>Comunidade Familiar (empresa)</p>



	em pequenas cidades.	conhecer Preservação de valores, incluindo a participação ativa nas comunidades Grupo interiorano, familiar, valorização da formação dos funcionários	
29. McModelo – por que a filial brasileira do McDonald's é um exemplo na prestação de serviços para a rede em todo o mundo.  Revista Exame, 20 de fevereiro de 2002, p. 60 a 63.	O trunfo da maior rede de fastfood do mundo, com vendas de 15 bilhões de dólares em 2001, não são os sanduíches. Claro, a padronização do cardápio é uma parte importantíssima de seu modelo. Seu trunfo, no entanto, é algo quase intangível – a rapidez e o sorriso no rosto dos atendentes. É fazer com que milhares de garotos no primeiro emprego atinjam a excelência na prestação de serviços.	Qualidade dos serviços Comprometimento: funcionários comprometidos dedicam-se ao negócio Cultura voltada para a satisfação dos funcionários e dos clientes Dedicação em formar as pessoas no dia-a-dia Ambiente de camaradagem Esse lema em prol da satisfação do cliente é repetido como um mantra no McDonald's e por quase todos os executivos do mundo. Mas poucas empresas conseguem que funcionários de frente tenham essa mensagem tão clara “Um dos segredos para manter o foco nos clientes é fazer com que as contribuições não sejam episódicas. Procuramos estimular que todos tenham atitudes voltadas para os consumidores todos os dias” Aumentar a percepção de valor dos clientes Criar mecanismos para manter todas as pessoas informadas	Serviço Qualidade Comprometimento Funcionários (satisfação) Clientes (satisfação) Dedicação Camaradagem Padronização Informação
30. Crise existencial – estará o Carrefour demorando muito para encontrar um novo caminho no	O Carrefour precisa ajustar uma operação que anda sofrendo de males típicos do crescimento acelerado. Entre eles, deficiências na	Conveniência Reestruturação Adaptação Transição complicada no Brasil A rede está tentando, sem muito	Crise Deficiências (empresa) Crescimento Reestruturação

<p>Brasil?</p> <p>Revista Exame, 06 de março de 2002, p. 80 a 82.</p>	<p>logística, falta de comunicação e atraso na implantação de tecnologia. Nos últimos cinco anos, os franceses compraram diversas redes familiares brasileiras e passaram a administrar dezenas de lojas com padrões totalmente diferentes. Isso o grupo Pão de Açúcar também fez, sem demonstrar o mesmo incômodo com a digestão das empresas incorporadas. A diferença é o fato de o Carrefour ter se expandido numa faixa de mercado na qual não tinha experiência anterior, a dos supermercados de vizinhança.</p>	<p>êxito, deixar para trás uma cultura organizacional descentralizada, herança de décadas de um sistema de gestão de hipermercados em que os diretores das lojas tinham autonomia quase total</p> <p>“No modelo de gestão do Pão de Açúcar as lojas não decidem nada. Resultado: mais agilidade, que muitas vezes se reflete em melhores condições de preços”</p> <p>As deficiências da logística do Carrefour são agravadas por falhas no seu sistema de tecnologia da informação</p> <p>“Estamos aprendendo a conhecer os clientes”</p>	<p>Adaptação</p> <p>Transição</p> <p>Descentralização</p> <p>Autonomia</p> <p>Agilidade</p> <p>Tecnologia (informação)</p> <p>Clientes (conhecimento)</p> <p>Aprendizado</p>
<p>31. Vender geladeiras é o que interessa – na Casas Bahia, a tecnologia tem pouca pompa – e objetivos bem claros.</p> <p>Revista Exame, 06 de março de 2002, p. 104 a 106.</p>	<p>Com pouca pompa e muito pragmatismo, a Casas Bahia vem utilizando a tecnologia em quase todos os aspectos do negócio – e com aparente sucesso. Quase 90% das vendas são financiadas, o que levou a Casas Bahia a investir num complexo e sofisticado sistema de análise de informações. Apresentados como <i>business intelligence</i>, esses programas esquadrinham os bancos de dados da empresa em busca de padrões que nem sempre são perceptíveis a</p>	<p>“O que interessa à empresa é descobrir como vender mais geladeiras”</p> <p>“Nosso foco é no cliente de baixa renda, que não tem acesso à Internet”</p> <p>Foi com a estratégia de vender a prazo para as classes de baixo poder aquisitivo que a rede foi erguida</p> <p>Todas as lojas e depósitos estão conectados em uma intranet que permite tanto o tráfego de dados quanto o de voz</p> <p>Atualização, confiabilidade da operação</p> <p>A rede investe em tecnologia de ponta, mas não há sinais de</p>	<p>Pragmatismo</p> <p>Sucesso</p> <p>Tecnologia (informação)</p> <p>Clientes (foco)</p> <p>Centralização</p> <p>Confiabilidade</p>

	olho nu. A primeira aplicação será justamente identificar os clientes que têm a maior probabilidade de se tornar inadimplentes.	<p>mudança em sua estratégia – não vende pela Internet, a estocagem e entrega dos produtos não são terceirizadas e as decisões são centralizadas em quatro pessoas</p> <p>Informações atualizadas online</p> <p>Controle absoluto sobre a estrutura seria um dos motivos da baixa margem de lucro da empresa</p>	
<p>32. Duro</p> <p>Aprendizado – nos últimos anos, o Sonae foi às compras e se tornou um dos maiores varejistas do país. Mas deglutir as redes adquiridas parece ser mais complicado do que os portugueses imaginavam.</p> <p>Revista Exame, 17 de abril de 2002, p. 76 a 79.</p>	<p>O Sonae e toda grande rede varejista vem enfrentando problemas quando sua expansão depende da aquisição de redes regionais. Não tem sido fácil para os grandes grupos gerir dezenas de lojas com culturas diferentes e, no que diz respeito ao marketing, as particularidades regionais.</p> <p>Para consolidar sua operação, o Sonae converteu as sete redes regionais, com perfis de públicos completamente diferentes, em três redes das marcas Nacional (RS), Mercadorama (PR) e Big (SP). Passou a unificar o processo de gestão, a forma de atendimento e o sortimento de produtos. Também decidiu disputar o mercado com um mix bem maior de produtos de marca própria e centralizou em Porto Alegre todas as</p>	<p>Redes familiares, que conhecem bem o chão onde pisam, vêm avançando</p> <p>As inaugurações perderam velocidade e as aquisições cessaram</p> <p>“O grupo fez cair o padrão de atendimento e subiu os preços”</p> <p>Migração de 30% dos consumidores para as pequenas redes de varejo</p> <p>Casa Fiesta, pequena rede familiar que focou seus serviços no atendimento e na disponibilidade de produtos regionais, com boa variedade de marcas</p> <p>A tentativa de unificar as culturas dos distintos grupos que adquiriu – uma providência bem-sucedida num país das proporções de Portugal – revelou-se duvidosa no Brasil</p> <p>Padronizar todas as lojas trouxe ganhos em termos da racionalidade da operação, porém algumas ficaram abaixo de seu potencial de vendas</p> <p>Também não faltaram conflitos</p>	<p>Expansão</p> <p>Aquisições</p> <p>Concorrência local</p> <p>Familiares (redes)</p> <p>Expertise local</p> <p>Serviço</p> <p>Atendimento</p> <p>Padronização</p> <p>Conflitos (fornecedores)</p> <p>Agressividade (fornecedores)</p> <p>Consumidor (preferências)</p> <p>União</p>

	compras.	com os fornecedores Política de relações comerciais agressiva com os fornecedores Pequenas empresas varejistas estão se unindo no interior gaúcho para ampliar seu poder de compra e baratear os produtos nas gôndolas No Paraná, redes locais, como Festival, Casa Fiesta e Master, têm crescido com foco nas preferências do consumidor local	
33. A ditadura do varejo – as grandes redes de supermercados brigam por preços baixos e tornam cada vez mais dura a vida da indústria.  Revista Exame, 12 de junho de 2002, p. 44 a 58.	Nos anos de inflação elevada, quem esperneava eram os supermercadistas, compelidos a aceitar sucessivos reajustes nas viradas de tabela. A situação começou a se inverter no início dos anos 90: a abertura da economia e a estabilidade que seguiu ao Plano Real viabilizaram os investimentos estrangeiros no setor de distribuição, dando partida a um amplo, inédito e fulminante processo de fusões e aquisições. Em 1997, as cinco maiores redes varejistas (Pão de Açúcar, Carrefour, Sonae, Bompreço/Ahold e Sendas) respondiam por 27% das vendas. No ano 2001, essa participação chegou a 39%. Essas empresas ganharam escala e musculatura, que se	A grande indústria já se habituou à queda de braço com o varejo Conflitos, negociações “A relação entre varejo e indústria nunca esteve tão desequilibrada” “Os contratos obedecem à lógica de um mercado mais competitivo” Um fator que confere força aos grandes varejistas é o excesso de oferta: “como não há ainda no Brasil muitos produtos com altíssima diferenciação, tanto faz ofertar a marca A ou B se a percepção de qualidade for semelhante” No Brasil e no mundo, a relação entre varejo e fornecedores é marcada por atritos: “o que está havendo é uma brutal transferência de valor econômico da indústria para o varejo” A percepção positiva ou negativa a respeito de uma	Fusões e aquisições Conflitos Negociação Relacionamento Competição Desequilíbrio Mudança Consumidor (comportamento) Concentração

	<p>traduzem em maior poder de negociação com os fornecedores. Passaram a impor as regras no relacionamento comercial com mão-de-ferro, de forma ditatorial mesmo. Estabeleceram contratos de longo prazo. Além do preço, da pontualidade na entrega e da qualidade dos produtos, consolidou-se como rotina no mercado, exigências de descontos para lançamentos, promoções, vendas em datas especiais, bonificações e contribuições chamadas “enxovais” para inaugurações de lojas. A crescente busca de vantagens por parte dos distribuidores passou a gerar atritos. Primeiro com pequenos e médios fornecedores e depois com os grandes.</p>	<p>marca passa a depender da loja onde está sendo comercializada</p> <p>Parte considerável das verbas publicitárias foi deslocada para o ponto de venda na forma de promoções, propaganda cooperada e merchandising</p> <p>“Quanto mais forte se torna um canal, mais perdas terá o fornecedor”</p> <p>Tornou-se mais vantajoso para a indústria operar com as redes médias no lugar das grandes. Até porque pesquisas divulgadas pela ACNielsen sinalizam mudanças do comportamento do consumidor nessa direção</p> <p>Nos últimos três anos, a participação do pequeno varejo e dos supermercados de vizinhança (até 19 caixas) avançou de 55,5% para 58,1% no faturamento do setor</p>	
<p>34. Nada se cria, tudo se copia – a rede Marabraz imita sua concorrente, a Casas Bahia, e se dá bem, crescendo no varejo de móveis populares.</p> <p>Revista Exame, 21 de agosto de 2002, p. 66 a 68.</p>	<p>Com 85 lojas espalhadas pela capital e pelo interior de São Paulo, a cadeia de varejo de móveis populares deve ter faturado cerca de 300 milhões de reais em 2001. O segredo do crescimento da Marabraz está nas vendas financiadas e nas promoções – o mesmo apelo que transformou a concorrente</p>	<p>Centralização da estrutura</p> <p>Poder de barganha ao lojista</p> <p>Tradição familiar</p> <p>Nenhum consultor ou executivo profissional participou do crescimento da rede</p> <p>“A operação da Marabraz tem mais do que características típicas de uma empresa familiar, ela é quase tribal”</p> <p>Estratégia de marketing</p> <p>Pesquisa de mercado</p>	<p>Centralização</p> <p>Tradição</p> <p>Familiar (gestão)</p> <p>Crescimento</p> <p>Cliente (foco)</p> <p>Popular</p>

	<p>Casas Bahia na maior vendedora de móveis populares e eletroeletrônicos do Brasil. Outra característica da Marabraz é o foco apenas na venda de móveis, mais rentáveis que os eletroeletrônicos.</p>	<p>Em 2001, o Procon de São Paulo registrou, somente na capital, 153 reclamações contra a rede, a maioria delas referente à não entrega do produto ou à entrega com defeito</p> <p>“Estendo o tapete vermelho para o meu cliente porque ele é rei, mas não posso pôr a mão no fogo por todos os vendedores. Alguns fazem promessas que não podem ser cumpridas”</p>	
<p>35. Vai dar para encarar? Enquanto se limitou a Santa Catarina, a rede de supermercados Angeloni não teve páreo. Agora, no Paraná, será posta à prova.</p> <p>Revista Exame, 21 de agosto de 2002, p. 78 a 80.</p>	<p>O Angeloni cresceu restrito ao território de SC, estado que apresenta um dos melhores padrões de vida de país, mas, com apenas 3% da população brasileira, é um dos mercados de menor concentração do varejo.</p> <p>Maior rede de supermercados catarinense, o Angeloni, com suas 17 lojas e 4.500 funcionários, já cobre os principais municípios do estado. A rede chega ao Paraná com boas credenciais: segunda melhor empresa brasileira do comércio varejista, de acordo com Melhores e Maiores 2002, foi a de melhor desempenho entre os supermercados. No ano passado, registrou faturamento de 543 milhões de reais e lucro de 12 milhões, mantendo uma linha de crescimento médio</p>	<p>Expansão da empresa</p> <p>Crescimento</p> <p>Oportunidade</p> <p>Empresa familiar</p> <p>Gestão profissional</p> <p>“O Angeloni vai ocupar o nicho que não é atendido pelo Sonae e pelas outras grandes redes que já estão no Paraná”</p> <p>Bandeiras regionais, como Condor, Festival, Casa Fiesta e Master, têm crescido com foco nas preferências do consumidor local</p> <p>As grandes redes costumam encontrar dificuldades para gerir dezenas de lojas com culturas diferentes e ainda dar a devida atenção às particularidades regionais</p> <p>Consolidação do setor</p> <p>O momento atual, de conflito entre os gigantes do varejo e seus fornecedores, pode beneficiar redes como o Angeloni</p> <p>Conceito <i>one stop shop</i></p> <p>Para conhecer melhor o</p>	<p>Expansão</p> <p>Crescimento</p> <p>Familiar (empresa)</p> <p>Profissional (gestão)</p> <p>Concorrência regional</p> <p>Consumidor local</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Relacionamento</p> <p>Cliente (fidelização)</p> <p>Cliente (informação)</p>

	de 15% ao ano.	consumidor paranaense e aprimorar o relacionamento com ele, o Angeloni utilizará o Clube Angeloni. Com 300.000 sócios, o clube é, ao mesmo tempo, um cartão de fidelidade e um jeito de obter informações sobre os clientes “Meu trabalho é criar laços com o cliente e dar retorno ao dinheiro investido por ele na minha loja” Concorrência	
36. A festa é no interior – fora dos grandes centros e com foco no consumo popular, o grupo Grazziotin cresce – e lucra – no varejo.  Revista Exame, 16 de outubro de 2002, p. 75 a 78.	A atenção ao setor de compras é apenas um dos fatores que ajudam o Grazziotin a manter a rentabilidade num mercado concorrido, controlado por grandes grupos internacionais e sujeito a freqüentes altos e baixos. Outro fator decisivo é a opção preferencial pelo interior e pelos consumidores de renda média e baixa. O Grazziotin limita sua atuação a municípios médios, com população abaixo de 250.000 habitantes.	“O mérito do Grazziotin é definir com clareza seu mercado e seu público-alvo” Holding familiar Aumento da concorrência Segmentação Diminuir a dependência de um único negócio Aparentemente essa miscelânea de redes diferentes poderia desviar o foco, mas o Grazziotin parece conviver bem com a diversificação Tecnologia da informação – o grupo desenvolveu um software para identificar quem compra mais, quem gasta mais, quem paga melhor, quais produtos têm mais saída As informações também são utilizadas para estreitar o relacionamento com os clientes Ajuste rápido das operações de acordo com o desempenho “Varejista tem de estar com a barriga no balcão”	Familiar (empresa) Concorrência Segmentação Diversificação Tecnologia (informação) Relacionamento Agilidade
37. O discreto	A Zona Sul, terceira maior	Sofisticação	Serviço

<p>charme da burguesia – com produtos e serviços sob medida para atrair as classes A e B, a carioca Zona Sul conseguiu se transformar numa das mais eficientes redes de supermercados do país.</p> <p>Revista Exame, 30 de outubro de 2002, p. 98 a 100.</p>	<p>rede de supermercados carioca, possui 22 lojas. São lojas bem iluminadas, organizadas e pequenas. Em média as lojas têm 600 m<sup>2</sup>, cada estacionamento não tem mais do que 20 vagas, mas nas gôndolas é possível encontrar quase 6.000 itens diferentes. Não há vestígios das chamadas marcas talibãs (aquelas populares, voltadas para o público C e D).</p>	<p>Empresa familiar</p> <p>A combinação de estrutura familiar com administração profissional não tem sido empecilho para o crescimento da rede</p> <p>Índice de vendas por m<sup>2</sup> é quase 8 vezes superior à média dos supermercados brasileiros</p> <p>“Rede mais bem posicionada do mercado carioca”</p> <p>Para o público exigente das classes A e B, a rede provê um sortimento de produtos de qualidade e inova na prestação de serviços</p> <p>Tecnologia da informação, bancos de dados, CRM</p> <p>O segredo está na seleção dos produtos</p> <p>Treinar funcionários para que eles orientem os clientes na hora da compra</p> <p>Inovações de produtos</p> <p>Utilização racional do espaço</p> <p>Imagem positiva: “o consumidor identifica o Zona Sul como um bom provedor de serviços e é bom para os fornecedores marcar presença nesses supermercados”</p> <p>O Zona Sul tornou-se uma barreira para a entrada mais forte do Pão de Açúcar no RJ</p> <p>Pontos nobres, localização das lojas</p> <p>Vantagem competitiva</p> <p>Expansão moderada</p>	<p>Eficiência</p> <p>Sofisticação</p> <p>Familiar (empresa)</p> <p>Profissional (gestão)</p> <p>Qualidade</p> <p>Inovação</p> <p>Tecnologia (informação)</p> <p>Funcionários (treinados)</p> <p>Imagem positiva</p> <p>Localização</p> <p>Vantagem competitiva</p> <p>Expansão</p>
<p>38. A ditadura da moda – como C&amp;A,</p>	<p>Nos últimos três anos essas redes têm se empenhado</p>	<p>“Não queremos vender apenas roupas, mas também estilo”</p>	<p>Mudança</p> <p>Estilo</p>



<p>Riachuelo e Renner crescem vendendo a idéia de que qualquer mortal pode, afinal, ser uma Gisele Bündchen.</p> <p>Revista Exame, 16 de outubro de 2002, p. 50 a 52.</p>	<p>em conciliar o que pode parecer inconciliável – o charme da moda com as vendas em massa a preço baixo. As coleções contêm peças inspiradas em marcas como Dolce &amp; Gabana, sem é claro, os atributos da exclusividade ou a exatidão do corte.</p> <p>Houve um tempo em que essas cadeias varejistas atraíam quase que exclusivamente donas-de-casa das classes C e D, atrás de roupas em conta para toda a família. Hoje disputam a atenção das mulheres de 15 a 39 anos pertencentes à classe B, sensíveis ao apelo de moda – o algo mais que eleva as roupas a um patamar acima da simples commodity.</p>	<p>Transformar as operações</p> <p>As mudanças incluem reavaliar o conceito das lojas, criar uma cultura de moda, estreitar o relacionamento com fornecedores, turbinar a distribuição e – ao mesmo tempo – crescer.</p> <p>“C&amp;A, Riachuelo e Renner são uma alternativa entre o comércio desorganizado de rua, extremamente pulverizado, e as lojas mais caras”</p> <p>Potencial de crescimento</p> <p>Pouca concentração</p> <p>“A concorrência mal começou, há muito espaço a ser conquistado”</p> <p>Localização – shoppings centers</p> <p>Autonomia dos gerentes de lojas</p> <p>Oferecer produtos mais elaborados exigiu mudanças no relacionamento com os fornecedores (exclusividade)</p> <p>“As informações sobre as linhas de produtos são cada vez mais caras e estratégicas”</p> <p>A nova cultura de criação de coleções exige a formação de um novo perfil de funcionário</p> <p>Inovação, velocidade nos lançamentos</p> <p>Crescimento: crescer é um objetivo e uma questão de sobrevivência para esse tipo de negócio</p>	<p>Cultura (de moda)</p> <p>Relacionamento (fornecedores)</p> <p>Crescimento</p> <p>Localização</p> <p>Concorrência</p> <p>Informação</p> <p>Inovação</p> <p>Velocidade (lançamentos)</p> <p>Funcionários (novo perfil)</p>
<p>39. A Disney do varejo – há um mundo bem melhor...todo feito</p>	<p>Em shoppings ou na rua, as 26 lojas da Leader Magazine espalhadas por 12 cidades do RJ caíram no</p>	<p>Planos de expansão</p> <p>Apelo popular</p> <p>“A Leader acerta no crédito, nos preços, na variedade de produtos</p>	<p>Popular</p> <p>Atendimento</p> <p>Expansão</p> <p>Consumidor (cativar)</p>

<p>pra você...</p> <p>Revista Exame, 13 de novembro de 2002, p. 14 a 16.</p>	<p>gosto de dezenas de milhares de consumidores das classes C e D. Embora seu alvo seja o público mais popular, a Leader se valeu de alguns conceitos classe A para atrair essa clientela. O de maior êxito é o cartão Leader, que oferece vantagens como parcelamento, descontos e horários diferenciados de atendimento. De posse dele, os clientes são informados por mala direta sobre novidades e promoções.</p>	<p>e na escolha dos pontos de venda”</p> <p>Cativar os consumidores</p> <p>“Nosso modelo é a Disney, onde o visitante é envolvido pelos funcionários em um verdadeiro show”</p> <p>Treinamento dos funcionários</p> <p>A cada seis meses, clientes são convidados para tomar café da manhã com diretores e dizer como vêem a Leader e a concorrência</p> <p>Gestão familiar do negócio: “a Leader é um exemplo de que a mistura de família e negócios não é necessariamente sinônimo de problemas”</p>	<p>Envolvimento</p> <p>Entretenimento</p> <p>Funcionários (treinados)</p> <p>Familiar (gestão)</p>
<p>40. Nada será como antes – para crescer – e sobreviver –, a Sendas, a maior rede de supermercados do Rio de Janeiro, faz a mudança mais radical de sua história. A meta é transformar clientes em sócios.</p> <p>Revista Exame, 29 de janeiro de 2003, p. 56 a 58.</p>	<p>Desde junho de 2002, a Sendas, até então um grupo de controle familiar, virou uma sociedade anônima. Buscar uma saída para a baixa rentabilidade das operações, uma constante há vários anos, é um dos objetivos da decisão de abrir o capital.</p> <p>A família se rendeu à realidade de que seria necessário expandir os negócios para manter a empresa competitiva, num ambiente em que concorrentes como o Pão de Açúcar, o Carrefour, o Wal-Mart e o Bompreço/Ahold estão cada vez mais avantajados.</p>	<p>Baixa rentabilidade</p> <p>Expansão dos negócios</p> <p>Empresa familiar</p> <p>Manter a competitividade, abertura de capital</p> <p>Concorrência</p> <p>“Será um importante instrumento de fidelização, pois estimularemos nossos clientes a ser nossos sócios, compartilhando o lucro”</p> <p>No ano passado o grupo investiu meio milhão de reais em pesquisas para conhecer melhor o perfil dos clientes</p> <p>Adaptar cada loja para satisfazer melhor o seu público, o que significará uma segmentação da marca</p> <p>Reformulação das lojas: “revimos o sortimento de produtos, a identidade visual e o</p>	<p>Familiar (empresa)</p> <p>Mudança</p> <p>Expansão</p> <p>Competitividade</p> <p>Concorrência</p> <p>Cliente (fidelização)</p> <p>Cliente (conhecimento)</p> <p>Segmentação</p> <p>Reformulação (lojas)</p> <p>Serviço</p> <p>Diferenciação</p> <p>Profissionalização</p>

		<p>nível de serviços. Antes víamos todos os supermercados da mesma maneira e as escolhas eram feitas mais ou menos por intuição”</p> <p>O caminho mais indicado para a diferenciação das lojas seria a criação de novas marcas: “a falta de padronização pode confundir os clientes”</p> <p>Processo de profissionalização da rede</p>	
<p>41. Mudar ou morrer – esse foi o desafio enfrentado pelas Lojas Americanas nos últimos anos. A seguir, como ele foi resolvido.</p> <p>Revista Exame, 12 de março de 2003, p. 48 a 50.</p>	<p>A situação da Americanas era tão complicada que, em 1999, os analistas de varejo chegaram a vaticinar seu fim. De lá para cá, porém, a empresa deu uma virada. A mudança começou com a instalação, em 1999, de um software de gestão empresarial. O programa interligou os processos da companhia, área de recursos humanos ao controle de estoques, das vendas em cada loja ao cálculo do lucro.</p> <p>A utilização desse programa é, porém, apenas uma ponta da mudança cultural que vem ocorrendo na empresa.</p>	<p>Tecnologia da informação</p> <p>Mudança cultural</p> <p>Problemas na distribuição (descentralizada)</p> <p>Falta de foco no negócio (produtos alimentícios)</p> <p>Ineficiência operacional</p> <p>Competição</p> <p>Retomada do crescimento</p> <p>“As lojas têm de apresentar resultados o ano todo”</p> <p>O melhor exemplo da mudança de mentalidade é o relacionamento do comando da empresa com as lojas. Hoje, quando é detectado um desvio nas metas diárias estabelecidas para cada uma delas, o gerente recebe um telefonema da sede</p> <p>“A centralização da distribuição foi fundamental para aumentar os ganhos de produtividade da companhia”</p> <p>Renovação dos itens ofertados nas prateleiras</p> <p>As compras são centradas nos produtos de maior apelo ao consumidor</p>	<p>Mudança (cultural)</p> <p>Tecnologia (informação)</p> <p>Ineficiência operacional</p> <p>Competição</p> <p>Crescimento</p> <p>Centralização</p> <p>Consumidor (foco)</p> <p>Agressividade (mercadológica)</p> <p>Relacionamento</p>

		Agressividade mercadológica Americanas.com	
42. Posso dar uma mordida? – com lojas compactas, o Bob's tenta ganhar espaço no complicado mercado de <i>fast food</i> e deixar para trás cinco anos de prejuízo.  Revista Exame, 09 de abril de 2003, p. 66 a 68.	A rede Bob's atingiu 61 lojas próprias e 247 franquias. Vale à pena comemorar a expansão se ela não foi suficiente para reverter o prejuízo de 8,5 milhões de reais em 2002? Na década passada, o Bob's não acompanhou o crescimento de concorrentes como o Habib's e a Casa do Pão de Queijo, mas hoje a rede tem condições de recuperar o tempo perdido e deslanchar.	“Arrumar a casa para crescer com segurança” Renegociação de preços e condições com fornecedores Estratégia para crescer: abrir lojas compactas e com custos reduzidos Parcerias com postos de gasolina, supermercados e locadoras de vídeo “Somos flexíveis na hora de montar uma loja. Essa é uma grande vantagem” “As sinergias são uma tendência do varejo. Atrair clientes para dois negócios é uma estratégia em que todos saem ganhando” “A escolha do ponto é vital para o sucesso do negócio” Projeto de internacionalização (Portugal, Angola) Renovação da marca e do cardápio: “o consumidor quer cada vez mais novidades” Mercado está longe da saturação Desafio de reduzir a ociosidade das lojas Escola para capacitar os atendentes, cujo serviço ainda deixa a desejar: “o conforto e o atendimento são dois pontos que temos de melhorar” Franqueados fazem críticas à estratégia de comunicação: “o cliente não reconhece um diferencial na rede” “Falta um posicionamento ao Bob's. A empresa precisa	Prejuízo Renegociação (fornecedores) Crescimento Parceria Flexibilidade Sinergia Localização Internacionalização Inovação Serviço Funcionários (capacitação) Atendimento Diferencial (falta de) Posicionamento (falta de)

		encontrar seu nicho com inteligência”	
<p>43. Pensando pequeno – como e porque o Pão de Açúcar vem transformando pequenas empresas e comunidades espalhadas pelo Brasil em importantes fornecedores.</p> <p>Revista Exame, 14 de maio de 2003, p. 50 a 54.</p>	<p>O relacionamento com os pequenos fornecedores nunca foi motivo de nenhuma atenção especial por parte do Pão de Açúcar. Mas agora os executivos do grupo estão descobrindo que se aproximar deles é estratégico. Um banco de dados com fornecedores alternativos pode ajudar a diminuir a dependência da grande indústria.</p> <p>Além disso, existe um interesse crescente do consumidor por uma variedade cada vez maior de produtos e marcas.</p>	<p>Relacionamento: aproximação com fornecedores de pequeno porte</p> <p>Menor dependência da grande indústria</p> <p>Maior poder de negociação</p> <p>Para tornar o consumidor fiel e se diferenciar dos concorrentes, o Pão de Açúcar vem trabalhando não só para aumentar o sortimento como para fazer com que cada loja ofereça o mix de produtos mais adequado ao bairro, cidade ou região em que está instalada</p> <p>Encontrar formas de oferecer produtos cada vez mais ao gosto do consumidor</p> <p>Busca de diferenciação não somente em nichos mas em praticamente todas as categorias de produtos</p> <p>Inovação</p> <p>Pequenos: empresas que quase nunca possuem a estrutura financeira, administrativa ou logística mais adequada para atender um grande varejista</p> <p>Programa Caras do Brasil, que vai levar para as lojas do grupo produtos ligados ao desenvolvimento sustentável e à valorização da cultura regional</p> <p>“Trata-se de uma estratégia comercial e não de um projeto social”</p>	<p>Relacionamento (fornecedor)</p> <p>Negociação</p> <p>Consumidor (fidelização)</p> <p>Consumidor (preferências)</p> <p>Diferenciação</p> <p>Inovação</p> <p>Cultura regional (valorização)</p> <p>Desenvolvimento sustentável</p>

## ANEXO B

# PESQUISA INTER-RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE, CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DO VAREJO BRASILEIRO

### **Critérios para a escolha dos entrevistados:**

1. Para cada loja, duas pessoas devem responder ao questionário – uma deve exercer função gerencial (dono, diretor, gerente) e a outra deve atuar com atendimento ao cliente (preferencialmente vendedor).
2. Ambos os entrevistados devem estar trabalhando na loja há, no mínimo, um ano.

### **Prezado Senhor / Senhora,**

O Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) está realizando uma pesquisa com o objetivo de avaliar a cultura organizacional de orientação para o cliente nas empresas varejistas localizadas em shoppings centers, além de relacioná-la ao desempenho empresarial.

Dessa forma gostaríamos que você informasse alguns dados sobre as práticas administrativas adotadas em sua loja (ou rede de lojas), respondendo ao questionário a seguir. O questionário está dividido em 7 blocos com um total de 82 questões. Para cada bloco de questões existe uma escala correspondente, a qual varia de 1 a 5. Não existem respostas certas ou erradas: faça sua escolha levando em consideração a discordância ou concordância sobre o que ocorre realmente e não sobre o que você julga apropriado. Responda, por favor, a todas as perguntas. Asseguramos que nenhuma empresa envolvida na pesquisa será identificada e tampouco terá suas informações individuais divulgadas, uma vez que o interesse da pesquisa é exclusivamente acadêmico.

Agradecemos a sua colaboração!

**Anya Sartori P. Révillion – PPGA/UFRGS**

[asprevillion@ea.ufrgs.br](mailto:asprevillion@ea.ufrgs.br)

## IDENTIFICAÇÃO DA ENTREVISTA

<b>Shopping:</b>	
<b>Loja:</b>	
<b>Cargo:</b>	<input type="checkbox"/> Vendedor <input type="checkbox"/> Gerente

### BLOCO I - VALORES PRESENTES NA CULTURA DO VAREJO BRASILEIRO

Considerando a sua **percepção geral das empresas do setor de varejo no Brasil** (percepção das empresas de varejo de maneira ampla: varejo de alimentos, confecções, eletroeletrônicos, etc.), avalie as seguintes questões, utilizando a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com **Discordo Totalmente** (valor 1) e **Concordo Totalmente** (valor 5). Para as situações intermediárias, escolha um valor dentro da escala (2, 3 ou 4) que melhor caracterize a sua **percepção do setor de varejo no Brasil**.

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente	SCO
1. A maioria das empresas do setor de varejo possui um profundo conhecimento sobre as características dos consumidores.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
2. A maioria das empresas do setor de varejo possui estratégias para a fidelização de seus consumidores.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
3. A maioria das empresas do setor de varejo proporciona um alto grau de satisfação a seus consumidores.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
4. A maioria dos funcionários das empresas do setor de varejo está comprometida com o atendimento das necessidades dos consumidores.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
5. A maioria dos funcionários das empresas do setor de varejo é eficaz em atender as necessidades dos consumidores.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
6. A maioria dos funcionários das empresas do setor de varejo é pró-ativa em relação aos problemas dos consumidores (toma a iniciativa de resolvê-los).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
7. Na gestão (gerenciamento) da maioria das empresas do setor de varejo a tomada de decisão é rápida e flexível.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
8. Na maioria das empresas do setor de varejo a gestão (gerenciamento) é feita por profissionais competentes (capazes, hábeis e aptos) nas suas funções.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
9. Na gestão (gerenciamento) da maioria das empresas do setor de varejo a qualidade dos serviços prestados aos consumidores é muito valorizada.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
10. A maioria das empresas do setor de varejo busca constantemente diferenciar-se no mercado (ser diferente dos concorrentes aos olhos do consumidor).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>

11. A maioria das empresas do setor de varejo investe muito em Tecnologia de Informação e Comunicação (informatização, bancos de dados). 1.  2.  3.  4.  5.  9.
12. A maioria das empresas do setor de varejo é competitiva no mercado. 1.  2.  3.  4.  5.  9.

## BLOCO II - NORMAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

"Expectativas sobre o comportamento dentro da empresa que são compartilhadas por um determinado grupo".

Considerando a sua **percepção sobre a empresa em que trabalha**, avalie as seguintes questões utilizando a escala de cinco posições, onde os extremos são identificados com **Discordo Totalmente** (valor 1) e **Concordo Totalmente** (valor 5). Para as situações intermediárias escolha um valor dentro da escala (2, 3 ou 4) que melhor caracterize a **situação atual em sua empresa**

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente	SCO
13. Em nossa empresa, o desempenho de mercado (por exemplo: crescimento das vendas, participação de mercado) é medido regularmente.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
14. Em nossa empresa, o desempenho de mercado (por exemplo: crescimento das vendas, participação de mercado) é avaliado regularmente (comparado com a concorrência).	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
15. Em nossa empresa, mesmo atividades rotineiras são regularmente examinadas para tornarem-se mais efetivas no atendimento às exigências do mercado.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
16. Em nossa empresa, soluções desburocratizadas (simplificadas) são rapidamente encontradas em situações difíceis (por exemplo, no caso de um grande volume de reclamações de clientes).	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
17. Em nossa empresa, novos produtos e serviços que agregam valor ao cliente são identificados e desenvolvidos continuamente.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
18. Em nossa empresa, apreciam-se as idéias criativas, especialmente se elas partem dos nossos clientes.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
19. Em nossa empresa, reuniões gerais (por exemplo, para discutir sobre tendências de mercado) acontecem regularmente.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
20. Em nossa empresa, os problemas relacionados ao mercado são tratados de forma direta e aberta.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
21. Em nossa empresa, existe a disseminação e compartilhamento de inteligência de mercado (informações atualizadas e pertinentes sobre o mercado e os consumidores).	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
22. Em nossa empresa, a disseminação e compartilhamento de inteligência de mercado (informações atualizadas e pertinentes sobre o mercado e os consumidores) são avaliados (comparados com a concorrência) regularmente.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
23. Em nossa empresa, a qualidade dos serviços é avaliada pelos clientes ou, pelo menos, a partir da perspectiva dos clientes (por exemplo: questionando os clientes sobre a qualidade dos serviços através de	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>



pesquisas formais ou informais – grupos de discussão, comitês de clientes).

24. Em nossa empresa, os funcionários que trabalham em contato direto com o cliente têm competências e perfil para essa tarefa.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
25. Em nossa empresa, as competências dos funcionários que estão em contato direto com o cliente (por exemplo, vendedores, serviço de atendimento ao cliente, balconistas) são avaliadas regularmente.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
26. Em nossa empresa, as solicitações dos clientes são atendidas imediatamente.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
27. Em nossa empresa, os processos relativos aos clientes (por exemplo: pagamentos, abertura de crediário, troca de produtos, atendimento de reclamações) são constantemente aprimorados.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
28. Em nossa empresa, a agilidade dos processos relativos aos clientes é avaliada regularmente.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
29. Em nossa empresa, temos respostas rápidas para as mudanças que ocorrem no mercado.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
30. Em nossa empresa, a opinião do cliente é integrada ao planejamento de novos produtos ou serviços (por exemplo, ouvindo o cliente através de canais de comunicação – SAC, e-mail, caixa de sugestões, etc.).	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
31. Em nossa empresa, a disponibilidade de informações de mercado para diferentes áreas funcionais (por exemplo: marketing, vendas e finanças) é avaliada regularmente.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
32. Em nossa empresa, cada funcionário sente-se responsável pela identificação e solução dos problemas potenciais e reais dos clientes.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
33. Em nossa empresa, cada funcionário é plenamente responsável pelos clientes.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
34. Em nossa empresa, a individualidade (características pessoais) de cada funcionário é vista como uma vantagem competitiva.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
35. Em nossa empresa, se aceita que um desempenho de alta qualidade possa ser atingido de várias maneiras diferentes.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
36. Em nossa empresa, há um alto comprometimento dos funcionários na busca da satisfação das necessidades dos clientes.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>

### BLOCO III - ARTEFATOS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

“Artefatos incluem estórias, rituais e linguagem que são criados pela empresa e possuem um forte significado simbólico”.

Considerando a sua percepção **sobre a empresa em que trabalha**, avalie as seguintes sentenças utilizando a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com Muito Raramente (valor 1) e Muito Frequentemente (valor 5). Para as situações intermediárias escolha um valor dentro da escala (2, 3 ou 4) que melhor caracterize **a situação atual em sua empresa**:

Indique a frequência de comentários entre os funcionários desta empresa relacionada aos seguintes tópicos:	Muito Raramente				Muito Frequentemente	SCO
37. Comportamento exemplar de orientação para o cliente por parte de um executivo (por exemplo, fundador, proprietário, gerente).	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
38. Problemas de comunicação interna entre diferentes áreas funcionais que afetam negativamente a orientação para o cliente.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
39. Problemas na empresa (por exemplo: má imagem no mercado) em função do baixo grau de orientação para o cliente.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
40. Normas não escritas (regras subentendidas) da empresa que impedem a orientação para o cliente.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
<b>Indique a frequência com que são ditas as seguintes frases (ou comentários similares) durante reuniões ou treinamentos nesta empresa:</b>						
41. “E se agora a gente tentasse olhar este problema do ponto de vista do cliente...”	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
42. “Qual será o valor agregado para o cliente se fizermos isso?”	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
43. “Podemos oferecer aos clientes o que eles esperam de nós?”	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
44. “Esta idéia soa muito interessante, mas não é realista para a nossa empresa.”	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
45. “Eu sei muito bem o que os clientes desejam.”	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
46. “Não estou interessado no que o concorrente “fulano” planeja fazer! Nós precisamos é ....”	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
47. “Porque precisamos mudar alguma coisa? Eu acho que isso ainda está funcionando bem”.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>

Considerando a sua percepção **sobre a empresa em que trabalha**, avalie as seguintes sentenças utilizando a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com **Discordo Totalmente** (valor 1) e **Concordo Totalmente** (valor 5). Para as situações intermediárias escolha um valor dentro da escala (2, 3 ou 4) que melhor caracterize **a situação atual em sua empresa**:

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente	SCO
48. Em nossa empresa, as lojas estão claramente sinalizadas, de forma que os visitantes e clientes possam encontrá-las facilmente.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
49. Em nossa empresa, as vitrines e áreas de vendas são atrativas para os clientes.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
50. Em nossa empresa, a divulgação das lojas (por exemplo: publicidade, mala-direta) é eficiente em atrair os clientes.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
51. Em nossa empresa, as salas de reuniões e os escritórios são construídos de forma a facilitar a comunicação interna.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>

52. Em nossa empresa, existem locais atrativos de encontro e discussão para os funcionários (por exemplo, sala do cafezinho) onde as informações podem ser trocadas de maneira informal.

1.  2.  3.  4.  5.  9.

53. Em nossa empresa, os funcionários que são orientados para o cliente de forma exemplar são recompensados regularmente.

1.  2.  3.  4.  5.  9.

54. Em nossa empresa, são organizadas regularmente ações para clientes especiais.

1.  2.  3.  4.  5.  9.

55. Em nossa empresa, os clientes são recebidos de maneira personalizada (por exemplo, através de funcionários especialmente treinados).

1.  2.  3.  4.  5.  9.

56. Em nossa empresa, são organizadas regularmente promoções de vendas e eventos especiais para os clientes, visando o lançamento de produtos e serviços.

1.  2.  3.  4.  5.  9.

## BLOCO IV - COMPORTAMENTOS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Considerando a sua percepção **sobre a empresa em que trabalha**, avalie as seguintes sentenças utilizando a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com **Discordo Totalmente** (valor 1) e **Concordo Totalmente** (valor 5). Para as situações intermediárias escolha um valor dentro da escala (2, 3 ou 4) que melhor caracterize **a situação atual em sua empresa**:

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	SCO	
57. Em nossa empresa, nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir quais produtos ou serviços eles precisarão no futuro.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
58. Somos lentos para identificar mudanças nas preferências dos nossos clientes por produtos e serviços.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
59. Realizamos pesquisas com os clientes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
60. Nós somos lentos em detectar mudanças importantes em nosso ramo de atividade (por exemplo, competição, tecnologia, legislação).	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
61. Realizamos reuniões gerais ao menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
62. O pessoal de marketing desta empresa investe tempo discutindo sobre as necessidades futuras dos clientes com o pessoal de outras áreas.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
63. Quando algum fato relevante acontece com um cliente ou mercado importante, toda a empresa fica sabendo em pouco tempo.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>
64. Os dados sobre a satisfação do cliente são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos desta empresa.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>	9. <input type="radio"/>

65. Nós revisamos periodicamente os esforços de desenvolvimento de nossos produtos e serviços para nos assegurarmos que eles estejam de acordo com o que os clientes querem.	1.	2.	3.	4.	5.	9.
66. Funcionários de vários departamentos reúnem-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que estão acontecendo em nosso ambiente de negócios.	1.	2.	3.	4.	5.	9.
67. As atividades dos diferentes departamentos desta empresa são bem coordenadas.	1.	2.	3.	4.	5.	9.
68. Quando descobrimos que os clientes gostariam que um determinado produto ou serviço fosse modificado, os funcionários envolvidos esforçam-se para efetuar a modificação.	1.	2.	3.	4.	5.	9.

## BLOCO V - DESEMPENHO DE MERCADO

Considerando a sua percepção **sobre a empresa em que trabalha**, avalie as seguintes sentenças utilizando a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com Muito Pior que os concorrentes (valor 1) e Muito Melhor que os concorrentes (valor 5). Para as situações intermediárias escolha um valor dentro da escala (2, 3 ou 4) que melhor caracterize **a situação atual em sua empresa**.

**Importante:** se a empresa atua em diferentes ramos/segmentos de negócios, considere apenas o principal ramo de atividade.

Nos últimos três anos, em comparação com seus principais concorrentes, como tem sido o desempenho desta empresa em relação à:	Muito Pior que os Concorrentes			Muito Melhor que os Concorrentes	SCO	
69. Obter a satisfação dos clientes?	1.	2.	3.	4.	5.	9.
70. Fornecer valor (satisfazer as exigências do consumidor ao menor custo possível) aos clientes?	1.	2.	3.	4.	5.	9.
71. Manter os clientes atuais?	1.	2.	3.	4.	5.	9.
72. Atrair novos clientes?	1.	2.	3.	4.	5.	9.
73. Atingir o crescimento desejado?	1.	2.	3.	4.	5.	9.
74. Conseguir a participação de mercado desejada?	1.	2.	3.	4.	5.	9.

## BLOCO VI - DESEMPENHO FINANCEIRO

	Muito Pior que os Concorrentes		Muito Melhor que os Concorrentes	SCO		
75. Nos últimos três anos, relativamente aos seus principais concorrentes, a média anual de retorno financeiro sobre as vendas desta empresa foi:	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>

## BLOCO VII - CARACTERIZAÇÃO DA LOJA

Neste bloco solicitamos alguns dados de sua empresa para que possamos caracterizar a amostra do estudo. Salientamos que de nenhuma maneira os dados de sua empresa serão disponibilizados para terceiros.

76. Número de lojas no Brasil (1 ou mais em caso de rede):

77. Total de área de vendas da(s) loja(s):

78. Número total de funcionários em tempo integral da(s) loja(s):

79. Idade da empresa (em anos):

80. Função do Sr / Sra na empresa:

81. Principais produtos comercializados:

82. Faturamento aproximado da(s) loja(s) em 2003:

Porte da Empresa:

1.  Micro - Até 9 Funcionário
2.  Pequena - De 10 a 49 Funcionários
3.  Média - De 50 a 99 Funcionários
4.  Grande - Acima de 100 Funcionários

Entrevistador:

Enviar