

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E EFICIÊNCIA  
APLICAÇÕES AO SEGMENTO SUPERMERCADISTA**

**SIMONE REGINA DIDONET**

**Belo Horizonte**

**2007**

**Simone Regina Didonet**

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E EFICIÊNCIA**  
**APLICAÇÕES AO SEGMENTO SUPERMERCADISTA**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Linha de pesquisa: Novas tecnologias gerenciais

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara

UFMG  
Belo Horizonte  
2007

*Aos meus pais, com carinho.*

## AGRADECIMENTOS

Muitos fatos e pessoas marcaram esses quatro anos de doutorado. Quanto aos fatos, obras irretocáveis do destino, agradeço a Deus por ter-me permitido vivê-los. Quanto às pessoas, algumas me incentivaram a percorrer esse caminho, outras começaram o trajeto comigo e outras se somaram (e se multiplicaram!) ao longo da jornada. Meu agradecimento a todos vocês, por contribuírem para que esta etapa fosse iniciada, desenvolvida e concluída. Agradecimentos especiais, eu os faço:

Ao Prof. José Edson, pelo conhecimento transmitido, por orientar-me constantemente pela seara do saber, pelo apoio e pela amável acolhida;

Ao Prof. Carlos Alberto, cuja sagacidade me desafiou desde que pus os pés no doutorado, por propiciar-me reflexões incontidas sobre os mistérios e *vieses* do *fazer* ciência;

Ao Prof. Diego Prior, pelos ensinamentos transmitidos, pelas orientações, pelas discussões sobre a tese, pela gentil acolhida e pelo apoio logístico nas minhas primeiras semanas de Barcelona;

Ao Guillermo, o *regalo* que Barcelona se encarregou de me dar, por estar sempre ao meu lado, pela ajuda constante, pelo auxílio na análise dos dados e na finalização da tese e, sobretudo, por apoiar-me, incentivar-me e alentar-me em todos os momentos - tu entrastes em minha vida de maneira especial e dela fazes parte de maneira absoluta;

À minha mãe, Lidia, pelo apoio incondicional, pelo exemplo e pela sabedoria que sempre orienta os meus passos; A meu pai, Luiz, que está acompanhando-me desde outra dimensão e de lá presencia as minhas conquistas, pelos valores transmitidos, pelo apoio e pelo exemplo - pai e mãe, essa conquista também é de vocês;

Aos meus irmãos, por acompanharem a minha trajetória, cada um à sua maneira, mas sempre se fazendo presentes e me dando o suporte necessário para seguir em frente;

Às amigas Maria Nivalda de Carvalho Freitas e Flavia Luciane Scherer, pela companhia, pelo apoio, pelos momentos compartilhados, pelo afeto e pela amizade iniciada durante o curso e que continua desde então.

Às amigas Maria Cristina Penido Vale Lauria e à Silvia Satiko Onoyama, pelo alegre convívio, pelo apoio técnico e operacional durante a minha estadia em Barcelona e pela acolhida nas terras mineiras;

Aos meus colegas de doutorado: Angelo, Douglas, Kely, Roberto e Simone Nunes, pelo convívio, pela troca de experiências e pelo companheirismo;

Aos professores do CEPEAD, pelos ensinamentos transmitidos;

Aos funcionários do CEPEAD, pelo suporte técnico necessário durante o curso;

À Câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte, em especial ao Fernando Sasso e sua equipe, por todo o apoio ao trabalho;

Aos professores e profissionais que colaboraram na fase de validação da escala e às empresas, na pessoa dos seus diretores e/ou gerentes, que contribuíram para que a pesquisa fosse realizada;

À CAPES, pelo apoio financeiro, o qual foi imprescindível para a concretização da tese.

*Da minha aldeia vejo quanto da terra se pode ver no Universo...*

*Por isso a minha aldeia é tão grande como outra terra qualquer*

*Porque eu sou do tamanho do que vejo*

*E não do tamanho da minha altura...*

*(Fernando Pessoa)*

## RESUMO

A discussão da presente tese centra-se em dois aspectos: propor a eficiência como uma medida alternativa de desempenho na relação com a orientação para o mercado; e explorar ações específicas da orientação para o mercado na relação com a eficiência. Neste contexto, verifica-se qual é a influência de cada um dos elementos constitutivos de tal prática nos níveis de eficiência dos supermercados. Sem ignorar o entorno competitivo das empresas, optou-se também por verificar o impacto da turbulência de mercado, da intensidade competitiva e da turbulência tecnológica nos ditos níveis de eficiência, na presença dos fatores de orientação para o mercado. A abordagem teórica trata dos aspectos concernentes aos três construtos em análise: *orientação para o mercado*, *ambiente competitivo* e *eficiência*. A pesquisa é conclusiva descritiva e a metodologia é orientada para a análise quantitativa dos dados. A partir de um questionário aplicado aos gerentes de supermercados da cidade de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, a análise envolveu a utilização de técnicas estatísticas uni e multivariadas, e da técnica *DEA (Data Envelopment Analysis)*, esta última para obter os níveis de eficiência das empresas. Um modelo de Regressão *Tobit* é empregado para verificar quais são os fatores da orientação para o mercado e do ambiente competitivo que influenciam a eficiência. Os resultados mostram que não o construto como um todo, mas, sim, ações específicas de geração de inteligência, de disseminação de inteligência e de implementação de resposta influenciam positivamente os níveis de eficiência, o que não aconteceu com a concepção de resposta, que mostrou influência negativa. Quanto às variáveis ambientais, a intensidade competitiva revelou influência positiva nos níveis de eficiência, a turbulência de mercado influiu negativamente e a turbulência tecnológica não se mostrou significativa na relação. Os resultados também confirmam a eficiência como uma medida adequada na relação com a orientação para o mercado. Mostra-se, assim, que é possível estabelecer a conversação entre dois pólos teóricos aparentemente divergentes: um representado pela orientação para o mercado e sua perspectiva comportamentalista ou filosófica e o outro representado pela eficiência, de natureza essencialmente técnica.

## ABSTRACT

This thesis discussion focused on two aspects: to propose the efficiency as an alternative measure for performance in the relation with market orientation; and to explore specific actions in market orientation in relation with the efficiency. In this context, it is studied the influence that each of the constitutive elements of this practice has on supermarkets efficiency levels. Taking into account the companies competitive environment, there was also the option for studying the impact of market turbulence, competitive intensity and technologic turbulence on such efficiency levels, in the presence of market orientation factors. The theoretical approach deals with the aspects concerning the three constructs under analysis, that is, market orientation, competitive environment and efficiency. The study is conclusive descriptive and the methodology is guided towards the data quantitative analysis. Starting from a questionnaire applied to the supermarkets' managers in Belo Horizonte, Minas Gerais State, the analysis involved the utilization of uni and multivariated statistic techniques and the *DEA (Data Envelopment Analysis)* technique, the latter used for obtaining the companies efficiency levels. A model of Tobit Regression is used to check what are the factors for market orientation and competitive environment that have influence on efficiency. The results found that not the construct as a whole, but the specific actions of intelligence generation, intelligence dissemination and response implementation have positive influence on efficiency levels, which didn't occur with the response conception that had negative influence. As for the environmental variables, the competitive intensity had positive influence on efficiency levels, market turbulence had negative influence and the technological turbulence wasn't significant at all in the relation. The results also confirm efficiency as an appropriate measure in the relation with market orientatic

Thus it was found that it is possible to establish the conversation between two poles that seem to be theoretically divergent: one represented by market orientation and its behavioural or phylosophical perspective, another represented by efficiency, wich is essentially technical.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Fatores macro e micro-ambientais que moderam a orientação para o mercado.....	40
FIGURA 2 – Modelo de orientação para o mercado de Kohli e Jaworski.....	46
FIGURA 3 – Modelo de orientação para o mercado de Narver e Slater.....	56
FIGURA 4 – Modelo reconceitualizado de orientação para o mercado.....	61
FIGURA 5 – Modelo de orientação para o mercado de Day .....	65
FIGURA 6 – Proposição teórica de orientação para o mercado.....	74
FIGURA 7 – Modelo teórico da pesquisa .....	95
FIGURA 8 – Modelo empírico da pesquisa .....	107
FIGURA 9 – Etapas da análise de dados.....	137
FIGURA 10 – Resultados do modelo hipotetizado .....	179

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- Variáveis de controle para o estudo da relação entre orientação para o mercado e desempenho .....	62
QUADRO 2 – Classificação dos formatos de lojas no Brasil .....	109
QUADRO 3 – Definição dos tipos de canais por país .....	110
QUADRO 4 – Construtos, variáveis formadoras e operacionalização.....	129
QUADRO 5 – Variáveis de <i>inputs</i> e <i>outputs</i> utilizadas no modelo <i>DEA</i> .....	141
QUADRO 6 – Estudos com regressão <i>Tobit</i> .....	148
QUADRO 7 – Medidas de confiabilidade interna dos construtos .....	154
QUADRO 8 – Redefinição dos componentes da orientação para o mercado e do ambiente competitivo dos supermercados analisados .....	156

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Evolução do segmento supermercadista brasileiro de 2003 a 2005 .....	117
TABELA 2 – Divisão, por tamanho, dos cem maiores grupos de supermercados brasileiros nos anos de 2003 e 2005, levando-se em conta o faturamento.....	118
TABELA 3 – Frequência do tamanho dos cem maiores grupos de supermercados brasileiros, nos anos de 2003 e 2005.....	118
TABELA 4 – Faturamento dos dez maiores grupos de supermercados no ano de 2005 .....	119
TABELA 5 – Comparação do faturamento médio dos grupos de supermercados analisados, entre 2003 e 2005 .....	120
TABELA 6 – Relação entre empregados, faturamento e tamanho nos grupos de supermercados nos anos de 2003 e 2005.....	121
TABELA 7 – Perfil da amostra quanto ao formato das lojas.....	149
TABELA 8 – Perfil da amostra quanto ao tamanho das lojas.....	150
TABELA 9 – Resultados de eficiência dos supermercados analisados .....	151
TABELA 10 – Resumo dos resultados da <i>DEA</i> .....	152
TABELA 11 – Relação da orientação para o mercado e do ambiente competitivo com os níveis de eficiência dos supermercados.....	160

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Definição de eficiência.....	80
GRÁFICO 2 – Eficiência técnica e eficiência de preço .....	81
GRÁFICO 3 – Fronteira eficiente .....	82
GRÁFICO 4 – Noção de eficiência de Koopmans.....	84
GRÁFICO 5 – Fronteira <i>CRS</i> e <i>VRS</i> .....	89
GRÁFICO 6 – Medida de eficiência técnica com orientação ao <i>input</i> . .....	91
GRÁFICO 7 – Medida de eficiência técnica com orientação ao <i>output</i> . .....	92

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Problema e objetivos de pesquisa .....	17
1.2 Justificativa e importância do estudo .....	24
<b>2 - REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA .....</b>	<b>28</b>
2.1 Ambiente competitivo .....	28
2.1.1 As empresas e o ambiente .....	28
2.1.2 Abordagens para a competição: as possibilidades do ambiente competitivo.....	30
2.2 A organização orientada para o mercado .....	34
2.2.1 O conceito de marketing e a orientação para o mercado.....	34
2.2.2 Orientação para o mercado: o construto e os principais desenvolvimentos .....	39
2.3 Medidas de desempenho das empresas .....	75
2.3.1 A eficiência como medida de desempenho .....	78
<b>3 - MODELOS E HIPÓTESES DE PESQUISA .....</b>	<b>94</b>
3.1 Modelo teórico da pesquisa .....	94
3.2 Hipóteses de pesquisa e modelo empírico.....	96
3.2.1 Orientação para o mercado .....	96
3.2.2 Ambiente competitivo .....	100
<b>4. CONSIDERAÇÕES SOBRE O SEGMENTO SUPERMERCADISTA .....</b>	<b>108</b>
4.1 O contexto dos supermercados.....	111
4.2 O comportamento do segmento supermercadista brasileiro nos últimos anos.....	116
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>123</b>
5.1 Concepção e caracterização da pesquisa .....	123
5.2 Caracterização do universo e definição da amostra.....	125

5.3 O instrumento de pesquisa.....	127
5.3.1 Avaliação e pré-teste do questionário.....	130
5.4 Coleta e preparação dos dados.....	132
5.4.1 Confiabilidade e validade do questionário .....	134
5.5 Análise dos dados .....	137
5.5.1 Análise envoltória de dados ( <i>DEA – Data Envelopment Analysis</i> ).....	138
5.5.2 Análise fatorial .....	146
5.5.3 Regressão <i>Tobit</i> .....	147
<b>6 - RESULTADOS: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E ANÁLISES.....</b>	<b>149</b>
6.1 Caracterização geral da amostra .....	149
6.2 Resultados e análise da primeira etapa: <i>DEA</i> e análise fatorial.....	150
6.2.1 Eficiência dos supermercados pesquisados .....	150
6.2.2 Fatores componentes da orientação para o mercado e do ambiente competitivo.....	153
6.3 Resultados e análise da segunda etapa: regressão <i>Tobit</i> .....	158
6.3.1 Aspectos da orientação para o mercado e do ambiente competitivo que influenciam os níveis de eficiência dos supermercados .....	158
6.3.2 Validação das hipóteses .....	161
<b>7 - CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>182</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>201</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>217</b>

## 1 - INTRODUÇÃO

Enraizado no conceito de marketing, o construto *orientação para o mercado* reflete um estado pelo qual os negócios tendem a ir em direção aos seus clientes (DALGIC, 1998) e é definido como a habilidade das empresas em aprender continuamente sobre os clientes, sobre a concorrência e sobre os fatores ambientais, o que lhes permite agir sobre os eventos e tendências em mercados atuais e potenciais (DAY, 1994a). Em termos operacionais, o construto representa a implementação do conceito de marketing (KOHLI e JAWORSKI, 1990), o que envolve muito mais do que meramente uma atividade funcional (NGAI e ELLIS, 1998).<sup>1</sup>

Os estudos empíricos sobre a orientação para o mercado afloraram na década de 1990, calcados nos pressupostos centrais do conceito de marketing. Inicialmente, a tentativa consistiu em explicar o fenômeno considerando os fatores macro e microambientais. De um lado, um grupo de pesquisadores tendia a centrar a compreensão da orientação para o mercado nos relacionamentos entre a demanda e o fornecimento, levando em conta as condições competitivas. A perspectiva era essencialmente determinística, e acreditava-se que as empresas eram forçadas a adotar a orientação para o mercado. De outro lado, a preocupação era em estudar a estrutura e a dinâmica organizacionais como facilitadoras do processo (DALGIC, 1998).

Conforme relatos de Dalgic (1998), desde as primeiras discussões até o momento atual, o desenvolvimento da orientação para o mercado ocorreu em três estágios: o foco na produção;

---

<sup>1</sup> Ngai e Ellis (1998) fazem a distinção entre orientação para o marketing e orientação para o mercado. Eles consideram que a primeira está relacionada a uma estratégia funcional, enquanto a segunda é entendida como uma interpretação operacional da filosofia básica do negócio. No entanto, é comum encontrar na literatura terminologias como *orientação para o marketing*, *orientação para o mercado*, *orientação para o cliente* sendo utilizadas para a mesma finalidade (DALGIC, 1998).

o foco nas vendas; e a orientação para o mercado propriamente dita. Assim, justifica-se o fato de que, antes de atingir um corpo de conhecimento relativamente sólido e específico no âmbito da teoria de marketing, o construto tenha se sobreposto ao próprio conceito de marketing ao longo das décadas (SHAPIRO, 1988). Isso ocorreu especialmente na década de 1980, período em que a concorrência e a complexidade dos mercados se intensificaram e o interesse pelo conceito e pela filosofia de marketing foi renovado (WEBSTER, 1988).

Foi no final da década de 1980 e início da década de 1990 que as discussões teóricas sobre o marketing se direcionaram para a construção de arcabouços conceituais integrativos, sendo freqüentes as discussões sobre fontes de vantagem competitiva sustentável, implementação da estratégia de negócios, marketing de relacionamento, controle de marketing, processos de inovação e desenho de produtos, entre outros aspectos (KERIN, 1996). A partir de então, a crença passou a ser de que a orientação para o mercado incrementava as possibilidades de alto desempenho do negócio, apoiada no fato de a vantagem competitiva requerer um equilíbrio entre as perspectivas do cliente e as da competitividade (DOYLE e WONG, 1997).

A relação entre orientação para o mercado e desempenho foi colocada então na pauta dos estudos sobre o tema e, desde os trabalhos pioneiros de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), muitas investigações têm ocupado a agenda de discussões sobre tal relação (PANIGYRAKIS e THEODORIDIS, 2007).

Nessas investigações, os resultados revelaram que a orientação para o mercado proporciona melhoras no desempenho da empresa, com raras exceções. No entanto, existem discordâncias quanto ao papel do ambiente competitivo nessa relação. Amparados por levantamentos feitos com executivos norte-americanos e pelas discussões teóricas pré-existentes, Kohli e Jaworski



(1990) propõem considerar a moderação de três variáveis ambientais na relação entre orientação para o mercado e desempenho: a) intensidade competitiva; b) turbulência do mercado; e c) turbulência tecnológica. No entanto, não encontram suporte empírico ao testar tal efeito, o que também foi confirmado por Slater e Narver (1994a), ainda que estes últimos encontrem evidências de que a turbulência de mercado exerce um efeito moderador negativo na relação.

De fato, o que fica comprovado no desenrolar das pesquisas considerando as variáveis moderadoras é de que, embora o conjunto dos três fatores pareça não exercer nenhum impacto, ou um impacto insignificante, independentemente, as variáveis revelam-se influenciadoras em determinados contextos (GREENLEY, 1995; GRAY *et al.*, 1999).

De maneira geral, ainda que um vasto campo de conhecimento tenha sido produzido nas últimas décadas sobre orientação para o mercado e sobre a sua relação com o desempenho, alguns setores da economia têm recebido pouca atenção para o estudo do tema. Do mesmo modo, poucas variações nas medidas de desempenho têm sido consideradas nas análises. É o caso do setor varejista de alimentos, no qual as pesquisas sobre a implementação da orientação para o mercado permanecem limitadas (BERRY, GRESHAM e MILLIKIN, 1990; PANIGYRAKIS e THEODORIDIS, 2007), e da medida de desempenho baseada na eficiência das empresas. Estes e outros aspectos são considerados a seguir, dentro das discussões voltadas para o problema de pesquisa.

### **1.1 Problema e objetivos de pesquisa**

Desde que as discussões sobre orientação para o mercado se tornaram proeminentes no

âmbito da teoria de marketing, distintas versões e novas possibilidades surgiram a partir dos trabalhos pioneiros de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990).

Dentre as propostas destacam-se:

- o aprofundamento das questões internas de orientação para o mercado, trazendo à tona a cultura organizacional (DESPHANDÉ e WEBSTER, 1989; DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; GEBHARDT, CARPENTER e SHERRY, 2006);
- as capacidades internas em criar a orientação para o mercado (DAY e WENSLEY, 1988; DAY, 1994a; DAY, 2001, GREWAL e TANSUHAJ, 2001);
- o alinhamento da orientação para o mercado com a inovação e o impacto de ambas no desempenho (HAN, KIM e SRIVASTAVA, 1998; HURLEY e HULT, 1998; LOCANDER *et al.*, 2002; ZHOU, YIM e TSE, 2005);
- o alinhamento da orientação para o mercado com a aprendizagem organizacional (SLATER e NARVER, 1995; BAKER e SINKULA, 1999b; FARRELL e OCZKOWSKI, 2002);
- a orientação para o mercado em distintos contextos e países (PITT, CARUANA e BERTHON, 1996; ROGERS, GHAURI e GEORGE, 2005);
- as atividades de orientação para a exportação (CADOGAN e DIAMANTOPOULOS, 1995; MACERA e URDAN, 2002);
- a orientação para o mercado na indústria de serviços (EGEREN e O'CONNOR, 1998; RAJU, LONIAL e GUPTA, 1995).

Na grande maioria dessas propostas, a relação entre orientação para o mercado e desempenho é freqüente e, além disso, comprovadamente positiva. Tal comprovação não se repete com a

mesma frequência quando a discussão é ampliada para o ambiente competitivo. De fato, ao considerar as variáveis ambientais propostas por Kohli e Jaworski (1990), os resultados das pesquisas empíricas são controversos.

Por exemplo, Kumar, Subramanian e Yauger (1998), Narver e Slater (1990) e Greenley (1995) não encontram significância no relacionamento entre turbulência de mercado e as variáveis de desempenho por eles utilizadas. Slater e Narver (1994a) encontram um efeito negativo da intensidade competitiva sobre o desempenho e o estudo de Appiah-Adu (1998) revela que essa relação não é significativa. Finalmente, Appiah-Adu e Rachhod (1998) e Slater e Narver (1994a) revelam que não há uma relação significativa entre turbulência tecnológica e desempenho.

Na tentativa de sumarizar possíveis lacunas nos estudos aqui relacionados e que considerem a orientação para o mercado, o ambiente competitivo e o desempenho, quatro aspectos centrais merecem destaque: a) a influência das variáveis ambientais no desempenho; b) os efeitos individualizados dos fatores da orientação para o mercado no desempenho; c) as medidas de desempenho utilizadas; e d) o âmbito de aplicação das pesquisas.

Quanto ao primeiro aspecto, é importante notar que, embora vários estudos confirmem o efeito moderador das variáveis ambientais na relação entre orientação para o mercado e desempenho, os resultados são evasivos quanto ao efeito direto dessas variáveis nas medidas de *performance* utilizadas na presença das variáveis relativas à orientação para o mercado. Na verdade, nenhum desses estudos propôs-se a investigar aprofundadamente esta questão.

Da mesma forma, nenhum detalhamento tem sido feito quanto aos fatores constitutivos da

orientação para o mercado na sua relação com o desempenho. No geral, as pesquisas buscam investigar a relação do construto, mas não se tem clareza sobre quais fatores integradores deste são mais ou menos influenciadores do desempenho. Quanto a esses fatores, Kohli e Jaworski (1990) destacam que a orientação para o mercado é composta por: disseminação de inteligência, geração de inteligência e responsividade (representada pela concepção de resposta e pela implementação de resposta). Narver e Slater (1990) descompõem o mesmo construto em: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional.

Em relação ao terceiro aspecto, as medidas de desempenho comumente utilizadas na relação com a orientação para o mercado são aquelas tradicionalmente empregadas e representam o desempenho financeiro da empresa (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986), como é o caso da lucratividade, do retorno sobre o investimento e do retorno sobre os ativos. Na classificação de Walker e Ruekert (1987), essas seriam medidas de eficiência do negócio. No entanto, a eficiência pode se configurar, por si só, em uma medida de desempenho (SCHENDEL e PATHON, 1978), uma vez que representa a relação direta entre insumos utilizados e produtos gerados. Fala-se, então, da eficiência, ou eficiência técnica, um conceito originário da função de produção no âmbito da teoria neoclássica da firma (SALAS, 1984).

Entretanto percebe-se que, no contexto dos estudos sobre a orientação para o mercado, essa medida não tem recebido atenção dos pesquisadores, a despeito dos argumentos de Jaworski e Kohli (1993, p. 65) de que “seria útil explorar a complexidade do relacionamento entre orientação para o mercado e dimensões alternativas de desempenho do negócio em futuros estudos”. Considerando o caráter multidimensional do construto *desempenho* (JAWORSKI e KOHLI, 1993), a eficiência pode configurar-se como uma alternativa para as medidas

tradicionais e revelar aspectos importantes do perfil da empresa quando orientada para o mercado. Isso porque a geração do coeficiente de eficiência permite a utilização de uma ampla variedade de insumos e resultados para o cálculo e, no caso da orientação para o mercado, possibilita buscar insumos e resultados que estejam diretamente relacionados à prática e que poderiam não ser explicitamente considerados em medidas financeiras, por exemplo.

Quanto à esfera de aplicação das pesquisas sobre orientação para o mercado, a grande maioria dos estudos tem sido direcionada para empresas manufatureiras e/ou de serviços (KIRCA, JAYACHANDRAN e BEARDEN, 2005), e muito pouca atenção tem sido devotada às empresas comerciais, em especial as empresas varejistas de alimentos e, dentro destas, os supermercados. Exceções são os estudos de Rogers, Ghauri e George (2005) e Panigyrakis e Theodoridis (2007).<sup>2</sup>

Em pesquisas realizadas no Brasil, percebe-se maior interesse pelo setor varejista. Exemplos disso são os estudos de Sampaio (2000), Castilho Filho e Akel Sobrinho (2004) e Souza (2004). No entanto, nenhum destes estudos focou no varejo alimentar - em especial, no segmento de supermercados. Estes apresentam um contexto não explorado sobre o relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho. Além disso, têm enfrentado competição intensiva e alta concentração das empresas, têm tentado ser mais responsivos às exigências do mercado e têm buscado satisfazer diferentes grupos de clientes (PANIGYRAKIS e THEODORIDIS, 2007). Tais aspectos tornam o segmento uma fonte importante para a exploração do tema.

Considerando as quatro lacunas acima mencionadas, três problemas parecem evidenciar-se:

---

<sup>2</sup> É importante destacar que essas considerações compreendem o levantamento de estudos para os propósitos da presente pesquisa. De fato, seria uma tarefa hercúlea abranger todas as publicações sobre o tema, uma vez que o volume é muito grande.

- Os resultados evasivos sobre a relação entre as variáveis ambientais e o desempenho não permitem conclusões acerca da real influência destas na presença das variáveis de orientação para o mercado.
- Os estudos não revelam qual(is) dos fatores constitutivos da orientação para o mercado se destaca(m) na relação do construto com o desempenho quando o contexto em estudo é altamente competitivo, quando há intensa incorporação de novas tecnologias de gestão e quando as empresas estão expostas a pressões semelhantes do ambiente, como é o caso do segmento supermercadista (LOUREIRO, 2003; SOUSA, 2005; KEH e PARK, 1997). O estudo de Gray *et al.* (1999) trata da orientação para o mercado em ambiente turbulento, mas o enfoque se direciona para constantes mudanças na economia e para empresas manufatureiras pertencentes a diferentes indústrias.
- Não se sabe se a relação entre orientação para o mercado e desempenho se mantém amplamente positiva quando são adotadas medidas de desempenho alternativas às tradicionais, como sugerido por Jaworski e Kohli (1993).

Diante dos problemas expostos, as *questões de pesquisa* propostas são as seguintes:

- *A orientação para o mercado e a eficiência estão positivamente relacionadas, tal como ocorre quando são consideradas medidas tradicionais de desempenho?*

A resposta a essa pergunta leva a outra indagação:

- *Qual é a participação dos fatores constitutivos da orientação para o mercado nessa relação<sup>3</sup>?*

---

<sup>3</sup> Opta-se por responder a essa pergunta investigando os fatores constitutivos da orientação para o mercado indicados por Kohli e Jaworski (1990).

E, ainda:

*- Qual é a interferência da turbulência de mercado, da intensidade competitiva e da turbulência tecnológica nos níveis de eficiência na presença das variáveis de orientação para o mercado?*

Para responder a essas questões, os objetivos que se pretende alcançar são:

### **Objetivo geral**

*Analisar a relação da orientação para o mercado e do ambiente competitivo com os níveis de eficiência dos supermercados.*

### **Objetivos específicos**

*a) Identificar qual é a relação da geração de inteligência com os níveis de eficiência dos supermercados;*

*b) Analisar qual é a relação da disseminação de inteligência com os níveis de eficiência dos supermercados;*

*c) Analisar qual é a relação da concepção de resposta com os níveis de eficiência dos supermercados;*

*d) Identificar qual é a relação da implementação de resposta com os níveis de eficiência dos*

*supermercados; e*

*e) Identificar qual é o impacto da turbulência tecnológica, da turbulência de mercado e da intensidade competitiva nos níveis de eficiência dos supermercados.*

## **1.2 Justificativa e importância do estudo**

A proposta do estudo se justifica e é relevante em termos tanto teóricos quanto empíricos.

Sob a perspectiva teórica, ainda que muitos estudos sobre o tema tenham sido empreendidos desde o início da década de 1990, constatam-se algumas lacunas nas abordagens, como é o caso da ausência de medidas alternativas de desempenho no relacionamento deste com a orientação para o mercado e as contradições sobre o efeito das variáveis relativas ao ambiente competitivo no desempenho.

A hegemonia no uso de medidas tradicionais de desempenho, o uso expressivo de indicadores financeiros no setor varejista (REYNOLDS *et al.* 2005) e a pouca clareza sobre que tipo de indicadores poderiam ser usados para medir o desempenho financeiro do setor (DAWSON, 2005) abrem novas possibilidades para o uso de medidas alternativas que usem ambos os indicadores, financeiros e não-financeiros, sendo esta uma proposta de ampla operacionalização do desempenho da empresa (PANIGYRAKIS e THEODORIDIS, 2007), como argumentam Venkatraman e Ramanujam (1986).

A proposta de utilizar a eficiência como medida alternativa de desempenho pode caracterizar-se como uma representação mais próxima da real *performance* das empresas em termos da



sua orientação para o mercado. Isso porque as medidas de *inputs* e de *outputs* utilizadas estão diretamente relacionadas ao tipo de atendimento prestado pelos supermercados e à sua preocupação em atender às necessidades dos clientes. Assim, o aporte teórico viria com a proposição de uma medida de desempenho que englobe fatores mais específicos do setor que se investiga, em especial no âmbito da orientação para o mercado, uma necessidade colocada por Faria (2004) nas suas críticas ao uso de modelos predominantemente norte-americanos para as pesquisas de marketing no Brasil.

Da mesma forma, a necessidade de pensar sobre a prática do marketing no varejo (BERRY, GRESHAM e MILLIKIN, 1990) e de ampliar as pesquisas sobre a implementação da orientação para o mercado no segmento varejista de alimentos, em função do espectro limitado de estudos (PANIGYRAKIS e THEODORIDIS, 2007) é uma motivação adicional para a escolha do tema que ora se apresenta. Nesse sentido, contribuições teóricas podem surgir em termos do setor investigado e de nuances diferenciadas e/ou ainda não evidenciadas sobre a orientação para o mercado em contextos específicos.

Sabe-se que a orientação para o mercado é determinada por fatores específicos das empresas e do mercado (AVLONITIS e GOUNARIS, 1999) e que o estudo de empresas que estão expostas a pressões semelhantes do mercado se torna importante para detectar as possíveis diferenças/níveis de orientação para o mercado e, até mesmo, formas diferentes de reagir às pressões.

Em termos empíricos, a pesquisa também se torna relevante quando o segmento a ser estudado é o setor varejista de alimentos, que tem recebido pouca atenção dos estudos sobre orientação para o mercado até então (PANIGYRAKIS e THEODORIDIS, 2007). Segue-se,

assim, a agenda de pesquisa de Peterson e Balasubramanian (2002) , os quais ponderam que aspectos como tecnologia e relacionamento com o mercado estão presentes na realidade do segmento e continuarão a ser de interesse de teóricos e acadêmicos quando questões sobre como os varejistas gerenciam seu negócio, entre outros aspectos, permanecem na agenda de pesquisas.

O perfil do setor - em especial do segmento de supermercados - também merece destaque e se revela importante para o estudo. O segmento de supermercados é altamente dinâmico em todo o mundo e tem sofrido grandes transformações ao longo das últimas décadas, notadamente na década de 1990, o que o coloca entre as grandes companhias globais (BELL, DAVIES e HOWARD, 1997). Nesse sentido, o segmento influencia os padrões da produção de alimentos (BELL, DAVIES e HOWARD, 1997) e é economicamente, culturalmente e politicamente central em muitos países (KEH e PARK, 1997). No Brasil, é um dos maiores empregadores de mão-de-obra (IBGE, 2004), sendo responsável por 800.922 empregos diretos em 2005, com um faturamento que representou 5,5 % do PIB (Produto Interno Bruto) naquele ano (LUKIANOCENKO, 2006a).

Keh e Park (1997) argumentam que há várias características que, quando consideradas em conjunto, tornam o segmento interessante para estudo, como é o caso da intensa competição, das baixas margens de lucro e dos mercados locais, os quais concedem mais poder relativo aos empregados e aos consumidores que em outros segmentos. Esse poder conferido aos consumidores pode refletir-se na orientação para o mercado dos supermercados.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico que serviu de base para a investigação. No capítulo 3, apresenta-se os modelos teórico e empírico da pesquisa bem como as hipóteses de

investigação. No capítulo **4**, é descrito o contexto do segmento supermercadista. O capítulo **5** é dedicado à metodologia da pesquisa. No capítulo **6**, são apresentados e analisados os dados da investigação. A conclusão, as recomendações de futuros estudos e as limitações estão no capítulo **7**. As referências e os apêndices encerram a tese.

## **2 - REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, são apresentadas as correntes teóricas que servem de suporte para a pesquisa empírica. São apresentados os temas envolvendo os três construtos que dominam a análise: *ambiente competitivo, orientação para o mercado; e eficiência.*

### **2.1 Ambiente competitivo**

Antes de focar especificamente no ambiente competitivo, torna-se importante recapitular alguns pressupostos da teoria organizacional, em especial daqueles que tratam da relação entre empresa e ambiente, como forma de conduzir a discussão para os aspectos mais específicos do construto. Cabe salientar que não há a intenção de esgotar a revisão das teorias organizacionais<sup>4</sup> e tampouco das teorias sobre a competição, mas tão somente resgatar aspectos que auxiliem na compreensão das relações entre ambiente competitivo, orientação para o mercado e desempenho.

#### **2.1.1 As empresas e o ambiente**

Ao longo do desenvolvimento da teoria sobre as organizações, muitas são as abordagens tomadas pelos teóricos para explicar a relação entre a empresa e o ambiente, em geral, considerando uma perspectiva determinista, em que a organização é vista como um agente que reage ao ambiente por meio de alterações estruturais, estratégicas, etc, ou, ao contrário, considerando o papel da organização – por meio dos seus atores – em influenciar o ambiente e alterá-lo em função das suas escolhas. Em jogo está o alinhamento da organização com o

---

<sup>4</sup> Para uma revisão mais ampla, ver Bataglia *et al.* (2006).

ambiente (THOMPSON, 1976; PFEFFER e SALANCIK, 1978; LAWRENCE e LORSCH, 1967).

Em termos do alinhamento da empresa com o ambiente, Thompson (1976) retrata as organizações como sistemas abertos que são deparados com as incertezas ambientais e tecnológicas. O autor pondera que o objetivo do gerenciamento e da administração – ao projetar a organização e tomar decisões – deve ser o efetivo alinhamento da estrutura organizacional, da tecnologia e do ambiente, por meio da coordenação interna e do ajustamento externo.

Thompson (1976) assume que tanto as incertezas ambientais quanto as incertezas tecnológicas devem ter o seu impacto na organização amenizado pelas atividades/funções organizacionais que estão posicionadas na fronteira entre a empresa e o ambiente (setor de compras *versus* fornecedores; setor de vendas *versus* clientes). Esse ajustamento depende do tipo de tecnologia utilizado pela organização ou do núcleo técnico, o qual é responsável pela coordenação interna da organização e gera o tipo de estrutura organizacional, em conjunto com as atividades de fronteira.

Na perspectiva de Pfeffer e Salancik (1978), o alinhamento entre a empresa e o ambiente é entendido em termos do inter-relacionamento de ambos no que tange à dependência de recursos. Os referidos autores consideram que as organizações não são autônomas e nem autodirigidas e dependem de recursos ambientais, como pessoas, informações e materiais. Nessa perspectiva, as organizações utilizam estratégias para “tentar reestruturar as condições de interdependência com o seu ambiente” (PFEFFER e SALANCIK, 1978, p. 113). A tentativa é de estender o controle quanto ao que os autores chamam de ‘áreas vitais’ e

equilibrar a dependência por meio de: adaptações ou alterações das restrições externas (influenciar a demanda, por exemplo), fusões, crescimento e diversificação (como forma de alterar a interdependência dos relacionamentos), negociações e *interlocking* de diretores (participação de diretores em vários conselhos administrativos, como forma de obter informações do que os outros estão fazendo) e ação política, por meio de tarifas e subsídios (como forma de mudar a legitimidade ou legalidade do seu ambiente) (PFEFFER e SALANCIK, 1978).

Para Lawrence e Lorsch (1967), as empresas se ajustam ao ambiente por meio de diferentes estruturas internas, que envolvem a diferenciação e a integração. Na diferenciação, a proposta é atuar com unidades segmentadas, cada uma preocupada com um subambiente. A integração sugere que, mesmo segmentadas, as partes devem ser integradas ao todo. Os referidos autores defendem que a incerteza e a diversidade ambiental são os fatores determinantes do grau de diferenciação e que a estrutura organizacional apropriada dependerá da demanda ambiental. A abordagem aqui é essencialmente contingencialista.

São as condições ambientais que determinam a conduta e o desempenho das organizações, de acordo com a teoria neoclássica da empresa, advinda da economia. Nessa perspectiva, a competição entre as empresas se dá pelo ajustamento das quantidades ofertadas e demandadas pelo mercado (HUNT e MORGAN, 1995). A seguir, são feitas as considerações sobre o ambiente competitivo das empresas, à luz das teorias aqui apresentadas.

### **2.1.2 Abordagens para a competição: as possibilidades do ambiente competitivo**

O construto *ambiente competitivo* é considerado um fator moderador da relação entre os

construtos *orientação para o mercado e desempenho*. Nesse contexto, variáveis como turbulência do mercado, turbulência tecnológica e intensidade competitiva são tidas como intervenientes e influenciadoras dos resultados (KOHLI e JAWORSKI, 1990). Para Dalgic (1998), os fatores externos, ou macroambientais, entre eles a competição, determinam o grau de orientação para o mercado, juntamente com os fatores internos da empresa (gestão, organização, estrutura, cultura, etc).

As discussões iniciais sobre a competição e o comportamento competitivo das empresas são atribuídas à microeconomia, conforme Barney (1986). O referido autor identifica três tipos principais de competição dentro da proposta microeconômica: a) a competição da organização industrial; b) a competição chamberliana; e c) a competição schumpeteriana.

No primeiro caso, a unidade de análise é a indústria e o conceito central da competição gira em torno da estrutura, da conduta e do desempenho da indústria à qual a empresa pertence. Porter (1986 e 1989) é um dos seguidores dessa proposição ao analisar o comportamento estratégico das empresas.

A competição chamberliana destaca a heterogeneidade das empresas, foca nos ativos e capacidades individuais das organizações e traça o impacto dessas idiossincrasias nas estratégias da empresa (BARNEY, 1986). A visão baseada em recursos, no âmbito da teoria estratégica, segue esses preceitos, considerando que a heterogeneidade das empresas pode representar uma importante fonte de vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

Finalmente, a competição schumpeteriana foca nos pressupostos da destruição criativa,

quando a competição assume uma importância secundária na descrição da evolução econômica e passa a ser pouco controlada pelos atores, uma vez que as inovações revolucionárias de produtos, mercados ou tecnologia não podem ser perfeitamente antecipadas pelas empresas (BARNEY, 1986).

Hunt e Morgan (1995) agrupam os três tipos de competição identificados por Barney (1986) de maneira diferente. Eles delimitam a discussão entre a explicação neoclássica da competição e a proposição da teoria da vantagem comparativa da competição.

Segundo a teoria neoclássica, a competição ocorre no nível da indústria, a demanda é homogênea dentro das indústrias, o papel do ambiente é determinar a conduta e o desempenho das empresas e a competição é dada pelo ajustamento entre as quantidades demandadas e ofertadas (HUNT e MORGAN, 1995).

Ao proporem uma teoria da vantagem comparativa, Hunt e Morgan (1995) consideram a dinamicidade da competição, a qual “consiste do constante esforço entre as empresas para obter uma vantagem comparativa em recursos que suportarão uma posição de vantagem competitiva no mercado e de desempenho financeiro superior” (HUNT e MORGAN, 1995, p. 8). A ênfase está nos recursos de cada empresa e no valor único que eles terão diante dos competidores, o que produzirá uma vantagem comparativa para a empresa que os detém (BARNEY, 1991).

Quanto à teoria da vantagem comparativa, esta “vê os recursos como entidades tangíveis e intangíveis que capacitam uma empresa a produzir eficiente e/ou efetivamente um mercado ofertante que tem valor para algum segmento ou segmentos de mercado” (HUNT e



MORGAN, 1995, p. 11).

Para Day e Wensley (1988), os recursos, juntamente com as habilidades, representam a habilidade de uma empresa em fazer mais e/ou melhor do que seus concorrentes. Assim, as habilidades superiores são entendidas como as capacidades distintivas das pessoas e os recursos “são os requerimentos mais tangíveis para a vantagem, que capacitam a empresa a exercer suas capacidades” (DAY e WENSLEY, 1988, p. 3). Juntos, recursos e habilidades, levam a vantagens posicionais da empresa, garantidas por meio da geração de valor superior aos clientes e de custos relativamente mais baixos. Conforme Day e Wensley (1988), essa vantagem posicional é que vai determinar os resultados da empresa, traduzidos em satisfação, lealdade, participação de mercado e lucratividade. Finalmente, os resultados devem ser reinvestidos e aproveitados para gerar uma vantagem sustentada.

No contexto da teoria de marketing e das discussões sobre o papel do marketing nas organizações, a orientação para o mercado pode ser entendida como um potencial recurso da empresa para gerar vantagem competitiva, na medida em que é capaz de prover informação que capacite a empresa a produzir uma oferta ajustada às preferências e gostos específicos de um segmento de mercado (HUNT e MORGAN, 1995).

A questão, então, é compreender a orientação para o mercado e o seu potencial para gerar vantagem competitiva na presença de fatores ambientais que também podem influenciar o desempenho, além da própria orientação para o mercado. Considerações sobre esse aspecto são feitas quando da apresentação do modelo de Kohli e Jaworski (1990) e no decorrer da explanação sobre orientação para o mercado, no próximo item.

Como mencionado anteriormente, a intenção de promover essa discussão previamente à apresentação da temática sobre orientação para o mercado foi de situar o tema no amplo contexto da organização. Três aspectos centrais devem ser retidos dessa abordagem preliminar: a) as organizações interagem com o ambiente, influenciando e/ou sendo influenciadas por ele; b) as organizações possuem recursos e habilidades que podem ser raros entre os competidores e, dessa forma, podem gerar vantagem competitiva superior às suas detentoras; e c) a orientação para o mercado pode ser compreendida como um desses recursos, na medida em que interage com o ambiente e dele absorve/capta informações que são processadas internamente para gerar uma resposta adequada ao mercado, quando as ações são fundamentalmente direcionadas aos clientes da empresa.

A seguir, são retomados esses aspectos no contexto da orientação para o mercado das empresas.

## **2.2 A organização orientada para o mercado**

A orientação para o mercado é um conceito derivado do arcabouço conceitual do marketing. Na evolução do conceito, que será apresentada na seqüência, pode-se identificar a presença cada vez maior da preocupação com o mercado e com o cliente, quando três temas centrais passaram a constituir a base da definição de marketing, a saber: foco no cliente; marketing coordenado; e lucratividade (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

### **2.2.1 O conceito de marketing e a orientação para o mercado**

O início dos anos 1900 parece ter marcado a origem do conceito de marketing, quando este

despontou como uma disciplina independente e começaram a consolidar-se as escolas de pensamento sobre o tema (SHETH, GARDNER e GARRETT, 1988). Jaworski e Kohli (1993) creditam a introdução do conceito à primeira metade do século XX e o consideram o arcabouço filosófico da orientação para o mercado.

Conforme Day (1994a), o primeiro proponente do conceito de marketing foi Drucker (1954). Este autor argumentou que o marketing é uma das funções básicas que congrega a finalidade única de toda empresa: criar um cliente. Para Drucker (1954, p. 37-39):

Existe uma única definição válida do propósito empresarial: criar um cliente satisfeito. É o cliente que determina qual é o negócio [...] Atualmente o marketing é tão básico que não é suficiente ter uma poderosa força de vendas e a ela confiar o marketing. O marketing não é apenas mais amplo do que vendas e definitivamente não é uma função especializada. Ele é todo o negócio visto do ponto de vista do seu resultado final, isto é, a partir do ponto de vista do cliente.

Quase que simultaneamente às proposições de Drucker sobre o marketing, a empresa norte-americana General Electric definiu, no início dos anos 1950, que a sua nova filosofia de marketing seria integrar o marketing em cada fase do negócio tornando-se, assim, “a primeira empresa que oficialmente aceitou o conceito de marketing como uma filosofia e indiretamente se autodefiniu como uma empresa orientada para o mercado” (DALGIC, 1998, p. 47).

Keith (1960), ao descrever as quatro etapas gerenciais pelas quais passou uma empresa norte-americana, sugeriu uma evolução do processo, que iniciou orientado para a produção, passou para uma orientação para as vendas, dirigiu-se para uma orientação para o marketing e chegou à fase do controle de marketing. Na discussão introdutória do artigo, Keith (1960) pondera que o consumidor é o centro do negócio da empresa e que esta gira em torno do cliente, e não

o contrário. Conforme relata o autor: “nossa atenção tem mudado dos problemas de produção para os problemas de marketing. A partir do produto nós podemos fazer o produto que o consumidor quer que façamos, a partir da empresa para o ambiente de mercado” (KEITH, 1960, p. 35).

Percebe-se que, ao discutir o que chama de ‘revolução do marketing’, Keith (1960) apresenta uma tendência de evolução do conceito em direção à orientação para o consumidor e para o mercado. Esse aspecto também está atrelado à evolução do conceito retratada por Kotler (1972). Conforme Kotler (1972, p. 46),

O foco do marketing evoluiu através de um foco em *commodity* (produtos agrícolas, minerais, bens manufaturados e serviços); um foco institucional (produtores, distribuidores, varejistas, agentes); um foco funcional (compradores, vendedores, promotores, transportadores, lojistas, preços); um foco gerencial (análise, planejamento, organização, controle); e um foco social (eficiência de marketing, qualidade do produto e impacto social).

De acordo com Webster (1988), a proposta de orientação para o consumidor e para o mercado não foi seguida desde o início, pois até a metade dos anos 1950 o mundo dos negócios relacionava marketing com vendas, o foco era no produto, não no cliente, e a ênfase dentro do marketing era a curto prazo e tática, focando no processo de vendas unicamente.

Em artigo no qual discute o que chama de ‘miopia do marketing’<sup>5</sup>, Levitt (1960) argumentou que o declínio ou a parada de crescimento das indústrias se deve não ao fato de o mercado estar saturado, e sim em função de um fracasso da gestão, essencialmente no topo das organizações. Dessa forma, o foco central deve ser o entendimento do cliente, e não uma visão estreita (míope) do mercado. O autor baseou essa discussão na trajetória das empresas

---

<sup>5</sup> *Marketing myopia*

de transporte ferroviário nos Estados Unidos, que apresentavam estagnação do negócio devido ao fato de estarem orientadas ao produto antes de estarem orientadas ao cliente. Levitt (1960, p. 56) acrescentou o fato de que “construir uma empresa efetivamente orientada para o cliente envolve uma profunda preocupação da liderança e das pessoas nas organizações” e afirmou a importância de que toda a organização se empenhe em ser um organismo para criar e satisfazer os clientes.

Para Webster (1988), o artigo de Levitt (1960) é uma das primeiras discussões sobre o conceito do marketing com foco na orientação ao cliente advinda da comunidade acadêmica. Sheth, Gardner e Garrett (1988) validam essa afirmação ao destacarem que o foco no cliente como a parte primária de importância e ação do processo de marketing foi predominante entre alguns teóricos de marketing nos anos de 1960 e 1970.<sup>6</sup> Os autores também se referem ao fato de que essa orientação continua sendo vital para a sobrevivência das organizações na atualidade.

Ainda em 1959, Felton demonstrou em seu artigo a preocupação com a implementação do marketing nas empresas, destacando:

O conceito de marketing é uma conscientização organizacional que enfatiza a integração e a coordenação de todas as funções de marketing as quais, a seu tempo, são combinadas com todas as outras funções da empresa, com o objetivo básico de maximizar os lucros a longo prazo (FELTON, 1959, p. 55).

A preocupação de Felton (1959) foi acompanhada por vários autores no final da década de 1950 e na primeira metade da década de 1960, quando o marketing passou a ser

---

<sup>6</sup> Os autores tratam dessa proposta como inserida na perspectiva não-interativa, que caracterizou as primeiras escolas de pensamento do marketing. Nessa perspectiva, “uma parte do processo de marketing – usualmente o produtor – era retratada como um agente de ação que exercia impacto no comportamento dos compradores dentro do mercado” (SHETH, GARDNER e GARRETT, 1988, p. 19). Os referidos autores comentam o fato de que a proposta de foco no cliente veio para reverter essa posição inicial.

incrementadamente estudado com “[...] os princípios fundamentais do método científico” (KERIN, 1996, p. 5). Nessa época, também iniciaram os estudos sobre o comportamento do consumidor, que ganharam rápida popularidade em função da emergência do conceito de marketing e do corpo estabelecido de conhecimento em ciência comportamental (SHETH, GARDNER e GARRETT, 1988).

Na definição de Felton (1959), fica evidente o interesse em relatar o domínio do conceito do marketing, além da preocupação inicial em identificar as implicações da teoria para a prática. Tais questões teóricas acompanharam os avanços dos estudos sobre o tema nos idos da década de 1970 (KERIN, 1996), quando também observou-se o fortalecimento do campo de pesquisa sobre o comportamento do consumidor, conforme referido por Sheth, Gardner e Garrett (1988). De fato, McNamara (1972) relatou a pouca existência de evidências empíricas sobre como as empresas têm implementado o conceito de marketing. Ao buscar essas evidências, o autor propôs uma nova definição:

O conceito de marketing é definido como uma filosofia de gestão empresarial, baseada na ampla aceitação da empresa das necessidades de orientação ao cliente, orientação ao lucro e reconhecimento do importante papel do marketing em comunicar as necessidades do mercado a todos os departamentos da organização (McNAMARA, 1972, p. 51).

Percebe-se que tanto na definição de McNamara (1972) quanto na de Felton (1959), Levitt (1960) e Keith (1960) há o compartilhamento de idéias que fazem referência aos quatro pilares que apóiam o conceito de marketing: o mercado, a orientação para o cliente, o marketing integrado e a lucratividade, conforme referido por Kotler (1967). Tais pilares são operacionalmente manifestos em uma organização orientada para o mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

A orientação para o mercado, assim, fundamenta-se, filosoficamente, no cerne do conceito de marketing (JAWORSKI e KOHLI, 1993) e ganha corpo teórico na década de 1990. Antes, porém, ainda na década de 1980, o interesse pelo conceito e pela filosofia de marketing é renovado. Webster (1988) fala do redescobrimento do conceito em um período em que a concorrência e a complexidade dos mercados se intensificam. Nessa fase, o termo *orientação para o mercado* começou a ser usado como sinônimo do conceito de marketing (SHAPIRO, 1988). Arcabouços conceituais integrativos foram proeminentes nessa década e perduraram na primeira metade dos anos 1990, sendo freqüentes as discussões sobre fontes de vantagem competitiva sustentável, implementação da estratégia de negócios, marketing de relacionamento, controle de marketing, processos de inovação e desenho de produtos, entre outros aspectos (KERIN, 1996).

De acordo com Kerin (1996), os esforços pioneiros para elucidar o conceito de orientação para o mercado surgiram nessa época, baseados na então proposta integrativa. Destacam-se os trabalhos de Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993), Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1994a e 1995), entre outros. Na seqüência, são apresentados os principais aspectos destes e de outros estudos que serviram de base para o desenvolvimento do corpo teórico sobre orientação para o mercado e do modelo de pesquisa adotado nesta tese.

### **2.2.2 Orientação para o mercado: o construto e os principais desenvolvimentos**

A proposta de elucidar o conceito de orientação para o mercado marcou definitivamente a década de 1990, quando teorias compreensivas sobre o construto, envolvendo sua natureza e conseqüências, foram desenvolvidas, surgindo daí um corpo de pesquisas ilustrando o

relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho (SLATER e NARVER, 1995). Conforme Dalgic (1998), os estudos iniciais sobre o assunto, quando ainda não se tinha clareza sobre o construto, revelaram dois grupos distintos: um voltado para a explanação dos fatores macroambientais (condições econômicas e competitivas) que levam as empresas a adotarem a orientação para o mercado; e outro identificado com os fatores micro-ambientais, ou seja, as características organizacionais e gerenciais das empresas, os construtos e antecedentes da orientação para o mercado e os efeitos dessa orientação sobre o desempenho. Na FIG. 1 estão especificados ambos os fatores.

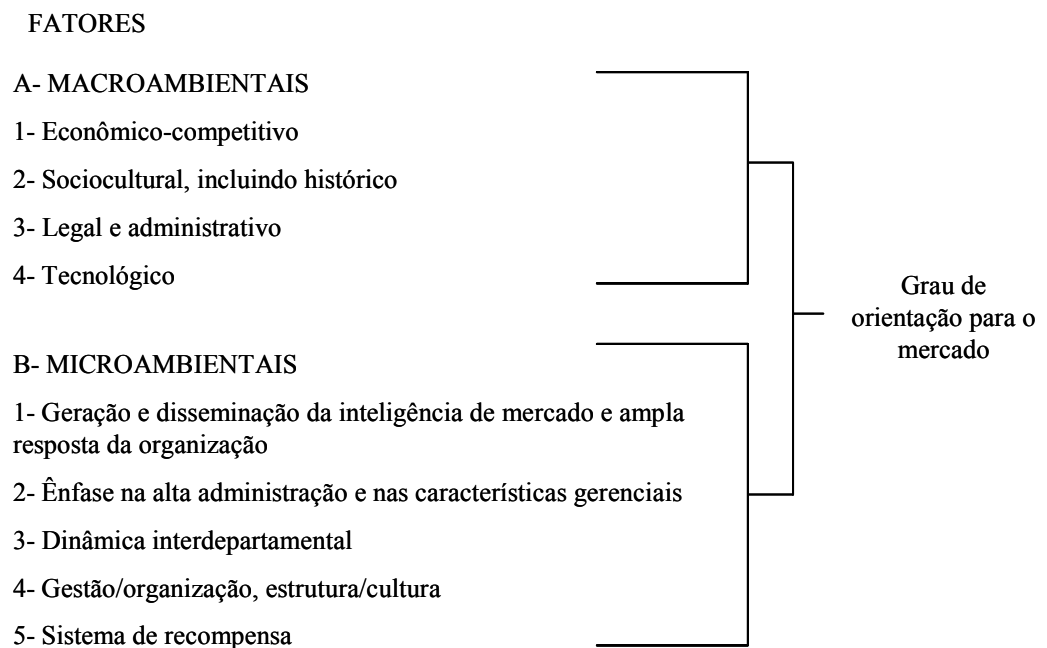


FIGURA 1 – Fatores macro e microambientais que moderam a orientação para o mercado

Fonte: Dalgic (1998, p. 52)

O desenvolvimento da orientação para o mercado, em uma perspectiva histórica e resultante de fatores macroambientais, ocorreu segundo três estágios de orientação: produção, vendas e orientação para o mercado propriamente dita. A tentativa era de explicar alguns fatores macro-ambientais em termos dos relacionamentos entre demanda e fornecimento, e das



condições competitivas. A crença era de que as empresas poderiam ser forçadas, por fatores macroambientais, a adotar a orientação para o mercado (DALGIC, 1998). Essa postura está relacionada com os argumentos de Thompson (1976) e Lawrence e Lorsh (1967) sobre a relação entre empresa e ambiente, caracterizados como essencialmente deterministas.

Quanto aos fatores microambientais, a proposição resgata alguns dos pressupostos das teorias da dependência de recursos de Pfeffer e Salancik (1978) e da teoria baseada em recursos de Wernerfelt (1984), quando considera que os recursos internos e a estrutura organizacional, entre outros aspectos, são determinantes da orientação para o mercado. Uma vez que a estrutura e a dinâmica organizacionais são facilitadoras da orientação para o mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1990) e a orientação para o mercado direciona os esforços para atender às necessidades e expectativas dos clientes, a dependência de recursos sugerida por Pfeffer e Salancik (1978) pode ser amenizada, na medida em que a empresa tem a capacidade de influenciar a demanda pelos seus produtos e serviços.

Entretanto, Dalgic (1998) aponta que os autores que discutiram a orientação para o mercado sob a perspectiva apresentada na FIG.1, como foi o caso de Kotler (1967), não proveram suporte empírico para os seus pontos de vista; somente aceitaram o fenômeno como uma conclusão lógica do fato. Pode-se perceber também que o construto ainda estava muito imbricado com a compreensão do papel do marketing nas empresas.

Com o argumento de que a literatura carecia de uma definição clara, de medidas e de teoria empiricamente baseada, assim como o de que os praticantes necessitavam de guias específicos de orientação para o mercado e do seu atual efeito sobre o desempenho dos negócios, Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) propuseram uma agenda de pesquisa para a

orientação para o mercado. Eles surgiram como os primeiros autores a discutir empiricamente o assunto. De acordo com a divisão proposta por Dalgic (1998), o foco aqui foi nas características organizacionais, ou fatores microambientais da orientação para o mercado.

A partir de então, as investigações empíricas sobre o tema se sucederam em diversos contextos e países, em geral, referenciando os trabalhos pioneiros de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990). Com uma proposta de compreensão da cultura orientada para o mercado, Desphandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994a) também são considerados promissores de estudos dessa natureza.

Cadogan e Diamantopoulos (1995) destacam que a orientação para o mercado tem sido abordada na literatura sob duas perspectivas: uma filosófica e outra comportamental. Como filosofia, a orientação pode ser mais bem descrita como sendo impregnada na esfera cognitiva e influenciada por fatores pessoais que lideram certas visões da realidade e a formação de características organizacionais. Conforme Desphandé e Webster (1989), a dimensão filosófica da orientação para o mercado é marcada pelos valores e crenças internos à organização, os quais auxiliam os indivíduos a entender as funções da empresa e a provê-la de um comportamento normativo. Para Dreher (1994), a perspectiva comportamental representa o fenômeno da orientação em si mesmo, focando nas características da organização, como a estratégia, a estrutura, os processos e as atividades, ao passo que esses aspectos são tratados como conseqüências da orientação na abordagem filosófica.

Como poderá ser percebido no decorrer deste item, dois grupos de pesquisadores se evidenciaram em uma ou em outra perspectiva. Por exemplo, as pesquisas de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990) identificam-se com a perspectiva comportamental,

(CADOGAN e DIAMANTOPOULOS, 1995). Já as pesquisas de Day (1994a) e Desphandé, Farley e Webster (1993) e os estudos que buscam compreender o fenômeno da orientação para o mercado sob a lente da cultura organizacional identificam-se mais com a perspectiva filosófica.

A seguir apresentam-se as abordagens de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Desphandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994a) sobre orientação para o mercado, as quais são amplamente aceitas e utilizadas para o corpo teórico e empírico sobre o assunto, conforme referido por Sampaio (2000).

#### **a) A perspectiva de Kohli e Jaworski sobre a orientação para o mercado**

Ao reconhecer a ampla importância dada à orientação ao mercado e admitir as lacunas existentes na literatura, Kohli e Jaworski (1990, p. 1) justificaram a necessidade de “prover uma definição operacional, desenvolver um levantamento de proposições e construir um arcabouço compreensivo para orientar futuras pesquisas”. Assim, os referidos autores partiram para a definição do construto, fundamentando-a na literatura sobre marketing e outras disciplinas e em pesquisas de campo realizadas com executivos alocados em diversas funções, níveis hierárquicos e organizações.

No contraste entre a visão dos executivos e a literatura, Kohli e Jaworski (1990) encontraram evidências para sugerir que o construto *orientação para o mercado* consiste em três aspectos fundamentais: geração de inteligência; disseminação de inteligência; e responsividade. A definição formal seria: “orientação para o mercado é a ampla geração de inteligência de mercado concernente às necessidades dos atuais e futuros clientes, disseminação da

inteligência através dos departamentos e a ampla resposta a elas”. (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p. 6).

Em termos da geração da inteligência, os autores mencionaram o fato de que o ponto inicial da orientação para o mercado é a inteligência de mercado, a qual definiram como um conceito mais amplo que envolve, além do conhecimento das necessidades e preferências dos clientes, uma análise dos fatores exógenos que as influenciam, como é o caso das regulações governamentais, da tecnologia, dos competidores e de outras forças ambientais. Assim, a geração da inteligência inclui pesquisas com consumidores e mecanismos complementares, como reuniões e discussões com clientes e parceiros, e análise de relatórios de vendas.

A proposta de abranger a análise de fatores exógenos na geração da inteligência está ancorada na importância de monitorar as ações dos competidores e a maneira como elas afetam as preferências dos clientes. Day e Wensley (1983 e 1988) tratam dessa questão em dois momentos: quando da discussão do potencial da teoria do marketing para a orientação estratégica da empresa e para relatar a pouca atenção dada pelo marketing às forças competitivas; e quando da apresentação dos elementos da vantagem competitiva. Segundo os referidos autores, a empresa deve levar em conta o comportamento dos competidores ao propor uma oferta de valor superior ao cliente, e a vantagem competitiva estaria na diferenciação desse valor. Logo, a geração da inteligência passa pelo reconhecimento dos elementos influenciadores das decisões dos clientes, entre eles a análise do competidor. Lawton e Parasuraman (1980) também destacaram a necessidade de considerar os aspectos relacionados ao competidor, bem como os aspectos intraorganizacionais, no desenvolvimento do conceito de marketing em organizações voltadas para o cliente e, conseqüentemente, orientadas para o mercado.

O ambiente de negócios também é apresentado por Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) como um fator influenciador na geração da inteligência nas organizações. Os autores consideraram a necessidade de reconhecer os sistemas ambientais e as pressões do mercado, entre outros aspectos, como uma etapa do processo por eles denominado de ‘processo de geração de inteligência competitiva’.

Ao tratar da geração da inteligência, Kohli e Jaworski (1990) remeteram-se às discussões prévias sobre a orientação para o cliente dentro da proposta do marketing, uma vez que o foco da inteligência do mercado está no conhecimento das necessidades e preferências dos clientes.

Quanto à disseminação da inteligência, Kohli e Jaworski (1990) sugeriram que a prática é viabilizada pela comunicação horizontal que deve ocorrer dentro da empresa, envolvendo todos os departamentos. McNamara (1972) referiu-se ao fato ao definir o marketing como uma filosofia de gestão empresarial baseada na ampla aceitação da empresa sobre a importância de, entre outros aspectos, comunicar as necessidades do mercado a todos os departamentos.

Narver, Slater e Tietje (1998, p. 243) também destacaram o fato de que “uma orientação para o mercado consiste em um valor superior: o comprometimento de todos os membros da empresa em criar continuamente valor superior aos clientes”. A comunicação interdepartamental pode fomentar esse comprometimento, na medida em que garante o envolvimento de todos com as necessidades advindas do mercado. Em síntese, “uma empresa pode ser orientada para o mercado somente se ela entende completamente seu mercado e as pessoas que decidem comprar seus produtos ou serviços” (SHAPIRO, 1988, p. 120). Shapiro (1988) considera que a informação de todas as influências importantes sobre a compra deve permear cada uma das funções corporativas para

que esse entendimento aconteça.

A responsividade configura-se nas ações tomadas para responder à geração e à disseminação da inteligência. Essencialmente, a responsividade é composta de dois conjuntos de atividades: a) concepção de resposta; e b) implementação de resposta. O primeiro consiste na utilização da inteligência de mercado para desenvolver planos; o segundo, na consecução de ditos planos (KOHLI e JAWORSKI, 1990). De acordo com Jaworski e Kohli (1993), a responsividade envolve a seleção de mercados-alvo, o desenho e a oferta de produtos que respondam às necessidades atuais e futuras dos clientes, etc.

Ao definir o construto de ‘orientação para o mercado’, Jaworski e Kohli (1993) estabelecem uma cadeia nomológica em que consideram as condições que antecedem a orientação para o mercado, as conseqüências da orientação e os fatores moderadores, como indicado na FIG.2.

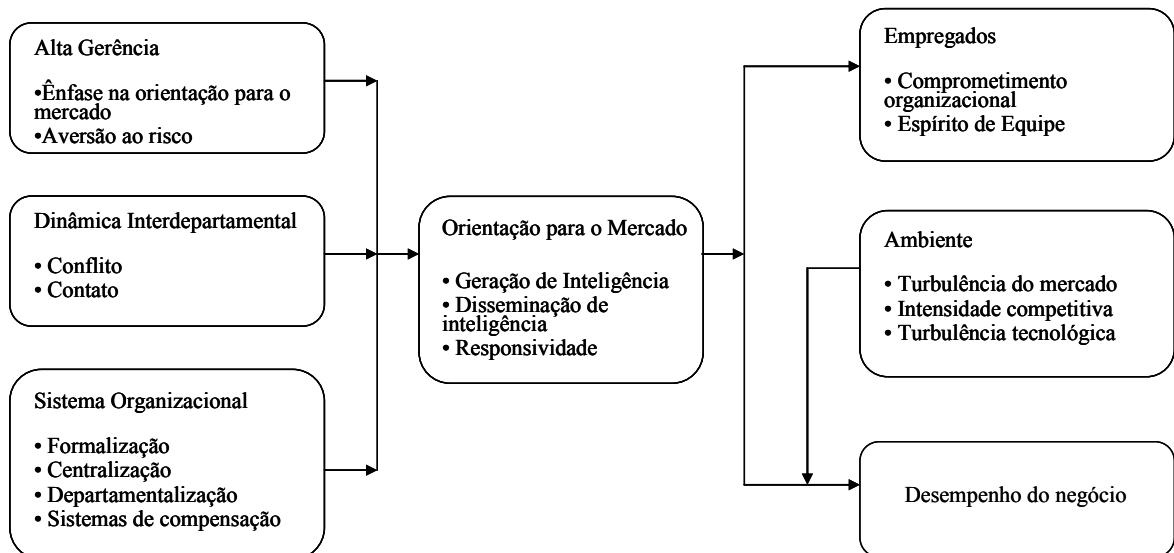


FIGURA 2 – Modelo de orientação para o mercado de Kohli e Jaworski

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

Como antecedentes da orientação para o mercado, Jaworski e Kohli (1993) apresentam

aspectos internos à organização, um deles envolvendo a alta gerência. Considerando o fato de que a orientação para o mercado deve ser entendida como uma cultura organizacional (DESPHANDÉ e WEBSTER, 89; HURLEY e HULT, 1998), o desejado comprometimento com o valor do cliente deve emanar da cultura da organização (NARVER, SLATER e TIETJE, 1998). Conforme relatado por Jaworski e Kohli (1993), o papel da alta gerência é crítico para moldar os valores e a orientação da organização, assim como a sua cultura, afirmação essa que também é compartilhada por Webster (1988) e Felton (1959). Assim, para que a orientação para o mercado de fato aconteça, a ênfase dada pela alta gerência é fundamental, bem como a sua propensão a assumir os riscos vinculados à introdução de novos produtos e serviços de acordo com as mudanças nas necessidades e expectativas dos clientes.

Conforme Jaworski e Kohli (1993), outro fator que condiciona a orientação para o mercado é a dinâmica interdepartamental, especificamente em relação aos conflitos e aos contatos desenvolvidos entre os departamentos.

Ao discutir a proposta do marketing integrado, uma das exigências da orientação para o mercado, Felton (1959) chama a atenção para a necessidade de uma integração completa do time de trabalho. Ele destaca que “o fracasso nessas circunstâncias repousa na lacuna da integração completa e coordenação entre executivos, bem como na ausência de canais claros e diretos de comunicação interna” (FELTON, 1959, p. 57). Levitt (1960) também sugere que os conflitos interdepartamentais podem ser inibidores da implementação do conceito de marketing.

Em relação aos contatos, Bisp (1999) destaca as crenças individuais como inibidores da orientação para o mercado e pondera que faz sentido tomá-las como inibidoras no âmbito dos

contatos, devido ao fato de que elas motivam as pessoas a agirem de uma ou outra forma. Bisp (1999), destaca duas principais crenças em relação à orientação para o mercado: ameaça à estabilidade; e estratégia financeiramente imperfeita. O referido autor também enfatiza que “a crença terá impacto direto na competência da atividade orientada para o mercado, porque na interface entre as pessoas que mantêm a crença e as pessoas que desempenham as atividades haverá um desencorajamento para intensificar a atividade” (BISP, 1999, p. 83).

Quanto ao sistema organizacional como um antecedente da orientação para o mercado, é sabido que a formalização e a centralização dificultam a utilização da informação, a qual é responsiva à inteligência de mercado (JAWORSKI e KOHLI, 1993). Logo, a disseminação da informação ficaria prejudicada e a orientação para o mercado poderia não ser, de fato, implementada, ou ser considerada em um grau relativamente baixo no *continuum*<sup>7</sup> em situações manifestas de excesso de formalização e, mesmo, de centralização.

Da mesma forma, a departamentalização pode estar inversamente relacionada com a geração e a disseminação da inteligência, ainda que possa ter um efeito positivo na implementação, conforme Kohli e Jaworski (1990). De fato, Matsuno, Mentzer e Özsoy (2002) encontraram evidências de que a predisposição empreendedora afeta positivamente a orientação para o mercado por meio da redução da departamentalização. Esse é um argumento favorável à posição de Kohli e Jaworski (1990).

Em relação aos sistemas de compensação, também referidos por Kohli e Jaworski (1990) como antecedentes da orientação para o mercado, Ruekert (1992) encontrou evidências de

---

<sup>7</sup> Kohli e Jaworski (1990) enfatizam que a orientação para o mercado deve ser considerada segundo um *continuum* e avaliada de acordo com o grau em que existe, e não segundo sua presença ou ausência.



haver um relacionamento positivo entre o sucesso organizacional e a dita orientação. Na perspectiva analisada pelo autor, o sucesso compreendeu o recrutamento, o treinamento e a compensação em grandes empresas de tecnologia. Webster (1988) também sugere que a forma de avaliação e remuneração dos gerentes é a chave para desenvolver um negócio que seja orientado para o cliente e para o mercado. Novamente, retoma-se o papel da alta gerência no processo. A partir disso, a expectativa é de que:

[...] indivíduos em organizações que enfatizem a satisfação do cliente e o comportamento orientado para o mercado como base para administrar as recompensas, mais prontamente gerarão inteligência de mercado, a disseminarão internamente e responderão às necessidades do mercado (JAWORSKI e KOHLI, 1993, p. 57).

Para Jaworski e Kohli (1993), como conseqüências da orientação para o mercado, como referido na FIG. 2, ficam fortalecidos o comprometimento organizacional e o espírito de equipe que é gerado nos empregados. Os achados de Kohli e Jaworski (1990) revelaram que as respostas dos executivos entrevistados direcionam para o benefício tanto social quanto psicológico, dos empregados envolvidos em uma situação de orientação para o mercado. Da mesma forma, os autores relataram as considerações dos executivos sobre um sentimento de pertencimento à organização quando todos trabalham pelo objetivo comum de satisfazer os clientes.

A outra conseqüência da orientação para o mercado é a melhoria do desempenho organizacional, achado amplamente comprovado na literatura, por exemplo, nas pesquisas de Jaworski e Kohli (1993), Narver e Slater (1990 e 1994a), Ruekert (1992), Desphandé, Farley e Webster (1993), Matsuno, Mentzer e Özsomer (2002), Farrell e Oczkowski (2002). Em geral, as variáveis de desempenho utilizadas são o ROI, o volume de vendas, e a participação

no mercado.

No entanto, a intensidade da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho pode variar de acordo com o perfil das empresas. Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) encontraram evidências de que esse relacionamento é mais intenso em empresas manufatureiras, com baixo distanciamento do poder e com culturas que buscam evitar as incertezas. Da mesma forma, os resultados dos autores revelam que tal relação é mais forte para medidas de desempenho que privilegiam os custos e as receitas em empresas manufatureiras do que em empresas de serviços.

Ainda sobre as medidas de desempenho, Doyle e Wong (1997) referem-se a um potencial conflito entre as medidas, considerando que é relativamente fácil barganhar um desempenho financeiro melhorado à custa da participação no mercado. Os autores consideram, então, que o sucesso da empresa está em equilibrar os resultados financeiros com a participação no mercado.

Para finalizar o modelo teórico, Jaworski e Kohli (1993) consideram que fatores ambientais podem moderar a relação entre orientação para o mercado e desempenho. Os autores constataram esse fato ao realizar entrevistas com executivos de empresas na fase de definição do construto *orientação para o mercado*. À parte disso, a ampla literatura sobre organizações destaca as inter-relações entre a empresa e o ambiente, seja em uma perspectiva determinista (LAWRENCE e LORSCH, 1967; THOMPSON, 1976) e adaptativa (PFEFFER e SALANCIK, 1978), seja na perspectiva competitiva proativa (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984; HUNT e MORGAN, 1995) ou reativa (PORTER, 1999).

Os três fatores ambientais apontados por Kohli e Jaworski (1990) são: turbulência do mercado; ambiente competitivo; e turbulência tecnológica.

A turbulência de mercado está relacionada com as mudanças na composição dos clientes e nas suas preferências. Para Jaworski e Kohli (1993, p. 57), “organizações que operam em mercados mais turbulentos provavelmente tenham que modificar seus produtos e serviços continuamente a fim de atender satisfatoriamente as mudanças nas preferências dos clientes”. Miller (1987), ao tratar da relação entre estrutura, estratégia e ambiente, descreve a turbulência de mercado de maneira similar, sob o conceito de heterogeneidade, definindo-a como “diversidade necessária na produção e nos métodos de marketing para atender aos diferentes clientes (MILLER, 1987, p. 62).

Em termos da influência da turbulência de mercado na relação entre orientação para o mercado e desempenho, Slater e Narver (1994a) encontraram evidências de que ela é mais intensa em ambientes com baixa turbulência. Logo, essa variável exerce uma influência negativa na relação. Ainda que de maneira indireta, embora refletindo a discussão, Im e Workman Jr. (2004), ao investigarem as relações entre orientação para o mercado, criatividade e desempenho no lançamento de novos produtos, encontraram evidências de que a criatividade e os programas de marketing relacionados aos novos produtos mediam a relação entre orientação para o mercado e desempenho no lançamento dos novos produtos.

Quanto à intensidade competitiva, Kohli e Jaworski (1990) sugerem que, em ambientes de baixa competição, uma empresa pode ter um melhor desempenho, mesmo que não seja orientada para o mercado, ao contrário do que ocorre em ambientes de alta competição. Jaworski e Kohli (1993) defendem o argumento de que, em condições de competição intensa,

as empresas podem perder clientes se estão pouco orientadas para o mercado.

Os autores acima referidos testaram a hipótese de que quanto maior for a intensidade competitiva, mais forte é a relação entre orientação para o mercado e desempenho. A hipótese não foi suportada no teste, quando os autores encontraram que tal variável não exerce um efeito moderador na relação. Slater e Narver (1994a) também encontraram pouco suporte para o ambiente competitivo como moderador entre orientação para o mercado e desempenho. Entretanto, Gray *et al.* (1999), ao replicarem o estudo em empresas de Nova Zelândia, encontram um efeito positivo da intensidade competitiva no relacionamento, o que suporta a hipótese de que quanto maior for a intensidade competitiva do mercado, maior é o impacto positivo da orientação para o mercado no desempenho.

Em relação à variável moderadora *turbulência tecnológica*, Kohli e Jaworski (1990, p. 14) a denominam como ‘taxa de mudança tecnológica’ e conceituam tecnologia como “o amplo processo de transformar insumos em produtos e entregar os produtos ao cliente final”. Uma definição mais ampla de tecnologia vem dos estudos sobre produtividade e eficiência nas organizações. Para Balk (2003, p. 32), por exemplo, “a tecnologia pode ser pensada como um corpo de conhecimento tácito e explícito envolvendo produtos, processos e estruturas organizacionais”. Ao associar essa variável à relação entre orientação para o mercado e desempenho, Jaworski e Kohli (1993) assumem que:

Organizações que trabalham com tecnologias nascentes que são submetidas à rápida mudança podem ser capazes de obter vantagem competitiva por meio da inovação tecnológica, o que diminui, mas não elimina, a importância da orientação para o mercado. Por contraste, organizações que trabalham com tecnologias estáveis são pobremente posicionadas para alavancar tecnologia e obter vantagem competitiva e devem amparar-se na orientação para o mercado com maior extensão (JAWORSKI e KOHLI, 1993, p. 57).

Conforme os achados de Slater e Narver (1994a), a orientação para o mercado explica uma maior proporção das variações de algumas medidas de desempenho em ambientes de baixa turbulência tecnológica. Os autores comprovaram que quanto menor for a extensão da turbulência tecnológica, maior é o impacto da orientação para o mercado no desempenho, o que também é indiretamente suportado por Zhou, Yim e Tse (2005), que encontram evidências empíricas de que diferentes forças de mercado, entre elas a turbulência tecnológica e a intensidade competitiva, exercem influência significativa na tecnologia e nas inovações baseadas no mercado, e estas, por sua vez, afetam o desempenho das empresas.

De maneira geral, os resultados sobre a influência dos fatores ambientais na relação entre orientação para o mercado são controversos. Se, de um lado, o conjunto das três variáveis sugeridas por Kohli e Jaworski (1990) parece não exercer nenhum impacto, de outro, o teste independente das variáveis revela influência de uma ou outra, como mencionado. Além dos estudos aqui descritos, outros autores também revelaram achados que confirmam a influência das variáveis moderadoras. É o caso das pesquisas de Kumar, Subramanian e Yauger (1998), Greenley (1995), Diamantopoulos e Hart (1993), Appiah-Adu (1998), Han, Kim e Srivastava (1998) e Gray *et al.* (1999).

A controvérsia se mantém sobre o efeito direto dessas variáveis no desempenho. Kumar, Subramanian e Yauger (1998), Narver e Slater (1994a) e Greenley (1995) não encontraram significância no relacionamento entre turbulência de mercado e as variáveis de desempenho por eles utilizadas. Slater e Narver (1994a) encontram um efeito negativo da intensidade competitiva sobre o desempenho. O estudo de Appiah-Adu (1998) revela que essa relação não é significativa. Finalmente, Appiah-Adu e Rachhod (1998) e Slater e Narver (1994a) revelaram que não há uma relação significativa entre turbulência tecnológica e desempenho.

Após definir o construto *orientação para o mercado* e propor o modelo teórico com os antecedentes e conseqüentes, Jaworski e Kohli (1993) propuseram-se a discuti-lo, encontrando algumas evidências que já foram mencionadas ao longo deste subitem. Também em 1993, juntamente com Kumar, Jaworski e Kohli propuseram desenvolver uma medida de orientação para o mercado: a escala MARKOR.

Composta por 32 itens, a escala não incluiu as variáveis moderadoras inicialmente propostas. Os autores se detiveram a analisar o construto *orientação para o mercado*, com o intuito de validá-lo (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993). A validação foi feita por meio de um *survey* realizado com 500 executivos de marketing nos Estados Unidos, tendo 230 retornado o questionário. Os autores encontraram evidências de que os itens representativos das três variáveis (*geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade*) representavam adequadamente o construto. Acompanhando os desenvolvimentos sobre o tema, várias publicações se sucederam com a proposta de aplicar a escala MARKOR, como é o caso dos estudos de Baker e Sinkula (1999a), Pitt, Caruana e Berthon (1996), Raju, Lonial e Gupta (1995), entre outros; e também os estudos voltados para o refinamento da escala, como é o caso de Matsuno, Mentzer e Rentz (2000).

Em suma, Kohli e Jaworski (1990) argumentam que a orientação para o mercado deve ser estudada nas unidades estratégicas de negócio (*SBU* – do inglês *Strategic Business Unit*) antes de ser considerada na corporação como um todo, uma vez que as unidades de negócio podem ser orientadas para o mercado em graus diferentes no *continuum*. Jaworski, Kohli e Sahay (2000) também atentam para o fato de haver duas abordagens para o tema, uma delas tratando do tema ‘orientando para o mercado’<sup>8</sup> e outra, do tema ‘orientando o mercado’.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> *Market driven*

Na primeira perspectiva, a proposta é determinista; ou seja, “a orientação do negócio é baseada no entendimento e na reação às preferências e comportamentos dos jogadores dentro de uma dada estrutura de mercado” (JAWORSKI, KOHLI, SAHAY, 2000, p.45). A segunda “implica em influenciar a estrutura do mercado e/ou o comportamento dos jogadores para gerar uma posição competitiva ao negócio”<sup>10</sup> (JAWORSKI, KOHLI, SAHAY, 2000, p.45). Na presente pesquisa, a postura adotada é a determinista, uma vez que se pretende investigar o grau de orientação das empresas para o mercado e as relações com a eficiência na presença das variáveis relativas ao ambiente competitivo.

A seguir, são apresentados os aspectos centrais da proposta de Narver e Slater (1990) para a orientação para o mercado.

#### **b) A perspectiva de Narver e Slater sobre a orientação para o mercado**

Com o objetivo de verificar os efeitos da orientação para o mercado sobre a lucratividade do negócio, Narver e Slater (1990) apresentaram sua proposta de orientação ao mercado poucos meses depois de Kohli e Jaworski (1990), no *Journal of Marketing*. Os autores utilizaram como amostra 140 unidades de negócio de uma grande corporação norte-americana com negócios ligados a *commodities* e não *commodities*. Embora com indicações distintas para as variáveis componentes do construto, Slater e Narver (1994a) reconhecem que a medida está próxima da de Kohli e Jaworski (1990), na medida em que “cada uma delas envolve a geração e disseminação de inteligência e a ação gerencial” (SLATER e NARVER, 1994a, p. 46).

---

<sup>9</sup> *Driving market*

<sup>10</sup> Em Gava (2006), é possível encontrar uma revisão dos estudos realizados sob a perspectiva do *driving market*, bem como a discussão do modelo teórico.

No modelo conceitual, Narver e Slater (1990) definiram o que chamaram de ‘componentes comportamentais’ como variáveis formadoras do construto, a saber: *orientação para o cliente*, *orientação para o concorrente* e *coordenação interfuncional*. Eles consideraram dois critérios de decisão na orientação para o mercado: foco no longo prazo e foco no lucro. A FIG.3 representa a proposta dos autores para a orientação para o mercado.

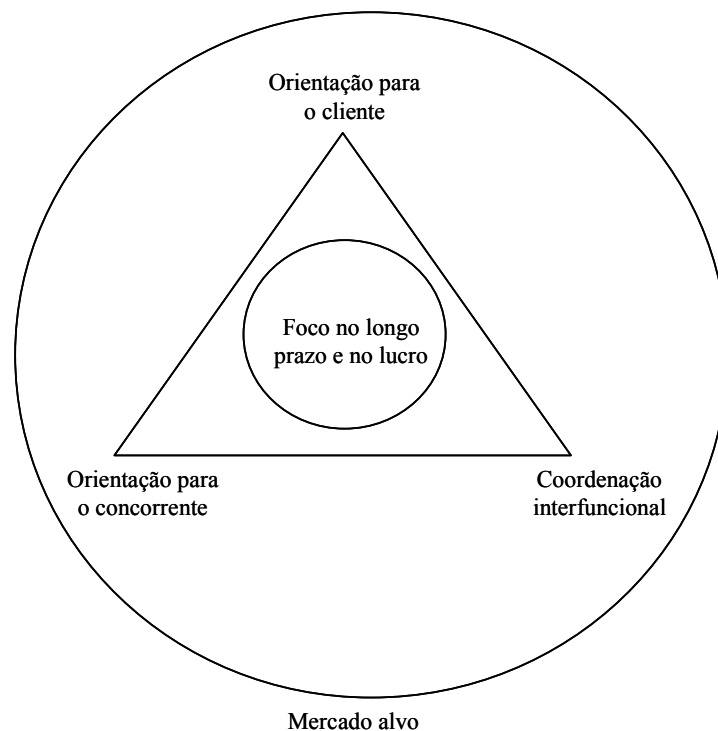


FIGURA 3 – Modelo de orientação para o mercado de Narver e Slater

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

Narver e Slater (1990) consideraram o construto composto de uma única dimensão, uma vez que os três componentes e os dois critérios de decisão são conceitualmente relacionados. Em relação aos três componentes, sua representação no triângulo equilátero remete à igual importância de todos para a orientação para o mercado.

Em termos da orientação para o cliente, a proposta é de que haja o suficiente entendimento da



necessidade de criar valor superior continuamente para o cliente. Como sugerido por Day e Wensley (1988), isso exige que o vendedor/empresa entenda a ampla cadeia de valor do comprador/cliente de maneira evolutiva em função da dinâmica do mercado. Como relatado anteriormente, a orientação para o cliente acompanhou a evolução do conceito de marketing, mais fortemente no pós-Segunda Guerra Mundial, e permanece até os dias de hoje como um dos pilares do conceito, conforme Kotler (1967). Levitt (1960) foi um dos pioneiros nessa percepção.

A orientação para o concorrente “significa que o vendedor entende as forças e fraquezas no curto prazo e as capacidades e estratégias no longo prazo dos competidores atuais e potenciais” (NARVER e SLATER, 1990, p. 22). A denominação remete aos conceitos de estratégia e vantagem competitiva, de Porter (1986 e 1989), e ao monitoramento, pela empresa, da posição competitiva em relação ao concorrente, identificando as suas habilidades e os recursos empreendidos que lhe garantem vantagens (DAY e WENSLEY, 1988). Aaker (1989) argumenta que a identificação de onde a empresa compete, envolvendo a seleção do mercado e do concorrente, é um dos componentes do modelo de vantagem competitiva sustentável por ele idealizado. Seguindo a proposta de Narver e Slater (1990) de que uma empresa orientada para o mercado é aquela que também está orientada para o concorrente, pode-se considerar que a vantagem competitiva sustentada nos moldes definidos por Aaker (1989) pode ser obtida por meio da orientação para o mercado.

A coordenação interfuncional está na “utilização coordenada dos recursos da empresa para criar valor superior aos clientes-alvo” (NARVER e SLATER, 1990, p. 22). Narver e Slater (1990) alertam para o efeito sinérgico que todos os departamentos da empresa devem ter para esta geração de valor e sustentam que tal coordenação deve estar proximamente ajustada

com a orientação para o cliente e para o concorrente. Ao discutir a redescoberta do conceito de marketing, Webster (1988) aponta uma das exigências para que a empresa desenvolva uma orientação para o cliente:

[...]o desenvolvimento do comprometimento com o cliente através de toda a organização. Cada área é vital para o desenvolvimento de uma empresa orientada para o cliente e a fraqueza de qualquer área é suficiente para acabar com todo o esforço (WEBSTER, 1988, p. 37).

Pode-se perceber que a coordenação interfuncional proposta por Narver e Slater (1990) segue esse princípio. De fato, Slater e Narver (1994b) retratam o processo de orientação para o mercado tendo como ponto final a geração de valor superior ao cliente, após o diagnóstico compartilhado das informações captadas no mercado e a tomada de ações coordenadas.

Os dois critérios de decisão (foco no longo prazo e foco no lucro) apresentados por Narver e Slater (1990) como integrantes da dimensão de orientação para o mercado são vistos, seguindo a perspectiva de Kohli e Jaworski (1990) sobre o lucro, como conseqüências da orientação para o mercado. O argumento para separar o foco no lucro do foco no longo prazo é de que o lucro é percebido como o objetivo do negócio. Em organizações sem fins lucrativos, a lucratividade dá lugar à sobrevivência, o que significa garantir receitas suficientes para cobrir as despesas no longo prazo (NARVER e SLATER, 1990).

Ao considerar ambos os critérios de decisão de maneira separada, Narver e Slater (1990) abrem precedentes para o estudo sobre orientação para o mercado também em empresas sem fins lucrativos, o que, inicialmente, não foi considerado por Kohli e Jaworski (1990). Ainda que essa não seja uma diferença essencial entre as duas propostas, distinções na percepção da orientação para o mercado surgem ao longo das aplicações de ambas as abordagens.

Um aspecto importante é o entendimento por parte da empresa, da orientação para o mercado, foco de estudos que se voltaram para a compreensão dos porquês das práticas em empresas orientadas para o mercado em detrimento da sua única observação como o desenvolvimento de uma série de atividades, comportamentos e processos relacionados (GOUNARIS, AVLONITIS e PAPANATHOPOULOU, 2004).

Seguidores de uma ou outra proposta se sucedem ao longo do tempo. Os próprios Narver e Slater (1990) identificam-se, nos primeiros trabalhos, com a proposta de Kohli e Jaworski (1990) de compreender a inteligência relacionada à prática dos negócios, como referido por Sampaio (2000), ainda que sigam pelo caminho alternativo em trabalhos posteriores, quando enfatizam que a orientação para o mercado deve ser entendida como uma cultura da organização (NARVER, SLATER e TIETJE, 1998). Como indicado por Gounaris, Avlonitis e Papastathopoulou (2004), tanto Kohli e Jaworski (1992) quanto Slater e Narver (1994a) concedem a dimensão cultural da orientação para o mercado, embora as suas medidas não a capturem em função das atitudes e crenças.

Hooley, Lynch e Shepherd (1990) fizeram um das primeiras tentativas de tratar com o aspecto cultural de orientação para o mercado quando se propuseram a medir as percepções do papel do marketing em empresas britânicas, sob o ponto de vista dos executivos da área. Avlonitis, Gounaris e Papastathopoulou (2004) relacionaram essa proposta como uma forma de desvendar sistemas alternativos de crenças e atitudes que talvez fossem suportados por empresas orientadas e não orientadas para o mercado. De acordo com Avlonitis, Gounaris e Papastathopoulou (2004), devido ao fato de o trabalho normativo e empírico em marketing esclarecer a importância da função do marketing em desenvolver e sustentar uma orientação para o mercado, é justificado o uso das percepções da empresa do papel funcional do

marketing como uma *proxy* para medir o desenvolvimento da orientação para o mercado.

No entanto, o desenvolvimento de escalas de medidas abrangendo os aspectos culturais da orientação para o mercado coube a Desphandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994a). Desphandé e Webster (1989) e Locander *et al.* (2002) são alguns dos seguidores dessa proposta.

Retomando a discussão sobre os contrastes e semelhanças das abordagens de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990), verifica-se que as semelhanças estão na própria definição do construto por ambas as propostas, ou seja, na natureza da orientação para o mercado. Para Cadogan e Diamantopoulos (1995), as duas visões compartilham uma rede nomológica similar, ainda que parecem capturar elementos únicos de domínio do construto:

Os elementos de disseminação da inteligência e responsividade de Kohli e Jaworski (1990) incorporam a distinção entre procedimentos formais e informais de disseminação e desenho e implementação de tipos de resposta, respectivamente. Por outro lado, os componentes de coordenação interfuncional de Narver e Slater (1990) focam nas atividades direcionadas ao incremento da coordenação interdepartamental em adição à geração, disseminação e resposta para a inteligência de mercado (CADOGAN e DIAMANTOPOULOS, 1995, p. 48).

Ao comparar as duas abordagens em termos operacionais, Cadogan e Diamantopoulos (1995) consideram que o nível de sobreposição é alto, embora considerem que haja certa ambigüidade por parte de Narver e Slater (1990) ao operacionalizarem o construto *orientação ao cliente* e ao incluírem um número de itens com significados incertos para a referida medida.

Aproveitando as duas propostas, Cadogan e Diamantopoulos (1995) apresentaram um modelo unificado de orientação para o mercado, o que chamaram de ‘modelo reconceitualizado’ (FIG. 4).

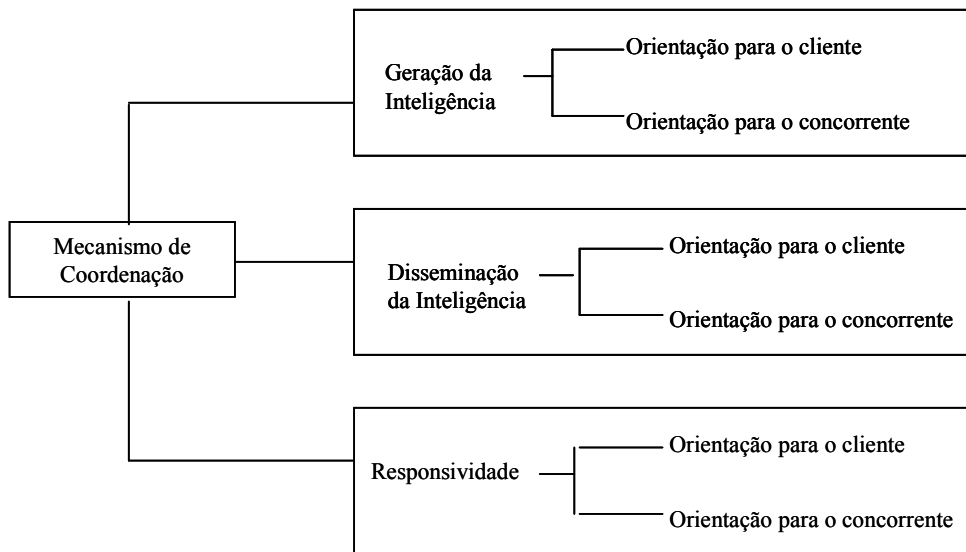


FIGURA 4 – Modelo reconceitualizado de orientação para o mercado

Fonte: Cadogan e Diamantopoulos (1995, p. 49)

Na representação da FIG. 4, Cadogan e Diamantopoulos (1995) consideram que a orientação ao concorrente e ao consumidor formulada por Narver e Slater (1990) reflete o foco específico do comportamento associado com a geração, disseminação e responsividade da inteligência de mercado. É evidente, aqui, a tendência de seguir o modelo comportamental de orientação para o mercado, como referido anteriormente. Da mesma forma, a maneira como a inteligência de mercado é desempenhada reflete-se nos mecanismos de coordenação, que incluem elementos de coordenação interfuncional, na proposta de Narver e Slater (1990), e na ampla responsabilidade da organização, proposta por Kohli e Jaworski (1990).

Na unificação dos dois modelos, ficam latentes as influências dos fatores ambientais na relação entre orientação para o mercado e desempenho. Tanto Jaworski e Kohli (1993) quanto Narver e Slater (1990) e Slater e Narver (1994a) constatam a pouca influência desses aspectos na relação. Também, ambas as propostas consideraram que outras possíveis variáveis pudessem interferir no desempenho além da orientação para o mercado. Assim, os

pesquisadores usaram as seguintes variáveis de controle, como especificado no QUADRO 1.

### QUADRO 1

Variáveis de controle para o estudo da relação entre orientação para o mercado e desempenho

<b>Narver e Slater (1990)</b>	<b>Jaworski e Kohli (1993)</b>
Custo relativo	Qualidade do produto
Tamanho relativo	Intensidade competitiva
Crescimento	Poder do comprador
Barreiras de entrada	Poder do vendedor
Poder do comprador	Barreiras de entrada
Poder do vendedor	Substitutos
Mudança tecnológica	

Fonte: Narver e Slater (1990, p. 29); Slater e Narver (1994a, p. 51); Jaworski e Kohli (1993, p. 62)

Embora tais variáveis tenham sido controladas quando se mediu a relação entre orientação para o mercado e desempenho, os potenciais efeitos não foram investigados em outros estudos (GREENLEY, 1995). A utilização de variáveis de controle nos estudos que buscam estabelecer essa relação e consideram fatores ambientais como moderadores é controversa. Há pesquisas que levam em conta tais variáveis, como é o caso dos estudos de Kumar, Subramanian e Yauger (1998) e Greenley (1995); outras não as consideram quando analisam o impacto das variáveis moderadoras, como as de Diamantopoulos e Hart (1993) e Baker e Sinkula (1999a); outras incluem-nas como variáveis moderadoras e as testam, como é o caso de Doyle e Wong (1997), que consideram variáveis como o crescimento de mercado e as mudanças na tecnologia, ambas referentes à indústria.

Além das controvérsias sobre a consideração ou não de variáveis de controle na medição da relação entre orientação para o mercado e desempenho, e do impacto das variáveis moderadoras na relação, há também aspectos estruturais e comportamentais das empresas pertinentes ao construto e à sua aplicação.

Day (1999) refere-se ao fato de que, em muitos casos, as empresas têm concepções errôneas do que é ser orientado para o mercado. O autor aponta três falsas dicotomias que considera como a base da confusão:

- a) É possível liderar ou seguir os clientes. Esta dicotomia tem relação com a discussão de Jaworski, Kohli e Sahay (2000) sobre orientar o mercado ou orientar-se para o mercado.
- b) Não é possível estar próximo de clientes atuais e potenciais. Conforme Day (2001), o temor aqui é de que o excesso de atenção nos mercados atuais pode resultar na incapacidade de ver os mercados emergentes.
- c) A tecnologia que é colocada no mercado não pode ser equilibrada com a tecnologia demandada pelo mercado. A pergunta que se faz é se “o mercado deve orientar a tecnologia, ou vice-versa?” (DAY, 2001, p. 49).

Esses aspectos são considerados por Day (1999) como fatores que levam as empresas a falharem ao tornar-se orientadas para o mercado. O autor também tem a sua perspectiva de orientação para o mercado. Ele construiu uma escala para medir o construto, aspectos que são apresentados a seguir.<sup>11</sup>

### **c) A perspectiva de Day para a orientação para o mercado**

Para Day (2001), as empresas orientadas para o mercado são aquelas que conhecem bem os seus mercados e são capazes de identificar e manter seus clientes valiosos, tendo, assim, “uma

---

<sup>11</sup> No levantamento realizado por Sampaio (2000), Day figura como um dos autores freqüentemente citados nos estudos sobre orientação para o mercado, muitos deles utilizando a sua medida para o construto. Esse também é o caso de Desphandé, Farley e Webster (1993), juntamente com os autores Narver e Slater e Kohli e Jaworski, ambos já citados.

capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes” (DAY, 2001, p. 19). Também presente na definição está a proposta do conceito de marketing desenvolvida por Levitt (1960).

Tal capacidade é atingida, conforme o autor, pela combinação de três elementos fundamentais: uma cultura orientada para fora; aptidões específicas; e ter uma estrutura que permita gerar valor superior para o cliente, antecipar as condições do mercado e responder a elas.

Em relação à cultura, Day (2001) destaca que os valores e os comportamentos dominantes da empresa devem enfatizar o valor superior para o cliente e a busca contínua de novas vantagens. Para isso, as aptidões específicas de uma empresa orientada para o cliente devem garantir que a organização possa “sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada” (DAY, 2001, p. 20). Quanto à estrutura, o autor considera o fato de que ela deve ser flexível e alinhada com uma política de valor superior. No suporte a esses três elementos, Day (2001) cita uma *base compartilhada de conhecimento*<sup>12</sup>, a qual a empresa usa para coletar e disseminar os seus critérios sobre o mercado. Em termos da definição e possivelmente, da ação, pode-se considerar que tal base se assemelha à proposta de Kohli e Jaworski (1990) de orientação para o mercado.

A FIG.5, na página a seguir, mostra a representação do modelo de orientação para o mercado proposto por Day (2001).

---

<sup>12</sup> Grifo do autor.



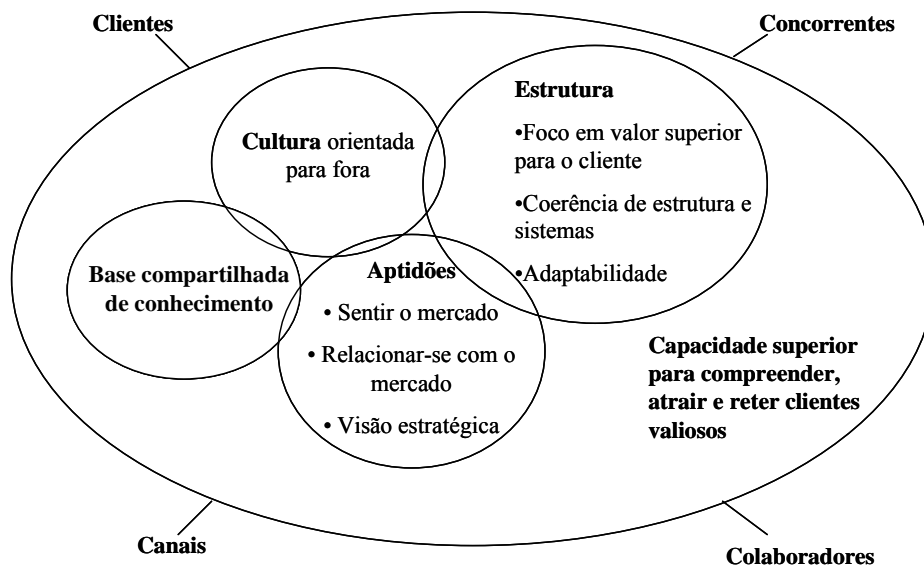


FIGURA 5 – Modelo de orientação para o mercado de Day

Fonte: Day (2001, p. 20)

Juntos, cultura, aptidões e estrutura levam à capacidade superior para compreender o mercado de modo a atrair e manter clientes, e geram benefícios para os lucros da empresa (DAY, 2001). Conforme pode ser observado na FIG.5, a compreensão do mercado e a capacidade para atrair e manter clientes aparecem fora das interligações entre as três variáveis, como sendo um resultado delas.

Em termos dos mercados, Day (2001) considera que a capacidade superior está em sentir oportunidades emergentes, prever os movimentos dos concorrentes e tomar decisões baseadas em fatos. Ao tratar do ambiente competitivo como um fator moderador da relação entre orientação para o mercado e desempenho, Kohli e Jaworski (1990) procuram resgatar as questões de relacionamento com o ambiente, bem como dedicam atenção às turbulências do mercado e da tecnologia. Ainda que a perspectiva de Day (2001) seja mais da organização como influenciadora do ambiente e a de Kohli e Jaworski (1990) seja, de certa forma, mais determinista, não se pode deixar de considerar uma certa similaridade entre ambas as

perspectivas no direcionamento dos aspectos que circundam a orientação para o mercado.

Quanto à capacidade superior para compreender, atrair e manter clientes, Day (2001) aborda a entrega de valor superior ao cliente, o encorajamento à sua lealdade para com a empresa e a alavancagem dos investimentos no mercado. Assim, direta ou indiretamente, essa capacidade pode transformar-se em uma vantagem competitiva para a empresa. Day e Wensley (1988) tratam desse tema ao discutir o papel das capacidades em gerar vantagem competitiva para as empresas e, conseqüentemente, gerar satisfação e lealdade em termos dos clientes, mais participação de mercado e lucratividade.

Voltando ao contexto das organizações orientadas para o mercado, Day (1994a) sugere, inicialmente, que é necessário entender como tal orientação pode ser atingida e sustentada. Em outra colocação, Day (2001) considera que a construção dessa orientação passa pelas capacidades de cada empresa. Sua proposição é de que:

as organizações podem tornar-se mais orientadas para o mercado por meio da identificação e construção de capacidades especiais que fazem parte do conjunto de organizações orientadas para o mercado [...] as organizações orientadas para o mercado têm superior sensibilidade do mercado, superiores ligações com o cliente e canais ligando as capacidades de maneira superior. Os processos fundamentando suas capacidades superiores são melhor entendidos e efetivamente gerenciados e entregam *insights* superiores que informam e guiam as capacidades de dentro-para-fora e as capacidades abrangentes (DAY, 2001. p. 40 e p. 41).

Identificar e construir capacidades especiais não é uma tarefa fácil para as organizações.

Como afirma Day (1994a, p. 45),

Muitas empresas aspiram a tornar-se orientadas para o mercado mas falham ao introduzir e sustentar esta orientação. Frequentemente, elas subestimam o quão difícil é mudar o foco da organização de uma preocupação interna para uma externa.

A mudança de foco significa, na maioria dos casos, um processo de mudança organizacional, em que o papel da liderança é fundamental (LOCANDER *et al.*, 2002). Para *Locander et al.* (2002), o primeiro passo para criar uma orientação para o mercado deve ser dado pelos altos executivos da empresa, que devem assumir o papel de envolver os demais níveis e líderes dentro da comunidade. Jaworski e Kohli (1993) sustentam essa afirmação ao encontrarem evidências empíricas da importância da liderança exercida pelos altos executivos em criar a orientação para o mercado. Narver, Slater e Tietje (1998) também consideram que os altos executivos exercem um papel crítico de liderança para mudar a cultura da empresa.

Presentes no modelo proposto por Day (2001), as discussões sobre a cultura da empresa no âmbito da orientação para o mercado também fazem parte dos argumentos de um grupo de pesquisadores, como destacado no item anterior, que têm voltado sua atenção para a compreensão dos motivos que levam as empresas a orientar-se, ou não, para o mercado. Cabe salientar que vários estudos discutem a cultura de orientação para o mercado relacionada com a aprendizagem organizacional.

Slater e Narver (1995), por exemplo, argumentam que a orientação para o mercado é a principal base para que a aprendizagem organizacional aconteça; ou seja, provém o arcabouço cultural para a aprendizagem. Day (1994b) e Baker e Sinkula (1999b) consideram que a aprendizagem envolve o grau pelo qual as empresas estão comprometidas em desafiar as crenças e práticas que definem o processo de inovação. Com base em seus achados, Baker e Sinkula (1999b) reafirmaram o fato de que a orientação para o mercado é um elemento necessário da cultura corporativa. Farrell e Oczkowski (2002), ao compararem os efeitos da orientação para o mercado e da aprendizagem organizacional sobre o desempenho em dois modelos distintos, encontraram evidências de que a orientação para o mercado é uma

estratégia mais forte para levar a empresa a um desempenho superior do que a aprendizagem organizacional<sup>13</sup>.

Relações entre desempenho, orientação para o cliente e cultura foram estabelecidas por Desphandé, Farley e Webster (1993) ao investigarem uma amostra de empresas japonesas. As discussões e achados desse estudo são relatados a seguir, quando é apresentado o modelo dos autores para a orientação para o mercado. Conforme levantamento realizado por Sampaio (2000), a escala de medidas proposta por esses autores figura entre aquelas freqüentemente citadas e utilizadas para estudos sobre orientação para o mercado.

#### **d) A perspectiva de Desphandé, Farley e Webster sobre a orientação para o mercado**

Na mesma época em que Narver e Slater (1990) e Jaworski, Kohli e Kumar (1993) apresentaram as suas escalas para medir o construto *orientação para o mercado*, Desphandé, Farley e Webster (1993) conduziram um estudo no Japão com executivos de marketing e de compras de empresas fornecedoras e compradoras, respectivamente. O objetivo do estudo foi examinar o impacto da cultura, da orientação para o cliente e da inovação no desempenho organizacional.

A cultura foi investigada com base em quatro tipos: clãs; adhocracia; hierarquia; e mercados.

A cultura do mercado enfatiza a vantagem competitiva. A cultura hierárquica tem como atributos dominantes a ordem, as regras e regulamentos, e a uniformidade. A cultura

---

<sup>13</sup> Deve-se considerar o fato de que a pesquisa foi realizada com empresas manufatureiras. Talvez em ambientes com forte aporte de tecnologia e propícios à inovação contínua, como é o caso do setor de biotecnologia, a aprendizagem organizacional rendesse outros resultados. Além disso, a aprendizagem organizacional pode não ser o melhor construto para comparar com a orientação para o mercado. Quer-se dizer com isso que ambos os construtos têm propostas e ações distintas e, em alguns casos, pode ser o processo de aprendizagem que direciona as empresas à orientação para o mercado.

adhocrática é caracterizada pelo empreendedorismo, pela criatividade e pela adaptabilidade. A cultura de clãs tem como características a coesão, a participação, os grupos de trabalho e um sentido de família (DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993).

Quanto à orientação para o cliente, Desphandé, Farley e Webster (1993, p. 29) a definem como: “um conjunto de crenças que colocam o interesse do cliente em primeiro lugar, enquanto não exclui os interesses de outros *stakeholders*, tais como os proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver um ambiente lucrativo a longo prazo”. Pode-se perceber pela definição a preocupação com o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para o cliente, assim como argumentado por Narver, Slater e Tietje (1998), entre outros.

A operacionalização desse construto envolveu as percepções de ambos os lados sobre orientação ao cliente - ou seja, como os vendedores/fornecedores a percebem e qual é a perspectiva da orientação vista pelos próprios compradores/clientes. Nesse sentido, a proposta difere dos trabalhos de Jaworski e Kohli (1990) e de Narver e Slater (1990). De fato, os autores construíram a escala com base nesses trabalhos, mas consideram que a sua medida é mais consistente. Embora com outros propósitos e sob outra perspectiva, pode-se considerar que Siguaw, Simpson e Baker (1998) seguem a lógica de Desphandé, Farley e Webster (1993) ao investigarem os efeitos da orientação para o mercado de fornecedores sobre a orientação dos distribuidores e os relacionamentos no canal de distribuição, ainda que usem o modelo de orientação para o mercado proposto por Jaworski e Kohli (1993).

Nesse trabalho, os autores encontram evidências que sugerem que o comportamento de orientação para o mercado afeta a orientação para o mercado do distribuidor e o comprometimento com a relação. Assim, os fornecedores podem ser hábeis em estabelecer normas de orientação para o mercado nos canais de distribuição e influenciar a maneira como

seus distribuidores tratam os clientes (SIGUAW, SIMPSON e BAKER, 1998). Em termos das percepções de ambos sobre a orientação para o mercado, significa dizer que os distribuidores/clientes seguem as regras dos fornecedores/vendedores no momento de definir a sua própria orientação para o mercado, uma vez que o cliente final dos distribuidores também é alvo dos fornecedores.

Em termos da inovação, Desphandé, Farley e Webster (1993) ampararam-se em Drucker (1954) para justificar o teste do construto no escopo da pesquisa. Conforme Drucker (1954, p. 37), “tendo em vista que a sua finalidade é criar um cliente, a empresa possui duas – e somente estas duas – funções básicas: marketing e inovação”. Os autores propõem que as empresas mais inovativas alcançam melhores desempenhos. A operacionalização do construto envolveu cinco variáveis, relacionadas a mercado e a estratégia.

Quanto ao desempenho, as medidas utilizadas foram: lucratividade, tamanho, taxa de crescimento e participação no mercado de cada empresa.

Sobre os relacionamentos entre os construtos, Desphandé, Farley e Webster (1993) apregoam que o desempenho da empresa muda em função da cultura existente. Assim: a cultura de mercado deve gerar melhor desempenho; a cultura hierárquica deve contribuir insatisfatoriamente para o desempenho; e a cultura adocrática deve gerar melhor desempenho do que a cultura de clãs<sup>14</sup>. Da mesma forma, os autores hipotetizaram que ambas as percepções de orientação para o cliente (tanto por parte do fornecedor de si próprio como do cliente/comprador) estão positivamente relacionadas com o desempenho.

---

<sup>14</sup> Embora o esforço de Desphandé, Farley e Webster (1993) tenha sido para identificar a relação entre tipos de cultura e orientação para o mercado, deve-se considerar o fato de que tais culturas não são, necessariamente, excludentes. Há casos em que se presencia culturas hierárquicas inseridas no contexto de adocracias, por exemplo.

A cultura também se revelou importante na pesquisa realizada por Gebhardt, Carpenter e Sherry (2006), os quais se propuseram a investigar como as empresas mudam para tornar-se mais orientadas para o mercado. Ao investigar empresas em todas as etapas do processo de criação da orientação para o mercado em uma perspectiva longitudinal, os autores concluíram que tal processo exige mudanças dramáticas na cultura da organização e a criação de entendimentos compartilhados do mercado. Esse fato vai ao encontro dos argumentos de Desphandé e Webster (1989, p. 13), que consideram que “a importância de entender os aspectos da cultura organizacional no contexto da gestão de marketing é inegável”.

Cabe destacar que, em geral, a cultura tem sido investigada como um antecedente da orientação para o mercado, como no modelo teórico proposto por Kohli e Jaworski (1990). Essa orientação do construto não fica clara na proposta de Desphandé, Farley e Webster (1993).

Retomando os construtos e os achados do modelo, Desphandé, Farley e Webster (1993) também encontraram que tanto a orientação para o cliente como a inovação são determinantes do desempenho organizacional, o que vai ao encontro do argumento de Drucker (1954).

De fato, Han, Kim e Srivastava (1998) encontraram evidências do papel mediador da inovação na relação entre orientação para o mercado e desempenho; Hurley e Hult (1998), ainda que não tenham investigado diretamente a relação entre orientação para o mercado e inovação, asseguram que “a orientação para o mercado é uma fonte de novas idéias e motivação para responder ao ambiente [...] promove a receptividade para a inovação” (HURLEY e HULT, 1998, p. 52); Zhou, Yim e Tse (2005) concluem que a orientação para o mercado tem um impacto positivo na inovação baseada em tecnologia - ou seja, facilita esse

tipo de inovação. Os resultados dos autores também confirmaram a proposição de que esse tipo de inovação (baseado em tecnologia) tem maior impacto no desempenho e sugerem que tal inovação atribui benefícios para os clientes da empresa (ZHOU, YIM e TSE, 2005). Nesse caso, a orientação para o mercado é uma via de mão dupla. Ou seja, ao mesmo tempo que propicia a captação de informações dos clientes em termos das necessidades e expectativas, fornece subsídios para que a resposta ao cliente seja satisfatória e, conseqüentemente, melhore o desempenho do negócio.

Em síntese, os achados de Desphandé, Farley e Webster (1993) revelaram a importância de considerar as questões culturais e de inovação das empresas em conjunto com a orientação para o mercado, fato esse explorado pelos demais autores ao longo do desenvolvimento do arcabouço teórico da orientação para o mercado, como é o caso de Gebhardt, Carpenter e Sherry (2006), Han, Kim e Srivastava (1998), Hurley e Hult (1998), Hooley, Lynch e Shepherd (1990), Locander *et al.* (2002).

Subseqüentemente, ao re-testar o modelo desenvolvido por Desphandé, Farley e Webster (1993), Desphandé e Farley (1998) contrastaram a sua proposta com a de Narver e Slater (1990) e a de Kohli, Jaworski e Kumar (1993). O objetivo foi verificar a confiabilidade e a validade de cada escala. Ao testá-las em uma amostra que compreendeu 82 executivos em 27 empresas européias e norte-americanas, os autores comprovaram a validade e a confiabilidade das três escalas e sugeriram uma definição mais parcimoniosa de orientação para o mercado. Para eles, a orientação para o mercado é “o conjunto de processos que atravessam as funções e atividades dirigidas para criar e satisfazer clientes através da contínua avaliação das suas necessidades” (DESPHANDÉ e FARLEY, 1998, p. 214).



Contrapondo a proposta de Desphandé, Farley e Webster (1998) com a de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), podem-se perceber orientações diferentes em termos da formação do construto. Ainda que com escalas sintaticamente similares, a composição das variáveis de medida muda de uma para a outra, embora as três tenham apresentado resultados similares em relação ao desempenho das empresas. A proposta de Day (2001) também não difere muito dos outros três modelos, ainda que aqui a ênfase seja muito superior ao uso das capacidades internas da organização para criar a orientação para o mercado. Similarmente à proposta de Desphandé, Farley e Webster (1993), Day (2001) destaca a importância de incorporar os temas relativos à cultura organizacional no modelo de orientação.

Sintetizando as quatro propostas e agregando a discussão de Shapiro (1988), Akel Sobrinho (2001) propõe um modelo alternativo de orientação para o mercado, adaptado à realidade brasileira (FIG.6, página seguinte).

Akel Sobrinho (2001) chegou a tal proposição após investigar a realidade do varejo brasileiro, baseando-se em um estudo de caso do Magazine Luiza, uma empresa varejista do segmento de bens de consumo. Percebe-se a preocupação em considerar a cultura e a inovação como fatores internos da organização e influenciadores da orientação para o mercado, ambos foco de interesse de vários outros pesquisadores, como citado anteriormente.

Para resumir a discussão teórica sobre a orientação para o mercado, foi feito um levantamento dos estudos sobre orientação para o mercado que seguem um ou outro modelo para o seu desenvolvimento. No APÊNDICE A, estão relacionados os estudos sobre o tema que foram realizados no Brasil; no APÊNDICE B parte dos realizados fora do Brasil.

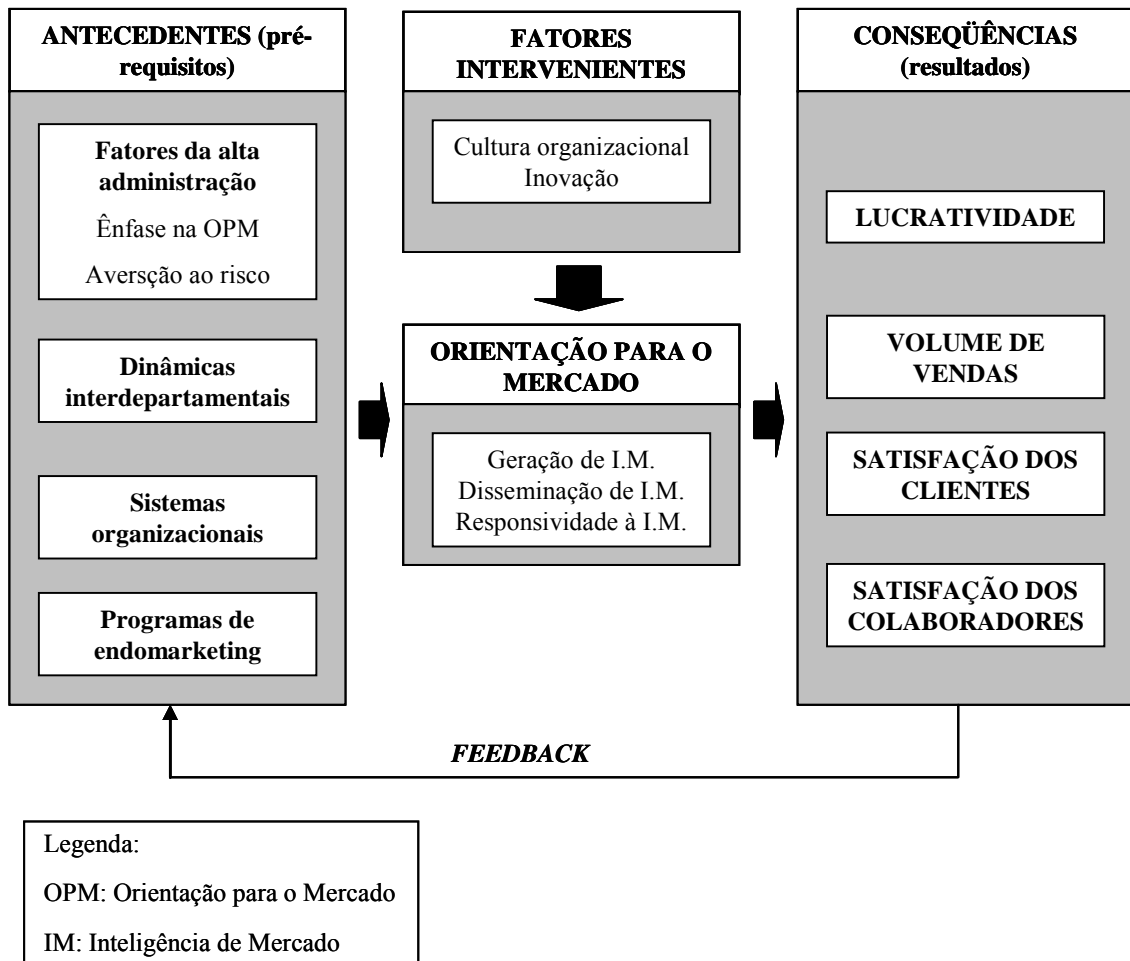


FIGURA 6 – Proposição teórica de orientação para o mercado

Fonte: Akel Sobrinho (2001, p. 295)

O levantamento foi feito com base em Sampaio (2000) e Gray *et al* (1999), e complementado com a listagem de todos os artigos sobre orientação para o mercado, que consideram as aplicações e desenvolvimentos de modelos publicados em três dos cinco *journals* mais citados em programas de doutorado em marketing, conforme Bauerly e Johnson (2005), e em um *journal* específico sobre o tema (*Journal of Market-Focused Management*). Os três *journals* considerados foram: *Journal of Marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science* e *Journal of Marketing Research*. Também procedeu-se à revisão dos anais do EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração), 3Es (Encontro de

Estudos sobre Estratégia) e EMA (Encontro de Marketing) e das revistas RAE (Revista de Administração de Empresas) e RAC (Revista de Administração Contemporânea), contendo as publicações feitas no período de 2002 a 2006.<sup>15</sup>

Na seqüência, apresenta-se a teoria pertinente à eficiência, cuja medida será considerada como representativa do desempenho para efeitos da presente pesquisa.

### **2.3 Medidas de desempenho das empresas**

Conforme verificado nas proposições teóricas sobre orientação para o mercado, em especial nos relatos sobre os estudos realizados sobre o tema, várias são as medidas de desempenho adotadas pelos pesquisadores para explicitar os resultados auferidos pelas organizações e, neles, verificar o impacto dos níveis de orientação para o mercado.

Amplamente citados em estudos que tratam do desempenho das empresas, principalmente em estudos sobre estratégia, Venkatraman e Ramanujam (1986) apresentam um esquema classificatório de medidas, agrupadas em três grandes domínios do desempenho: a) financeiro; b) financeiro e operacional; e c) efetividade.

No âmbito do domínio financeiro, os indicadores comumente utilizados são: crescimento de vendas, lucratividade e ganhos de participação de mercado, entre outros. Conforme destacam Venkatraman e Ramanujam (1986), essa abordagem é essencialmente financeira na sua orientação e assume o domínio e a legitimidade dos objetivos financeiros segundo o sistema de objetivos da empresa.

---

<sup>15</sup> No intuito de seguir o mesmo padrão para estudos nacionais e internacionais, não foram mencionados no quadro as teses e artigos publicados em livros, no Brasil, sobre o tema, embora estes tenham sido consultados e utilizados para a construção do referencial teórico.

Para complementar a medida financeira, Venkatraman e Ramanujam (1986) sugerem uma medida que consideram mais ampla, acrescentando indicadores de desempenho operacional das empresas ao já considerado desempenho financeiro. Nesse ponto, as medidas envolveriam: participação de mercado, introdução de novos produtos, qualidade do produto, efetividade do marketing, valor agregado da produção e demais medidas de eficiência tecnológica. De acordo com os referidos autores, “a inclusão de indicadores de desempenho operacional vai além da abordagem da ‘caixa preta’<sup>16</sup> que parece caracterizar o uso exclusivo de indicadores financeiros e foca nos fatores-chave de sucesso operacional...” (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986, p. 804).

A terceira medida seria a efetividade organizacional, considerada por Venkatraman e Ramanujam (1986) como a ampla conceitualização de desempenho, considerando a natureza conflitante dos objetivos organizacionais e a influência de múltiplos fatores.

Ao analisar as tipologias estratégicas comumente adotadas pelas UENs (Unidades Estratégicas de Negócios), Walker e Ruekert (1987) se questionam sobre que critérios deveriam ser usados para definir o bom desempenho das empresas em cada um dos tipos estratégicos, destacando:

O desempenho de uma unidade de negócio pode ser medido e julgado em uma variedade de dimensões, onde a importância e a relevância de cada uma varia: (1) através dos grupos de *stakeholders* (por exemplo, investidores x empregados x clientes); e (2) em função de uma visão de resultado do negócio tomada a longo ou a curto prazo (WALKER e RUEKERT, 1987, p. 19).

Nessa linha de raciocínio, os referidos autores definem três dimensões de desempenho, as quais consideram de importância primária para os executivos da corporação e para os gerentes das UENs:

---

<sup>16</sup> Grifo dos autores.

efetividade, adaptabilidade e eficiência.

A efetividade, vista como “o sucesso dos produtos e programas do negócio em relação aos concorrentes” (WALKER e RUEKERT, 1987, p. 19), é comumente medida pelo crescimento das vendas ou pelas mudanças na participação de mercado, ambas em função dos concorrentes.

A adaptabilidade é medida pelo sucesso em responder às condições e oportunidades mutantes do ambiente ao longo do tempo (WALKER e RUEKERT, 1987). Nesta dimensão, são agrupadas as medidas relativas ao número de introduções bem sucedidas de novos produtos ou ao seu percentual de vendas em um período recente de tempo.

A eficiência, medida pelo resultado dos programas do negócio em relação aos recursos empregados na sua implementação (WALKER e RUEKERT, 1987), tem como medidas comuns a lucratividade e o retorno sobre o investimento (ROI). A relação aqui é entre os insumos utilizados e os resultados obtidos por meio de sua transformação.

Além das medidas citadas por Walker e Ruekert (1987) e Venkatraman e Ramanujam (1986), a teoria da organização industrial considera outras variáveis de desempenho, como: criação de emprego, geração da tecnologia, participação social, satisfação dos empregados (SCHERER, 1980).

O caráter de multiplicidade que representa o desempenho permite flexibilizar a medida em função do contexto estudado e da proposta de análise. Por exemplo, Schendel e Pathon (1978) utilizam a eficiência produtiva como uma medida do desempenho da indústria cervejeira norte-americana, juntamente com a lucratividade e a participação de mercado.<sup>17</sup> Conforme os

---

<sup>17</sup> No entanto, os autores não deixam claro qual foi a formulação matemática utilizada para gerar dita medida.

autores, “as empresas eficientes podem manter um nível de preço relativamente estável e margens de lucro frente ao rápido incremento dos custos de material” (SCHENDEL e PATHON, 1978, p. 1614). Assim, a eficiência reflete o amplo desempenho da empresa.

Tanto a lucratividade quanto o ROI são medidas de desempenho amplamente utilizadas pelos pesquisadores ao tratarem do tema orientação para o mercado (ver APÊNDICES A e B). No entanto, seguindo as orientações de Jaworski e Kohli (1993) para a necessidade do uso de distintas facetas do desempenho na sua relação com a orientação para o mercado, propõem-se neste estudo a utilização da eficiência como medida de desempenho.

Trata-se de uma relação direta entre insumos empregados e resultados obtidos, assumindo, assim, a denominação de *eficiência técnica* ou *eficiência*. Esse entendimento de eficiência remete aos conceitos clássicos da função de produção, advindos da teoria econômica das empresas e se insere no domínio operacional de medidas, conforme a classificação de Venkatraman e Ramanujam (1986). Nesse sentido, faz-se necessário clarificar o conceito, uma vez que trata-se de uma medida pouco utilizada no âmbito dos estudos organizacionais e totalmente desconsiderada quando o assunto é orientação para o mercado.

### **2.3.1 A eficiência como medida de desempenho**

Quando se discute o desempenho das unidades de produção - as empresas - é usual descrevê-las como mais ou menos eficientes. A intenção aqui é de discorrer sobre esse conceito e tratá-lo no contexto das medidas de desempenho.

As questões sobre eficiência são originárias da teoria neoclássica da firma, a qual considerava

a empresa como a unidade elementar de produção, exercendo a função de demandante de fatores produtivos e ofertante de bens e serviços (SALAS, 1984). A função de produção aparece explicitamente nessa percepção, e a empresa é identificada, em essência, como uma estrutura contratual detentora de *inputs* e que gera *outputs* pelo trabalho conjunto (ALCHIAN e DEMSETZ, 1972).

A ênfase está na produção física de bens ou serviços (CONNER, 1991) e a preocupação está em encontrar uma solução ótima da relação *input* x *output*. Simon (1952, p. 40) acrescenta que “o problema do ótimo na teoria neoclássica da firma está em maximizar a diferença entre o valor do produto e o custo de produção. Assim, têm-se o ótimo tecnológico e o ótimo econômico”. No primeiro caso, a questão está em encontrar a eficiência das operações, determinada pela combinação adequada de *inputs* e *outputs*. O ótimo econômico está relacionado com esse conjunto tecnologicamente perfeito de *outputs* e *inputs*, e corresponde à noção usual de função de produção.

Os primeiros trabalhos que trataram da eficiência e de suas medidas são atribuídos a Koopmans (1951) e a Debreu (1951).

Koopmans (1951) considerou a eficiência como a combinação possível de produtos e fatores, assumindo que essa combinação seria tecnicamente eficiente se fosse impossível aumentar qualquer produto ou reduzir qualquer fator sem, ao menos, reduzir outro produto ou aumentar o consumo de outro fator.

Debreu (1951), por sua vez, projetou uma medida de eficiência, a qual chamou de ‘coeficiente de utilização de recursos’ ( $\rho$ ). Esse número, igual a 1 se a situação é ótima e menor que 1 se

não é ótima, mede a eficiência e reúne: subemprego dos recursos físicos; ineficiência técnica das unidades de produção; e ineficiência da organização econômica (DEBREU, 1951). Em outras palavras, a medida sugerida por Debreu (1951) é o quociente entre o custo do nível ótimo (ou eficiente) dos insumos e o custo dos insumos efetivamente utilizados (ÁLVAREZ, 2001).

Entretanto, deve-se a Farrell (1957) a primeira decomposição da eficiência, bem como a definição de fronteira eficiente. Farrell (1957) definiu eficiência técnica em relação a um dado conjunto de firmas, considerando um determinado conjunto de fatores medidos de uma maneira específica. Sob essa lógica, determina empiricamente o padrão de referência, ou seja, a fronteira que permite comparar as empresas e determinar se são eficientes ou não.

Tomando como base a utilização de um único fator para gerar um único produto, Farrell (1957, p. 260) conceituou a eficiência de uma empresa como “a capacidade de obter o máximo volume de produção com um nível dado de fator ou, alternativamente, consumir o mínimo possível de fator para alcançar um certo volume de produção”. Supondo que duas empresas (1 e 2) obtêm a mesma produção ( $u_1$  e  $u_2$ ) consumindo distintas quantidades ( $x_1$  e  $x_2$ ) de um único fator de produção, Prior e Salas (1994) representaram graficamente o conceito de Farrell (1957) sobre eficiência (GRÁF. 1).

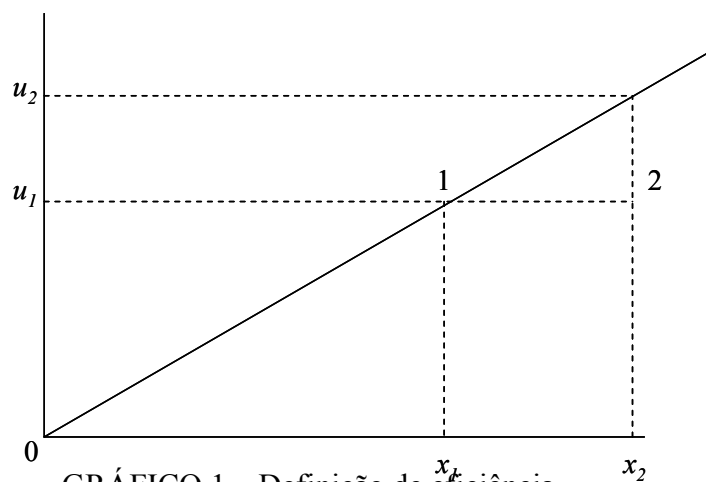


GRÁFICO 1 – Definição de eficiência

Fonte: Prior e Salas (1994, p. 144)



Farrell (1957) também propôs a decomposição da eficiência em duas partes: eficiência técnica; e eficiência de preço. Essa última mostra a habilidade da empresa em utilizar fatores em proporções ótimas, dados os seus preços, e em obter um determinado nível de produção com o menor custo. Permite, também, para determinados níveis de custo, obter a máxima quantidade de produtos. Neste caso, a empresa combinaria os fatores na proporção que minimiza o custo de produção. De outro lado, a eficiência técnica refere-se à habilidade da empresa de obter o máximo nível de produção (*outputs*) a partir de um dado conjunto de fatores produtivos (*inputs*), ou empregar a menor quantidade possível de *inputs* para obter a mesma quantidade de *outputs*. A eficiência global seria, então, o produto resultante da multiplicação da eficiência técnica pela eficiência de preço. Nesses termos, e considerando a utilização de dois fatores de produção - capital ( $x_1$ ) e trabalho ( $x_2$ ) -, é possível definir a fronteira de consumo eficiente como o conjunto de pontos que, dado o estado atual da tecnologia de produção, oferece a melhor combinação de fatores para um dado nível de produção (PRIOR e SALAS, 1994). A representação gráfica, segundo Farrell (1957), está mencionada no GRÁF. 2.

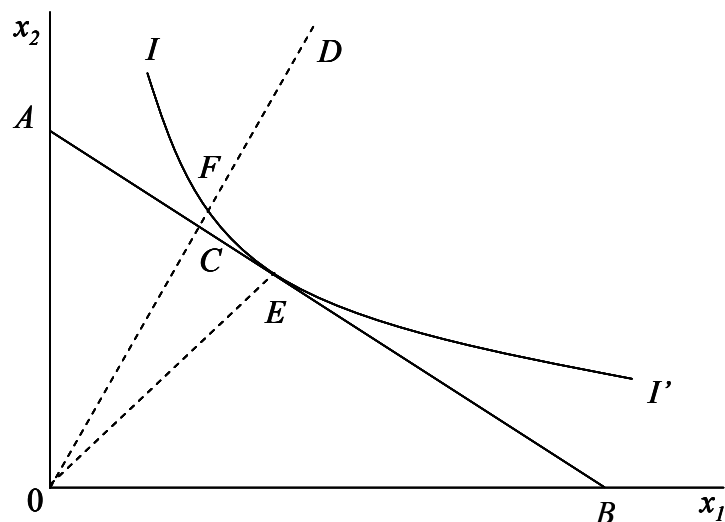


GRÁFICO 2 – Eficiência técnica e eficiência de preço  
 Fonte: Farrell (1957, p. 254)

Dada a curva  $II'$ , no GRÁF. 2, que representa a fronteira eficiente, o ponto ótimo de produção está em  $E$ , onde se obtém a máxima produção com o mínimo custo dos fatores, considerando a reta  $AB$  e a tangência da curva  $II'$ . Na lógica de Farrell (1957), a empresa  $D$  é tecnicamente ineficiente e também ineficiente em preço. O primeiro caso - ineficiência técnica - é representado pela razão  $0F/0D$ , pois a empresa não está operando na fronteira eficiente. A ineficiência de preço é representada por  $0C/0F$ , porque o custo total dos fatores do ponto  $F$  é maior ao que indica o ponto  $E$ . A eficiência (ou ineficiência) global, como definido por Farrell (1957), seria o produto das duas medidas anteriores. Ou seja:  $(0F/0D).(0C/0F) = 0C/0D$ .

Ao comparar um grupo de empresas em termos da eficiência, serão consideradas eficientes aquelas que estiverem na solução fronteira  $II'$ , referida no GRÁF. 2, tendo em conta todas as possíveis combinações de *inputs* ( $x$ ) de cada empresa para gerar o mesmo *output* ( $y$ ). No GRÁF. 3, é apresentada essa situação.

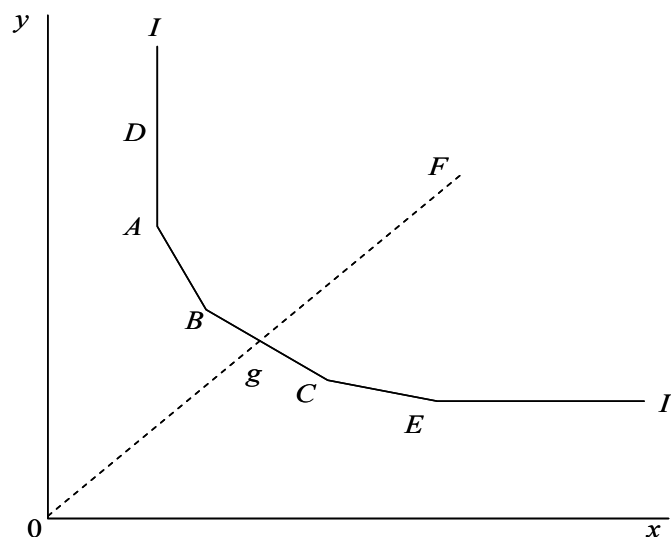


GRÁFICO 3 – Fronteira eficiente

Fonte: Farrell (1957, p. 256)

Para Farrell (1957), as empresas A, B, C, D e E são eficientes porque estão situadas na fronteira, representada por  $II'$ , e a empresa F é tecnicamente ineficiente. No entanto, se a empresa F adaptasse a tecnologia, a organização ou o sistema de produção das empresas eficientes, poderia situar-se no ponto g. Logo, a medida de eficiência da empresa E é dada pela razão  $0g/0F$ . Como destaca Farrell (1957, p. 256), “o método de medir a eficiência técnica de uma empresa consiste em compará-la com uma empresa hipotética” - no GRÁF.3, o ponto  $f$ , que usa os fatores na mesma proporção. Essa empresa hipotética é construída como uma média dos pesos de duas ou mais empresas observadas, sendo que o peso escolhido é dado pelas proporções do fator desejado.

Segundo Koopmans (1951), entretanto, as empresas somente são eficientes quando não há folgas (*slacks*) na combinação dos *inputs* utilizados. As folgas também podem ser compreendidas como reduções radiais de *inputs*. Utilizando o mesmo exemplo do GRÁF. 3, tem-se que as empresas D e E não são tecnicamente eficientes na noção de Koopmans (1951), pois podem reduzir as quantidades de seu *output* ( $y$ ) e/ou do seu *input* ( $x$ ) para chegar às proporções empregadas por A, B e C. Graficamente, a situação seria a seguinte:

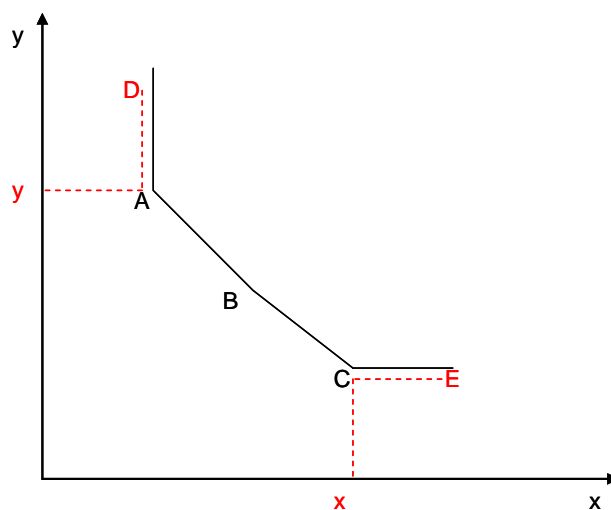


GRÁFICO 4 – Noção de eficiência de Koopmans

Fonte: baseado em Koopmans (1951)

Assim, para que uma empresa seja considerada tecnicamente eficiente no sentido de Farrell (1957), o quociente resultante das ponderações entre *outputs* e *inputs* será igual a 1. No sentido de Koopmans (1951), o quociente será igual a 1 e as folgas serão igual a zero.

Propondo comparar um conjunto de *DMUs* (*Decision Making Units*<sup>18</sup>), em termos da eficiência relativa, Charnes, Cooper e Rhodes (1978) formularam um problema considerando uma situação de múltiplos *inputs* e múltiplos *outputs*. Sua aplicação é feita mediante uma análise envoltória de dados (*DEA – Data Envelopment Analysis*), a qual se caracteriza por “um corpo de conceitos e metodologias que tem sido incorporado em uma coleção de modelos com possibilidades alternativas de interpretação dos resultados” (CHARNES *et al.*, 1994, p. 23). O método *DEA* permite a análise de um conjunto de empresas/unidades pela comparação dos resultados.<sup>19</sup> Assim, o problema proposto por Charnes, Cooper e Rhodes (1978) é o seguinte:

$$Maxh_0 = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{r0}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{i0}} \quad [2.1]$$

*S.t.:*

$$\frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}} \leq 1; \quad j = 1, \dots, n,$$

$$u_r, v_i \geq 0; \quad r = 1, \dots, s; \quad i = 1, \dots, m.$$

Onde:

$u_r$  = peso associado ao *output* genérico  $i$ -ésimo;

$v_i$  = peso associado ao *input* genérico  $i$ -ésimo;

$y_{rj}$  = *output* da unidade  $j$ ;

<sup>18</sup> Unidades de análise, que podem ser dos mais variados tipos: empresas, instituições, hospitais, etc.

<sup>19</sup> Mais detalhes sobre o método *DEA* são apresentados na metodologia. Cabe aqui somente esclarecer os aspectos centrais do referido método e as formulações usuais.

$x_{ij}$  = input da unidade  $j$ ;

$j$  = DMU em análise; e

Assim, a eficiência de um membro do conjunto de referência de  $j = 1, \dots, n$  DMUs é proporcionalmente relativa às outras. Isso é representado de maneira funcional por otimização (*max*) tanto quanto por limitação (*min*) e, em seguida, é distinguido pela designação “0” na forma funcional ( $h_0$ ). Na formulação apresentada, a maximização “*max h<sub>0</sub>*” indica que esta DMU é a unidade mais favoravelmente ponderada em relação às limitações (*S.t.*) apresentadas na seqüência (CHARNES, COOPER e RHODES, 1978).

Em outras palavras, tanto o numerador como o denominador são expressados em termos de *inputs* e *outputs* que são ponderados por um sistema homogeneizador das unidades, cujas variáveis representam os pesos mais favoráveis para a empresa analisada. Por meio dessa ponderação, é possível estabelecer um peso padrão para cada *input* e *output*. A partir de então, a mesma ponderação será aplicada para cada DMU, de maneira que possa ser feita a comparação entre o ideal - o *benchmark* - e a situação atual da empresa.

Se o resultado para a DMU for 1, a empresa é eficiente em termos relativos às outras empresas da amostra. Se o resultado for menor que 1, significa que existem outras DMUs que combinam seus *inputs* e *outputs* de maneira mais eficiente. Quanto aos pesos, eles são o que Charnes, Cooper e Rhodes (1978) denomina de *shadow prices* os quais permitem calcular a eficiências da DMUs sem que os preços reais das variáveis (*inputs* e *outputs*) sejam conhecidos.

Desdobrando o problema apresentado na página anterior, referente à eficiência relativa, para resolvê-lo por programação linear, uma opção é maximizar o numerador e igualar o

denominador a uma constante. Assim, tem-se:

$$\begin{aligned}
 & \text{Max } \sum u_r y_{rj} \\
 & \text{S.t.} \\
 & \sum v_i x_{ij} = 1 \\
 & \sum u_r y_{rj} - \sum v_i x_{ij} \leq 0; \quad j = 1, 2, 3, \dots, n \\
 & u_r, v_i \geq 0
 \end{aligned}$$

A eficiência de uma *DMU* é obtida resolvendo-se o problema linear  $n$  vezes e considerando valores não negativos para  $u_r$  e  $v_i$ . Esse é o modelo *CCR* (dos criadores Charnes, Cooper e Rhodes – *CCR*), o qual permite uma avaliação objetiva da eficiência geral das *DMUs* considerando retornos constantes à escala.

Os modelos<sup>20</sup> de Charnes, Cooper e Rhodes (1978) são apresentados na literatura sobre eficiência na sua versão primal. Färe, Grosskopf e Lovell (1994) propõem a versão dual que, basicamente, é igual ao modelo primal. O que é distinto, em essência, é a maneira de trabalhar com os pesos ou *shadow prices*. Diferentemente do modelo *CCR*, o modelo *CRS* (*Constant Return on Scale*) de Färe, Grosskopf e Lovell (1994) propõe estabelecer uma medida que represente a melhor combinação possível de *inputs* e *outputs* para a *DMU* avaliada a partir do seu grupo de referência ( $\lambda$ ). Assim, antes de considerar os melhores pesos de referência, são considerados os melhores  $\lambda$ . O modelo reescrito ficaria assim:

$$\begin{aligned}
 & \text{Max}_{\theta, \lambda} \theta \\
 & \text{St.}: \\
 & -\theta y_j + \sum y_j \lambda \geq 0 \\
 & x_i - \sum x_i \lambda \geq 0 \\
 & \lambda \geq 0
 \end{aligned}$$

<sup>20</sup> Incluem-se o modelo *CCR* já visto e o modelo *BCC*, que será tratado na seqüência do texto.

Onde:

$\theta$  = variável que representa o quociente de eficiência que é padrão para comparação;

$\lambda$  = vetor de constantes  $n \times 1$ ;

$x_i$  = matriz de *inputs*  $x_i \times n$ ; e

$y_j$  = matriz de *outputs*  $y_j \times n$ .

Banker, Charnes e Cooper (1984) sugerem uma ramificação do modelo *CCR*, o modelo *BCC* (dos criadores Banker, Charnes e Cooper – *BCC*), que considera um cenário de rendimentos variáveis à escala. Essa proposta também é feita por Färe, Grosskopf e Lovell (1983), no modelo *VRS* (*Variable Return on Scale*), que é apresentado da seguinte maneira:

$$\begin{aligned}
 & \text{Max}_{\theta, \lambda} \theta && [2.4] \\
 & \text{St. :} \\
 & - \theta y_j + \sum y_j \lambda \geq 0 \\
 & \quad x_i - \sum x_i \lambda \geq 0 \\
 & \quad \lambda \geq 0 \\
 & \quad \sum \lambda = 1
 \end{aligned}$$

Nota-se que o modelo *VRS* é similar ao modelo *CRS*, exceto pela restrição adicional  $\sum \lambda = 1$ .

De fato, Färe, Grosskopf e Lovell (1983) desenvolveram uma nova decomposição para a eficiência e proporcionaram, assim, um maior grau de desagregação das causas da ineficiência. A eficiência foi proposta sob três aspectos: eficiência técnica global; eficiência técnica pura; e eficiência de escala. Nessa decomposição, são feitas proposições que levam em conta a tecnologia de produção adotada e, especialmente, a divisão da eficiência em termos dos possíveis retornos de escala que podem ser considerados para o grupo de empresas a ser analisado.

No caso da eficiência técnica global, é considerada uma situação de retornos constantes à escala (*CRS*). Para a eficiência técnica pura, são considerados os retornos variáveis à escala (*VRS*). A eficiência de escala será o quociente resultante da divisão do coeficiente da eficiência técnica global pela eficiência técnica pura, e diz respeito à escala ótima de operações que deve ser obtida pela empresa para que seja eficiente. No GRÁF. 5 estão representados os dois modelos (*VRS* e *CRS*), empregando um único *input*  $x$  e um único *output*  $y$ .

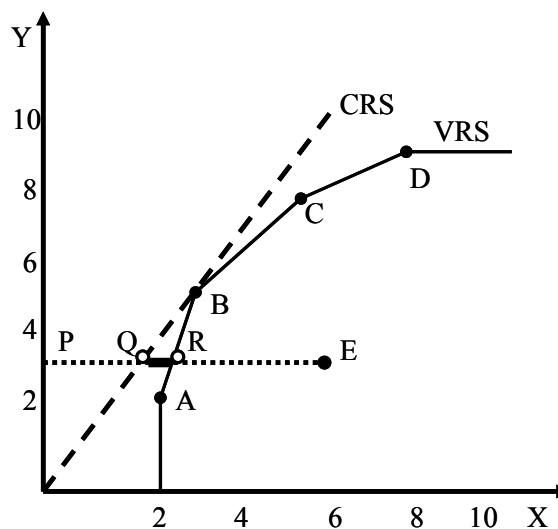


GRÁFICO 5 – Fronteira *CRS* e *VRS*

Fonte: Adaptado de Álvarez (2001)

A linha sólida no GRÁF.5 é a fronteira obtida quando se emprega o modelo *VRS*. As unidades que estão sobre ela, A, B, C e D, representam a melhor razão de cálculo, ou seja, o valor 1. A linha segmentada, reta que une a origem com a unidade B, representa a fronteira eficiente em *CRS*. Pode-se supor que o segmento indicado pelas unidades A e B representa rendimentos crescentes à escala. Ou seja, qualquer aumento na entrada causaria aumento proporcionalmente maior na saída, de maneira que a unidade A é tecnicamente eficiente, mas é ineficiente em relação à escala. A unidade B se encontra sobre ambas as fronteiras. Portanto, esta unidade representa tanto eficiência técnica quanto eficiência de escala. Os segmentos B,



C e D representam rendimentos decrescentes à escala. Ou seja, um aumento das entradas produziria proporcionalmente um menor aumento na saída. Com isso, as unidades C e D são também eficientes, mas ineficientes em escala. Com o modelo *CRS*, somente B seria considerada eficiente, pois é a única que opera com rendimentos constantes à escala.

Tomando a unidade ineficiente E (ver GRÁF.5), sua eficiência técnica é dada por:

$$\theta_{CRS} = \frac{PQ}{PE}$$

Sua eficiência técnica pura é:

$$\theta_{VRS} = \frac{PR}{PE}$$

A (in)eficiência de escala, representada pelo traço escuro na linha pontilhada, é dada por:

$$\theta_E = \frac{\theta_{CRS}}{\theta_{VRS}}$$

Em que  $\theta$  é o quociente de eficiência resultante do cálculo. Pelo GRÁF. 5, também se pode concluir que, em geral:

$$\theta_{CRS} \leq \theta_{VRS}$$

Tanto no modelo *CRS* como no modelo *VRS*, é necessário haver uma orientação que posicione as unidades avaliadas em direção à fronteira eficiente, considerando: a otimização na combinação de *inputs* (modelo orientado ao *input*) para a obtenção dos *outputs*; ou a

otimização dos *outputs* a partir da combinação existente de *inputs* (orientação ao *output*).

De acordo com Álvarez (2001), a medida de eficiência técnica orientada ao *input* ( $ET_I$ ) consistirá em definir como referência a unidade eficiente que produz a mesma quantidade de *output* que a unidade avaliada, mas com menor quantidade de *inputs*. A medida de eficiência técnica ( $ET_O$ ) orientada ao *output* consistirá em definir como referência a unidade eficiente que utiliza a mesma quantidade de *inputs* que a unidade avaliada, mas que produz maior quantidade de *outputs*. Um exemplo disso pode ser visto no GRÁF. 6 e no GRÁF. 7, a seguir.

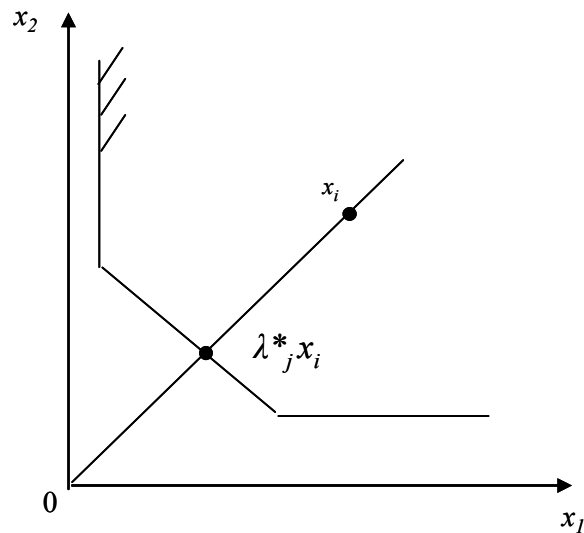


GRÁFICO 6 - Medida de eficiência técnica com orientação ao *input*

Fonte: adaptado de Färe, Grosskopf e Lovell (1994, p. 65).

No GRÁF. 6, o ponto  $\lambda^*_j x_i$  é a referência ou *benchmark* para a unidade  $x_i$ , que é ineficiente. A indicação é de que essa unidade deve reduzir seus *inputs* até chegar ao ponto de referência na fronteira. Então, será eficiente na sua combinação de *inputs* e *outputs*.

O GRÁF. 7 (página seguinte) representa uma situação de orientação ao *output*, e o ponto  $\theta^*_j u_j$  é a referência para a unidade  $u_j$ . A indicação é de que a unidade  $u_j$  deve aumentar a quantidade

de *outputs* até o ponto indicado na fronteira (determinado pela curva) para ser eficiente.

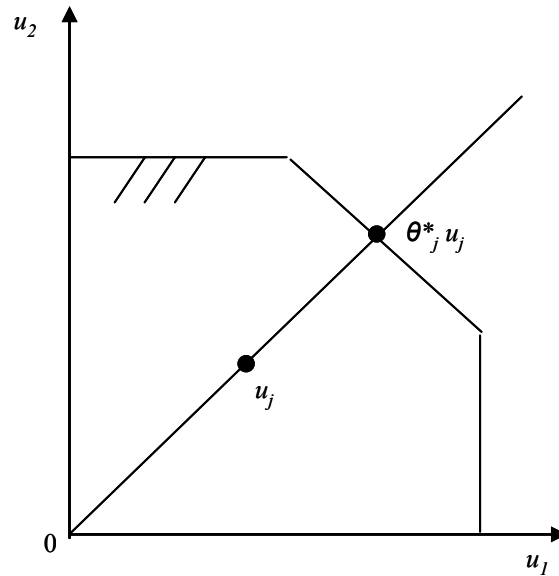


GRÁFICO 7 - Medida de eficiência técnica com orientação ao *output*

Fonte: adaptado de Färe, Grosskopf e Lovell (1994, p. 98).

Uma situação de simultânea redução de *inputs* e aumento de *outputs* é dada pela função *DDF* (*Directional Distance Function*), que mede a quantidade que pode transferir um vetor de *input* ou de *output* radialmente a partir de si mesmo em direção à tecnologia de fronteira, considerando uma direção predefinida. Essa direção pode diferir da direção radial fora da origem (CHAMBERS, CHUNG e FÄRE, 1998).

Em outras palavras, a função de distância direcional define a mais conveniente direção para expandir *outputs* e contrair *inputs*. Esta proposta é especialmente aplicada em situações em que não é possível expandir todos os *outputs* e, ao contrário, é preciso contrair alguns deles. Esse é o caso das medidas de ecoeficiência, em que nem todos os *outputs* gerados pelo processo produtivo são benéficos ou adequados. Por exemplo, na coleta de resíduos há material que pode ser reaproveitado (que seriam os bons *outputs*) e há material que não permite reaproveitamento e que é lançado no ambiente, como é o caso dos gases tóxicos

produzidos pelo acúmulo de resíduos. Esses últimos são considerados os maus *outputs* e devem ser contraídos tanto quanto os bons *outputs* devem ser estendidos. Ou seja, deve ser aumentada a coleta desse tipo de resíduo (DÍAZ e ROVIRA, 2006).

Em termos da fronteira de produção, fundamentalmente, há dois enfoques, ambos encontrados na literatura tanto econômica como de pesquisa operacional, para estimá-la: o modelo paramétrico; e o modelo não paramétrico.

De acordo com Thiry e Tulkens (1989), a distinção entre essas duas abordagens é feita dependendo de a fronteira poder ou não ser especificada como uma função com parâmetros constantes. No caso da abordagem paramétrica, significaria estimar - previamente à análise - uma forma funcional explícita para a tecnologia. Ou seja, estimar a fronteira, bem como definir uma determinada distribuição das ineficiências. Isso implica o conhecimento prévio de qual é a tecnologia utilizada pelas empresas analisadas e exige a adoção de cálculos econométricos. O método não paramétrico, ao contrário, não requer que a fronteira seja representada por uma função cujos parâmetros devam ser estimados *a priori* (THIRY e TULKENS, 1989).

Para Thiry e Tulkens (1989), na abordagem paramétrica podem ser utilizadas duas diferentes abordagens: a fronteira paramétrica determinística; e a fronteira paramétrica estocástica. Essa distinção depende da suposição de que as distâncias entre as situações observadas e aquelas especificadas pela forma funcional escolhida correspondem somente à ineficiência ou às ineficiências ajustadas ao termo de erro estatístico. No primeiro caso, a fronteira paramétrica é determinística, em que a forma funcional estimada especifica exatamente a fronteira. No segundo caso, a fronteira paramétrica é estocástica, em que a forma funcional somente

especifica a fronteira considerando um erro aleatório – portanto, de uma maneira probabilística.

Quanto ao método não paramétrico, a medida da eficiência de uma empresa é relativa às outras empresas da amostra. Também, o método permite uma forma relativamente simples para trabalhar com múltiplos *outputs* por meio de programação linear. Essa medida de eficiência requer um conjunto comum de ponderadores para ser aplicada a todas as empresas. A metodologia *DEA*, proposta por Charnes, Cooper e Rhodes (1978), permite escolher este grupos de ponderadores, como referido anteriormente. Mais detalhes sobre *DEA* são apresentados no capítulo sobre metodologia.

Reunindo os corpos teóricos sobre o ambiente competitivo, a orientação para o mercado e a eficiência, apresenta-se no capítulo 3 os modelos teórico e empírico da pesquisa, bem como as hipóteses de investigação.

### 3 - MODELOS E HIPÓTESES DE PESQUISA

Tanto o modelo teórico quanto o modelo empírico utilizados na presente tese tratam da relação das variáveis do ambiente competitivo e da orientação para o mercado com a eficiência.

#### 3.1 Modelo teórico da pesquisa

Considerando as abordagens teóricas feitas no capítulo anterior e a proposta da pesquisa, o modelo teórico adotado como base para a investigação está representado na FIG. 7.



FIGURA 7 – Modelo teórico da pesquisa

Fonte: elaboração própria

Os construtos mensurados são os seguintes: *ambiente competitivo*, *orientação para o mercado*

e *eficiência*. O construto *ambiente competitivo* é medido por três variáveis: *turbulência de mercado*, *intensidade competitiva* e *turbulência tecnológica*, conforme sugerido por Jaworski e Kohli (1993) e Slater e Narver (1994a). O construto *orientação para o mercado* é medido por outras quatro variáveis: *geração de inteligência*, *disseminação de inteligência*, *concepção de resposta* e *implementação de resposta*, as duas últimas sendo representativas da responsividade<sup>21</sup> (KOHLI e JAWORSKI, 1990). Finalmente, o construto *eficiência* resultará do cálculo dos coeficientes de eficiência das empresas analisadas. As setas representadas na FIG. 7 sugerem uma relação dos fatores de orientação ao mercado e do ambiente competitivo com a eficiência.

Quanto às variáveis *intensidade competitiva*, *turbulência de mercado* e *turbulência tecnológica*, a maioria dos estudos realizados sobre a temática de orientação para o mercado as considera como variáveis moderadoras da relação entre orientação para o mercado e desempenho.

Na presente pesquisa, no entanto, optou-se por considerar a influência direta de ditas variáveis na eficiência, isso porque a proposta aqui é tratar de eficiência, e não de medidas tradicionalmente utilizadas para verificar o desempenho das empresas. Técnicas específicas de análise dos dados são exigidas para tal<sup>22</sup> e impõem certas restrições, o que foge do escopo dos modelos de regressão normalmente utilizados nos trabalhos iniciais sobre a temática e, atualmente, dos modelos de equações estruturais empregados. Além disso, a verificação do comportamento de tais variáveis na presença dos fatores de orientação para o mercado poderá trazer novos *insights* para o segmento de supermercados, no qual estudos sobre a temática de

---

<sup>21</sup> Na proposta original de Kohli e Jaworski (1990), a responsividade é considerada em um único bloco, embora os autores destaquem que esta é formada por ações referentes à concepção e implementação de resposta. Assim, optou-se por trabalhar separadamente cada uma destas variáveis.

<sup>22</sup> No capítulo que trata da metodologia utilizada são mencionados os detalhes destas técnicas.

orientação ao mercado são escassos (PANIGYRAKIS e THEODORIDIS, 2007), ainda mais quando relacionados com eficiência, proposta esta praticamente inexistente.

### **3.2 Hipóteses de pesquisa e modelo empírico**

A formulação das hipóteses segue as relações referidas no modelo teórico. Assim, são apresentadas primeiramente as proposições e as hipóteses referentes à relação entre os construtos *orientação para o mercado* e *eficiência*. Na seqüência, apresentam-se as hipóteses motivadoras da relação entre os fatores do ambiente competitivo e a eficiência.

#### **3.2.1 Orientação para o mercado**

Na relação entre orientação para o mercado e desempenho, Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993), Slater e Narver (1994a), Day (2001) e Han, Kim e Srivastava (1998), entre outros<sup>23</sup>, atestam o efeito positivo entre ambas. Especificamente, Panigyrakis e Theodoridis (2007) comprovam o fato em um estudo realizado no segmento de supermercados. Assim, tomando a eficiência como medida de desempenho (SCHENDEL e PATHON, 1978) e considerando que *orientação para o mercado* é um construto formado pela geração da inteligência, pela disseminação da inteligência, pela concepção de resposta e pela implementação de resposta (KOHLI e JAWORSKI, 1990), as proposições feitas e as hipóteses a serem testadas são as seguintes<sup>24</sup>:

---

<sup>23</sup> Ver APÊNDICES A e B, sobre os estudos de orientação para o mercado.

<sup>24</sup> A exemplo de Bhuian (1998) e Diamantopoulos e Hart (1993), optou-se por trabalhar cada um dos fatores em separado antes de considerar uma hipótese única para o construto de orientação para o mercado. No entanto, enquanto os referidos autores utilizam os fatores independentemente para realizar outras análises, a proposta aqui é regredi-los independentemente com a eficiência. Esta é uma maneira de enriquecer a análise dos dados, uma vez que se conhecerá a participação de cada um dos fatores de orientação para o mercado na eficiência das empresas.



- **Geração de inteligência (GI)**

*Proposição<sub>1</sub>: Quanto maior for a geração de inteligência, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

De acordo com Kohli e Jaworski (1990), a geração de inteligência envolve o conhecimento das necessidades e preferências dos clientes e inclui aspectos como pesquisas com clientes, discussões com clientes e parceiros, e análise de fatores relacionados a competidores e ao ambiente de negócios da empresa. Nesse sentido, a partir da *Proposição<sub>1</sub>*, apresentam-se as seguintes hipóteses a serem testadas:

*H<sub>1</sub>: Quanto maior for a obtenção de informações dos clientes, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>2</sub>: Quanto maior for a obtenção de sugestões do mercado, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>3</sub>: Quanto maior for a obtenção de informações do segmento de atuação, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>4</sub>: Quanto maior for a percepção das mudanças no segmento, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

- **Disseminação de inteligência (DI)**

*Proposição<sub>2</sub>: Quanto maior for a disseminação de inteligência, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

A disseminação da inteligência é viabilizada pela comunicação horizontal que deve ocorrer entre todos os departamentos da empresa (KOHLI e JAWORSKI, 1990) quando as necessidades do mercado devem ser comunicadas (McNAMARA, 1972). Todos os membros da empresa devem estar comprometidos em criar valor superior aos clientes (NARVER, SLATER e TIETJE, 1998). Logo, levando em conta a *Proposição<sub>2</sub>*, as hipóteses a serem testadas são:

*H<sub>5</sub>: Quanto maior for o compartilhamento de informações entre os departamentos sobre o mercado de atuação, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>6</sub>: Quanto maior for a discussão das necessidades futuras dos clientes entre os departamentos, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>7</sub>: Quanto maior for a troca de informações internas relacionadas aos clientes, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

- **Concepção de resposta (CR)**

*Proposição<sub>3</sub>: Quanto maiores forem as ações para conceber a resposta ao mercado, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

De acordo com Kohli e Jaworski (1990), a concepção de resposta consiste na utilização da inteligência de mercado para desenvolver os planos de ação em resposta ao mercado, que estão relacionados a: seleção de mercados-alvo, desenho e oferta de produtos que respondam às necessidades atuais e futuras dos clientes, entre outros aspectos. Assim, as hipóteses a serem testadas são:

*H<sub>8</sub>: Quanto mais os supermercados aceitarem as mudanças nas necessidades dos clientes, maior será o seu nível de eficiência.*

*H<sub>9</sub>: Quanto mais os planos estiverem relacionados com as mudanças do mercado, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>10</sub>: Quanto mais os planos forem traçados de acordo com a realidade do segmento, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>11</sub>: Quanto maior for a reação à mudança de preços dos concorrentes, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>12</sub>: Quanto mais a oferta de produtos e serviços for orientada para a segmentação de mercado, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

• **Implementação de resposta (IR)**

**Proposição<sub>4</sub>:** *Quanto maior for a implementação de resposta, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

A implementação de resposta está relacionada com a consecução dos planos definidos na concepção da resposta e, juntamente com esta, define a responsividade da empresa para com o mercado. Na implementação da resposta, são executadas as ações referentes à seleção do mercado-alvo e à oferta de produtos e serviços que respondam às necessidades dos clientes (JAWORSKI e KOHLI, 1993). Nesse sentido, apresentam-se as seguintes hipóteses a serem testadas:

*H<sub>13</sub>: Quanto mais os supermercados reagirem à concorrência, maior será o seu nível de eficiência.*

*H<sub>14</sub>: Quanto mais os supermercados tomarem ações contra a insatisfação dos clientes, maior será o seu nível de eficiência.*

*H<sub>15</sub>: Quanto mais os supermercados ofertarem novos serviços, maior será o seu nível de eficiência.*

*H<sub>16</sub>: Quanto mais os supermercados se relacionarem com os clientes, maior será o seu nível de eficiência.*

### **3.2.2 Ambiente competitivo**

Ainda que se assuma o relacionamento positivo entre orientação para o mercado e desempenho, tal relação pode receber influências de fatores ambientais (KOHLI e JAWORSKI, 1990). Dalgic (1998) sustenta que o grau de orientação para o mercado das empresas depende de influências de fatores macroambientais (econômico-competitivos,

socioculturais, legais, administrativos e tecnológicos), entre outros aspectos. Da mesma forma, a ampla literatura sobre organizações sugere que as empresas se inter-relacionam com seus ambientes, influenciando e/ou sendo influenciadas por eles (PFEFFER e SALANCIK, 1978; LAWRENCE e LORSCH, 1967; THOMPSON, 1976; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984; HUNT e MORGAN, 1995; PORTER, 1999).

Para Kohli e Jaworski (1990), a turbulência de mercado, a intensidade competitiva e a turbulência tecnológica devem ser consideradas na relação entre orientação para o mercado e desempenho. Para efeitos da presente pesquisa, o objetivo é verificar a relação que existe entre cada uma das variáveis do ambiente competitivo e a eficiência na presença das variáveis de orientação para o mercado.

- **Turbulência de mercado (TM)**

Quanto ao efeito da variável *turbulência do mercado* sobre o desempenho, Kumar, Subramanian e Yauger (1998), por exemplo, não encontram um efeito significativo dessa variável ao regressá-la com cinco variáveis de desempenho (*crescimento da receita, retorno sobre o capital, sucesso de novos produtos, sucesso em reter clientes e sucesso em controlar despesas*). Esse também é o caso de Narver e Slater (1994) e de Greenley (1995).

Apesar de não terem encontrado suporte no teste de hipóteses, Jaworski e Kohli (1993) sugerem que empresas que operam em mercados mais turbulentos têm maior necessidade de acompanhar as preferências dos clientes e reagir a elas do que as empresas de mercados mais estáveis (KOHLI e JAWORSKI, 1990). Para Slater e Narver (1994a, p. 51), “a turbulência de mercado implica mudanças nas estratégias para enfrentar as mudanças nas necessidades dos

consumidores”.

Estudos realizados no setor varejista de alimentos destacam as transformações ocorridas na indústria, como a introdução de novos produtos e serviços determinados pela mudança nas características do consumidor (KEH e PARK, 1997; GRIFFITH e KRAMPF, 1997; BELL, DAVIES, e HOWARD, 1997) revelam que o desempenho das empresas não acompanhou o ritmo das mudanças e mostram que muitas empresas continuam operando com margens negativas de lucro (KEH e PARK, 1997) e com baixos índices de produtividade (DAWSON y LARKE, 2004). Tais considerações levam a sugerir que:

***Proposições:** Quanto maior for a turbulência de mercado, menor será o nível de eficiência dos supermercados.*

A turbulência de mercado está relacionada com as mudanças na composição dos clientes e nas suas preferências. Conforme Jaworski e Kohli (1993), as organizações que operam em ambientes turbulentos provavelmente necessitam modificar seus produtos e serviços continuamente para atender às mudanças nas preferências dos clientes. Nesse sentido, as hipóteses de turbulência de mercado a serem testadas são:

*H<sub>17</sub>: Quanto maior for a exigência de novos produtos por parte dos clientes, menor será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>18</sub>: Quanto maior for a exigência de novos serviços por parte dos clientes, menor será o nível de eficiência dos supermercados.*

- **Intensidade competitiva (IC)**

Em termos da influência da intensidade competitiva no desempenho, Kohli e Jaworski (1990) sugerem que, na ausência de competição uma empresa pode ter um melhor desempenho, ao contrário do que ocorre em ambientes altamente competitivos. Slater e Narver (1994a) comprovam essa suposição ao encontrarem um efeito negativo na relação entre a intensidade competitiva e o desempenho, representado pelo crescimento das vendas. Também considerando o crescimento das vendas como uma variável de desempenho, o estudo de Appiah-Adu (1998) revela que não há uma relação significativa entre esta variável e a intensidade competitiva.

No entanto, sabe-se que as capacidades internas das empresas refletem a sua maneira de competir no mercado, gerando vantagem competitiva superior (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Assim sendo, em ambientes altamente competitivos as ações internas possivelmente serão movidas no sentido de gerar a dita vantagem competitiva.

Logo, no segmento dos supermercados, que compete essencialmente por meio da redução de custos (LYNCH, KELLER e OZMENT, 2000) e no qual as estratégias são orientadas para economias de escala (KOTZAB e TELLER, 2003), parece fazer sentido considerar que a eficiência seja uma fonte de vantagem competitiva, pois esta representa uma medida específica do sucesso ou do fracasso dos processos operacionais (em termos da relação *inputs* x *outputs*). Para Schendel e Pathon (1978), a eficiência reflete as motivações fundamentais da ação corporativa, e empresas eficientes mantêm margens de lucro, enquanto a ineficiência tem sido um fator-chave para o fracasso de muitas empresas. Seguindo essa lógica, pode-se supor que:

**Proposição<sub>6</sub>:** *Quanto maior for a intensidade competitiva, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

A intensidade competitiva reflete a intensidade da rivalidade entre os concorrentes dentro do setor, envolvendo mecanismos como barreiras de entrada, poder dos fornecedores e dos compradores e ameaça de produtos substitutos (PORTER, 1999). Nesse sentido, as hipóteses de intensidade competitiva a serem testadas são:

*H<sub>19</sub>: Quanto maior for a rivalidade entre os concorrentes, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>20</sub>: Quanto maior for a fragilidade dos concorrentes, menor será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>21</sub>: Quanto maior for a ‘movimentação’ da concorrência, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

- **Turbulência tecnológica (TT)**

Sabe-se que a tecnologia envolve o amplo processo de transformar insumos em produtos e entregar estes ao consumidor final (KOHLI e JAWORSKI, 1990). Em termos da influência da tecnologia nas empresas, Thompson (1976) considera que as organizações defrontam-se com incertezas ambientais e tecnológicas, e que a maneira de enfrentar essas incertezas ocorre por meio da coordenação interna e do ajustamento externo. Assim, as atividades situadas na “fronteira” entre empresa e ambiente, como é o caso das atividades que envolvem o contato com fornecedores e



clientes, têm a função de amenizar o impacto das incertezas tecnológicas (THOMPSON, 1976). Tais considerações sugerem que a tecnologia exerce um impacto negativo no desempenho das organizações, pois pode desestruturá-las internamente caso não haja um alinhamento adequado entre estrutura e tecnologia.

Slater e Narver (1994a) não encontraram uma relação significativa ao testarem a influência da turbulência tecnológica em três variáveis de desempenho: *ROA*, *crescimento das vendas* e *sucesso de novos produtos*. Greenley (1995), ao testar o efeito da mudança tecnológica nas mesmas variáveis sugeridas por Slater e Narver (1994a), encontrou influência desta somente sobre o sucesso de novos produtos. Appiah-Adu e Ranchhod (1998) também atestam a influência da turbulência tecnológica no sucesso de novos produtos, ainda que não encontrem um relacionamento significativo com as demais variáveis de desempenho (crescimento da participação de mercado, margem de lucro e desempenho geral).

Ao considerar a turbulência tecnológica no contexto do setor varejista de alimentos, constata-se que o segmento de supermercados sofreu grandes transformações nas últimas décadas e passou a empregar tecnologia avançada na gestão dos seus negócios (KEH e PARK, 1997). Além disso, o segmento passou a utilizá-la intensivamente (LOUREIRO, 2003 e SOUSA, 2005), em função das tendências do mercado, que determinaram uma expansão global das atividades do segmento e uma explosão das vendas pela *internet* (GRIFFITH e KRAMPF, 1997).

Entretanto, o ajuste das empresas às incertezas tecnológicas (THOMPSON, 1976) parece não estar sendo satisfatório em termos do desempenho operacional, ao considerar que os supermercados seguem operando com baixas margens ou, mesmo, margens negativas de lucro

(KEH e PARK, 1997) e com índices de produtividade insatisfatórios, se comparados com outros setores da economia (DAWSON y LARKE, 2004). Tais constatações levam a sugerir que:

***Proposição7:*** *Quanto maior for a turbulência tecnológica, menor será o nível de eficiência dos supermercados.*

Levando-se em conta que a turbulência tecnológica está associada às mudanças frequentes na tecnologia e aos rápidos avanços tecnológicos, as hipóteses a serem testadas são:

*H<sub>22</sub>:* *Quanto maiores forem as mudanças tecnológicas que causem impacto na gestão, menor será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>23</sub>:* *Quanto mais frequentes forem as mudanças de tecnologia, menor será o nível de eficiência dos supermercados.*

A partir das hipóteses, apresenta-se o modelo empírico da pesquisa (FIG. 8), na página seguinte. Como dito anteriormente, os fatores *concepção de resposta e implementação de resposta*, ambos representativos da *responsividade*, serão tratados separadamente na presente pesquisa. Optou-se por esta divisão para captar comportamentos distintos na amostra analisada. Ou seja, considerando-se o fato de que a implementação da resposta pode ser motivada por fatores adicionais àqueles que nortearam a concepção dos planos. Como o contexto do setor caracteriza-se pela alta competitividade e rivalidade entre os concorrentes (LYNCH, KELLER e OZMENT, 2000), mudanças nos planos podem apresentar-se com certa frequência, motivadas pelo comportamento da concorrência.

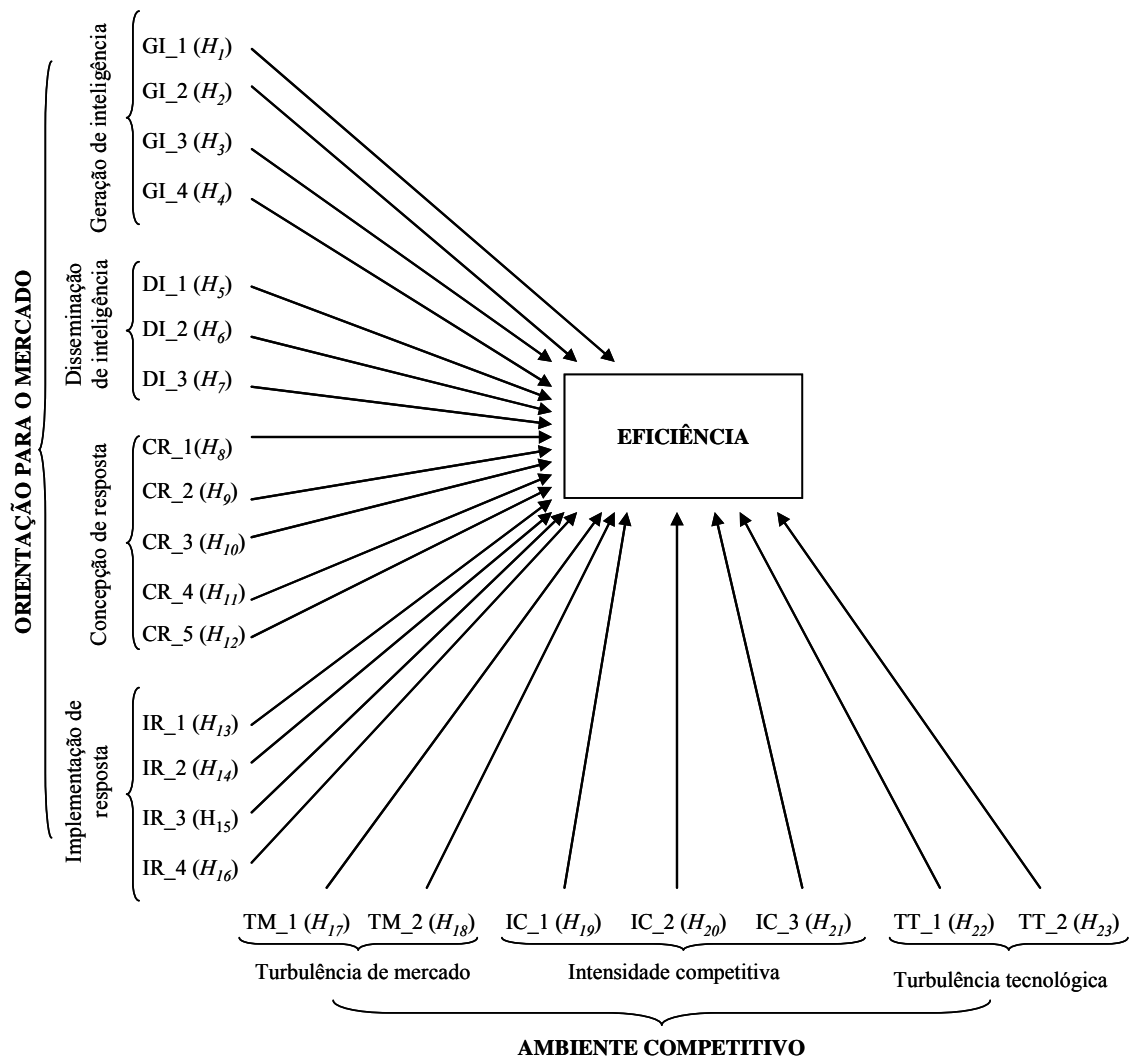


FIGURA 8 – Modelo empírico da pesquisa

Fonte: elaboração própria

Considerações sobre o segmento supermercadista e o comportamento das empresas a ele pertencentes são apresentados no capítulo 4.

#### 4 - CONSIDERAÇÕES SOBRE O SEGMENTO SUPERMERCADISTA

Antes de destacar o panorama mundial e o local do varejo de alimentos, cabem inicialmente algumas considerações conceituais sobre o tema. Valendo-se das afirmações de Peterson e Balasubramanian (2002)<sup>25</sup> de que tanto a academia como a literatura especializada sugerem que a definição do termo *varejo* tende a ser amplamente conhecida, interessa aqui somente situar o segmento que será analisado na pesquisa – os supermercados – no âmbito do amplo setor.

De acordo com a classificação de Winsor, Sheth e Manolis (2004, p. 253)<sup>26</sup>, os supermercados fazem parte do grupo formado pela distribuição padronizada de bens, a qual “serve como uma função primária de distribuição dos produtos manufaturados para outras organizações, gerando utilidades de tempo, espaço e posse.” Os supermercados seriam uma extensão dessa distribuição.

Na classificação das instituições varejistas relatada por Parente (2000), os supermercados entram no grupo do varejo alimentar com lojas, no qual se enquadram também os bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas. Brito (1998) utiliza essa nomenclatura para classificar os formatos de lojas

---

<sup>25</sup> Em *paper* publicado em 2002 sobre o varejo no século XXI, Peterson e Balasubramanian (2002) chamavam a atenção para as grandes transformações que acompanham o setor de um século a outro e para a necessidade de se ter uma definição consistente de varejo, bem como teorias de varejo baseadas nessa definição. Isso se faz necessário, conforme os autores, para compreender e explicar o fenômeno atual do varejo e os fenômenos relacionados a ele e predizê-los de maneira correta (PETERSON e BALASUBRAMANIAN, 2002). Ainda que a proposta seja de que uma nova e precisa definição de varejo seja necessária, os autores mostram que, de maneira geral, o conceito é assumido como amplamente conhecido, ainda que, por vezes, seja ambíguo e torne-se sem sentido.

<sup>26</sup> Os autores discutem a classificação tradicional de bens e serviços no varejo com base nos critérios de intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Eles apresentam uma classificação alternativa, baseada nas utilidades de forma e de posse de ambos. A atribuição dos supermercados no grupo de distribuição padronizada segue essa proposta alternativa.

existentes no Brasil, como retratado no QUADRO 2.

## QUADRO 2

### Classificação dos formatos de lojas no Brasil

<b>Formatos de loja</b>	<b>Área de vendas/m<sup>2</sup></b>	<b>Nº médio de itens</b>	<b>% de vendas não alimentos</b>	<b>Nº de check-outs</b>
Loja de conveniência	50 - 120	1.000	3	1 - 2
Loja de sortimento limitado	200 - 400	700	3	2 - 4
Supermercado compacto	300 - 700	4.000	3	2 - 6
Supermercado convencional	700 - 2.500	9.000	6	7 - 20
Superloja	3.000 - 5.000	14.000	12	25 - 36
Hipermercado	7.000 - 16.000	45.000	30	55 - 90
Loja de depósito	4.000 - 7.000	7.000	8	30 - 50
Clube atacadista	5.000 - 12.000	5.000	35	25 - 35

Fonte: Brito (1998, p. 77)

Ainda que a classificação referida no QUADRO 2 seja tomada como referência para a identificação do formato de lojas no Brasil, percebem-se alguns desencontros nas informações, o que dificulta assumir um ou outro formato quando se trata de selecionar os perfis para a realização de pesquisas. Um exemplo é a área de vendas para as lojas de sortimento limitado e os supermercados compactos, quando se assume que uma loja com 300m<sup>2</sup> pode ter tanto um quanto outro formato. Também, o número de *check-outs* dificulta identificar o formato no mesmo caso.

Uma classificação diferenciada é provida pela empresa ACNielsen, responsável pelas pesquisas do *ranking* do segmento no Brasil, publicado anualmente pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Nos dados sobre a estrutura do varejo nos anos de

2001/2002, a classificação dos tipos de canais de auto-serviço e tradicionais<sup>27</sup> no Brasil e alguns países da América Latina é assim composta:

QUADRO 3  
Definição dos tipos de canais por país

País	Auto-Serviço	Tradicional
Argentina	Supermercados (lojas com 4 ou mais <i>check-outs</i> ), auto-serviços (1 a 3 <i>check-outs</i> ), minimercados ou auto-markets (lojas de conveniência em postos de gasolina ou não).	Armazéns e <i>Kioskos</i> .
Brasil	Supermercados (lojas a partir de 1 <i>check-out</i> ), lojas de conveniência.	Armazéns, Empórios, Mercearias e Padarias.
Chile	Supermercados (lojas com 3 ou mais <i>check-outs</i> ), auto-serviços (1 a 2 <i>check-outs</i> ), auto-markets (lojas de conveniência em postos de gasolina).	Armazéns, Adegas ( <i>Botillerías</i> ), Quiosques ( <i>Kioskos</i> ).
Colômbia	Lojas que possuam uma área de vendas com mais de 100m <sup>2</sup> , sistema de auto-serviço e <i>check-out</i> de saída.	Armazéns ( <i>Graneros</i> , <i>Almacens</i> ), Adegas ( <i>Licorería</i> ) Quiosques ( <i>Kioskos</i> , <i>Cajoneros</i> ).
México	Supermercados (lojas com mais de 3 <i>check-outs</i> ou 600m <sup>2</sup> ), Auto-Serviços (1 a 2 <i>check-outs</i> ou menores de 600m <sup>2</sup> ), Lojas de Conveniência e Auto-Serviços do Governo.	Armazéns ( <i>Abarrotes</i> ), Quiosques ( <i>Estanquillos</i> ).

Fonte: ACNIELSEN (2002, p.10-11)

Na classificação recente adotada pela ABRAS e publicada no *Ranking* 2006, referente ao desempenho das empresas no ano de 2005, as lojas com 1 *check-out* são consideradas lojas de auto-serviço e as lojas com 2 ou mais *check-outs* são consideradas supermercados (LUKIANOCENKO, 2006d). Segue-se, assim, a classificação da ACNIELSEN (2002) na identificação dos formatos de loja para os propósitos da tese quando se opta, inicialmente, pela investigação envolvendo os supermercados

Feitas essas considerações, os próximos passos consistem em situar o segmento de supermercados no panorama mundial e no brasileiro.

<sup>27</sup> Auto-serviço: supermercados; Tradicionais: armazéns, empórios, mercearias e outros que não tenham como característica o consumo local (ACNIELSEN, 2002).

#### 4.1 O Contexto dos supermercados

De maneira geral, os mercados mundiais têm presenciado a uma expansão global das atividades dos supermercados e à explosão das vendas pela *internet* nas últimas décadas (GRIFFITH e KRAMPF, 1997). O segmento mudou drasticamente a sua forma tradicional de fazer negócios, passando das mercearias<sup>28</sup> às grandes redes que utilizam tecnologia avançada e sobrevivem com baixas margens de lucro (KEH e PARK, 1997).

Keh e Park (1997) afirmam que as grandes transformações no segmento ocorreram em três principais vetores: a) a implementação de inovações tecnológicas, com ênfase no ECR (do inglês - *Efficient Consumer Response*); b) a introdução de novos produtos e serviços; e c) a reestruturação das organizações e adoção de fusões e aquisições. Conforme os autores, essas transformações causaram tremendas implicações para o *marketing-mix*, para a produtividade e para o relacionamento entre varejistas e fornecedores, apresentando uma base comum: as mudanças nas características do consumidor.

Dawson (2005) comenta sobre as inovações como fontes de mudanças por parte dos supermercados. De acordo com o autor, “a maior inovação que mudou o segmento foi a adoção do marketing, ao invés das vendas, como um paradigma fundamental para a atividade” (DAWSON, 2005, p. 346). Tal inovação gerou novos formatos de lojas, propiciou a criação da fórmula para atender segmentos específicos de clientes e melhorou o controle dos varejistas sobre a comunicação com os consumidores.

Quanto aos consumidores, Coughlan *et al.* (2002) destacam que há uma crescente importância

---

<sup>28</sup> Pequenos supermercados administrados por familiares. O conceito *mom-and-pop* norte-americano.

de o consumidor ter conveniência no seu relacionamento com os varejistas, fato que se tornou uma questão estratégica a ser enfrentada pelas empresas. Isso porque os aspectos situacionais de consumo e comportamento do consumidor são extremamente importantes para os varejistas, uma vez que a competição se dá em base local, independentemente do fato de as empresas serem internacionais ou nacionais (DAWSON, 2005).

Nesse sentido, Bell, Davies e Howard (1997) destacam os principais desafios para os supermercados, visão que também é compartilhada por Lira (2005), Griffith e Krampf (1997); Keh e Park (1997), Saab e Gimenez (2000) e Parente (2000):

**a) Planejar o crescimento para maximizar as economias de escala e de escopo**

Quanto a este desafio, as três principais estratégias de crescimento adotadas pelos supermercados são (BELL, DAVIES e HOWARD, 1997):

- **Aumentar a participação no mercado doméstico, por meio do aumento de vendas em cada loja, do aumento do espaço físico de vendas e das fusões e aquisições internas**

Esta abordagem tem caracterizado os mercados europeus, nomeadamente no Reino Unido e na França (BELL, DAVIES e HOWARD, 1997), na Espanha (FLAVIÁN e POLO, 1998) e em Portugal (BARROS e ALVES, 2004); o mercado japonês (DAWSON e LARKE, 2004); o mercado brasileiro (SOUSA, 2005 e LUKIANOCENKO, 2006a); e o mercado chileno<sup>29</sup> (BIANCHI e MENA, 2004). Uma

---

<sup>29</sup> Conforme Bianchi e Mena (2004), no Chile os maiores grupos do setor são de empresários locais,



decorrência dessa ação é a grande concentração no setor, com poucos grupos sendo responsáveis pela maior parcela do mercado. Esse aumento na concentração se mostrou menos intenso no Brasil, considerando o ano de 2005, quando houve um crescimento nos diversos tamanhos de empresas supermercadistas, contribuindo para que o setor seja de menos concentração, se comparado com outros países (LUKIANOCENKO, 2006a).

- **Promover a diversificação que vai além das atividades originais**

Esta iniciativa tem sido representada por um amplo portfólio de formatos de estabelecimentos de venda e por novos ramos de atividade, por exemplo agências de viagem e lojas de departamento. Esta estratégia é típica da Alemanha (BELL, DAVIES e HOWARD, 1997) ocorrendo também no Brasil (LUKIANOCENKO, 2006b). De fato, Lukianocenko (2006a) aponta que em 2005 os supermercados brasileiros aumentaram a participação em outros tipos de negócio, em especial no agronegócio, mas também em setores como serviços bancários, restaurantes e serviços de viagem. Novos formatos também têm aparecido na economia chilena nas últimas décadas, conforme Bianchi e Mena (2004). Griffith e Krampf (1997) destacam esse fenômeno nos Estados Unidos e apontam, em especial, para o que chamam de ‘polarização dos estabelecimentos’, em que algumas empresas competem com grandes e pequenos espaços de venda (os grandes espaços no formato de hipermercado e os pequenos no formato de estabelecimentos especializados) no mesmo mercado. Sousa (2005) aponta esse fenômeno no Brasil, onde se confirmou, de um lado, aumento na área de vendas e, de outro, a tendência por inversões em mais de um formato

(supermercados e hipermercados, por exemplo). Ainda no Brasil, constatou-se que em 2004 as pequenas superfícies comerciais (até 250m<sup>2</sup>) e as médias (de 251m<sup>2</sup> a 1000 m<sup>2</sup>) tiveram maior crescimento em número de estabelecimentos em comparação com as grandes superfícies (SOUSA, 2005), o que se manteve em 2005 (LUKIANOCENKO, 2006b). No entanto, os grandes espaços comerciais continuam fortemente presentes nos mercados mundiais. É o caso da Finlândia (AALTO-SETÄLÄ, 2002), Espanha (DE JORGE, 2005), Japão (DAWSON e LARKE, 2004) e Reino Unido (POOLE, CLARKE e CLARKE, 2002), por exemplo.

- **Realizar a expansão geográfica, por meio, em grande parte, de fusões e aquisições de redes locais**

Na Europa, os varejistas franceses foram os primeiros praticantes do chamado ‘crescimento orgânico internacional’, movendo-se rapidamente nos mercados da Espanha e de Portugal, e no formato de hipermercados, por meio, principalmente, dos grupos Carrefour e Auchan (BELL, DAVIES e HOWARD, 1997). Conforme os referidos autores, os Estados Unidos e os países da América Latina e Ásia-Pacífico também são a direção da expansão dos varejistas europeus, que empregam uma mescla de crescimento orgânico, aquisições e alianças para assegurar a penetração nos mercados. Nos Estados Unidos, o exemplo mais conhecido é o da empresa *Wal-Mart*, que está presente em quase todos os mercados mundiais, seja na América Latina, Europa (Alemanha e Reino Unido) ou Ásia (AALTO-SETÄLÄ, 2002). No Brasil, os grandes grupos europeus e norte-americanos chegaram no final da década de 1970 (*Carrefour*), anos 1980 (*Sonae*) e anos 1990 (*Wal-Mart* e o grupo holandês *Royal Ahold*), quando passaram a constituir os maiores grupos do segmento de

supermercados no país (SESSO FILHO, 2003).

**b) Aumentar o valor agregado**

Bell, Davies e Howard (1997, p. 854) afirmam que “aumentar o valor agregado significa uma transformação dos processos das empresas de forma a controlar mais as atividades que ocorrem entre o produtor de matéria-prima e o consumidor final.” Uma das maneiras de fazê-lo é adquirir e gerenciar os processos dos fornecedores e outra forma é por meio do desenvolvimento de marcas próprias de produtos.

**c) Garantir preços competitivos aos consumidores sem perder o valor agregado**

A garantia de preços competitivos para os consumidores por parte dos supermercados pode vir por meio da estratégia de oferecer produtos de marca própria nas lojas. Além dos preços reduzidos, Bell, Davies e Howard (1997) enfatizam que as empresas provêm valor aos seus clientes quando lhes oferecem produtos próprios de qualidade semelhante às marcas líderes de mercado. As marcas próprias exercem um papel importante para os supermercados, em termos seja de assegurar seu crescimento em relação às marcas líderes ou de garantir maior poder de negociação com os fornecedores (KEH e PARK, 1997).

**d) Planejar uma cadeia de suprimentos que seja eficiente**

É fato que os supermercados têm, atualmente, tamanho maior que os seus fornecedores, o que lhes garante maior poder de barganha do que no passado (KUMAR, 1997). Isso facilita às empresas o controle da cadeia de suprimentos, em especial quando está em jogo

o aumento do número de marcas próprias pelos supermercados. Para obter participação significativa por meio de marcas próprias, a prática dos supermercados do Reino Unido, por exemplo, é de controlar a cadeia (BELL, DAVIES e HOWARD, 1997).

**e) Manter uma relação ótima com as filiais e dessas com o grupo, de forma a gerenciar adequadamente a demanda**

Bell, Davies e Howard (1997, p. 855) afirmam que “a cadeia de suprimentos depende do intercâmbio das informações nos dois extremos da cadeia (fornecedor de matéria-prima e consumidor final), o que exige que os supermercados tenham o controle sobre seus estabelecimentos e não sejam controlados por eles”.

Ao considerar esses desafios, pode-se comprovar que a realidade do segmento de varejo alimentar no Brasil não difere dos demais países, uma vez que a crescente internacionalização do setor traz consigo características e comportamentos similares das empresas ao redor do mundo. Cabe, entretanto, direcionar o foco para o comportamento dos números do segmento no Brasil nos últimos anos. Nesse sentido, são feitas a seguir algumas análises pertinentes ao assunto.

#### **4.2 O comportamento do segmento supermercadista brasileiro nos últimos anos**

Inicialmente, pode-se verificar a evolução do segmento supermercadista brasileiro nos referidos anos em termos de faturamento, lucro líquido, volume de emprego, aumento do espaço físico de vendas e número de *check-outs*. Os valores são os totais do setor nos respectivos anos e estão destacados na TAB. 1 (página seguinte).

Como é possível perceber, o faturamento em 2005 superou o de 2003 em torno de 20%. No entanto, o lucro líquido reduziu no período, o que reflete a realidade do segmento de operar com baixas margens (KEH e PARK, 1997). Em termos da participação no PIB, o segmento permaneceu estável nos últimos dois anos, o que pode ser interpretado como uma situação de manutenção das empresas no mercado.

TABELA 1

## Evolução do Segmento Supermercadista Brasileiro de 2003 a 2005

Ano	Faturamento (em R\$ bilhões)	Part. no PIB (em %)	Lucro Líquido (em % sobre vendas)	Número de Empregos Diretos (em mil)	Área de Vendas (em milhões de m <sup>2</sup> )	Número de <i>check-outs</i> (em mil)
2003	87,2	5,8	1,6	739,8	17,8	163,2
2004	97,7	5,5	1,8	788,3	18,1	166,5
2005	106,4	5,5	1,3	800,9	18,4	169,5

Fonte: Lukianocenko (2004); Sousa (2005); Lukianocenko (2006a)

O aumento no faturamento também foi apontado na Pesquisa Anual do Comércio (PAC), realizada pelo IBGE, cujo último ano de referência é o de 2004. Conforme dados da pesquisa, o segmento de hipermercados e supermercados foi um dos que mais se destacou no comércio varejista, apresentando uma receita operacional bruta de R\$ 78,9 bilhões no referido ano. Da mesma forma, o aumento do número de empregados diretos reflete a tendência do setor de ser um dos maiores empregadores no conjunto do setor varejista brasileiro, fato confirmado pelo IBGE (2004) no ano de 2004.

Para obter mais detalhes acerca desses números, optou-se por fazer uma análise mais detalhada dos resultados dos cem maiores grupos de supermercados brasileiros entre os anos 2003 e 2005, segundo o *ranking* da ABRAS.

Os cem grupos foram selecionados do universo dos quinhentos maiores, o que significa 20% dos maiores grupos atuantes no Brasil no período. Para tanto, dividiu-se as empresas em

*pequenas, médias e grandes* em função do faturamento, utilizando os valores em percentis como pontos de corte e ajustando-se os dados a números inteiros para, posteriormente, transformar a variável faturamento na variável *dummy* tamanho. Assim, a classificação final seria:

TABELA 2

Divisão, por tamanho, dos cem maiores grupos de supermercados brasileiros nos anos de 2003 e 2005, levando-se em conta o faturamento

<b>Tamanho</b>	<b>Escala de Faturamento (em R\$)</b>			
Pequeno	de	15.000.000,00	a	150.000.000,00
Médio	de	150.000.001,00	a	750.000.000,00
Grande	de	750.000.001,00	a	20.000.000.000,00

Fonte: elaboração própria, a partir de dados do *Ranking* ABRAS

A análise de frequência da amostra para os dois anos analisados, totalizando 200 empresas (100 grupos em cada ano), mostrou que 90% dos grupos são de pequeno e médio porte e que 66,5% da amostra é de pequenos grupos, com um faturamento inferior a R\$150 milhões (ver TAB. 3). Esses números revelam a grande disparidade no setor e a tendência de concentração das empresas pelo aumento de tamanho (KUMAR, 1997).

TABELA 3

Frequência do tamanho dos cem maiores grupos de supermercados brasileiros, nos anos de 2003 e 2005<sup>30</sup>

<b>Tamanho</b>	<b>Frequência</b>		
	<b>Absoluta</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
Pequeno	133	66,5	66,5
Médio	47	23,5	90
Grande	20	10	100
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	

Fonte: elaboração própria, a partir de dados do *Ranking* ABRAS

<sup>30</sup> Na TAB.3, o total de 200 é relativo à somatória do total de supermercados nos dois anos analisados, isto é, 100 supermercados em 2003 e 100 supermercados em 2005. Logo, o tamanho 'pequeno', por exemplo, corresponde a 133 supermercados nos dois anos, ou seja, à soma dos supermercados de tamanho pequeno em 2003 e 2005.

Os dados da TAB. 3 mostram uma alta concentração do nível de faturamento em grandes grupos, destacando-se que somente dez dos cem maiores da amostra (10% do total) faturaram individualmente acima de R\$750 milhões. A alta concentração do faturamento levou a que 76% do faturamento da amostra ficasse nas mãos dos dez maiores grupos, como pode ser observado na TAB. 4.

TABELA 4

Faturamento dos dez maiores grupos de supermercados no ano de 2005

Amostra	Faturamento bruto em R\$	%
100 empresas	62.698.186.509,00	100
10 maiores	47.510.511.406,00	76

Fonte: elaboração própria, a partir de dados do *Ranking* ABRAS

Visto no contexto global, o percentual de 10% de grupos com maior faturamento bruto reduziu para 2% do total dos quinhentos maiores grupos brasileiros do segmento no ano de 2005 (LUKIANOCENKO, 2006a).

O aumento da participação no mercado doméstico por meio do aumento de vendas por loja, dentre outros aspectos, gerou grande concentração no setor, o que confirma as estratégias adotadas pelos supermercados em todo o mundo, conforme Bell, Davies e Howard (1997). No Brasil, os investimentos estrangeiros têm favorecido essa concentração (IBGE, 2004) ainda que, comparado com outros países, o fenômeno seja menos acentuado (LUKIANOCENKO, 2006a).

Ao comparar as médias tomando como variáveis o ano (variável binária), o tamanho e o faturamento em cada ano, pode-se observar que no total geral (média de R\$ 528,2 milhões) as empresas aumentaram o faturamento entre um ano e outro, mantendo-se nos mesmos tamanhos do ano anterior (2003) ou passando a um tamanho superior em 2005, como mostra a TAB. 5.

TABELA 5

Comparação do faturamento médio dos grupos de supermercados analisados, entre 2003 e 2005

Tamanho da Empresa	Número de Casos	Ano do Faturamento	Faturamento Médio (em R\$ milhões)
Pequeno	69	2003	71,14
	64	2005	89,22
	133	Total	79,84
Médio	23	2003	331,93
	24	2005	299,65
	47	Total	315,45
Grande	8	2003	3799,91
	12	2005	4149,69
	20	Total	4009,78
Total	100	2003	429,42
	100	2005	626,98
	200	Total	528,2

Fonte: elaboração própria, a partir de dados do *Ranking* ABRAS

Na TAB. 5, percebe-se o dinamismo do segmento, que se reflete nas mudanças constantes de um ano para outro em termos do porte da empresa. Os mesmos grupos de supermercados analisados em 2003 e 2005 mostraram oscilações nos três tamanhos, sendo que a maior variação ocorreu nos de grande porte, passando de 8 no ano de 2003 para 12 no ano de 2005. Essa variação também foi presenciada nos grupos de supermercados de pequeno porte, que reduziram de 69 empresas em 2003 para 64 em 2005.

O intenso movimento de posições entre as empresas também interferiu no comportamento de algumas variáveis tomadas para análise. Por exemplo, constata-se que, em uma relação básica de tamanho, anos e número médio de empregados por empresa, há redução do número de empregados no ano de 2005 (TAB. 6, página seguinte) nos grupos de supermercados de porte médio, assim como houve baixa no faturamento nesse mesmo ano, como referido na TAB. 5.



TABELA 6

Relação entre empregados, faturamento e tamanho nos grupos de supermercados  
nos anos de 2003 e 2005

Tamanho da Empresa	Nº de Casos	Ano (variável binária)	Total de Empregados	Participação de Cada Tamanho no Total de Empregados
Pequeno	69	2003	35671	6,9%
	64	2005	37738	7,3%
	133	Total	73409	14,3%
Médio	23	2003	47588	9,3%
	24	2005	44774	8,7%
	47	Total	92362	18,0%
Grande	8	2003	136765	26,6%
	12	2005	211034	41,1%
	20	Total	347799	67,7%
Total	100	2003	220024	42,8%
	100	2005	293546	57,2%
	200	Total	513570	100,0%

Fonte: elaboração própria, a partir de dados do *Ranking* ABRAS

Pode-se observar na TAB. 6 que o número de trabalhadores nas empresas de tamanho médio em 2005 foi de 8,7% do total de empregados dos três tamanhos (pequeno, médio e grande), contra 9,3% em 2003.

Também na TAB. 6 pode ser verificado o aumento considerável do número de empregados nos grandes supermercados nos dois anos analisados. A participação dessas empresas no volume total de empregos dos cem grupos considerados passou de 26,6% em 2003 para 41,1% em 2005. Assim, é possível inferir que o mercado de trabalho se ajusta rapidamente ao nível de faturamento e ao tamanho das empresas, indicando, *a priori*, uma significação entre tamanho, faturamento e número de empregados.

De maneira geral, percebe-se um forte ritmo de desenvolvimento do setor, decorrente das constantes mudanças. A realidade dos supermercados brasileiros é de crescente competitividade entre as lojas, o que exige adaptações que permitam um novo modelo de

operação fundamentado no controle mais eficiente do negócio (ROJO, 1998). Conforme Rojo (1998, p. 36), um fator que se destaca nessas mudanças é “a necessidade de orientar esforços mais efetivos para atender um consumidor cada vez mais exigente”. A discussão teórica proposta nesta tese e a consecução dos objetivos traçados poderão, juntos, dimensionar a realidade da orientação desses esforços.

A seguir, apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa.

## **5 - METODOLOGIA**

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na consecução da pesquisa. Os tópicos incluem: concepção e caracterização da pesquisa; caracterização do universo e definição da amostra; o instrumento de pesquisa; coleta e preparação dos dados; e técnicas de análise dos dados.

### **5.1 Concepção e caracterização da pesquisa**

O percurso seguido para o alcance dos objetivos da investigação teve seu início na concepção propriamente dita da pesquisa, etapa subsequente à identificação do problema de pesquisa e das questões dele oriundas.

Em função do objetivo geral da pesquisa - que foi o de analisar a relação da orientação para o mercado e do ambiente competitivo com os níveis de eficiência dos supermercados -, partiu-se para o detalhamento dos procedimentos necessários à obtenção das informações que visassem responder às questões de pesquisa.

Adotando a classificação de Malhotra (2001), o tipo de pesquisa adequado às questões propostas é o conclusivo, o qual tem por objetivo testar hipóteses, examinar relações e fornecer resultados conclusivos. Além disso, a pesquisa conclusiva requer que as informações necessárias sejam claramente definidas, apresentem um processo de pesquisa formal e estruturado e, em geral, exijam uma análise quantitativa dos dados (MALHOTRA, 2001).

A partir da pesquisa conclusiva, Malhotra (2001) e Mattar (1999) fazem duas subdivisões:

pesquisa causal; e pesquisa conclusiva descritiva. Em função dos objetivos da tese, tem-se uma pesquisa deste último tipo, cujo principal objetivo é “descrever as características de grupos [...] estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos [...] descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis” (MATTAR, 1999, p. 86).

A pesquisa descritiva tem como característica um maior conhecimento prévio das questões de pesquisa e exige que o pesquisador esteja “apto a definir claramente o que deseja avaliar [...] e ter a capacidade para especificar quem deve ser incluído na definição de uma certa comunidade ou de uma determinada população” (SELLTIZ, *et al.*, 1965, p. 79). Nesse sentido, optou-se pelo estudo transversal único e pelo método *survey*. Este último é um dos principais métodos empregados na execução de pesquisas descritivas (MALHOTRA, 2001).

O método *survey* consiste em “um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados” (MALHOTRA, 2001, p. 179). Babbie (1999) considera que o *survey* tem por objetivos principais: a descrição; a explicação; e a exploração, e, usualmente, visa atingir mais de um destes objetivos ao mesmo tempo.

Em relação ao estudo transversal único, segundo a proposta do *survey* ele assume a denominação de ‘*survey* interseccional’, que é utilizado para colher os dados, em um determinado momento, de uma amostra previamente selecionada, com o objetivo de descrever alguma população maior na mesma ocasião (BABBIE, 1999). Para Babbie (1999, p. 101), “tal *survey* pode ser usado não só para descrever, mas também para determinar relações entre variáveis na época do estudo”. Assim, o *survey* interseccional faz uma descrição de tempo

único, em uma determinada amostra de respondentes, e também pode ser aplicado para descrever subconjuntos dentro de dita amostra, como é o caso da verificação de diferenças de opinião/atitudes entre grupos de respondentes (BABBIE, 1999).

Após a identificação do tipo e do método de pesquisa, partiu-se para a caracterização da população e a definição da amostra, aspectos que são relatados a seguir.

## **5.2 Caracterização do universo e definição da amostra**

O universo da pesquisa foi composto de todas as empresas varejistas de alimentos <sup>31</sup> cadastradas na Câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte (CDL-BH), em agosto de 2006. <sup>32</sup> Assim, trabalhou-se com uma amostra não probabilística, por conveniência (MALHOTRA, 2001). A delimitação a esse universo justifica-se por razões relacionadas à representatividade da cidade no setor supermercadista brasileiro e também à sua participação na atividade comercial do país. Nesse sentido, cabe destacar:

- Belo Horizonte é a capital do Estado de Minas Gerais, o qual apresentou a segunda maior participação de receita bruta de revenda gerada pela atividade comercial do país, ficando somente atrás do Estado de São Paulo (IBGE, 2004)<sup>33</sup>;
- Belo Horizonte faz parte da região Sudeste do Brasil, juntamente com os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo, a qual apresentou a maior participação no faturamento das quinhentos maiores corporações de hipermercados, supermercados e

---

<sup>31</sup> Supermercados e lojas de auto-serviço.

<sup>32</sup> Conforme informação do gerente da Divisão de Pesquisas do CDL-BH, os dados são atualizados mensalmente.

<sup>33</sup> Dados fornecidos na Pesquisa Anual do Comércio (PAC), cuja última publicação é de 2004.

lojas de conveniência em 2005<sup>34</sup>, conforme dados da ABRAS (LUKIANOCENKO, 2006c). De acordo com Lukianocenko (2006c), a participação desta região ficou em 56,99% do total faturado pelas quinhentas maiores empresas do segmento no Brasil, sendo que empresas sediadas em Belo Horizonte e na região metropolitana da capital mineira contribuíram decisivamente para o resultado;

- na capital de Minas Gerais estão as maiores redes de hipermercados e supermercados do Brasil, entre elas as empresas Extra (pertencente ao Grupo Pão de Açúcar), Carrefour e Epa (pertencente ao grupo DMA). Tais redes ocupam a 1ª, 2ª e 6ª posição, respectivamente, no *ranking* dos quinhentos maiores grupos de supermercados em 2005.

Delimitado o universo da pesquisa, o próximo passo foi definir quem seriam os respondentes do questionário e qual seria o formato de loja que se enquadraria na proposta. Seguindo a regra para os estudos sobre orientação para o mercado, os sujeitos da pesquisa foram os gerentes de cada um dos supermercados, uma vez que estes são os mediadores entre o cliente e a direção da empresa e podem servir como ‘termômetros’ das ações de orientação para o mercado. É importante salientar que cada uma das empresas foi considerada individualmente para a pesquisa, independentemente do fato de pertencer ou não a uma grande corporação. Tal decisão vai ao encontro da proposição de Kohli e Jaworski (1990) para os estudos sobre orientação para o mercado, quando os referidos autores afirmam que “a unidade apropriada de análise parece ser a unidade estratégica de negócio antes da corporação por que diferentes unidades provavelmente sejam orientadas para o mercado em diferentes níveis” (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p. 6).

Quanto ao formato de loja, foram adotados os critérios de classificação da ACNielsen (2002),

---

<sup>34</sup> As quinhentas maiores corporações são responsáveis por 65% das vendas no setor, conforme Lukianocenko (2006c).

que consideram supermercados todas as lojas que possuem a partir de 1 *check-out*. Lukianocenko (2006d) referenda dita classificação no *Ranking* 2006 da ABRAS, quando enquadra as lojas de 1 *check-out* como lojas de auto-serviço e as lojas com 2 ou mais *check-outs* como supermercados. Sendo assim, optou-se por priorizar os supermercados na pesquisa, flexibilizando este critério para as lojas de auto-serviço, para o caso de deparar-se com um baixo número de supermercados dispostos a responder o questionário, uma vez que não se tinha conhecimento *a priori* do perfil das empresas quanto ao número de *check-outs*.

Na época da pesquisa (setembro de 2006), havia 566 empresas varejistas de alimentos cadastradas no CDL-BH. Destas, 148 foram eliminadas por apresentarem como principal atividade a de padaria e confeitaria ou comércio de frutas, verduras e legumes, restando um universo de 418 empresas a serem pesquisadas nos limites da cidade de Belo Horizonte. Todas foram contactadas. Sendo assim, não existiu um processo de amostragem predefinido (MALHOTRA, 2001). A amostra final foi composta pelas empresas cujos gerentes se dispuseram a participar da pesquisa, totalizando 119 empresas.<sup>35</sup>

### **5.3 O Instrumento de pesquisa**

O questionário<sup>36</sup> desenvolvido teve três grandes blocos, um voltado para as questões sobre orientação para o mercado, outro para os fatores do ambiente competitivo e o outro, para as informações necessárias ao cálculo do coeficiente de eficiência das empresas.

---

<sup>35</sup> Os motivos para a não-participação das 299 empresas que comporiam o universo inicialmente delimitado de 418 foram: recusa em participar da pesquisa (75%), telefone não atende (15%), número de telefone não encontrado/não confere (10%).

<sup>36</sup> O modelo utilizado do questionário consta no APÊNDICE D.

Primeiramente, para estudar o comportamento dos supermercados em relação à sua orientação para o mercado e ao ambiente competitivo, foi feita uma adaptação da escala proposta por Jaworski e Kohli (1993), considerando somente os indicadores de geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade e os fatores turbulência de mercado, turbulência tecnológica e intensidade competitiva.

Ainda que a base para o desenvolvimento da escala sobre orientação para o mercado tenha sido o trabalho de Jaworski e Kohli (1993), novos indicadores foram incorporados e outros foram retirados e/ou alterados, com o intuito de aproximar-se da realidade local e, especificamente, para retratar a realidade do segmento de mercado investigado.

Três razões justificam a adequação/alteração da escala: a) predominância de estudos sobre orientação para o mercado no setor industrial, como pode ser verificado nos APÊNDICES A e B, o que torna pouco adequado utilizar a mesma escala para o setor comercial; b) estudos ainda incipientes sobre o tema no segmento de supermercados, como referido por Berry, Gresham e Millikin (1990) e Panigyrakis e Theodoridis (2007), o que determina a pouca opção por escalas testadas e validadas no segmento; e c) em função da quase hegemonia na produção de estudos sobre o tema por parte dos EUA, a realização de pesquisas que sejam relevantes para praticantes brasileiros (FARIA, 2004) passa pela elaboração de escalas que se aproximem da realidade das empresas brasileiras, em especial do segmento que é foco da investigação.

Para os dois primeiros blocos de perguntas, referentes à orientação para o mercado e ao ambiente competitivo, foi utilizada uma escala *Likert* de cinco pontos para medir a intensidade das respostas (BABBIE, 1999). Quanto ao terceiro bloco, as perguntas foram diretas, pois necessitava-se de dados numéricos para o cálculo dos coeficientes de eficiência das empresas. No QUADRO 4, a seguir, são



apresentados os construtos analisados, suas variáveis formadoras, sua operacionalização por meio de indicadores e sua apresentação no questionário.

QUADRO 4  
Construtos, variáveis formadoras e operacionalização

Construtos	Variáveis Formadoras	Operacionalização	
		Indicadores	Itens no Questionário
Orientação para o mercado	Geração de Inteligência	Obtenção de críticas e sugestões diretamente do cliente; realização de pesquisas de mercado; detecção de mudanças nas preferências dos consumidores; verificação da qualidade percebida dos produtos/serviços; preferências e influências de compra; obtenção de informações setoriais; geração de informação sobre os concorrentes; verificação de mudanças no segmento que atua, verificação dos efeitos das mudanças competitivas sobre o negócio.	Questões 1 a 10
	Disseminação de Inteligência	Conversas informais na empresa sobre táticas dos concorrentes; reuniões para discutir tendência do mercado; discussão interdepartamental sobre futuras preferências e necessidades dos consumidores; circulação interna de documentos contendo informações sobre os clientes; disseminação pela empresa dos fatos importantes ocorridos com os clientes; publicação na empresa de informações sobre a satisfação dos clientes; disseminação rápida dos acontecimentos relativos aos concorrentes; comunicação interdepartamental sobre os acontecimentos do mercado.	Questões 11 a 18
	Concepção da resposta	Reação quanto às mudanças de preço pelos concorrentes; princípios para a oferta de serviços e produtos; atenção para as mudanças das necessidades dos clientes para produtos e serviços; adequação do plano de negócios à realidade do mercado e do segmento; planejamento interdepartamental das mudanças necessárias ao negócio; oferta de produtos/serviços relacionada com as necessidades dos clientes.	Questões 19 a 29
	Implementação da resposta	Reação às ações de marketing dos concorrentes; atenção às reclamações dos clientes; reação às mudanças de preço por parte dos concorrentes, às insatisfações dos clientes; oferta de serviços adicionais aos clientes.	Questões 30 a 38
Ambiente Competitivo	Turbulência do mercado	Mudanças nas preferências dos consumidores; busca constante por novos produtos/serviços por parte dos clientes; novas necessidades por parte dos clientes em relação a produtos/serviços.	Questões 39 a 45
	Intensidade Competitiva	Intensidade da competição; existência de guerras de promoção; cópia por parte da concorrência; competição por preço; ações frequentes por parte dos concorrentes.	Questões 46 a 51
	Turbulência tecnológica	Mudanças frequentes nas tecnologias adotadas no segmento; geração de vantagem competitiva pela mudança tecnológica; novas idéias surgidas em função da mudança na tecnologia; poucos/muitos avanços tecnológicos.	Questões 52 a 56
Eficiência	<i>Inputs e Outputs</i>	Número de empregados, número de <i>check-outs</i> , espaço de vendas, número médio de clientes atendidos, número médio de itens na loja, <i>ticket</i> médio.	Questões 57 a 62

**Nota:** A ordem das questões foi alterada para a aplicação do questionário. O novo número correspondente a cada questão após a alteração está indicado entre parênteses ao lado de cada indicador, no APÊNDICE D.

Fonte: elaboração própria

Destaca-se novamente que a operacionalização dos construtos *orientação para o mercado* e *ambiente competitivo*, com suas respectivas variáveis, foi feita com base na escala de Jaworski e Kohli (1993). Para a identificação dos *inputs* seguiram-se as orientações de Donthu e Yoo (1998) e, devido a limitações surgidas na fase de pré-teste do questionário, os *outputs* escolhidos foram alternativamente baseados em Keh e Chu (2003). Mais detalhes sobre *inputs* e *outputs* são apresentados na parte que privilegia a apresentação da técnica de análise para a eficiência.

A seguir, são detalhados os aspectos sobre a avaliação e o pré-teste do questionário.

### **5.3.1 Avaliação e pré-teste do questionário**

A partir da escala proposta por Kohli e Jaworski (1993), elaborou-se uma primeira versão do questionário, composta por 54 questões, que foi submetida a dois especialistas: o orientador da tese e outro professor doutor especialista em marketing. Dessa primeira etapa, resultou um questionário com 56 perguntas.

Após as adequações e acréscimos sugeridos, o questionário foi submetido a um grupo de especialistas em pesquisa de mercado de uma empresa de consultoria. Disso resultou uma versão com 62 questões. Uma alteração importante nessa fase foi o desdobramento de uma questão relativa à eficiência da empresa (faturamento bruto da empresa em 2005) em duas outras questões, o que, aparentemente, reduziu o impacto da pergunta. O argumento dos especialistas foi de que os entrevistados poderiam resistir e, possivelmente, não revelariam esse dado. Assim, desdobrou-se a pergunta sobre faturamento em duas outras questões, uma relativa ao *ticket* médio mensal da empresa em 2005 e a outra, ao número médio de clientes

atendidos no ano de 2005. Multiplicando os resultados do *ticket* médio pelo número médio de clientes, chegar-se-ia ao faturamento bruto estimado do ano. No entanto, decidiu-se manter a pergunta sobre o faturamento bruto, pois seria uma maneira direta de obter o dado.

Conforme destaca Malhotra (2001), na fase do pré-teste devem ser testados todos os aspectos do questionário, desde o conteúdo de cada pergunta, o enunciado e a seqüência até o formato, leiaute e dificuldades de instruções. O pré-teste também exige que os entrevistados apresentem semelhanças com os entrevistados da pesquisa real, o que determina que os entrevistados nesta fase sejam extraídos da mesma população que será alvo da pesquisa (MALHOTRA, 2001). Babbie (1999) chega a citar várias etapas de pré-teste para o *survey*, argumentando que, além do questionário propriamente dito, devem ser testados o desenho da amostra, a coleta de dados, o processamento de dados e a análise.

Tanto Malhotra (2001) quanto Babbie (1999) atentam para a necessidade de fazer outro pré-teste após a revisão e adequação dos testes anteriores. Da mesma forma, o pré-teste final deve ser feito com uma amostra diferente de entrevistados, ainda que Babbie (1999) considere que seja válido realizar pré-testes com os mesmos entrevistados em etapas intermediárias. Conforme o autor, “a razão disto é que o perfil geral do sujeito assim derivado fornece uma base geral para avaliar as respostas a itens específicos” (BABBIE, 1999, p. 306). Além do pré-teste, Babbie (1999) recomenda que seja feito um estudo-piloto, com o objetivo de assegurar inter-relações entre os aspectos do questionário. Diferentemente do pré-teste, o estudo-piloto deve ser feito com uma subamostra da amostra-alvo da pesquisa.

Assim, realizou-se inicialmente um pré-teste com cinco gerentes de supermercados identificados da população-alvo da pesquisa (MATTAR, 1999). Nessa fase, a resistência à

questão sobre o faturamento ficou evidente. Decidiu-se, então, por sua exclusão do questionário, mantendo as duas outras (*ticket* médio e número médio de clientes). Ainda, incluiu-se outra pergunta relativa aos resultados das empresas: o número médio de itens na loja, considerado por Keh e Chu (2003) um *output* intermediário do segmento varejista de alimentos, que reflete o sortimento ofertado ao cliente. Eles o utilizaram para o cálculo da eficiência de um grupo de empresas. Optou-se por incluir esta pergunta para salvaguardar-se de um possível alto índice de não resposta à pergunta sobre o *ticket* médio (que também implicava dados monetários), o que poderia comprometer os cálculos da eficiência.

Do pré-teste com os cinco gerentes resultou uma nova versão do questionário, com o mesmo número de questões (62), mas com perguntas alteradas. Após avaliação feita pela pesquisadora e pelo professor orientador, realizou-se um estudo-piloto com 15 empresas constantes da amostra definida para a pesquisa, conforme orientação de Babbie (1999). Pequenos ajustes na redação foram feitos como resultado dessa etapa, e o questionário foi, então, submetido às empresas que aceitaram participar da pesquisa. A seguir, faz-se a descrição de como ocorreu a coleta dos dados.

#### **5.4 Coleta e preparação dos dados**

Para a aplicação dos questionários, contou-se com uma agência especializada em pesquisa de campo, a qual foi responsável pelas etapas preparatórias do trabalho de campo envolvendo os entrevistadores (BABBIE, 1999), após as determinações e especificações técnicas exigidas pela pesquisadora (MALHOTRA, 2001). Reuniões quinzenais de acompanhamento foram realizadas entre a equipe e a pesquisadora.

Malhotra (2001) identifica quatro métodos para a coleta de dados em *surveys*: entrevista telefônica; entrevista pessoal; entrevista pelo correio; e entrevista eletrônica. Na presente pesquisa, optou-se pela entrevista pessoal, uma vez que o universo pesquisado estava centralizado em uma única área geográfica. A entrevista pessoal apresenta maior flexibilidade na coleta dos dados, pois permite a aplicação de questionários mais complexos e o auxílio do entrevistador para explicar e esclarecer pontos difíceis; como também grande diversidade de perguntas e melhor controle das amostras (MALHOTRA, 2001).

A coleta de dados iniciou no dia 27 de setembro de 2006 e terminou no dia 17 de novembro de 2006. Na fase imediatamente anterior à coleta de dados, foi feito o contato inicial para as marcações das entrevistas com as 418 empresas selecionadas da base de dados da Câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte.<sup>37</sup> Os contatos resultaram em 119 empresas dispostas a participar da pesquisa.<sup>38</sup> Destas, 15 foram selecionadas para o estudo-piloto, porém não constaram da amostra final, que ficou em 104 empresas (BABBIE, 1999).

Dos 104 questionários completados, 37 foram eliminados por conterem questões não respondidas, restando 67 questionários, que foram, então, considerados para a análise, totalizando uma taxa final de resposta de 64,4% (considerando os casos pesquisados), a qual está de acordo com pesquisas prévias na área, realizadas com amostras reais semelhantes à desta investigação: 77% de resposta para Phillips, Davies e Moutinho (2002), 58% para Appiah-Adu e Ranchhod (1998) e 43% para Sargeant e Mohamad (1999). Além disso, se for considerado o universo amostral (418 empresas), o percentual chega a 16%.

---

<sup>37</sup> Como dito anteriormente, a base constava de 566 empresas, sendo que 148 foram eliminadas *a priori* por não atenderem aos critérios quanto ao perfil inicialmente exigido para a pesquisa.

<sup>38</sup> No item 5.2, referente à caracterização do universo e à amostra, estão detalhados os motivos para se chegar a esse número final de empresas.

O maior índice de não-resposta ocorreu no bloco das perguntas necessárias ao cálculo da eficiência das empresas, totalizando 33 questionários. Esse número seria, todavia maior, se a questão referente ao valor do *ticket* médio fosse mantida para a análise. Sendo assim, decidiu-se pela eliminação da referida pergunta previamente à análise, uma vez que mantê-la significaria trabalhar com uma amostra muito aquém do esperado.

Malhotra (2001) adverte para o risco de tendenciosidade na eliminação de casos e para amostras insuficientes resultantes do processo. Hair *et al.* (1998) indicam o uso somente de observações com dados completos como um dos tratamentos para dados faltantes, embora alertem sobre a impossibilidade de generalizações para a população quando do uso desse tratamento. De outro lado, os referidos autores destacam:

Se os dados faltantes são encontrados para aquela que será uma variável dependente na análise proposta, o caso é usualmente excluído. Isto evita um incremento artificial no poder explanatório da análise, o que pode ocorrer quando o pesquisador primeiro estima os dados faltantes para a variável dependente por um dos processos de imputação [...] e então usa valores estimados na análise do relacionamento de dependência (HAIR *et al.*, 1998, p. 52).

Considerando que os dados faltantes estavam fortemente concentrados nos indicadores que serviriam, em uma segunda etapa, como variável dependente para a análise, optou-se pela exclusão dos casos, seguindo a orientação de Hair *et al.* (1998).

#### **5.4.1 Confiabilidade e validade do questionário**

A qualidade das medições de pesquisa é algo implicitamente assumido como necessário no processo de análise dos dados. Babbie (1999) utiliza os termos *precisão* e *exatidão* ao referir-se às características que uma escala deve apresentar. Malhotra (2001) considera que uma

escala deve ser avaliada quanto à sua precisão e sua aplicabilidade. Duas considerações técnicas normalmente aparecem na literatura quando se trata de avaliar as medições feitas: confiabilidade e validade.

A confiabilidade “é o problema de determinada técnica, ao ser aplicada repetidamente a um mesmo objeto, produzir, a cada vez, os mesmos resultados” e a validade “se refere ao grau com que uma medida empírica reflete adequadamente o significado real do conceito considerado” (BABBIE, 1999, p. 195 e 196).

Tanto a confiabilidade quanto a validade estão relacionadas aos erros de medição das escalas, que resultam das diferenças entre o verdadeiro escore da característica que está sendo medida e do escore que foi efetivamente medido (MALHOTRA, 2001). Os erros são de dois tipos: aleatório e sistemático. Este último “representa fatores estranhos que afetam da mesma maneira o escore observado cada vez que se faz a medição” (MALHOTRA, 2001, p. 263) e acaba por afetar constantemente a medida. Quanto ao erro aleatório, Malhotra (2001) o define como não constante e representativo de fatores que são transitórios e podem afetar de maneira diferente cada vez que se faz a medida. Para aumentar a confiabilidade e a validade das medidas, o que é uma consequência de ter-se amenizado ou evitado os erros, há várias maneiras.

Para a confiabilidade, um teste amplamente utilizado é o alfa de *Cronbach*, relativo à consistência interna da escala. O alfa de *Cronbach* “é a medida da confiabilidade da consistência interna de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades” (MALHOTRA, 2001, p. 264) e varia entre 0 e 1. Entretanto, um valor aceitável para Malhotra (2001) deve ser superior ou igual a 0,6, pois valores abaixo de

0,6 indicam confiabilidade insatisfatória. Hair *et al.* (1998), mais conservadores, assumem que um valor adequado deve ser de 0,7 ou superior, considerando que um valor de 0,6 é aceitável para o caso de pesquisas exploratórias. Também para o caso de pesquisas exploratórias, Nunnally (1967) sugere que uma confiabilidade de 0,5 a 0,6 é suficiente. Peter (1979) pondera que nenhuma regra firme e exata tem sido considerada para avaliar a magnitude dos coeficientes de confiabilidade.

Quanto à validade, Malhotra (2001) e Babbie (1999) consideram três principais tipos: validade de conteúdo; validade de critério; e validade de construto ou de construção. A validade de conteúdo, também é chamada de ‘validade nominal’, e é atestada por meio da verificação da abrangência dos itens para o domínio do construto. A validade de critério “reflete se uma escala funciona conforme o esperado em relação a outras variáveis (variáveis de critério), como critérios significativos” (MALHOTRA, 2001, p. 265). A validade de construto reflete as respostas adequadas às questões teóricas, que são a razão da escala. Babbie (1999) trata a validade de construto como validade de construção. Considera que esta “baseia-se no modo como uma medida se relaciona a outras variáveis num sistema de relações teóricas” (BABBIE, 1999, p. 197).

Na presente pesquisa, utilizou-se o alfa de *Cronbach* para testar a confiabilidade do instrumento e tratou-se de assegurar a validade de conteúdo. Neste sentido, verificou-se a confiabilidade dos itens dentro de cada dimensão do questionário, considerando as questões direcionadas à identificação da orientação ao mercado das empresas e ao ambiente competitivo.<sup>39</sup> Para a validade de conteúdo, procurou-se ajustar as escalas por meio de avaliações sucessivas do instrumento, contando com a avaliação dos especialistas (juízes) e

---

<sup>39</sup> Questões de 1 a 56. As questões 57 a 62 estão relacionadas ao cálculo da eficiência das empresas e receberam outro tipo de tratamento, que não o estatístico.



com os resultados dos pré-testes e do estudo-piloto.

## 5.5 Análise dos dados

Em função das questões de pesquisa previamente definidas e das hipóteses delas decorrentes, a análise dos dados foi realizada em duas etapas: a) cálculo da eficiência das empresas e redefinição dos fatores de orientação para o mercado e do ambiente competitivo; e b) análise de regressão. Na primeira etapa, as técnicas utilizadas foram: análise envoltória de dados (*DEA*) e análise fatorial. Na segunda etapa, empregou-se o modelo de regressão *Tobit*, com o objetivo de verificar a relação entre os fatores de orientação para o mercado e do ambiente competitivo dos supermercados e a sua eficiência. As duas etapas desenvolvidas para a análise estão representados na FIG. 9.

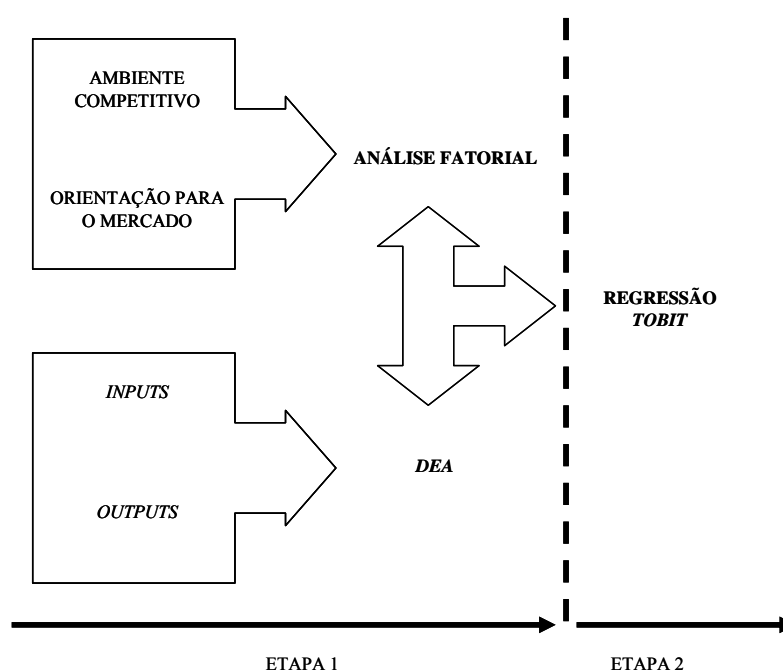


FIGURA 9 – Etapas da análise de dados

Fonte: elaboração própria

A seguir, são apresentadas as características de cada uma das técnicas e suas aplicações na tese.

### **5.5.1 Análise Envoltória de Dados (*DEA – Data Envelopment Analysis*)**

Na relação entre orientação para o mercado e desempenho, a medida de desempenho utilizada na tese foi o coeficiente de eficiência das empresas. Como afirmado anteriormente, a eficiência reflete uma proposta de ampla operacionalização do desempenho da empresa (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986).

Para gerar o dito coeficiente, empregou-se o método da análise envoltória de dados (*DEA*), uma técnica de análise não paramétrica que permite analisar a eficiência relativa de unidades individuais dentro de uma população dada, por meio da definição de uma fronteira eficiente (CHARNES, COOPER e RHODES, 1978).

O método *DEA* foi proposto por Charnes, Cooper e Rhodes (1978), que cunharam o conceito de *DMU (Decision Making Unit)*. As *DMUs* são compreendidas como as unidades sob análise e podem ser quaisquer empresas, seja do setor de manufatura, serviços, comércio, empresas sem fins lucrativos, etc.

Por ser uma técnica não paramétrica, o *DEA* não exige a especificação de uma forma determinada de fronteira de produção. Estabelece-se a formulação do modelo, e a resolução calcula a fronteira de produção, envolvendo os dados e definindo se cada empresa pertence ou não à fronteira. Conforme Álvarez (2001), uma desvantagem do método é o fato de não contemplar o erro aleatório dos dados. Devido a isso, todo desvio do ótimo é considerado

ineficiência. Além disso, os resultados podem ser afetados pela presença de *outliers*, que, muitas vezes, podem ser originários de erros na base de dados.

Para que a técnica tenha poder discriminatório, é necessário que a quantidade de *DMUs* seja superior ao número de *inputs* e *outputs* considerados. Para tanto, Banker *et al.* (1989) estabelecem como regra geral que o número de *DMUs* considerado para a análise seja igual ou superior ao triplo das variáveis empregadas no modelo (*outputs* + *inputs*). Na presente pesquisa, foram identificados três *inputs* e dois *outputs* e o número de *DMUs* analisadas é de 67 empresas, o que não compromete os resultados e está de acordo com os pressupostos de Banker *et al.* (1989).

Além da identificação do número mínimo de *DMUs* para a análise, três outros fatores são críticos para análises *DEA*: escolha das variáveis do modelo; escolha da orientação do modelo (orientado aos *outputs* ou aos *inputs*); e escolha da tecnologia (*VRS* ou *CRS*).

#### **a) Escolha das variáveis do modelo**

Para Donthu e Yoo (1998), as variáveis para o cálculo da eficiência devem ser escolhidas de forma a refletir os objetivos dos varejistas, suas metas e a situação de vendas. Considerando que a escolha dos *inputs* e *outputs* é crítica para a aplicação bem-sucedida do *DEA*, Donthu e Yoo (1998, p. 95) afirmam:

Fatores que têm um custo direto para a empresa e tendem a variar são uma boa escolha para as variáveis de *inputs*. Por exemplo, se o aluguel é o maior custo para a empresa e varia de loja para loja, então este deve ser incluído como uma variável de *input*. A escolha das variáveis de *outputs* frequentemente reflete as metas ou objetivos da empresa. Por exemplo, se a satisfação do cliente é um objetivo da empresa, deveria fazer sentido incluir esta variável como *output*.

Achabal, Heineke e McIntyre (1984) e Good (1984) consideram que os verdadeiros *outputs* das empresas varejistas consistem de vários serviços de distribuição, embora vários outros fatores sejam propostos e efetivamente utilizados. Reynolds *et al.* (2005) argumentam que é necessário ir além de uma simples medida de serviço, pois os *outputs* relacionados com o nível e a qualidade do serviço são providos pelos *inputs* relacionados ao trabalho, o que significa prover medidas de qualidade do trabalho empregado. Da mesma forma, os *outputs* representam uma soma da oferta de bens e serviços que os consumidores estão dispostos a pagar, que difere de país a país, merecendo atenção nos estudos sobre produtividade. Ainda, as interferências da sociedade e do ambiente devem ser consideradas como externalidades e estar incluídas em tais estudos (REYNOLDS *et al.*, 2005).

Em estudos de produtividade e eficiência no varejo, medidas como vendas e lucro obtido são comuns para a identificação de *outputs*. Por exemplo, essas são medidas utilizadas nos estudos de Dubelaar, Bhargava e Ferrarin (2002), Donthu e Yoo (1998), Keh e Chu (2003), Sellers e Más (2004) e Thomas *et al.* (1998). No entanto, Achabal, Heineke e McIntyre (1984) consideram que medidas baseadas em vendas são inadequadas porque não capturam a influência da demanda e da competição em nível local. Eles propõem que as medidas de *outputs* são afetadas pelo ambiente onde a empresa opera. Tal argumento sugere que as medidas devem ser baseadas na habilidade para produzir, e não na quantidade produzida (KEH e CHU, 2003).

Com relação aos *inputs*, as medidas tradicionalmente utilizadas são capital e trabalho. De acordo com Dubelaar, Bhargava e Ferrarin (2002), as razões para o uso destas medidas repousam nos amplos custos que excedem os custos não-*merchandising* e na facilidade de

acesso às informações. No entanto, medidas como espaço físico de vendas e investimentos de capital têm sido constantes nos estudos. Esse é o caso das investigações de Good (1984), Ingene (1982), Kamakura, Lenartowicz e Ratchford (1996), Donthu e Yoo (1998), Dubelaar, Bhargava e Ferrarin (2002) e Sellers e Más (2004). De fato, o tamanho da loja, em geral medido pelo espaço físico de vendas, serve como um *input* relevante quando se assume que os varejistas devem usufruir de economias de escala e também por ser considerado uma *proxy* de baixos custos por unidade de operação (DUBELAAR, BHARGAVA e FERRARIN, 2002).

Levando em conta essas considerações, as variáveis de *inputs* e *outputs* consideradas para a análise de eficiência nesta tese são as apresentadas no QUADRO 5. Cabe salientar que foram consideradas as quantidades finais no ano de 2005 para todas as variáveis e que o espaço físico de vendas foi considerado em metros quadrados.

#### QUADRO 5

Variáveis de *inputs* e *outputs* utilizadas no modelo *DEA*

<i>Inputs</i>	<i>Outputs</i>
Número de funcionários	Número médio de clientes atendidos
Número de <i>check-outs</i>	Número médio de itens na loja
Espaço físico de vendas	

Fonte: elaboração própria

Optou-se por estes *inputs* e *outputs*, devido a:

- **Adequação aos aspectos de orientação para o mercado das empresas.** O número de clientes atendidos e o número médio de itens, por exemplo, são fatores que refletem o tipo de atendimento prestado e a preocupação da empresa em atender às

necessidades dos clientes. Tais aspectos podem, por sua vez, refletir o nível de orientação para o mercado das empresas, juntamente com o número de funcionários, o número de *check-outs* e o espaço físico de vendas.

Tomando as dimensões da orientação para o mercado, segundo Jaworski e Kohli (1993), os *inputs* e *outputs* aqui utilizados perpassam as dimensões de geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade. Isso porque: o número de médio de itens na loja representa a disponibilidade e variedade de produtos; o número de funcionários pode refletir a preocupação com o atendimento e o contato com os clientes; o número de *check-outs* disponíveis facilita maior ou menor rapidez no atendimento, fator geralmente crítico para a maioria dos clientes de supermercados; o espaço físico de vendas representa a possibilidade de ofertar maior volume de produtos e/ou serviços adicionais com vistas ao atendimento das expectativas e necessidades dos clientes; finalmente, o número médio de clientes atendidos reflete a aceitação dos clientes pelos serviços e/ou produtos ofertados e permite a captação de informações para novas ações. Assim, direta ou indiretamente, os *outputs* e *inputs* que geraram a medida de eficiência dos supermercados refletem ações empreendidas pelos supermercados ao orientarem-se para o mercado.

- **Disponibilidade de informação por parte dos supermercados.** Este também foi um fator decisivo para a utilização dos fatores referidos no QUADRO 5.

- **Utilização desses fatores em outros estudos.** Dubellar, Bhargava e Ferrarin (2002) incluem os *inputs* número de funcionários, número de *check-outs* e espaço físico de vendas na dimensão *tamanho dos supermercados* em sua análise. Doutt (1984) utiliza o número de clientes atendidos, variável representativa da capacidade de serviço, como

*output* para analisar a eficiência de uma cadeia de restaurantes e o número de empregados entre os *inputs*, medida que também é utilizada por Sellers e Más (2005) ao analisarem cadeias de supermercados. Keh e Chu (2003) consideram o número de clientes atendidos e o número de itens na loja como *outputs* intermediários e representativos da acessibilidade das empresas e do sortimento das lojas, respectivamente.

### **b) Escolha da orientação do modelo**

De maneira geral, a orientação escolhida deve depender das condições operacionais do setor/segmento que se analisa.

A orientação aos *inputs* implica a máxima redução possível dos insumos para produzir a mesma quantidade de resultados. Levando em conta a temática que se pretendeu investigar, diminuir as quantidades de *inputs* poderia implicar a redução dos esforços empreendidos pelos supermercados nas ações de aproximação e compreensão das necessidades dos clientes.

Ainda que o contexto do segmento seja marcado pelas baixas margens de lucro e pela necessidade de redução dos custos (KEH e PARK, 1997), uma possível redução do número de funcionários, do número de *check-outs* e do espaço físico de vendas<sup>40</sup> para o caso dos supermercados ineficientes significaria não explorar o potencial de crescimento das empresas. Da mesma forma, diminuir a quantidade dos insumos implicaria a indisponibilidade de recursos necessários às ações de orientação para o mercado.

---

<sup>40</sup> O espaço físico de vendas é comumente visto como uma variável categórica na literatura sobre DEA (Banker e Morey, 1986). No caso de orientação aos *inputs*, deve ser tratado como *input* fixo o que significa mantê-lo inalterado enquanto os demais insumos são reduzidos. Didonet, Lara e Prior (2006) tratam dessa questão no seu estudo voltado para o segmento supermercadista.

De outro lado, a orientação aos *outputs* assume uma situação de aumento das quantidades dos resultados avaliados a partir dos recursos empregados. No caso dos supermercados, os resultados utilizados para a análise de eficiência são: número médio de clientes atendidos e número médio de itens em estoque. Explorá-los ao máximo significa admitir que há potencial da empresa para garantir seu espaço no ambiente altamente competitivo que envolve o segmento. Essa situação é adequada quando se retoma os aspectos da orientação para o mercado, cuja teoria destaca o seu potencial em gerar vantagem competitiva sustentada (DAY, 2001; HUNT e MORGAN, 1995).

A partir dos insumos empregados, o aumento do número de clientes atendidos e do sortimento de produtos ofertados pela loja pode ser um reflexo de ações empreendidas em prol da orientação para o mercado. A julgar pelo ambiente altamente competitivo que predomina no segmento, o aumento dos referidos *outputs* pode se revelar um fator crítico de sucesso do negócio.

Quanto à literatura relacionada aos estudos sobre eficiência no segmento, não há uma tendência acentuada entre uma ou outra orientação, o que reforça o argumento de que a opção reflete a situação local e específica que está sendo estudada. Por esta razão, optou-se pela orientação aos *outputs* no presente estudo.

#### **b) Escolha da tecnologia**

Na escolha tecnológica assumida, optou-se pela definição da fronteira eficiente a partir da orientação aos *outputs* e considerando retornos variáveis à escala (*VRS*). Quanto ao *VRS*, a escolha foi feita devido à característica pouco homogênea da amostra, principalmente em



termos do espaço físico de vendas, um dos fatores representativos do tamanho da empresa (DUBELLAR, BHARGAVA e FERRARIN, 2002).

A partir dessas definições, a eficiência dos supermercados é dada pela resolução do seguinte problema de programação linear, adaptado de Färe, Grosskopf e Lovell (1994):

$$\begin{aligned}
 & \text{Max } \beta && [5.1] \\
 & \text{S.t.} \\
 & \sum_{j=1}^N \lambda_j y_{sj} \geq \beta y_{si} \quad s = 1, \dots, S \\
 & \sum_{j=1}^N \lambda_j x_{mj} \leq x_{mi} \quad m = 1, \dots, M \\
 & \sum \lambda_j = 1 \\
 & \lambda_j \geq 0 \quad j = 1, \dots, N
 \end{aligned}$$

Onde:

$\beta$  = variável escalar que representa o quociente de eficiência que é padrão para comparação;

$\lambda_j$  = vetor de constantes  $J \times 1$ ;

$x_{mj}$  = matriz de *inputs*  $M \times J$ ; e

$y_{sj}$  = matriz de *outputs*  $S \times J$ .

O cálculo da eficiência das empresas, cujos resultados são relatados no próximo capítulo, compreendeu a primeira etapa de análise dos dados, tendo em vista a identificação do coeficiente de eficiência de cada um dos supermercados, tomado como medida de desempenho para a posterior análise de regressão *Tobit*.

### 5.5.2 Análise fatorial

Conforme Malhotra (2001, p. 504), a análise fatorial é “um tipo de processo destinado essencialmente à redução e à sumarização dos dados”. Hair *et al.* (1998) acrescentam o fato de que tal redução deve priorizar a mínima perda de informação, ou seja, definir as dimensões que suportem as variáveis originais. Testes como a esfericidade de *Bartlett* e a medida de adequacidade da amostra de  $KMO^{41}$ , entre outros, são sugeridos pela literatura como necessários à análise fatorial. Nesse sentido, tanto Malhotra (2001) quanto Hair *et al.* (1998) consideram que um  $KMO$  entre 0,5 e 1,0 indica que a análise fatorial é adequada.

Para explicar os construtos *orientação para o mercado e ambiente competitivo*, identificando os seus fatores constituintes a partir dos dados coletados, opta-se pela análise fatorial dos componentes principais, a qual é indicada para situações em que o objetivo principal é determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados (MALHOTRA, 2001). Avlonitis e Gounaris (1999) utilizaram o mesmo critério na primeira etapa do estudo que teve por objetivo identificar os determinantes da orientação para o mercado.

Feito o agrupamento das variáveis nos respectivos fatores representativos da orientação para o mercado dos supermercados e do ambiente competitivo, utilizar-se-á desses grupos para o teste de confiabilidade da escala. Assim, será verificado o alfa de *Cronbach* para cada uma das dimensões resultantes, conforme recomendações de Hair *et al.* (1998) e Malhotra (2001).

---

<sup>41</sup> *Kaiser-Meyer-Olkin.*

### 5.5.3 Regressão *Tobit*

A regressão *Tobit* foi desenvolvida para pesquisas e estudos econômicos por James Tobin, em 1958. Tobin (1958) a considerou um modelo híbrido entre a análise *Probit* e a análise de regressão múltipla, pois, para o referido autor, nem a primeira nem a segunda são adequadas em situações em que a variável dependente é censurada e contínua. Esse é o caso dos coeficientes de eficiência obtidos em *DEA*, os quais são contínuos no intervalo entre 0 e 1 e limitados entre esses dois extremos, considerando somente valores positivos.<sup>42</sup>

A equação do modelo de regressão *Tobit* assemelha-se a um modelo de regressão normal, com a diferença de que a variável dependente é censurada. Assim, tem-se o seguinte modelo de regressão *Tobit* para fins da presente pesquisa, adaptado de Chou (1999):

$$Y^* = \beta_0 + \beta_i x_i + \varepsilon \quad i = 1, \dots, n \quad [4.2]$$

Onde:

$Y^*$  = coeficientes de eficiência dos supermercados (variável dependente);

$\beta_0$  e  $\beta_i$  = constantes;

$x_i$  = variáveis de orientação para o mercado e do ambiente competitivo (variáveis independentes); e

$\varepsilon$  = erro aleatório.

Esta técnica de regressão é a mais freqüentemente encontrada em análises envolvendo a segunda etapa de *DEA*, quando se trata de analisar a relação entre os coeficientes de eficiência

---

<sup>42</sup> Para o caso de orientação ao *input*. Em situações de orientação ao *output*, os valores partem de 1 e podem chegar a 2 ou mais, para os casos de ineficiência. Independentemente de uma ou outra orientação, os valores aceitáveis sempre serão limitados entre dois extremos e contínuos dentro deste limite.

e as variáveis explanatórias (HOFF, 2006). De fato, pode-se considerar que a aceitação desta abordagem é relativamente ampla, com aplicações em vários setores e segmentos de atividade. No QUADRO 6 são apresentados alguns estudos que dão uma idéia da diversidade de aplicações da regressão *Tobit*.

QUADRO 6  
Estudos com regressão *Tobit*

<b>Autores</b>	<b>Aplicação/Setor/Segmento Estudado</b>
De Borger <i>et al.</i> (1994)	Setor público (municípios)
Martin e Page (1983)	Setor público (municípios)
Bosh, Pedraja e Suárez-Pandiello (2000)	Setor público (municípios)
Wossink e Denaux (2006)	Temas meio-ambientais
Gillen e Lall (1997)	Aeroportos
Drake, Hall e Simper (2006)	Bancos
Boame (2004)	Sistemas de trânsito
Turner, Windle e Dresner (2004)	Portos
Krasachat (2004)	Setor agrícola
Watcharasriroj e Tang (2004)	Hospitais
Casu e Molyneux (2003)	Bancos
Grosskopf, Margaritis e Valdmanis (2004)	Hospitais-escola
Hauner (2005)	Bancos
Rios e Maçada (2006)	Portos
Marinho (2003)	Setor público (municípios)

Fonte: elaboração própria

A regressão *Tobit* é uma alternativa à regressão do tipo *OLS* (*Ordinary Least Squares*), a qual pode gerar estimações inconsistentes<sup>43</sup> com variáveis dependentes censuradas (LONG, 1997). De fato, Hoff (2006) compara as duas abordagens para a segunda etapa dos modelos *DEA* e conclui que, embora ambas apresentem restrições em termos dos resultados, o modelo *OLS* parece apresentar erros de especificação mais facilmente do que o *Tobit*.

Os resultados decorrentes da aplicação da regressão *Tobit* na presente pesquisa são apresentados no capítulo a seguir.

<sup>43</sup> Simar e Wilson (2007) consideram que essa inconsistência também pode ocorrer no uso de regressão *Tobit* na segunda etapa do *DEA*. Para eliminá-la, os autores sugerem o uso de uma regressão truncada, do tipo *bootstrap*, o que parece melhorar a eficiência estatística na segunda etapa. No entanto, esta proposta foge ao escopo da presente tese.

## 6 - RESULTADOS: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E ANÁLISES

Para a apresentação e discussão dos resultados, seguiu-se a ordem das etapas de análise. Inicialmente, faz-se uma breve descrição das características da amostra; em seguida, parte-se para a primeira etapa de análise (*DEA* e análise fatorial); finalmente, descrevem-se e analisam-se os resultados encontrados na regressão *Tobit*, os quais são a fonte de validação das hipóteses em estudo.

### 6.1. Características gerais da amostra

As características gerais da amostra, composta por 104 empresas do segmento supermercadista de Belo Horizonte, são apresentadas na TAB. 7 e na TAB. 8, considerando os dados fornecidos pelos gerentes para o ano de 2005. Na TAB. 7, verifica-se o perfil quanto ao formato das lojas e na TAB. 8, quanto ao tamanho (considerando a superfície de vendas).

TABELA 7

Perfil da amostra quanto ao formato das lojas

<b>Nº <i>Check-outs</i></b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Válido</b>	<b>Percentual Acumulado</b>
Válidos	1	4	3,85	3,85
	2	22	21,15	25,00
	3	21	20,19	45,19
	4	14	13,46	58,65
	5	10	9,62	68,27
	6	9	8,65	76,92
	7	2	1,92	78,85
	8	8	7,69	86,54
	9	1	0,96	87,50
	10	1	0,96	88,46
	12	5	4,81	93,27
	13	3	2,88	96,15
	14	2	1,92	98,08
	15	2	1,92	100
Total	104	100	100	

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao formato das lojas, a amostra constou de supermercados e lojas de auto-serviço (lojas com 1 *check-out*), de acordo com a classificação da AcNielsen (2002) e de Lukianocenko (2006d), o que pode ser observado na TAB. 7, acima. No entanto, verifica-se que a maior concentração de empresas está no formato supermercados entre 2 e 6 *check-outs*, que representam em torno de 73% da amostra.

Em relação ao tamanho, os supermercados de pequeno porte representam maioria na amostra, como pode ser observado na TAB. 8.

TABELA 8

Perfil da amostra quanto ao tamanho das lojas

Sup.Vendas	N.Casos	Frequência
Até 250m <sup>2</sup>	27	25,8
251 a 1000m <sup>2</sup>	64	61,6
1001 a 2500m <sup>2</sup>	12	11,6
2501 a 5000m <sup>2</sup>	0	0
Acima de 5000m <sup>2</sup>	1	1,0
<b>N Válidos</b>	104	100

Fonte: dados da pesquisa

Conforme a TAB. 8, verifica-se que a grande maioria dos casos pesquisados apresenta uma superfície de vendas entre 251m<sup>2</sup> e 1000m<sup>2</sup>. Este é um dos tamanhos de loja que mais cresceu no segmento de supermercados no ano de 2005, ficando atrás somente dos tamanhos de até 250m<sup>2</sup>, conforme Lukianocenko (2006b).

## 6.2 Resultados e análise da primeira etapa: *DEA* e análise fatorial

### 6.2.1 Eficiência dos supermercados pesquisados

A eficiência foi calculada por meio da técnica *DEA*, com o auxílio do *software Efficiency*

*Measurement System (EMS)*, seguindo a opção feita *a priori* por rendimentos variáveis à escala (*VRS*) e orientação aos *outputs*. Como dito anteriormente, 67 casos válidos foram considerados para a análise. Os resultados obtidos aplicando-se a fórmula [4.1] são apresentados na TAB. 9. Para efeitos de comparação, optou-se por exibir os tamanhos de lojas juntamente com os níveis de eficiência.

TABELA 9

## Resultados de eficiência dos supermercados analisados

Caso/DMU	Sup.Vendas (m <sup>2</sup> )	Ef_VRS	Caso/DMU	Sup.Vendas (m <sup>2</sup> )	Ef_VRS	Caso/DMU	Sup.Vendas (m <sup>2</sup> )	Ef_VRS
1	400	1,58	24	160	1,81	47	620	1,46
2	600	1,31	25	280	1,19	48	100	1,00
3	200	1,35	26	150	1,00	49	860	1,40
4	360	1,00	27	180	1,97	50	100	1,00
5	400	1,77	28	370	1,00	51	700	1,75
6	272	1,00	29	430	1,00	52	400	1,69
7	150	1,00	30	1100	1,67	53	1800	1,62
8	600	1,79	31	600	1,00	54	700	1,05
9	680	1,13	32	110	1,05	55	550	1,60
10	1880	1,35	33	1310	1,00	56	472	1,41
11	1400	1,05	34	400	1,32	57	1800	1,09
12	560	1,60	35	685	1,00	58	1700	1,12
13	400	1,34	36	8000	1,00	59	200	1,32
14	400	1,79	37	360	1,23	60	300	1,00
15	480	1,24	38	400	1,11	61	180	1,58
16	200	1,39	39	130	1,00	62	1000	1,00
17	110	1,00	40	700	1,52	63	2200	1,10
18	180	1,52	41	600	1,81	64	2500	1,15
19	260	1,49	42	420	1,16	65	400	1,60
20	230	1,49	43	850	1,14	66	300	1,12
21	100	1,10	44	1175	1,10	67	1427	1,26
22	250	1,20	45	196	1,02	-----	-----	-----
23	270	1,38	46	200	1,00	-----	-----	-----

Nota: Eficiente = 1,00

Fonte: dados da pesquisa

Tomando por exemplo um supermercado que é ineficiente, como é o caso da *DMU* 1, é possível concluir que essa empresa é ineficiente em 58%; ou seja, necessita aumentar a quantidade de *outputs* em 58%. Em outras palavras, considerando a sua quantidade de *inputs*, necessita expandir a quantidade de *outputs* (gerar mais *outputs*) em 58% para ser eficiente, quando comparada com as unidades de referência situadas na fronteira de eficiência.

Os resultados da TAB. 9 também mostram 17 *DMUs* eficientes, o que representa 27,4% do total de empresas analisadas. Na TAB. 10, apresenta-se o resumo dos casos, considerando os tamanhos dos supermercados.

TABELA 10

Resumo dos resultados da *DEA*

<b>Sup.Vendas</b>	<b>Eficientes</b>	<b>Ineficientes</b>	<b>% Eficiência</b>
Até 250m <sup>2</sup>	7	12	36,84
251 a 1000m <sup>2</sup>	8	28	22,22
1001 a 2500m <sup>2</sup>	1	10	9,09
2501 a 5000m <sup>2</sup>	0	0	-
Acima de 5000m <sup>2</sup>	1	0	100,00
<b>N Válidos</b>	17	50	

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que a eficiência dos casos analisados concentra-se em lojas de pequeno porte (até 250m<sup>2</sup>) e médio porte (de 251m<sup>2</sup> a 1000m<sup>2</sup>), somando 15 *DMUs* do total de 17 eficientes, fato normal quando se considera que a maior parte das empresas analisadas está nessas categorias. De outro lado, é relativamente alto o índice de ineficiência dos supermercados com área de vendas entre 1001m<sup>2</sup> e 2500m<sup>2</sup>, sendo que somente 9,09% de empresas com este tamanho mostraram-se eficientes.

Ainda que a concentração de casos eficientes esteja em supermercados de pequeno e médio porte, não é possível afirmar categoricamente que o tamanho seja um fator determinante dos resultados encontrados neste caso específico, pois nenhuma prova foi realizada para este fim, uma vez que não é este o propósito desta tese. No entanto, sabe-se que o tamanho influencia a eficiência, e estudos realizados no segmento supermercadista comprovaram tal fato, como é o caso das pesquisas de Sellers e Más (2004) e de Didonet, Lara e Prior (2006).



Em estudos realizados sobre a temática ‘orientação para o mercado’, o tamanho também é considerado influenciador do desempenho e, por conseguinte, moderador da relação entre orientação para o mercado e desempenho. De fato, Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993) consideraram esse aspecto nas suas investigações, ainda que essa discussão não tenha sido aprofundada em outros estudos (GREENLEY, 1995).

### **6.2.2 Fatores componentes da orientação para o mercado e do ambiente competitivo**

Da mesma forma que a *DEA*, a análise fatorial foi desenvolvida na primeira etapa da análise, com vistas a preparar os dados relativos à orientação para o mercado e ao ambiente competitivo, para a posterior análise de regressão *Tobit*.

Partindo do questionário adaptado de Jaworski e Kohli (1993) e conhecendo, *a priori*, o número de fatores que deveriam ser extraídos, optou-se por realizar análises fatoriais com cada um dos fatores de maneira independente (MALHOTRA, 2001). Assim, foi possível identificar os agrupamentos internos com os fatores previamente definidos, o que enriqueceu a análise. Dessa maneira, foram trabalhados os quatro fatores previamente definidos da orientação para o mercado - *geração de inteligência, disseminação de inteligência, concepção de resposta e implementação de resposta*, estes dois últimos representativos da responsividade - e os três fatores característicos do ambiente competitivo - *turbulência de mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica*.

A fim de verificar a confiabilidade interna do questionário, estimou-se o alfa de *Cronbach* para cada um dos fatores, considerando os sete grupos definidos *a priori*. Conforme Peter (1979), esse tipo de procedimento é mais consistente conceitualmente, pois os construtos são

formados por múltiplos itens. Para o autor:

Se eles [os construtos] são vistos como compostos de um único item, então avaliar a confiabilidade da escala composta de um conjunto de medidas de atributo faz sentido. Entretanto, se cada atributo é visto como uma dimensão separada [...] uma escala separada, multi-item, consistente internamente deveria ser exigida para cada atributo a fim de abordar a medida válida do construto (PETER, 1979, p. 15).

Os valores do alfa de *Cronbach* encontrados variaram de 0,57 a 0,77, como pode ser observado no QUADRO 7, e podem ser considerados adequados para a presente pesquisa (NUNNALLY, 1970). Outros estudos de *marketing* referenciam esses valores, como é o caso da pesquisa de Best, Hawkins e Albaum (1976), com medidas de confiabilidade entre 0,56 e 0,64, da investigação de Darden e Perreault Jr. (1976), que encontraram valores entre 0,52 e 0,83. Na temática orientação para o mercado, Slater e Narver (1994a) também encontraram confiabilidades variando entre 0,54 e 0,90.

#### QUADRO 7

##### Medidas de confiabilidade interna dos construtos

<b>Construto</b>	<b>Grupo</b>	<b>Alfa de <i>Cronbach</i></b>
<b>Orientação para o Mercado</b>	Geração de Inteligência	0,77
	Disseminação de Inteligência	0,62
<b>Ambiente Competitivo</b>	Concepção de Resposta	0,59
	Implementação de Resposta	0,58
<b>Ambiente Competitivo</b>	Intensidade Competitiva	0,58
	Turbulência de Mercado	0,57
	Turbulência Tecnológica	0,70

Fonte: dados da pesquisa

Os valores referidos no QUADRO 7 foram obtidos mediante a purificação da escala (HAIR *et al.* 1998), o que envolveu a eliminação de algumas variáveis (PÉREZ, 2001). O ajuste permitiu chegar a um número total de 46 questões, que foram suficientes para explicar os construtos, antes das 56 perguntas inicialmente definidas.

Reduções no número original de variáveis são comuns para os casos de adaptação e validação de escalas. Outros estudos realizados sobre a temática utilizaram esse procedimento como forma de ajuste, como é o caso das pesquisas de Kumar, Subramanian e Yauger (1998) e Mello e Souza (2003). No APÊNDICE E, são apresentadas as variáveis formadoras dos construtos (indicadas pelo número da questão correspondente ao questionário aplicado) e as variáveis eliminadas por apresentarem baixa correlação com o construto. Também, são identificadas as questões que foram invertidas para a análise.

Da análise fatorial<sup>44</sup> resultaram, a partir dos sete fatores previamente determinados, sub-fatores internos aos componentes principais, o que está mencionado no QUADRO 8 (ver página seguinte), juntamente com os valores da prova de *KMO*<sup>45</sup> para cada grupo e com a codificação para cada uma das variáveis utilizadas na posterior regressão. No APÊNDICE F, consta o detalhamento dos resultados das análises para cada fator, incluindo as cargas dos fatores e os autovalores.

Como referido no QUADRO 8, os valores referentes à adequacidade da amostra vão de 0,487 a 0,729. Tanto Hair *et al.* (1998) quanto Malhotra (2001) consideram que valores entre 0,5 e 1,0 indicam que a análise fatorial é adequada. O único valor inferior a este é o do fator *turbulência de mercado*, embora esteja muito próximo disso. Dessa forma, pode-se considerar que, de maneira geral, a amostra é adequada para a análise.

---

<sup>44</sup> Método dos Componentes Principais com Rotação Varimax.

<sup>45</sup> *Kaiser-Meyer-Olkin*, medida de adequacidade da amostra.

## QUADRO 8

Redefinição dos componentes da orientação para o mercado e do ambiente competitivo dos supermercados analisados

<b>Fatores/KMO</b>	<b>Subfatores</b>	<b>Código</b>
Intensidade Competitiva (0,553)	Rivalidade entre Concorrentes	ic_1
	Fragilidade da Concorrência	ic_2
	Ações diárias da Concorrência	ic_3
Turbulência de Mercado (0,487)	Exigência de Novos Produtos	tm_1
	Exigência de Novos Serviços	tm_2
Turbulência Tecnológica (0,650)	Mudanças Tecnológicas de Impacto	tt_1
	Mudanças Tecnológicas Frequentes	tt_2
Geração da Inteligência (0,729)	Informação de Clientes	gi_1
	Sugestões do Mercado	gi_2
	Informação do Setor	gi_3
	Percepção das Mudanças no Segmento	gi_4
Disseminação da Inteligência (0,669)	Compart. de Info. entre Deptos sobre Concorr/Segmento	di_1
	Discussão das Neces Futuras dos Clientes entre os Deptos	di_2
	Troca de Informação sobre Clientes	di_3
Concepção de Resposta (0,534)	Aceitação das Mudanças nas Necessidades dos Clientes	cr_1
	Ações adaptam-se às Mudanças	cr_2
	Planos de acordo com a realidade do Segmento	cr_3
	Reação à mudanças de preços dos concorrentes	cr_4
	Oferta segue a Segmentação de Mercado	cr_5
Implementação de Resposta (0,548)	Reação às Ações da Concorrência	ir_1
	Ações contra a Insatisfação dos Clientes	ir_2
	Oferta de Novos Serviços	ir_3
	Relacionamento com os Clientes	ir_4

Nota: *KMO*=*Keyser-Meyer-Olkin*; ic=intensidade competitiva; tm=turbulência de mercado; tt=turbulência tecnológica; gi=geração de inteligência; di=disseminação de inteligência; cr=concepção de resposta; ir=implementação de resposta

Fonte: dados da pesquisa

Em termos da orientação para o mercado, chamam a atenção os resultados do QUADRO 8 quanto à presença do aspecto *concorrência*, especialmente nos fatores *concepção de resposta* e *implementação de resposta*. Como destacam Lynch, Keller e Ozment (2000), a competitividade é intensa no segmento varejista de alimentos, onde prevalece a competição por preço. Quando se observam os indicadores que originaram os fatores relativos à concorrência, pode-se identificar a forte presença desse aspecto. Por exemplo, o fator ir\_1 (reação às ações da concorrência) dentro da implementação de resposta é formado por indicadores relacionados com a reação imediata às campanhas de marketing empreendidas

pelos concorrentes em direção aos clientes da empresa em questão e com a reação rápida às mudanças significativas de preço da concorrência.

Também nos fatores constitutivos da orientação para o mercado, destacam-se nos grupos vários aspectos relativos aos clientes, o que permite inferir que, de fato, os supermercados apresentam características fortes de orientação para o mercado. Tanto na geração e na disseminação da inteligência quanto na concepção e na implementação de resposta, a preocupação em entender os clientes fica evidenciada. Conforme Shapiro (1988), uma empresa somente pode ser orientada para o mercado se ela entende de fato o seu mercado e as pessoas que decidem comprar seus produtos e serviços. Na amostra analisada, percebe-se essa tendência quando, além da preocupação com o cliente, os fatores relativos ao segmento de atuação permeiam as características evidenciadas. Quanto a este último, destaca-se fortemente o perfil competitivo do segmento, incorporado às ações internas que são desenvolvidas pelos supermercados em resposta ao mercado.

Em termos do ambiente competitivo, novamente destaca-se o perfil da competição no segmento, quando a rivalidade, a fragilidade (esta contendo respostas dos entrevistados em termos da praticamente inexistência de concorrentes ‘fracos’) e as ações diárias da concorrência compõem a intensidade competitiva dos supermercados.

Destacam-se também neste construto a exigência de novos produtos e serviços por parte dos clientes (turbulência de mercado) e as mudanças tecnológicas freqüentes e que causam impacto no negócio (turbulência tecnológica). Keh e Park (1997) referem-se à introdução de novos produtos e serviços e à implementação de inovações tecnológicas como dois dos três grandes vetores de transformação no segmento supermercadista na última década,

determinados pelas mudanças nas características dos consumidores. Esse fato fica comprovado na amostra analisada.

De maneira geral, o comportamento dos supermercados evidenciado nos construtos aqui analisados não surpreende e só vem comprovar a realidade do segmento. Também o perfil da orientação para o mercado reflete essa realidade e o alinhamento das empresas com o ambiente de atuação.

Neste ponto, porém, a discussão sobre a orientação para o mercado, vista como um potencial recurso da empresa para gerar vantagem competitiva (HUNT e MORGAN, 1995), confirma-se por meio da capacidade desta de prover informação que capacita a empresa a produzir uma oferta ajustada às preferências e gostos específicos do segmento. A forte presença de aspectos relacionados aos clientes em todas as etapas constitutivas da orientação para o mercado na amostra analisada pode ser indicadora do caminho percorrido para a geração da vantagem competitiva. Como este caminho reflete nos níveis de eficiência das empresas é algo que será discutido a seguir.

### **6.3 Resultados e análise da segunda etapa: regressão *Tobit***

#### **6.3.1 Aspectos da orientação para o mercado e do ambiente competitivo que influenciam os níveis de eficiência dos supermercados**

Os fatores identificados na análise fatorial foram, nesta etapa, utilizados na análise de regressão, como variáveis independentes. Previamente à regressão, foi realizada uma análise de correlação das ditas variáveis, com o objetivo de detectar a possível existência de

multicolinearidade. Para tanto, foi analisado o grau de associação linear entre cada par de variáveis por meio do coeficiente de correlação linear de *Pearson*. Os resultados, que constam no APÊNDICE G, revelam que nenhuma das variáveis apresenta correlação superior a 0,6. Conforme Lin e Chen (2005, p. 163), nas correlações cujos coeficientes sejam menores que 0,7, “a multicolinearidade não apresenta um problema nas análises de regressão subseqüentes.” Logo, todas as variáveis são adequadas (se ajustam) para explicar o modelo de regressão *Tobit*.

Os resultados da regressão *Tobit*, realizada com o auxílio do *software Stata 9.1* e aplicando-se a equação [4.2], são apresentados na TAB. 11, na página a seguir. Cabe mencionar que os valores foram censurados à esquerda e à direita, dentro do limite dos resultados dos coeficientes resultantes da *DEA*. Também, optou-se por regredir cada um dos fatores identificados na análise fatorial independentemente, ao contrário do que normalmente se faz em estudos sobre orientação para o mercado, quando o construto é considerado na íntegra.

De acordo com os resultados da regressão, o modelo é significativo ( $\text{Prob} > \chi^2 = 0,0201$ ), com um nível de confiança maior que 95%, o que está acima dos patamares normalmente alcançados em estudos de ciências sociais aplicadas. Tal resultado permite inferir que a orientação para o mercado, as variáveis do ambiente competitivo e a eficiência se ajustam enquanto modelo. Logo, a eficiência pode ser considerada como uma medida alternativa de desempenho na relação com ditos construtos, e isso vai ao encontro da sugestão de Jaworski e Kohli (1993, p. 65) quando estes ponderam que: “seria útil explorar as complexidades do relacionamento entre orientação para o mercado e dimensões alternativas de desempenho do negócio em futuros estudos”.

TABELA 11

Relação da orientação para o mercado e do ambiente competitivo com os níveis de eficiência dos supermercados

Regressão <i>Tobit</i>		Número de Obs. = 67
		Prob > chi2 = 0.0201
<b>eff</b>	<b>Coef.</b>	<b>P&gt;t</b>
ic_1	-.1063215	0.025**
ic_2	.0114292	0.823
ic_3	.0184516	0.677
tm_1	0.626937	0.152
tm_2	0.841335	0.061*
tt_1	-.016637	0.696
tt_2	-.0245517	0.598
gi_1	-.1131593	0.030**
gi_2	-.1377597	0.016**
gi_3	.0254768	0.633
gi_4	-.0258761	0.608
ir_1	.0035013	0.956
ir_2	-.0460204	0.222
ir_3	.0801229	0.106
ir_4	-.1278898	0.010***
di_1	.0334433	0.509
di_2	-.0942293	0.086*
di_3	-.0208861	0.645
cr_1	-.0570574	0.215
cr_2	.1493871	0.013***
cr_3	.072636	0.179
cr_4	.0210851	0.610
cr_5	-.0720827	0.107

\* p<0,1; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,001

**Nota:** eff = variável dependente (eficiência)

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados também mostram que, dos fatores relativos à orientação para o mercado, cinco variáveis são significativas na relação com a eficiência: duas referentes à geração de inteligência (gi\_1 e gi\_2); uma relativa à implementação de resposta (ir\_4); uma relativa à disseminação de resposta (di\_2); e uma relativa à concepção de resposta (cr\_2).

Os coeficientes negativos das variáveis gi\_1, gi\_2, ir\_4 e di\_2 indicam uma relação positiva com a eficiência, uma vez que elimina-se ineficiência a cada unidade que se aumenta nas



referidas variáveis; ou seja, melhora-se a eficiência.<sup>46</sup> De outro lado, o coeficiente positivo da variável *cr\_2* indica um relacionamento negativo desta com a eficiência, sugerindo que aumenta-se a ineficiência (diminuindo a eficiência) a cada unidade aumentada da dita variável.

Quanto ao ambiente competitivo, duas variáveis das sete representativas do construto apresentaram relação significativa com a eficiência, na presença das variáveis de orientação para o mercado: a variável *ic\_1*, referente à intensidade competitiva; e a variável *tm\_2*, referente à turbulência de mercado. Com sinal negativo, a variável *ic\_1* revela um impacto positivo na eficiência, sugerindo que a cada unidade aumentada de *ic\_1*, maior será o nível de eficiência. A variável *tm\_1*, ao contrário, apresenta um efeito negativo na eficiência; ou seja, contribui para a ineficiência das empresas.

A seguir, são feitas as considerações relativas a cada uma das hipóteses apresentadas, envolvendo ambos os construtos (*orientação para o mercado e ambiente competitivo*) e a sua relação com os níveis de eficiência.

### **6.3.2 Validação das hipóteses**

#### **• Geração de inteligência (GI)**

*Proposição<sub>1</sub>: Quanto maior for a geração de inteligência, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

---

<sup>46</sup> No caso de orientação ao *output*, coeficientes ineficientes apresentam valores acima de 1 e necessitam ter sua ineficiência diminuída para chegar à fronteira. No caso da *DMU<sub>1</sub>*, referida na TAB. 9, significa que é necessário diminuir sua ineficiência em 0,58 para posicionar-se na fronteira. Logo, a interpretação ao inverso é necessária para os resultados.

*H<sub>1</sub>: Quanto maior for a obtenção de informações dos clientes, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

Os resultados da regressão *Tobit* para a  $H_1$  (gi\_1) mostram que a obtenção de informações dos clientes é significativa na relação com a eficiência dos supermercados analisados, a um nível de confiança de 95% ( $p < 0,030$ ). Ou seja, a variável influi na eficiência. Como dito anteriormente, a interpretação do coeficiente de regressão para esse caso é ao inverso da maneira tradicional. Assim sendo, o coeficiente negativo (-.1131593) indica uma relação direta e positiva da variável com a eficiência, isto é, elimina-se ineficiência e melhoram-se os níveis de eficiência à medida que se obtém informações dos clientes no processo de geração de inteligência de mercado.

Tais resultados levam a validar  $H_1$  confirmando o fato de que realizar pesquisas com clientes para verificar a qualidade percebida dos produtos e serviços e entrevistá-los periodicamente para saber suas preferências ou influências de compra, são procedimentos benéficos para os supermercados em termos da eficiência das operações. Em termos práticos, significam que é possível eliminar desperdícios na relação entre insumos empregados e resultados gerados quando são considerados esses aspectos.

*H<sub>2</sub>: Quanto maior for a obtenção de sugestões do mercado, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

Para  $H_2$  (gi\_2), os resultados também revelam significância na relação da variável com a eficiência. O  $p$ -valor de 0,016 confirma a influência da variável na eficiência dos supermercados. Da mesma forma, o coeficiente negativo (-.1377597) mostra que elimina-se

ineficiência e melhoram-se os níveis de eficiência a cada 0,14 unidade aumentada da variável, indicando uma relação direta e positiva. Logo, confirma-se a hipótese de que a obtenção de informações do mercado referentes aos efeitos das mudanças competitivas no ambiente de negócios contribui para que o nível de eficiência seja melhorado. Assim, valida-se a  $H_2$ .

*H<sub>3</sub>: Quanto maior for a obtenção de informações do segmento de atuação, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

A  $H_3$  (gi\_3) revelou não ter relação significativa com a eficiência. Com um  $p > 0,1$  não é possível rejeitar a hipótese nula de que as médias sejam iguais ou tenham valor 0. Assim, pode-se inferir que essa variável não influi na eficiência dos supermercados analisados. Ou seja, as práticas de gerar inteligência colhendo informações setoriais por meio de situações informais e de gerar informações sobre os concorrentes internamente não parecem contribuir para melhores níveis de eficiência. Logo, a  $H_3$  é rejeitada.

*H<sub>4</sub>: Quanto maior for a percepção das mudanças no segmento, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

De acordo com os resultados, a percepção das mudanças no segmento não tem relação significativa com a eficiência dos supermercados. O  $p$ -valor  $> 0,1$  não permite rejeitar a hipótese nula e revela que gerar inteligência por meio da percepção das mudanças no segmento (gi\_4) não influi nos níveis de eficiência das empresas. Então, rejeita-se a  $H_4$ .

De maneira geral, a relação entre geração de inteligência e eficiência se dá por meio da obtenção de informações dos clientes e do mercado, no caso da amostra analisada. De acordo

com Kohli e Jaworski (1990, p. 4) “a inteligência de mercado é um conceito mais amplo do que as necessidades e preferências verbalizadas pelos clientes e inclui uma análise dos fatores exógenos que influenciam ditas necessidades e preferências”. Day e Wensley (1983) também compartilham dessa opinião.

Assim, além de captar as necessidades e preferências dos clientes, a preocupação dos supermercados em conhecer as mudanças competitivas no ambiente de negócios e o modo como elas possivelmente afetam a empresa se enquadra na proposta de geração de inteligência. Relacionando esse comportamento com a proposta de Day (2001), tem-se que os supermercados estão valorizando/enfatizando suas capacidades em sentir as oportunidades emergentes e de prever os movimentos dos concorrentes. Tal fato evidencia-se com a preocupação das empresas em investigar as transformações que ocorrem no ambiente do negócio em avaliá-las quanto ao seu impacto no negócio.

Além disso, ambas as práticas contribuem para a melhoria dos níveis de eficiência das empresas, o que permite supor que quanto mais intensa for a geração de inteligência, melhor será o desempenho dos supermercados em termos da obtenção de melhores níveis de eficiência, conforme sugerido na *Proposição<sub>1</sub>*.

- **Disseminação de inteligência (DI)**

*Proposição<sub>2</sub>: Quanto maior for a disseminação de inteligência, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>5</sub>: Quanto maior for o compartilhamento de informações entre os departamentos sobre o*

*mercado de atuação, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

Os resultados da regressão *Tobit* mostram que essa variável não é significativa quando relacionada com a eficiência. Com  $p > 0,10$ , o fato de compartilhar informações entre os departamentos sobre a concorrência e o segmento ( $di\_1$ ) não influi nos níveis de eficiência dos supermercados analisados. Assim, rejeita-se a  $H_5$ .

*H<sub>6</sub>: Quanto maior for a discussão das necessidades futuras dos clientes entre os departamentos, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

As discussões interdepartamentais sobre as necessidades dos clientes revelaram-se significativas em relação aos níveis de eficiência dos supermercados, com um  $p$ -valor igual a 0,086. Assim, essa variável influi na eficiência, e o coeficiente negativo (-0,0942293) indica que a influência é direta e positiva. Ou seja, elimina-se ineficiência e melhoram-se os níveis de eficiência à medida que aumentam as discussões interdepartamentais sobre as necessidades futuras dos clientes ( $di\_2$ ). Com tais achados, valida-se a  $H_6$ .

*H<sub>7</sub>: Quanto maior for a troca de informações internas relacionadas aos clientes, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

A troca de informações internas relacionadas aos clientes ( $di\_3$ ) não se revelou significativa em relação à eficiência. Ou seja, essa atitude não influencia o nível de eficiência dos supermercados. O  $p$ -valor de 0,645 leva a rejeitar a  $H_7$ .

Os resultados referentes à disseminação de inteligência revelam que este fator reflete nos

níveis de eficiência dos supermercados por meio das discussões departamentais sobre as necessidades futuras dos clientes. Assim, a participação dos diversos setores, juntamente com o departamento de marketing, para disseminar as informações relativas aos clientes, faz sentido quando a variável de desempenho analisada é a eficiência. Logo, faz sentido a afirmação feita na *Proposição*<sub>2</sub>. E, ao considerar-se que um dos *outputs* utilizados para calcular a eficiência das empresas é o número médio de clientes, os resultados se mostram contundentes.

De fato, sabe-se que “responder efetivamente às necessidades do mercado exige a participação de, virtualmente, todos os departamentos em uma organização” (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p. 5), o que faz da comunicação horizontal uma importante aliada nesse processo. Além disso, tanto Day (2001) como Desphandé, Farley e Webster (1993) enfatizam a importância de as organizações desenvolverem uma cultura orientada para o mercado, que deve ser disseminada e compartilhada por todos os membros da organização. Day (2001), em especial, refere-se a uma base compartilhada de conhecimento que a empresa deve ter para coletar e disseminar os seus critérios sobre o mercado. Nesse sentido, a disseminação da inteligência de mercado é facilitada pelo desenvolvimento de aptidões, por uma cultura orientada para fora e por uma estrutura que privilegie o foco na geração de valor superior ao cliente.

Narver e Slater (1990) também consideram a necessidade de haver coordenação interfuncional para criar valor superior aos clientes-alvo. Eles destacam que todos os departamentos da empresa devem ter um comportamento sinérgico para que tal coordenação aconteça.

- **Concepção de resposta (CR)**

*Proposição<sub>3</sub>: Quanto maiores forem as ações para conceber a resposta ao mercado, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>8</sub>: Quanto mais os supermercados aceitarem as mudanças nas necessidades dos clientes, maior será o seu nível de eficiência.*

O fato de aceitar as mudanças nas necessidades dos clientes relativas a produtos e serviços (cr\_1) não se revelou significativo conforme resultados da regressão *Tobit*. O  $p > 0,10$  revela que esta variável não influi no nível de eficiência dos supermercados, o que não permite rejeitar a hipótese nula. Assim, a  $H_8$  foi rejeitada.

*H<sub>9</sub>: Quanto mais os planos estiverem relacionados com as mudanças do mercado, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

O desenvolvimento de planos que estejam relacionados com as mudanças do mercado (cr\_2) revelou-se significativo em relação à eficiência, com um  $p$ -valor de 0,013. No entanto, o coeficiente positivo (.1493871) indica que a relação é inversa e negativa. Ou seja, à medida que mais ações nesse sentido são desenvolvidas, entre elas a definição de planos relacionados com a realidade do segmento e com pesquisas de mercado, menores são os níveis de eficiência dos supermercados. Isto é, contribui-se para gerar mais ineficiência. Logo, a  $H_9$  não pode ser suportada, embora o resultado negativo indique a influência da variável nos níveis de eficiência.

*H<sub>10</sub>: Quanto mais os planos forem traçados de acordo com a realidade do segmento, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

Os resultados da regressão *Tobit* revelam que esta variável não é significativa quando relacionada à eficiência. O *p*-valor de 0,179 revela que desenvolver planos de acordo com a realidade dos segmento (cr\_3) não influi na eficiência dos supermercados analisados, o que leva a rejeitar a *H<sub>10</sub>*.

*H<sub>11</sub>: Quanto maior for a reação à mudança de preços dos concorrentes, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

Esta variável também apresentou valores não significativos ( $p > 10$ ) de relação com a eficiência dos supermercados. Tal resultado suporta a hipótese nula de que as médias são iguais ou têm valor igual a zero e levam a rejeitar a *H<sub>11</sub>*. Assim, pode-se inferir que o fato de definir ações em função de uma reação à mudanças de preços dos concorrentes (cr\_4) não influi na eficiência das empresas.

*H<sub>12</sub>: Quanto mais a oferta de produtos e serviços for orientada para a segmentação de mercado, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

O valor não significativo ( $p > 10$ ) resultante da regressão *Tobit* indica que não há significância dessa variável na relação com a eficiência dos supermercados. Logo, ofertar produtos e serviços visando à segmentação de mercado (cr\_5) não interfere nos níveis de eficiência e não permite rejeitar a hipótese nula. Assim, a *H<sub>12</sub>* não é suportada pelos resultados.



A partir dos resultados observados, pode-se inferir que a concepção de resposta impacta na eficiência por meio do desenvolvimento de planos que sejam fruto da adaptação às mudanças do mercado. No entanto, ao contrário do que se esperava, essa influência é negativa. Ou seja, quanto mais os planos desenvolvidos se adaptarem às mudanças do mercado, menores serão os níveis de eficiência, e aumentará a ineficiência dos supermercados. Assim, a relação sugerida na *Proposição*<sub>3</sub> acontece à inversa.

De certa forma, esse resultado contradiz alguns dos preceitos da orientação para o mercado, uma vez que o foco no mercado e a lucratividade são dois dos pilares do conceito, conforme Kotler (1967). Day (2001), inclusive, argumenta que as aptidões específicas de uma empresa orientada para o mercado devem garantir que a organização possa “sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada “ (DAY, 2001, p. 20).

Kohli e Jaworski (1990) enfatizam o fato de não somente focar nas necessidades e preferências dos consumidores, mas também atentar para os fatores exógenos quando da geração de inteligência de mercado. A concepção da resposta está atrelada à geração da informação, e, possivelmente, os planos que privilegiem o equilíbrio entre os desejos dos clientes e os fatores do mercado possam render melhores resultados em termos da eficiência das empresas.

A preocupação em ofertar produtos e serviços para clientes específicos seguindo os princípios da segmentação do mercado ( $H_{12}$ ) e a preocupação em aceitar as mudanças nas necessidades dos clientes ( $H_8$ ) são variáveis que aparecem na orientação para o mercado das empresas analisadas. Claramente, esses são aspectos que privilegiam o foco no cliente. Assim, o equilíbrio entre os clientes e o mercado parece estar mantido quando da concepção de

resposta. No entanto, os resultados em relação a estas variáveis não se revelaram significantes tampouco. A explicação talvez esteja no tipo de variável identificada para medir o desempenho, muito embora o ajuste do modelo confirme a coerência da opção.

- **Implementação de resposta (IR)**

*Proposição 4: Quanto maior for a implementação de resposta, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>13</sub>: Quanto mais os supermercados reagirem à concorrência, maior será o seu nível de eficiência.*

De acordo com os resultados da regressão *Tobit*, a implementação de ações de forma a reagir à concorrência (*ir\_1*) não influi nos níveis de eficiência dos supermercados. O *p*-valor de 0,956 indica que a variável não é significativa na relação com a eficiência. Logo, a reação imediata às campanhas dos concorrentes direcionadas para os clientes e a rápida reação às mudanças de preço da concorrência não contribuem para os níveis de eficiência. Assim, rejeita-se a *H<sub>13</sub>*.

Este resultado confirma os achados em hipóteses relativas à concepção de resposta, uma vez que os planos de ação focados no enfrentamento direto à questões específicas da concorrência (*H<sub>11</sub>*) não interferem nos níveis de eficiência.

*H<sub>14</sub>: Quanto mais os supermercados tomarem ações contra a insatisfação dos clientes, maior será o seu nível de eficiência.*

O  $p$ -valor maior que 0,10 indica que essa variável não é significativa para os níveis de eficiência. As possíveis medidas corretivas tomadas para amenizar a insatisfação dos clientes em termos da qualidade dos produtos e/ou serviços ofertados pelos supermercados (ir\_2) não é relevante para a sua eficiência. Tais resultados levam a rejeitar a  $H_{14}$ .

*H<sub>15</sub>: Quanto mais os supermercados ofertarem novos serviços, maior será o seu nível de eficiência.*

As ações voltadas para a oferta de novos serviços aos clientes (ir\_3) não revelaram significância diante da eficiência dos supermercados. Assim, ofertar novos serviços não contribui para que os níveis de eficiência sejam alterados. A  $H_{15}$  é rejeitada com um  $p > 0,10$ .

*H<sub>16</sub>: Quanto mais os supermercados se relacionarem com os clientes, maior será o seu nível de eficiência.*

O relacionamento com os clientes (ir\_4) revelou-se significativo em relação à eficiência dos supermercados. O  $p < 0,010$  revelou uma forte e direta relação dessa variável com os níveis de eficiência das empresas e o coeficiente negativo (-.1278898) indica uma relação positiva. Assim, a cada unidade aumentada de programas de relacionamento com os clientes, melhoram-se os níveis de eficiência dos supermercados. A  $H_{16}$  é confirmada e a afirmação feita na *Proposição<sub>4</sub>* pode ser considerada válida, embora de baixa intensidade, devido à representatividade do fator (implementação de resposta) nos níveis de eficiência, uma vez que somente uma das quatro hipóteses foi confirmada.

Os resultados do teste de hipóteses relacionadas à implementação de resposta revelam que

somente as ações voltadas para a criação de programas de relacionamento com os clientes são significativas em termos dos níveis de eficiência dos supermercados, diferentemente das ações que privilegiem o combate às estratégias dos concorrentes e daquelas que destaquem ações pontuais para com o cliente, como é o caso da oferta de novos serviços e das medidas para minimizar a insatisfação do cliente.

Programas de relacionamento, em geral, são desenvolvidos com o objetivo de fidelizar o cliente à empresa. Nesse ponto, a adoção do marketing, ao invés das vendas, como um paradigma fundamental da atividade varejista (DAWSON, 2005) parece evidenciar-se. Conforme Dawson (2005), as ações de marketing são a grande inovação do setor, o que gerou novos formatos de lojas e melhorou o controle dos varejistas sobre a comunicação com os consumidores.

Da mesma forma, o crescimento acentuado das lojas de pequeno porte no Brasil nos últimos anos (LUKIANOCENKO, 2006b) parece refletir a tendência de aproximar-se do cliente final. Esta estratégia é seguida pelas grandes redes varejistas, por meio das aquisições das pequenas empresas locais, como forma de garantir maior participação de mercado (BELL, DAVIES e HOWARD, 1997) e de absorver a parcela de clientes concentrada nos bairros das grandes cidades e que prima pelo atendimento personalizado e pela facilidade de acesso aos supermercados.

- **Turbulência de mercado (TM)**

*Proposição<sub>5</sub>: Quanto maior for a turbulência de mercado, menor será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>17</sub>: Quanto maior for a exigência de novos produtos por parte dos clientes, menor o nível de eficiência dos supermercados.*

Os resultados da regressão *Tobit* para esta variável indicam que não há significância em relação à eficiência. O  $p > 0,10$  revela que as constantes mudanças nas preferências dos clientes quanto aos produtos (tm\_1) não interferem nos níveis de eficiência dos supermercados. A *H<sub>17</sub>* foi rejeitada.

*H<sub>18</sub>: Quanto maior for a exigência de novos serviços por parte dos clientes, menor o nível de eficiência dos supermercados.*

Ao contrário da variável anterior, relativa à turbulência de mercado, esta revelou-se significativa na relação com a eficiência. Os resultados da regressão *Tobit* mostram um  $p < 0,1$  (0,061) - ou seja, as alterações constantes nas preferências dos clientes em termos dos serviços (tm\_2) - influenciam os níveis de eficiência dos supermercados. O coeficiente positivo (.0841335) indica que a relação é negativa, o que permite aceitar a *H<sub>18</sub>*. Assim, quanto mais os clientes exigirem novos serviços, mais aumenta o nível de ineficiência e, logicamente, diminui a eficiência.

Diante dos resultados referentes à relação entre turbulência de mercado e eficiência, pode-se inferir que esta influencia negativamente o desempenho das empresas por meio da exigência constante por novos serviços, deixando de lado a preferência por novos produtos. Assim, faz sentido a afirmação feita na *Proposição<sub>5</sub>*.

Os achados vão ao encontro das considerações de Jaworski e Kohli (1993), os quais enfatizam

que as empresas que operam em mercados mais turbulentos têm maior necessidade de acompanhar as preferências dos clientes e reagir a elas. Essa afirmação é complementada pelas constatações de Keh e Park (1997) de que as transformações ocorridas no setor varejista, como a introdução de novos produtos e serviços devido às mudanças nas preferências dos consumidores, não estão contribuindo com melhorias nas margens de lucro, pois, ao contrário, as empresas continuam operando com margens negativas. Dawson e Larke (2004) também alertam para o fato de que, apesar das transformações, os supermercados continuam operando com baixos índices de produtividade.

Ainda, os resultados do presente estudo não corroboram com os achados de Kumar, Subramanian e Yauger (1998), Narver e Slater (1994) e Greenley (1995), os quais não revelaram significância na relação entre turbulência de mercado e desempenho. No entanto, há que se considerar que a medida de desempenho utilizada aqui é diferente daquelas utilizadas pelos referidos autores, o que pode levar a resultados distintos.

- **Intensidade competitiva (IC)**

*Proposição<sub>6</sub>: Quanto maior for a intensidade competitiva, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>19</sub>: Quanto maior for a rivalidade entre os concorrentes, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

A significância da relação entre esta variável (ic\_1) e a eficiência é comprovada pelos resultados da regressão. O *p*-valor de 0,025 revela que há influência nos níveis de eficiência, e

o coeficiente negativo (-.1063215) indica que a influência é direta e positiva, levando a aceitar a  $H_{19}$ . Os indicadores da rivalidade referida na hipótese são a guerra de promoções e a imitação entre os concorrentes, o que é típico em ambientes de alta competição, onde a concentração e o equilíbrio, bem como a identidade de marca, entre outros aspectos, determinam a rivalidade (PORTER, 1999).

*H<sub>20</sub>: Quanto maior for a fragilidade dos concorrentes, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

Os resultados encontrados na regressão não revelam significância desta variável quando relacionada com a eficiência. O  $p$ -valor maior que 0,10 indica que a hipótese nula é verdadeira e leva a rejeitar a  $H_{20}$ . Assim, o fato de os concorrentes serem vistos como de baixa ou alta fragilidade (ic\_2) não interfere nos níveis de eficiência dos supermercados de Belo Horizonte.

*H<sub>21</sub>: Quanto maior for a 'movimentação' da concorrência, maior será o nível de eficiência dos supermercados.*

O conhecimento diário de novas ações da concorrência (ic\_3), indicador da intensidade da concorrência na presente pesquisa, não se revelou significativo em termos dos níveis de eficiência dos supermercados. A variável não influi na eficiência ( $p > 0,10$ ), e, dessa forma, não é possível validar a  $H_{21}$ .

De acordo com os resultados para a relação entre a intensidade competitiva e a eficiência dos supermercados, pode-se concluir que a dita variável impacta na eficiência por meio da

rivalidade entre os concorrentes. Mais, ainda, essa influência é direta e positiva, o que revela que quanto maior for a intensidade competitiva, maior será a eficiência dos supermercados, o que permite considerar adequada a *Proposição*<sub>6</sub>.

Tais achados invertem a lógica apregoada por Kohli e Jaworski (1990) de que na ausência da competição uma empresa pode ter melhor desempenho, ao contrário do que ocorre em ambientes altamente competitivos. Também, vão contra à comprovação de Slater e Narver (1994a), que encontraram um efeito negativo na relação entre a intensidade competitiva e o desempenho.

Talvez a medida de desempenho utilizada na presente pesquisa tenha contribuído, de certa forma, para que essa relação fosse direta. Resultados eficientes das empresas significam que não há desperdícios na relação *inputs x outputs*. Ora, se não há desperdícios, há uma otimização dessa relação com a máxima geração possível de *outputs* tendo em vista os *inputs* utilizados.<sup>47</sup>

Em um ambiente onde prevalece a competição por meio da redução de custos (LYNCH, KELLER e OZMENT, 2000) e onde as estratégias são orientadas por economias de escala (KOTZAB e TELLER, 2003), os supermercados que conseguirem eliminar desperdícios e otimizar a relação *inputs x outputs* estarão em uma posição superior diante da concorrência e poderão gerar uma vantagem competitiva em relação ao concorrente, tudo isso motivado pela concorrência acirrada. Logo, não é de todo surpreendente o resultado encontrado. Quanto às pesquisas realizadas anteriormente, vale considerar que os resultados podem variar em função das especificidades no contexto e nas situações, ainda mais quando se considera que a medida

---

<sup>47</sup> Vale lembrar que foi feita a opção pela orientação aos *outputs*, o que significa maximizar resultados (*outputs*) a partir dos recursos (*inputs*) empregados.



de desempenho utilizada na presente pesquisa ainda não havia sido considerada em estudos desta natureza.

- **Turbulência tecnológica (TT)**

*Proposição<sub>7</sub>: Quanto maior for a turbulência tecnológica, menor será o nível de eficiência dos supermercados.*

*H<sub>22</sub>: Quanto maiores forem as mudanças tecnológicas que causem impacto na gestão, menor será o nível de eficiência dos supermercados.*

Esta variável revelou-se não significativa na relação com a eficiência. O resultado da regressão *Tobit* mostra que o *p*-valor é igual a 0,696, o que permite inferir que não há relação entre a frequência das mudanças tecnológicas (*tt\_1*) e os níveis de eficiência dos supermercados. Assim, a *H<sub>22</sub>* não pode ser confirmada.

*H<sub>23</sub>: Quanto mais freqüentes forem as mudanças de tecnologia, menor será o nível de eficiência dos supermercados.*

Esta variável também mostrou não interferir na eficiência dos supermercados. O  $p > 0,10$  indica que não há significância na relação, o que significa que as mudanças freqüentes de tecnologia (*tt\_2*) não influem nos níveis de eficiência dos supermercados. Logo, rejeita-se a *H<sub>23</sub>* e considera-se que a *Proposição<sub>7</sub>* não é verdadeira.

Em não sendo significativos, os resultados revelam que a utilização de tecnologia avançada na

gestão dos negócios supermercadistas (KEH e PARK, 1997), de maneira intensiva (LOUREIRO, 2003 e SOUSA, 2005), não interfere na eficiência dos supermercados, pois os níveis de eficiência das empresas são indiferentes às constantes incorporações de novas tecnologias. No entanto, Keh e Park (1997) sugerem que há uma influência negativa dessas transformações, uma vez que as empresas seguem operando com baixas margens ou, mesmo, margens negativas de lucro. Da mesma forma, Dawson e Larke (2004) consideram que os índices de produtividade dos supermercados são insatisfatórios, se comparados com outros setores da economia, a despeito do uso de tecnologia intensiva, fato esse que pode ser observado especificamente no caso brasileiro.

Conforme apresentado na TAB. 1, os números do segmento indicam que o lucro líquido reduziu no período entre 2003 e 2005, e que a participação no PIB manteve-se estável no mesmo período, revelando uma situação de manutenção das empresas no mercado, e não de crescimento.

Independente desses aspectos, os achados quanto à relação entre turbulência tecnológica e eficiência aqui apresentados vão ao encontro das investigações de Slater e Narver (1994), Greenley (1995) e Appiah-Adu e Ranchhod (1998), os quais não encontraram uma relação significativa da turbulência tecnológica com as variáveis de desempenho utilizadas.

Em resumo, e considerando o modelo hipotetizado, das 23 hipóteses apresentadas 6 foram confirmadas, de acordo com a representação da FIG. 10, a seguir. Quatro delas são representativas da orientação para o mercado e as outras duas referentes do ambiente competitivo.

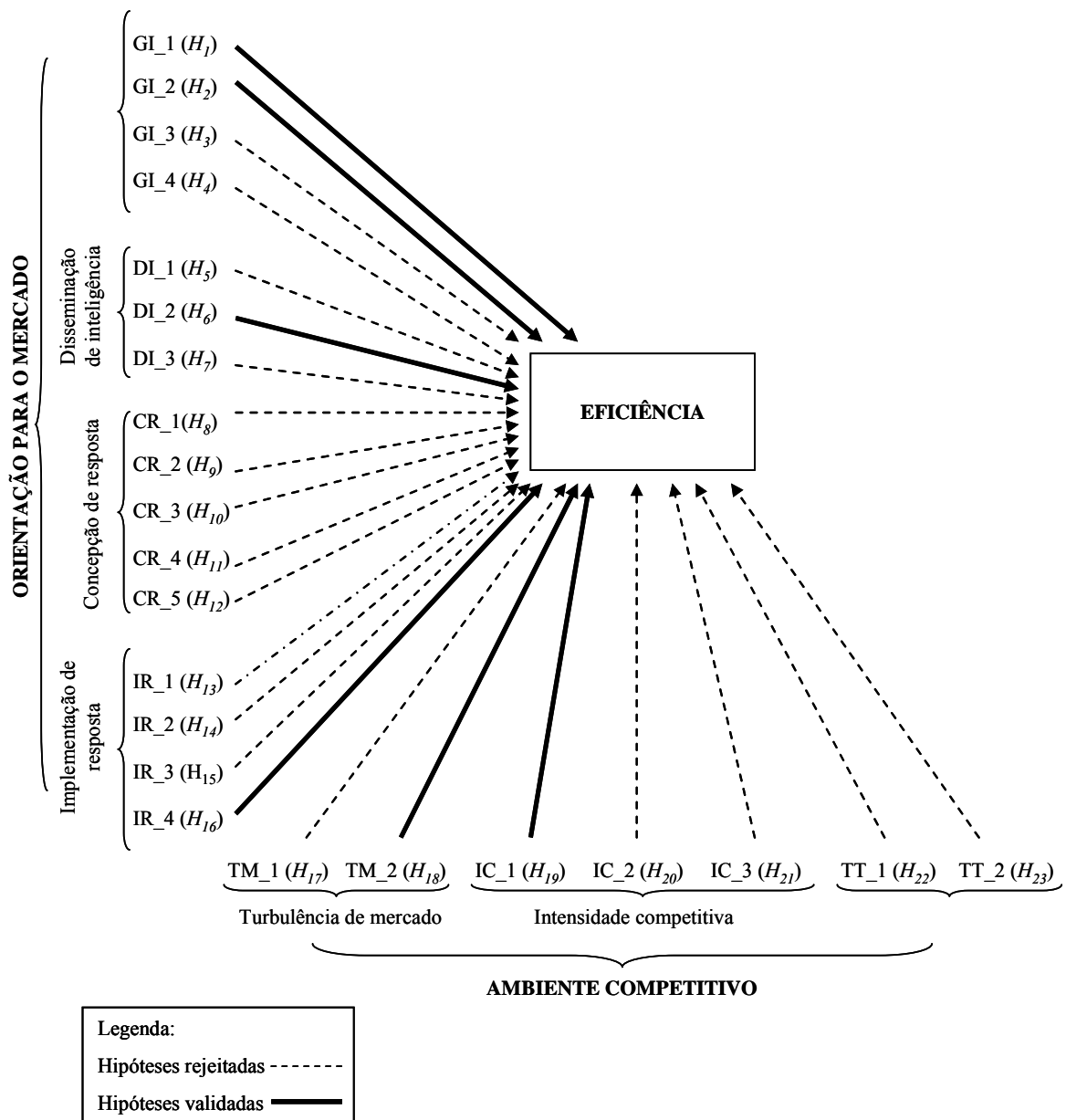


FIGURA 10 – Resultados do modelo hipotetizado

Fonte: elaboração própria

Como pode ser observado na FIG. 10, as hipóteses validadas,  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_6$  e  $H_{16}$ , são representativas da orientação para o mercado e  $H_{18}$  e  $H_{19}$  estão relacionadas com o ambiente competitivo.

Assim, fica comprovado que as hipóteses  $H_1$  e  $H_2$ , relativas à geração de inteligência,

interferem na eficiência dos supermercados. A influência é direta e positiva, confirmando que quanto mais as empresas obtiverem informações dos clientes ( $H_1$ ) e sugestões do mercado ( $H_2$ ), melhores serão os níveis de eficiência. Confirma-se também a  $H_6$ , relativa à disseminação de inteligência, ficando comprovado que quanto maior for a discussão das necessidades futuras dos clientes entre os departamentos, maior será o nível de eficiência dos supermercados. Os resultados, igualmente, permitiram validar a  $H_{16}$ , representativa da implementação de resposta, revelando que quanto mais os supermercados se relacionarem com os clientes, maior será o seu nível de eficiência. Ainda no bloco da orientação para o mercado, a variável hipotetizada em  $H_9$  também revelou potencial para interferir na eficiência, mas, ao contrário do que se esperava, o impacto foi indireto e negativo, indicando que quanto mais os planos estiverem relacionados com as mudanças do mercado, menor será o nível de eficiência dos supermercados e a ineficiência será aumentada.

Quanto às duas hipóteses relacionadas ao ambiente competitivo, a  $H_{18}$  representa a turbulência de mercado, e fica comprovado que quanto mais os clientes exigirem novos serviços, menores serão os níveis de eficiência dos supermercados. Aqui, a relação é negativa como, de fato, esperava-se que fosse. A  $H_{19}$  está relacionada à intensidade competitiva, comprovando que quanto maior for a rivalidade entre os concorrentes, maior será o nível de eficiência dos supermercados.

Em termos gerais, verifica-se que os quatro fatores formadores da orientação para o mercado mostraram-se influenciadores dos níveis de eficiência dos supermercados, ainda que seja por meio de ações específicas, o que reflete a importância da prática para o desempenho das organizações, como fato defendido por pesquisadores como Day (2001), Jaworski e Kohli (1993), Narver e Slater (1990), e do segmento supermercadista, como comprovado por

Panigyrakis e Theodoridis (2007).

Além da contribuição para o desempenho, reforça-se também o fato de a orientação para o mercado ser uma fonte de vantagem competitiva, pois é vista como um recurso da organização. De fato, para Hunt e Lambe (2000) a organização para o mercado consiste de uma combinação sinérgica de recursos básicos e pode ser vista como uma competência organizacional. Sob a ótica da teoria da vantagem de recursos, são as competências internas que determinam que a vantagem competitiva seja sustentada (BARNEY, 1991). Logo, se uma empresa é orientada para o mercado e os seus concorrentes não o são, ela poderá ter uma vantagem sobre eles.

Quanto às variáveis relacionadas ao ambiente competitivo, os resultados refletiram uma situação de 'normalidade' na relação com a eficiência, considerando-se o contexto das empresas em estudo. Tanto a intensidade competitiva quanto a turbulência de mercado exercem um impacto nos níveis de eficiência, ao contrário da turbulência tecnológica, que não revelou-se significativa na relação. É importante considerar que este é o comportamento das variáveis quando as ações de orientação para o mercado são consideradas no mesmo conjunto, o que leva a supor que a conjugação do ambiente competitivo com a orientação para o mercado é que faz com que os níveis de eficiência sejam melhorados.

Apesar de os resultados serem favoráveis e suportarem estudos anteriores sobre o tema, deve-se levar em conta que a medida de desempenho aqui utilizada difere daquelas até então empreendidas na relação. Além disso, o segmento pesquisado carece de mais estudos, tendo em vista o objetivo de buscar maior regularidade dos resultados encontrados na presente tese.

No capítulo 7, são apresentadas as conclusões gerais do estudo, em função destes achados.

## 7 – CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentam-se as principais conclusões do estudo, que teve por objetivo verificar a relação da orientação para o mercado e do ambiente competitivo com os níveis de eficiência dos supermercados. Para a consecução de tal objetivo, o caminho teórico-metodológico percorrido envolveu as discussões sobre a temática proposta e a utilização de técnicas estatísticas uni e multivariadas, da técnica *DEA (Data Envelopment Analysis)* e da regressão *Tobit*, esta última para verificar quais fatores da orientação para o mercado e do ambiente competitivo influenciam a eficiência.

Tendo as questões de pesquisa como norteadoras, as conclusões ora apresentadas são direcionadas para respondê-las. Depois, segue-se o relato com as contribuições da pesquisa para a explicação do fenômeno estudado, e nesta parte faz-se uma breve reflexão sobre o estado-da-arte da orientação para o mercado e da eficiência, e buscam-se alguns elementos de comparação entre ambos. Encerra-se o capítulo apresentando-se as limitações do estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

### • Resposta às questões de pesquisa

- *A orientação para o mercado e a eficiência estão positivamente relacionadas, assim como ocorre quando são consideradas medidas tradicionais de desempenho?*

Considerando que a maior parte dos fatores característicos da orientação para o mercado revelou uma relação direta e positiva com os níveis de eficiência, pode-se inferir que a orientação para o mercado exerce influência positiva sobre a eficiência, embora não se possa

considerar que tal relação seja de alta intensidade.<sup>48</sup>

Os achados vão ao encontro das descobertas de Panigyrakis e Theodoridis (2007), que comprovaram o efeito positivo da orientação para o mercado no desempenho em supermercados situados na Grécia. Também atestam um relacionamento positivo os estudos de Becker e Homburg (1999), Baker e Sinkula (1999a), Bhuian (1998), Kumar, Subramanian e Yauger (1998), Egeren e O'Connor (1998), Horng e Chen (1998), Jaworski e Kohli (1993) e Narver e Slater (1990), entre vários outros. No Brasil, as investigações de Souza (2004), Perin, Sampaio e Faleiro (2004), Perin e Sampaio (2003) e Sampaio (2000) também comprovaram o efeito positivo da orientação para o mercado no desempenho, embora nenhuma dessas pesquisas tenha sido direcionada ao segmento de supermercados e/ou tenha utilizado a eficiência como medida de desempenho.

Investigações prévias, no entanto, atestaram que a orientação para o mercado não está relacionada com o desempenho, como mostram os estudos de Baker e Sinkula (1999b), Appiah-Adu (1998) e de Antoni, Damacena e Lezana (2004), este último realizado no Brasil.<sup>49</sup>

Sargeant e Mohamad (1999), da mesma forma, comprovaram que a orientação para o mercado afeta de maneira negativa o desempenho das empresas por eles analisadas. Na presente pesquisa, a influência negativa da variável referente à concepção de resposta poderia estar direcionada para estes resultados, ainda que não leve a assumir esta posição, uma vez que todas as demais variáveis que se revelaram influenciadoras são positivas. Além disso, no

---

<sup>48</sup> Há que se considerar o fato de ter-se encontrado uma relação negativa no fator concepção de resposta.

<sup>49</sup> Antoni, Damacena e Lezana (2004) estudaram a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho no ensino superior brasileiro. Talvez a medida diferenciada de desempenho e também o contexto estudado tenham influenciado nos resultados.

caso da pesquisa dos referidos autores, o modelo estabelecido para a regressão considerou o construto *orientação para o mercado* como uma única variável, diferentemente da presente proposta.

Embora a grande maioria das pesquisas realizadas sobre a temática tenha comprovado influência benéfica da orientação para o mercado no desempenho, parece ser evidente que tal relação se configura de maneira distinta e/ou nula em função do contexto e do tipo de empresa que está sendo analisado. Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) confirmaram esse fato ao encontrarem evidências de que o relacionamento entre orientação para o mercado e o desempenho é mais intenso em empresas manufatureiras e mais forte para as medidas de desempenho que privilegiam os custos e as receitas em empresas manufatureiras do que em empresas de serviços. A relação observada nesta tese indica esta tendência, pois a intensidade da relação se viu afetada pela influência negativa da variável referente à concepção de resposta.

Talvez as idiossincrasias inerentes às organizações sejam fatores que mereçam ser considerados quando do estudo dessa temática, orientados para estudos de caso em profundidade. Trabalhos recentes estão atentando para esse fato, como as pesquisas de Gebhardt, Carpenter e Sherry Jr. (2006) e de Rogers, Ghauri e George (2005). Os primeiros utilizaram a técnica de *grounded theory* para investigar o processo de criação de OM em duas empresas norte-americanas e os segundos avaliaram o impacto da OM na internacionalização da Tesco, uma grande rede varejista de alimentos britânica.

- *Qual é a participação dos fatores constitutivos da orientação para o mercado nessa relação?*



Os achados permitiram verificar que a orientação para o mercado exerce um efeito positivo na eficiência das empresas analisadas por meio de ações relacionadas com a geração de inteligência, com a disseminação de inteligência e com a implementação de resposta.

A geração de inteligência - processo que envolve o conhecimento das necessidades e preferências dos clientes e inclui aspectos como pesquisas com clientes, trocas de idéias com clientes e parceiros, e a análise de fatores relacionados a competidores e ao ambiente de negócios (KOHLI e JAWORSKI, 1990) – manifesta-se na eficiência dos supermercados de duas maneiras: a) obtenção de informações dos clientes, por meio da realização de pesquisas de mercado, de pesquisas com clientes e de entrevistas com clientes, para identificar suas preferências e suas influências de compra; e b) acompanhamento das mudanças competitivas e dos seus prováveis efeitos no ambiente de negócio, juntamente com a identificação de sugestões e críticas dos clientes. A relação é direta e positiva, indicando que os níveis de eficiência são melhorados à medida que essas ações são incrementadas.

A disseminação de inteligência, viabilizada pela comunicação horizontal que deve ocorrer entre todos os departamentos da empresa (KOHLI e JAWORSKI, 1990), quando todos os membros devem estar comprometidos em criar valor superior aos clientes (NARVER, SLATER e TIETJE, 1998), influi nos níveis de eficiência dos supermercados por meio da discussão interdepartamental referente às necessidades futuras dos clientes. A influência é direta e positiva, indicando que a ineficiência diminui à medida que aumenta esse tipo de ação.

A implementação de resposta refere-se à execução dos planos definidos na concepção da resposta e, juntamente com esta, integra a chamada 'responsividade' (KOHLI e JAWORSKI, 1990). Neste momento, são executadas as ações referentes à seleção do mercado-alvo e à

oferta de produtos e serviços que respondam às necessidades dos clientes (JAWORSKI e KOHLI, 1993). A influência desse fator na eficiência ocorre pela implantação de programas de relacionamento com os clientes. Tal como ocorre em relação à geração e disseminação da inteligência, a relação aqui é positiva e direta nos resultados de eficiência dos supermercados. Assim, quanto maiores forem as ações que visem o relacionamento com os clientes, melhores serão os níveis de eficiência das empresas.

*- Qual é a interferência da turbulência de mercado, da intensidade competitiva e da turbulência tecnológica nos níveis de eficiência, nas presença das variáveis de orientação para o mercado?*

Inicialmente, ficou comprovado que ocorre a influência da intensidade competitiva e da turbulência de mercado na eficiência. Os resultados são previsíveis quando se assume que o ambiente influi nas ações e estratégias das organizações e também é influenciado por elas. Pfeffer e Salancik (1978), Lawrence e Lorsch (1967) e Thompson (1976), entre outros, argumentam sobre as influências ambientais nas organizações. De outro lado, Barney (1991), Wernerfeldt (1984) e Hunt e Morgan (1995) sustentam que as organizações interagem com o ambiente e geram vantagem competitiva por meio das suas capacidades e dos seus recursos.

A intensidade competitiva impacta a eficiência por meio da rivalidade entre os concorrentes, revelando-se benéfica para os níveis de eficiência dos supermercados, indicando que quanto maior for a rivalidade, melhores serão os níveis de eficiência. Embora sejam contrários ao apregoado por Kohli e Jaworski (1990) e contradigam os achados de Slater e Narver (1994), estes resultados fazem sentido ao considerar o contexto dos supermercados e a medida de desempenho que foi considerada. Com uma competição eminentemente centrada nos custos,

os supermercados que eliminarem desperdícios na relação insumo *versus* produto possivelmente obterão certa vantagem competitiva em relação à concorrência. Dessa forma, pode-se considerar que a intensidade competitiva é motivadora da eficiência das empresas, como, de fato, ficou comprovado.

A turbulência de mercado revelou-se influenciadora dos níveis de eficiência, por meio da maior exigência de novos serviços por parte dos clientes. A influência aqui é negativa; ou seja, quanto maior for a exigência de novos serviços, menores serão os níveis de eficiência dos supermercados. Da mesma forma que a intensidade competitiva, os resultados não são suportados pelas pesquisas anteriores, como é o caso dos estudos de Kumar, Subramanian e Yauger (1998), Narver e Slater (1994) e Greenley (1995), cujos resultados revelaram uma relação não significativa entre a turbulência de mercado e o desempenho. No entanto, quando se consideram o contexto dos supermercados e a relação deles com a tecnologia, os achados da presente pesquisa vão ao encontro de constatações já feitas por outros autores, como é o caso do estudo de Dawson e Larke (2004) e das reflexões de Keh e Park (1997).

Ao contrário das variáveis *intensidade competitiva* e *turbulência de mercado*, a variável *turbulência tecnológica* não se mostrou influenciadora dos níveis de eficiência dos supermercados, o que corrobora com os achados de Slater e Narver (1994), Greenley (1995) e Appiah-Adu e Ranchhod (1998). É possível, entretanto, que o perfil da amostra analisada tenha contribuído para que não houvesse tal relação, uma vez que ficou fortemente centrado em supermercados de até 1000m<sup>2</sup> de superfície de venda, aquém, portanto, das grandes empresas, cuja superfície de vendas pode superar os 5000m<sup>2</sup>.

Sabe-se que a incorporação intensiva de tecnologia é liderada pelos grandes grupos

supermercadistas (LOUREIRO, 2003). Quer-se dizer com isso que, possivelmente, as mudanças freqüentes de tecnologia e, mesmo, as mudanças tecnológicas de impacto sejam lideradas por este perfil de empresa, deixando os supermercados de porte menor na dependência destes acontecimentos e levando-os a responder com mais lentidão às mudanças. Neste sentido, também os fatores da turbulência tecnológica considerados na investigação podem ter contribuído para que não houvesse impacto desta variável na eficiência. Talvez na presença de outras variáveis de desempenho essa relação se evidenciasse ou, mesmo, conjugada com outras variáveis que não aquelas relacionadas à orientação para o mercado.

#### • Reflexões no âmbito da descoberta

A conclusão desta tese traz consigo questionamentos, muitos deles originários das opções inicialmente feitas e dos caminhos delas decorrentes. Propõe-se, neste item, a discorrer sobre tais indagações à medida que se apresentam as possíveis contribuições resultantes da investigação. Inicialmente, faz-se um breve relato sobre a participação dos achados na geração de possíveis desenvolvimentos para a teoria e encerra-se o tópico com uma discussão sobre as lacunas teóricas e metodológicas que se evidenciaram ao longo da investigação.

As contribuições teóricas da presente tese relacionam-se com a possibilidade de utilização de medidas opcionais de desempenho para avaliar o impacto da orientação para o mercado e com os ganhos quanto à individualização dos fatores de orientação para o mercado quando da relação com as medidas de desempenho.

A eficiência, uma medida do desempenho das operações do negócio, mostrou-se adequada quando relacionada com as atitudes de orientação para o mercado, o que significa que novas

possibilidades surgem desse resultado. Da mesma forma, a opção por regredir os fatores individualizados da orientação para o mercado com a eficiência indicou o que de fato interfere no desempenho.

Comprovadamente, a orientação para o mercado é um importante fator para determinar o desempenho do negócio. Mesmo que esse desempenho tenha sido considerado geralmente com medidas tradicionais, como volume de vendas, crescimento das vendas e participação de mercado. Até então, uma medida direta e resultante da relação entre insumos (*inputs*) utilizados e resultados (*outputs*) gerados não havia sido considerada para a análise. Os benefícios advindos dessa medida configuram-se na possibilidade de medir o impacto direto das ações de orientação para o mercado nas operações do negócio, sendo estas um termômetro do amplo desempenho das organizações (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986). Também, o benefício está em identificar processos específicos e diretamente relacionados com a orientação para o mercado para estabelecer a relação. Assim, novas descobertas podem surgir quando da verificação da relação em contextos e/ou ramos específicos da atividade econômica.

A proposta de trazer a eficiência para o contexto dos estudos sobre orientação para o mercado, no âmbito da teoria de marketing, revela, também, a possibilidade factível de aproximação de dois campos teóricos pouco explorados em conjunto. Aparentemente, tanto a teoria de marketing quanto a teoria neoclássica da firma apresentam desenvolvimentos teóricos próprios, e o estabelecimento de relações entre ambos pode revelar-se promissor para os estudos organizacionais.

Ao considerar contextos específicos para a análise, como foi o caso da presente pesquisa,

mostrou-se importante fazer a regressão individualizada dos fatores de orientação para o mercado com a eficiência. A opção por esse tipo de procedimento possibilitou identificar as ações específicas de cada um dos fatores (geração de inteligência, disseminação de inteligência, concepção de resposta e implementação de resposta) que se revelaram influenciadoras da eficiência.

Os achados permitiram compreender e/ou justificar as ações de orientação para o mercado em função do contexto do negócio, evidenciando os comportamentos característicos das empresas e mostrando como eles refletem nas ações de orientação para o mercado. Especificamente em ambientes altamente competitivos, como é o caso do segmento varejista de alimentos, ações motivadas pela rivalidade entre os concorrentes revelaram-se no âmbito da orientação para o mercado. Ou seja, as empresas sentem as oportunidades emergentes, prevêm os movimentos dos concorrentes e tomam decisões baseadas em fatos (DAY, 2001).

Em meio a essas descobertas e às suas possíveis contribuições para o desenvolvimento da teoria, questiona-se se tais achados são, de fato, suficientes para explicar o fenômeno de orientação para o mercado. O debate é centrado em aspectos relativos ao estado-da-arte dos dois principais construtos aqui analisados - *orientação para o mercado* e *eficiência* - e direciona-se para alguns elementos de comparação entre ambos.

Na evolução do conhecimento sobre a orientação para o mercado, as discussões sempre estiveram pautadas na tese fundamental de que para adquirir vantagem competitiva e desempenho superior as empresas devem, sistematicamente, capturar informações sobre os clientes potenciais e futuros e sobre os concorrentes, assim como usar tais informações de maneira coordenada, para guiar as estratégias de reconhecimento, entendimento, criação,

seleção, implementação e modificação (HUNT, 2002).

A cadeia nomológica do construto, definida por Kohli e Jaworski (1990), envolveu a definição dos antecedentes e das conseqüências da orientação para o mercado, segundo uma proposta comportamentalista do conceito (CADOGAN e DIAMANTOPOULOS, 1995), levada para uma percepção mais filosófica por Desphandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994a). Os desenvolvimentos posteriores evoluíram para a amplitude do conceito e para os possíveis relacionamentos com outras áreas do conhecimento organizacional. Passou-se a investigar sua relação com a aprendizagem organizacional e com a inovação, e buscou-se verificar a aplicabilidade das suas medidas em situações de negócios internacionais. Nesta evolução, a relação com o desempenho sempre esteve presente, talvez como forma de justificar a estratégia no âmbito da organização. Obviamente, os aspectos relacionados ao entorno da empresa também se fazem presentes, embora de maneira subjacente e, muitas vezes, assumindo um caráter de ‘variáveis latentes’.

Quanto à eficiência, a proposição do conceito e a sua aplicabilidade opõem-se aos aspectos essenciais da orientação para o mercado no que diz respeito à essência do construto. O entendimento da eficiência direciona-se para a compreensão pragmática e, por sua vez, técnica da função da produção nas organizações. Aspectos comportamentais e atitudes não são considerados neste contexto, embora se assume que eles façam parte da caixa-preta que é o processo utilizado para gerar os *outputs* a partir dos *inputs* considerados. O objetivo, *a priori*<sup>50</sup> não é conhecer o que acontece dentro de dita caixa-preta, mas sim verificar o quão eficientemente o processo funciona.

---

<sup>50</sup> Diz-se *a priori* porque os desenvolvimentos teóricos evoluíram para novas descobertas neste contexto, como é o caso dos estudos do *DEA* em duas etapas.

Por sua natureza essencialmente técnica, a evolução do conceito de eficiência foi determinada pelo desenvolvimento de novas tecnologias aplicadas ao tratamento quantitativo da relação *inputs versus outputs*. Pautadas no corpo de conhecimento da teoria neoclássica da firma, as proposições de modelos alternativos a serem aplicados em contextos distintos representam a tentativa de descobrir novas formas de compreensão do fenômeno. Distinções aplicam-se também na maneira de conduzir a análise da eficiência, em função das distintas ferramentas empregadas. Fala-se aqui da opção paramétrica e não-paramétrica de estudo.

De fato, os primeiros modelos propostos para medir a eficiência repousavam na necessidade de estabelecer, *a priori*, os parâmetros da função de produção (opção paramétrica). Novos desenvolvimentos vieram no sentido de definir tais parâmetros a partir da amostra analisada (opção não-paramétrica), devido à dificuldade inicial que se colocava de ‘conhecer o desconhecido’. A partir de então, os desenvolvimentos ocorreram de maneira independente; ou seja, novos modelos paramétricos foram sendo testados e aprovados, e, simultaneamente, novas proposições surgiram no âmbito dos modelos não-paramétricos. Nestes últimos, a técnica *DEA* representa a proposta de gerar os ditos parâmetros a partir da amostra que está sendo analisada, e as opções evoluíram de formulações mais estáticas (caso do *VRS*<sup>51</sup> e do *CRS*<sup>52</sup>, com orientação ou para a maximização dos *outputs* ou para a minimização dos *inputs*) para formulações dinâmicas, como é o caso do *DDF*<sup>53</sup>, que permite assumir uma situação de redução simultânea de *inputs* e de ‘maus’ *outputs* e a expansão dos ‘bons’ *outputs*.

O desenvolvimento do conceito de eficiência também foi determinado pelas inquietações a respeito dos motivos que propiciavam desempenhos eficientes ou ineficientes. Saber algo

---

<sup>51</sup> *Variable Return on Scale*

<sup>52</sup> *Constant Return on Scale*

<sup>53</sup> *Directional Distance Funcion*



sobre a caixa-preta do processo de transformação de *inputs* e *outputs* conduziu à segunda etapa do *DEA*, e os modelos de regressão *Tobit* e *OLS* <sup>54</sup> foram utilizados para estabelecer relações com possíveis fenômenos internos e/ou externos à organização que poderiam afetar os resultados. Amplamente utilizados, aos poucos, ambos os modelos entram em declínio como ferramenta de análise, pelas limitações encontradas ao longo dos testes empíricos. Recentemente proposto por Simar e Wilson (2007), o modelo de regressão truncada, do tipo *bootstrap*, desponta como opção mais adequada para fazer inferências estatísticas, segundo os próprios autores.

Após este breve relato sobre a evolução dos construtos *orientação para o mercado e eficiência*, faz-se necessário estabelecer alguns elementos de comparação entre ambos, no âmbito da proposta da presente tese e dos achados dela decorrentes. Dois aspectos orientam esta comparação: o debate descoberta *versus* justificação no campo do conhecimento científico (HUNT, 2002); e o espaço metodológico da pesquisa (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1977). No primeiro, a discussão centra-se na inserção da proposta da tese em um ou outro ambiente, onde a pergunta é: descoberta ou justificação? No segundo, discute-se sobre as lacunas do estudo em relação à prática científica, que Bruyne, Herman e Schoutheete (1997) compreendem estar centrada em quatro pólos metodológicos: epistemológico, teórico, morfológico e técnico.

Em termos do debate descoberta *versus* justificação, define-se inicialmente qual é o contexto de cada um. Conforme Hunt (2002), o contexto da descoberta relaciona-se com a descoberta de hipóteses, leis e teorias e envolve um conjunto de regras e procedimentos que constituem a

---

<sup>54</sup> *Ordinary Least Square*

*lógica da descoberta*<sup>55</sup>, segundo a qual a busca é por descobrir formas para a compreensão do fenômeno por meio da observação, do relato de dados, da classificação e da indução, entre outros aspectos. A justificação seria o passo adiante da descoberta, em que se busca aceitar ou rejeitar o conhecimento e encontrar uma maneira de explicar cientificamente o fenômeno.

Dada a evolução dos conceitos trabalhados na presente tese, infere-se, *a priori*, que está-se operando no campo da justificação. O corpo de conhecimento até então desenvolvido, tanto na orientação para o mercado quanto na eficiência, permite a utilização de regras e procedimentos já criados e de descobertas já feitas acerca do fenômeno. Trata-se, então, de buscar explicações ou de predizer situações a partir de fatos dados.

Um aspecto, porém, precisa ser considerado nesse pressuposto: Até onde vai a justificação quando se utiliza os dois construtos, cada um com suas regras e procedimentos previamente definidos, em um mesmo momento, ou seja, dentro de uma única proposição?

A orientação para o mercado, como já se disse, assume uma perspectiva comportamental ou filosófica. Em essência, a compreensão do fenômeno e as regras e procedimentos utilizados para justificá-lo lidam com aspectos muito mais perceptuais do que com questões pragmáticas e, por assim dizer, técnicas. Este é o caso da eficiência, que conta com procedimentos essencialmente tecnicistas para a rejeição ou confirmação do conhecimento. A resposta à questão do parágrafo anterior está justamente nesta dicotomia, pois quando a proposta é de utilizar, juntos, dois corpos de conhecimento distintos, com maneiras diferentes de serem trabalhados, defronta-se com situações não estabelecidas anteriormente. Vai-se, então, para o campo da descoberta, na tentativa de definir meios que possibilitem a compreensão destas situações.

---

<sup>55</sup> Grifo do autor.

Neste ponto, o conhecimento desenvolvido no campo da eficiência ofereceu seu ‘suporte técnico’ para auxiliar a descoberta. Isso porque nos testes empíricos envolvendo a orientação para o mercado não havia, até o momento, a identificação de um procedimento específico para lidar com medidas de desempenho que exigissem, *per se*, ferramentas específicas para serem geradas. O modelo de regressão *Tobit* foi a maneira encontrada para estabelecer a relação entre as duas abordagens, ferramenta amplamente utilizada no contexto da eficiência.

Ainda no campo da descoberta, a justificção da relação entre orientação para o mercado e eficiência passa a ser um desafio para os próximos estudos, pois, embora se tenha comprovado que é possível trazer a eficiência para o âmbito dos desenvolvimentos teóricos da orientação para o mercado, é preciso evoluir no sentido de eliminar ou, pelo menos, minimizar as lacunas que se evidenciaram ao estabelecer este vínculo. Tais lacunas são apresentadas a seguir, no âmbito das discussões sobre o espaço metodológico da pesquisa, o segundo aspecto proposto para a comparação dos construtos.

O espaço metodológico da pesquisa é concebido como “a articulação de diferentes instâncias, de diferentes pólos que determinam um espaço no qual a pesquisa se apresenta” (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1977, p. 34). Conforme Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), a interação dialética dos pólos epistemológico, morfológico, teórico e técnico constitui o conjunto da prática metodológica e representa a dinâmica da pesquisa. Tal dinâmica é proporcionada pela articulação entre os pólos e pela sobreposição de forças de um ou outro. Neste contexto, as lacunas evidenciadas na presente tese e as descobertas feitas transitam pelos quatro pólos, com maior ou menor destaque.

Tomando o construto *orientação para o mercado*, Hunt e Lambe (2000) destacam que há

questões que permanecem em aberto na compreensão do fenômeno e enfatizam a falha da teoria em “prover um mecanismo explicativo para o relacionamento positivo entre orientação para o mercado e desempenho” (HUNT e LAMBE, 2000, p. 28). Os autores também destacam o fato de a orientação para o mercado ser vista somente na perspectiva única da empresa e desconsiderada no contexto das parcerias interorganizacionais. Conforme Hunt e Lambe (2000), tal aspecto deveria ser considerado, uma vez que as empresas criam valor superior para os clientes em colaboração com outras organizações. Assim sendo, a cadeia nomológica do construto deveria incorporar as estratégias da orientação para o mercado voltadas para o relacionamento interfirmas, algo que carece de discussão.

Trazer essas falhas para o contexto das relações estabelecidas e das descobertas feitas na presente tese significa questionar-se sobre a importância dos achados em explicar o fenômeno da orientação para o mercado. De um lado, debruça-se sobre alguns dos elementos do estruturalismo como referência para o pólo teórico - que trata da construção do conceito - e para o pólo morfológico - que envolve as regras de estruturação, os quadros de análise, as tipologias e a ordem dos elementos; de outro, retoma-se a lógica hipotético-dedutiva, dentro do pólo epistemológico, conforme os preceitos de Bruyne, Herman e Schoutheete (1977)<sup>56</sup>.

Considerando a estrutura do construto *orientação para o mercado*, tem-se consciência de que as descobertas feitas não são suficientes para explicar o fenômeno. Isso porque o foco da investigação limitou-se a estabelecer a relação do conceito com somente um dos aspectos dele decorrentes (o desempenho, representado pela eficiência). Além dessa relação, a cadeia nomológica definida por Kohli e Jaworski (1990) incorpora os antecedentes da orientação para o mercado, aspecto que não foi explorado nesta tese. Obviamente, a tentativa de explicar

---

<sup>56</sup> Sem a pretensão de explorar detidamente a presente tese na perspectiva de cada um dos quatro pólos sugeridos pelos autores, opta-se por uma abordagem mais geral, detendo-se em aspectos específicos de análise que evidenciam características típicas de determinados pólos.

o fenômeno tenderia para o estabelecimento das relações entre todos os elementos formadores do construto e, em se tratando da proposta desta tese, isso esbarraria nas limitações impostas pela natureza da relação estabelecida.

A opção por tomar a eficiência como uma consequência da orientação para o mercado em substituição às medidas tradicionalmente consideradas trouxe consigo limitações de ordem técnica. Por exemplo, a característica da eficiência, representada por uma variável censurada (o coeficiente de eficiência), não permitiu que se investigasse o papel moderador das variáveis ambientais na relação, aspecto comumente pesquisado quando se aplica a regressão linear normal. Também, não foi possível aplicar técnicas atualmente empregadas no estudo da temática, como é o caso das equações estruturais, para verificar as inter-relações entre os elementos, e destes com a eficiência.

Se as descobertas não explicam o fenômeno por si só, elas contribuem para esclarecê-lo. A evidência empírica de que a eficiência se ajusta à orientação para o mercado na condição de modelo para estudo trouxe à tona a necessidade de complementar o fenômeno em termos das relações entre os seus elementos. Ou seja, novas perspectivas do desempenho precisam ser consideradas e novas conexões precisam ser estabelecidas. Além disso, evidenciou-se a fragilidade do conceito quando testado por meio dos seus fatores constitutivos.

Nos vínculos estabelecidos na presente tese, descobriu-se que a orientação para o mercado não se relaciona ampla e irrestritamente com a eficiência, pois somente algumas ações da orientação a influenciaram. Embora não seja possível inferir que este seria o mesmo comportamento se outras medidas de desempenho fossem consideradas, fica em aberto a necessidade de testar novamente o conceito levando em conta cada um dos seus fatores

constitutivos. De acordo com os argumentos de Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), tal proposta se enquadra na lógica hipotético-dedutiva, noção que transita pelo espaço metodológico da pesquisa, no pólo epistemológico.

#### • **Limitações do estudo**

Desde a concepção da proposta de investigação até a finalização do percurso teórico-empírico, limitações de ordem metodológica e prática foram revelando-se como desafios paralelos à consecução da pesquisa. Quanto às limitações metodológicas, as reflexões feitas no tópico anterior encarregaram-se de evidenciá-las. Assim, destacam-se neste item somente as limitações de ordem prática.

Uma dessas limitações refere-se à dificuldade em gerar a base de dados necessária para o estudo. A resistência das empresas em participar da pesquisa reduziu sensivelmente o universo inicialmente considerado. Tal resistência também se configurou na impossibilidade de utilizar indicadores importantes na geração da eficiência dos supermercados, como é o caso do faturamento, do *ticket* médio e da taxa de crescimento, pois as empresas não forneceram tais informações.

O grande volume de questionários com respostas incompletas também reduziu a amostra final, o que refletiu na impossibilidade de fazer generalizações para a população. Na verdade, essa redução foi originária da utilização de técnicas distintas de análise dos dados na primeira etapa. E, então, a limitação neste ponto está na proposta de relacionar construtos que exigem, previamente, análises específicas para os dados, como foi o caso da eficiência, uma vez que o maior percentual de dados incompletos ocorreu justamente nesta parte.

- **Sugestões para futuros estudos**

Diante da impossibilidade de cobrir as lacunas e de responder aos novos questionamentos que foram surgindo ao longo da investigação, abrem-se precedentes para novos estudos, o que é uma forma de propiciar novas descobertas e de contribuir para o ‘círculo virtuoso’ do desenvolvimento da teoria e da explicação do fenômeno. Algumas possibilidades de novas pesquisas foram explicitadas nas discussões feitas no âmbito da descoberta. Adicionalmente, sugere-se:

- Investigar a relação entre eficiência e orientação para o mercado em grupos de empresas do mesmo setor tomando como base de agrupamento o porte empresarial. Sabe-se que o tamanho é um fator relevante e, possivelmente, moderador da relação (NARVER e SLATER, 1990; JAWORSKI e KOHLI, 1993). Então, seria importante considerá-lo na relação, com o intuito de investigar a existência de comportamentos distintos em função do tamanho da empresa.

- Especificamente no segmento supermercadista, presencia-se a uma forte concentração das empresas. Sabendo-se que a competição se dá em base local (DAWSON, 2005), seria interessante verificar como as empresas, dentro de cada grupo<sup>57</sup>, orientam-se para o mercado quando se deparam com situações específicas do seu ambiente competitivo.

- Na linha da sugestão acima, seria interessante explorar as especificidades da orientação para o mercado por meio de estudos qualitativos que permitissem ampliar a compreensão do fenômeno nesses contextos.

---

<sup>57</sup> Todas as lojas pertencentes ao grupo Carrefour, por exemplo.

- Da mesma forma, poder-se-ia considerar as especificidades da orientação para o mercado em empresas varejistas multinacionais e empresas locais, tendo a eficiência como medida de desempenho. Talvez se identifiquem diferenças cruciais que indiquem o potencial das empresas locais em resistir às multinacionais, como aconteceu no Chile (BIANCHI e MENA, 2004).

- Investigar a relação de cada um dos fatores constitutivos no desempenho, a partir de medidas tradicionalmente utilizadas, como é o caso do volume de vendas, da participação de mercado, do ROI e do ROA. Novos *insights* poderiam surgir dessas relações, oferecendo maior suporte às discussões sobre o construto *orientação para o mercado* sob a ótica dos seus elementos constitutivos.

- Estudar a orientação para o mercado na perspectiva inter-empresarial, atentando para as estratégias desenvolvidas em conjunto com os parceiros do negócio. Segundo Hunt e Lambe (2000), esta é uma lacuna da teoria de orientação para o mercado, e estudos que viabilizem esta discussão poderiam contribuir para o fornecimento de maiores explicações do fenômeno.

Encerra-se a presente tese, reconhecendo-se a impossibilidade de responder a todas as questões que surgem no processo de desenvolvimento do conhecimento. De fato, os avanços teóricos se concretizam na medida em que questões permanecem sem resposta e lacunas continuam a descoberto.



## REFERÊNCIAS

AAKER, D.A. Managing assets and skills: the key to sustainable competitive advantage. *California Management Review*, v.31, n.2, 1989, p.91-106.

AALTO-SETÄLÄ, V. The effect of concentration and market power on food prices: evidence from Finland. *Journal of Retailing*, v.78, 2002, p.207-216.

ACHABAL, D. D.; HEINEKE, J. M.; McINTYRE, S. H. Issues and perspectives on retail productivity. *Journal of Retailing*, v.60, n.3, 1984, p.107-127.

ACNIELSEN. *Estrutura do varejo brasileiro: censo ACNielsen 2001/2002*. São Paulo: ACNielsen do Brasil Ltda, 2002.

AKEL SOBRINHO, Z. Orientação para o Mercado no varejo brasileiro: o estudo de caso do Magazine Luiza e uma proposição teórica. In: ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. *Varejo competitivo*. v.6. São Paulo: Atlas, 2001.

ALCHIAN, A. A; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. *American Economic Review*, v.62, n.5, 1972, p.777-795.

ÁLVAREZ, P.A. (Coord.). *La medición de la eficiencia y la productividad*. Madrid: Editorial Pirámide, 2001.

ANTONI, V.L.; DAMACENA, C.; LEZANA, A.G.R. Um modelo preditivo de orientação para o mercado: um estudo no contexto do ensino superior brasileiro. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba, PR. *Anais...* Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.

APPIAH-ADU, K. Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. *Journal of Strategic Marketing*, v.6, 1998, p.25-45.

APPIAH-ADU, K.; RANCHHOD, A. Market orientation and performance in the biotechnology industry: an exploratory empirical analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, v.10, n.2, 1998, p.197-210.

ATUAHENE-GIMA, K. Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, v.35, 1996, p.93-103.

AVLONITIS, G.J.; GOUNARIS, S.P. Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies. *Industrial Marketing Management*, v.26, 1997, p.385-402.

\_\_\_\_\_. Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*, v.33, n.11/12, 1999, p.1003-1037.

BABBIE, E. *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BAKER, W.E.; SINKULA, J.M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*,

v.27, n.4, 1999a, p.411-427.

\_\_\_\_\_. Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, v.4, 1999b, p.295-308.

BAKER, T.L.; SIMPSON, P.M.; SIGUAW, J.A. The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.27, n.1, 1999, p.50-57.

BALK, B.M. The residual: on monitoring and benchmarking firms, industries, and economies with respect to productivity. *Journal of Productivity Analysis*, v.20, 2003, p.5-47.

BANKER R.D.; CHARNES A.; COOPER W. Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science*. v.30, n.9, 1984.

BANKER, R. *et al.* An introduction to Data Envelopment analysis with some of their models and its uses, *Research in Governmental and Nonprofit Accounting*, v.5, 1989, p. 125-163.

BANKER, R. D.; MOREY, R. C. The use of categorical variables in data envelopment analysis. *Management Science*, v.32, n.12, 1986, p.1613-1627.

BARNEY, J.B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, v.1, n.4, 1986, p.791-800.

\_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, n.1, 1991, p. 99-120.

BARROS, C.P.; ALVES, C. An empirical analysis of productivity growth in a portuguese retail chain using malmquist productivity index. *Journal of Retailing & Consumer Services*, v.11, n.5, 2004, p.269-278.

BATAGLIA, W.; *et al.* Implicações das teorias ambientais para a administração estratégica. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. *Anais...* Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

BAUERLY, R.J.; JOHNSON, D.T. An evaluation of journals used in doctoral marketing programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.33, n.3, 2005, p.313-329.

BECKER, J.; HOMBURG, C. Market-oriented management: a systems-based perspective. *Journal of Market-Focused Management*, v.4, 1999, p.17-41.

BELL, R.; DAVIES, R.; HOWARD, E. The changing structure of food retailing in Europe: the implications for strategy. *Long Range Planning*, v.30, n.6, p.853-861, 1997.

BERRY, L.L.; GRESHAM, L.G.; MILLIKIN, N.L. Marketing in retailing: a research agenda. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v.1, n.1, 1990, p.5-16.

BEST, R.; HAWKINS, D.I.; ALBAUM, G. The role of random role of random weights and

reliability in the assessment of multiattribute attitude models. *Advances in Consumer Research*, v. 3, n.1, 1976, p. 88-91.

BIANCHI, C.; MENA, J. Defending the local market against foreign competitors: the example of Chilean retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v.32, n.10, 2004, p.495-504.

BISP, S. Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests. *Journal of Market-Focused Management*, v.4, 1999, p.77-92.

BOAME, A.K. The technical efficiency of Canadian urban transit systems. *Transportation Research: Part E*, v.40, n.5, 2004, p. 401-416.

BOSQUETTI, M.A.; DÓRIA, R.J.; AKEL SOBRINHO, Z. Orientação para o mercado no setor elétrico brasileiro: um estudo de caso. In: EMA, 2, 2006, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

BHUIAN, S.N. An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. *Journal of Business Research*, v.43, 1998, p.13-25.

BHUIAN, S.N.; ABDUL-GADER, A. Market orientation in the hospital industry. *Marketing Health Services*, winter, 1997, p.37-45.

BOSCH, N.; PEDRAJA, F.; SUÁREZ-PANDIELLO, J. Measuring the efficiency of Spanish municipal refuse collection services. *Local Government Studies*, v. 26, 2000, p.71-90.

BRITO, D. Qual é o formato correto de sua loja. *SuperHiper*, n.277, Set./1998, p.74-77.

BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M.de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, v.3, 1995, p.41-60.

CASTILHO FILHO, J.P. de; AKEL SOBRINHO, Z. Orientação para o mercado em shopping center's: um estudo comparativo em shopping center's de valor e convencionais na cidade de Curitiba. In: EMA, 1, 2004, Porto Alegre, RS. *Anais...* Porto Alegre: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.

CASU, B.; MOLYNEUX, P. A comparative study of efficiency in European banking. *Applied Economics*, v.35, n.17, 2003, p.1865-1876.

CHARNES, A. *et al.* L.M. *Data envelopment analysis: theory, methodology and applications*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1994.

CHAMBERS, R.G.; CHUNG, Y.; FÄRE, R. Profit, directional distance functions and Nerlovian efficiency. *Journal of Productivity Analysis*, v.13, n.2, 1998, p.351-364.

CHARNES A.; COOPER W.W.; RHODES E. Measuring the efficiency on decision making units. *European Journal of Operational Research*, v. 2, 1978, p. 429-444.

CHOU, P. Modeling daily price limits. *International Review of Finance Analysis*, v.8, n.3, 1999, p.283-301.

CONNER, K. R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, v.17, n.1, 1991, p.121-154.

COUGHLAN, A.T. *et al. Canais de marketing e distribuição*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DALGIC, T. Dissemination of market orientation in Europe: a conceptual and historical evaluation. *International Marketing Review*, v.15, n.1, 1998, p.45-60.

DAMKE, E.J.; PEREIRA, H.J. Estratégias de relacionamento e gestão da lealdade em instituições financeiras: um estudo empírico. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba, PR. *Anais...* Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.

DARDEN, W.R.; PERREAULT Jr, W.D. Identifying interurban shoppers: multiproduct purchase patterns and segmentation profiles. *Journal of Marketing Research*, v.13, n.1, 1976, p. 51-60.

DAWSON, J.. Output considerations in retail productivity. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 15, n.3, 2005, p.337-349.

DAWSON, J.; LARKE, R. Japanese retailing through the 1990s: retailer performance in a decade of slow growth. *British Journal of Management*, v.15, 2004, p.73-94.

DAY, G.S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v.58, oct./1994a, p.37-52.

\_\_\_\_\_. Continuous learning about markets. *California Management Review*, v.36, n.1, Summer/1994b, p.9-31

\_\_\_\_\_. Misconceptions about market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, v.4, 1999, p.5-16.

\_\_\_\_\_. *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAY, G.S.; WENSLEY, R. Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, v.47, Fall/1983, p.79-89.

\_\_\_\_\_. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, v.52, apr.1988, p.1-20.

DE JORGE, J. M. *Regional regulation analysis of performance in Spanish retailing*. Working Paper, 2005. Universidad de Alcalá. Disponível em: <<http://>

ww2.uah.esjusto\_de\_jorge/Documentación/investigacionfinalizadas/Paper\_Justo\_de\_Jorge\_final.pdf>. Consulta em: 28 de dezembro de 2005.

DE BORGER, B. *et al.* Explaining differences in productive efficiency: an application to Belgium municipalities. *Public Choice*, v.80, 1994, p. 339–358.

DEBREU, G. The coefficient of resource utilization. *Econometrica*, v.19, n.3, 1951, p. 273-292.

DENG, S.; DART, J. Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, v.10, n.8, 1994, p.725-742.

DESPHANDÉ, R.; WEBSTER Jr., F.E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, v.53, jan./1989, p.3-15.

DESPHANDÉ, 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, jan./1993, p.23-27.

DESPHANDÉ, R.; FARLEY, J.U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, v.2, n.1, 1998, p.213-232.

DIAMANTOPOULOS, A.; HART, S. Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli e Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, v.1, 1993, p.93-121.

DÍAZ, G.J.V; ROVIRA, M.R. Eco-eficiencia en la gestión de residuos municipales con función distancia direccional. *Anais... I León Workshop en Eficiencia y Productividad*. Universidad de León, 2006.

DIDONET, S.R.; LARA, J.E.; PRIOR, D.J. Eficiencia productiva y estrategias en la distribución comercial: el caso de los supermercados brasileños. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. *Anais... Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2006.

DOBREV, S. D.; CARROLL, G. R. Size (and competition) among organizations: modeling scale-based seection among automobile producers in tour major countries, 1885-1981. *Strategic Management Journal*, v.24, 2003, p.541-558.

DONTHU, N.; YOO, B. Retail productivity assessment using data envelopment analysis. *Journal of Retailing*, v.74, n.1, 1998, p.89-105.

DOUTT, J. T. Comparative productivity performance in fast-food retail distribution. *Journal of Retailing*, v.60, n.3, 1984, p.98-106.

DOYLE, P.; WONG, V. Marketing and competitive performance: an empirical study. *European Journal of Marketing*, v.32, n.5/6, 1997, p.514-535.

DUBELAAR, C.; BHARGAVA, M.; FERRARIN, D. Measuring retail productivity, what really matters? *Journal of Business Research*, v.55, 2002, p.417-426.

DRAKE, L.; HALL, M.J.B.; SIMPER, R. The impact of macroeconomic and regulatory factors on bank efficiency: a non-parametric analysis of Hong Kong's banking system. *Journal of Banking & Finance*, v.30, n.5, 2006, p.1443-1466.

DREHER, A. Marketing orientation: how to grasp the phenomenon. In: BAKER, M. (ed.). *Perspectives on marketing management*. v.4. Chichester. John Wiley & Sons, 1994.

DRUCKER, P.F. *The practice of management*. New York: Harper, 1954.

EGEREN, M.V.; O'CONNOR, S. Drivers of market orientation and performance in service firms. *Journal of Services Marketing*, v.12, n.1, 1998, p.39-58.

FÄRE, R.; GROSSKOPF, S.; LOVELL, C. A. K. The structure of technical efficiency. *Scandinavian Journal of Economics*, v.85, 1983, p.181-190.

\_\_\_\_\_. *Production frontiers*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

FARIA, A. Orientação estratégica para o mercado: uma investigação exploratória. In: EMA, 2, 2006, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

\_\_\_\_\_. Em busca da relevância no âmbito de estratégia de marketing. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba, PR. *Anais...* Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.

FARRELL, M. J. The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*. Series A (General), v.120, n.3, 1957, p.253-290.

FARRELL, M.A.; OCZKOWSKI, E. Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? *Journal of Market-Focused Management*, v.5, 2002, p.197-217.

FELTON, A.P. Making the marketing concept work. *Harvard Business Review*, v.37, 1959, p.55-65.

FLAVIÁN, C.; POLO, Y. Competitive strategies in southern europe: the case of spanish retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v.26, n.1, 1998, p.13-28.

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

GAVA, R. A estratégia market-driving de orientação para o Mercado: modelo teórico e proposições de pesquisa. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. *Anais...* Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

GEBHARDT, G.F.; CARPENTER, G.S.; SHERRY Jr., J.F. Creating a market orientation: a longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, v.70, oct./2006, p.37-55.

GILLEN, D.; LALL, A. Developing measures of airport productivity and performance: an application of data envelopment analysis. *Transportation Research: Part E*, v. 33, n. 4, 1997, p.261-273.

GOLDEN, P. *et al.* The dynamics of a market orientation in transition economies: a study of Russian firms. *Journal of International Marketing*, v.3, n.2, 1995, p.29-49.

GONÇALVES FILHO, C.; GONÇALVES, C.A.; VEIGA, R.T. Orientação ao mercado, gestão do conhecimento de marketing e o sucesso de novos produtos: uma pesquisa empírica no setor industrial. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador, BA. *Anais...* Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002.

GOOD, W. S. Productivity in the retail grocery trade. *Journal of Retailing*, v.60, n.3, 1984, p.81-97.

GOODING, R. Z.; WAGNER III, J. A. A meta-analysis review of the relationships between size and performance: the productivity and efficiency of organizations and their subunits. *Administrative Science Quarterly*, v.30, 1985, p.462-481.

GOUNARIS, S.P.; AVLONITIS, G.J.; PAPASTATHOPOULOU, P. Managing a firm's behavior through market orientation development: some empirical finding. *European Journal of Marketing*, v.38, n.11/12, 2004, p.1481-1508.

GRAY, B.J. *et al.* Thriving on turbulence. *Journal of Market-Focused Management*, v.4, 1999, p.231-257.

GREENLEY, G.E. Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, v.6, 1995, p.1-13.

GREWAL, R.; TANSUHAJ, P. Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, v.65, apr./2001, p.67-80.

GRIFFITH, D. A.; KRAMPF, R. F. Emerging trends in US retailing. *Long Range Planning*, v.30, n.6, 1997, p.847-852.

GROSSKOPF, S.; MARGARITIS, D.; VALDMANIS, V. Competitive effects on teaching hospitals. *European Journal of Operational Research*, v.154, n.2, 2004, p.515-525.

HAIR, J.F. *et al.* *Multivariate data analysis*. 5 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAN, J.K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R.K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, v.62, oct./1998, p.30-45.

HAUNER, D. Explaining efficiency differences among large German and Austrian banks. *Applied Economics*, v. 37, 2005, p. 969–980.

HOFF, A. Second stage DEA: comparison of approaches for modeling the DEA score. *European Journal of Operational Research*, 2006. Article in press. Disponível em: <<http://www.elsevier.com/locate/ejor>>. Consulta em: 24 jan. 2007.

- HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, v.37, nov./2000, p.449-462.
- HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E.; SHEPHERD, J. The market concept: putting the theory into practice. *European Journal of Marketing*, v.24, n.9, 1990, p.7-24.
- HORNG, S.; CHEN, A.C. Market orientation of small and medium-sized firms in Taiwan. *Journal of Small Business Management*, v.36, n.3, jul./1998, p.79-85.
- HOUSTON, F.S. The marketing concept: what it is and what it is not. *Journal of Marketing*, v.50, abr./1986, p. 81-87.
- HUNT, S.D. *Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing*. New York: M.E. Sharpe, 2002.
- HUNT, S.D.; LAMBE, J.C. Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing, and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, v.2, n.1, 2000, p.17-44.
- HUNT, S.D.; MORGAN, R.M. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, v.59, n.2, 1995, p.1-15.
- HURLEY, R.F.; HULT, T.G. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, v.62, jul./1998, p.42-54.
- IM, S.; WORKMAN Jr., J.P. Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, v.68, apr./2004, p.114-132.
- INGENE, C. A. Labor productivity in retailing. *Journal of Marketing*, v.46, n.4, 1982, p.75-90.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa anual de comércio*. v.16, 2004. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo>> Consulta em: 29 de setembro de 2005.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v.57, jul./1993, p.53-70.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K.; SAHAY, A. Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.28, n.1, 2000, p.45-54.
- JAWORSKI, B.J.; MACINNIS, D.J.; KOHLI, A.K. Generating competitive intelligence in organizations. *Journal of Market-Focused Management*, v.5, 2002, p.279-307.
- KAMAKURA, W. A.; LENARTOWICZ, T. Z.; RATCHFORD, B. T. Productivity assessment of multiple retail outlets. *Journal of Retailing*, v.72, n.4, 1996, p.333-356.
- KEH, H. T.; CHU, S. Retail productivity and scale economies at the firm level: a DEA approach. *Omega International Journal of Management Science*, v.31, p.75-82, 2003.



KEH, H. T; PARK, S. Y. To market, to market: the changing face of grocery retailing. *Long Range Planning*, v.30, n.6, 1997, p.836-846.

KEITH, R.J. The marketing revolution. *Journal of Marketing*, v.24, n.3, jan./1960, p.35-38.

KERIN, R.A. In pursuit of an ideal: the editorial and literary history of the journal of marketing. *Journal of Marketing*, v.60, n.1, jan./1996, p.1-13.

KIRCA, A.H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W.O. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, v.69, apr./2005, p.24-41.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v.54, April, 1990, p.1-18.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J.; KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v.30, nov./1993, p.467-477.

KOOPMANS, T.C. Efficient allocation of resources. *Econometrica*, v.19, n.4, 1951, p.455-465.

KOTLER, P. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 3 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1967.

\_\_\_\_\_. A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, v.36, apr./1972, p.46-54.

KOTZAB, H.; TELLER, C. Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.33, n.3, 2003, p. 268-281.

KRASACHAT, W. Technical efficiencies of rice farms in Thailand: a non-parametric approach. *Journal of American Academy of Business*, v.4, n.1/2, 2004, p.64-69.

KUMAR, N. The revolution in retailing: from market driven to market driving. *Long Range Planning*, v.30, n.6, 1997,p.830-835.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; YAUGER, C. Examining the market orientation-performance relationship. *Journal of Management*, v.24, n.2, 1998, p.201-233.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University, 1967.

LAWTON, L.; PARASURAMAN, A. The impact of the marketing concept on new product planning. *Journal of Marketing*, v.44, n.1, winter/1980, p.19-25.

LEVITT, T. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, jul.-ago./1960, p.45-56.

LIN, B.W.; CHEN, J. S. Corporate technology portfolios and R&D performance measures: a study of technology intensive firms. *R&D Management*, v.35, n.2, 2005, p.157-170.

LIRA, L. Cambios en la industria de los supermercados: concentración, hipermercados, relaciones con proveedores y marcas propias. *Estudios Públicos*, v.97, 2005, p.135-160. Disponível em: <http://www.cepchile.cl>, Consulta em: 16 de dezembro de 2005.

LOCANDER, W.B. *et al.* Developing a leadership-rich culture: the missing link to creating a market-focused organization. *Journal of Market-Focused Management*, v.5, 2002, p.149-163.

LONG, J.S. *Regression models for categorical and limited dependent variables*. Londres: Sage Publications, 1997.

LOUREIRO, J.G.G. Trade-offs na cadeia de suprimentos. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia, SP. *Anais...* Atibaia: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2003.

LUKAS, B. A.; FERRELL, O. C. The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.2, n.2, 2000, p.239-247.

LUKIANOCENKO, M. Setor prioriza os investimentos. *SuperHiper*, n.365, maio, 2006a, p.26-30.

\_\_\_\_\_. Análises especiais: o rumo do setor. *SuperHiper*, n.365, maio, 2006b, p.42-50.

\_\_\_\_\_. Setor mostra sua importância regionalmente. *SuperHiper*, n.365, maio, 2006c, p.84-90.

\_\_\_\_\_. Análises históricas mostram bom desempenho. *SuperHiper*, n.365, maio, 2006d, p.32-35.

\_\_\_\_\_. Setor mostra sua força em ano difícil. *SuperHiper*, n.342, maio, 2004, p.15-22.

LYNCH, D.F; KELLER, S.B; OZMENT, J. The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance. *Journal of Business Logistics*, 2000, v.21, n.2, p.47-67.

MACERA, A.P.; URDAN, A.T. Orientação para o Mercado externo: teste de um modelo no Brasil e sua aplicação a uma amostra de empresas exportadoras brasileiras. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador, BA. *Anais...* Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002.

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

MARINHO, A. Avaliação da eficiência técnica nos serviços de saúde nos municípios do estado do Rio de Janeiro. *Revista Brasileira de Economia*, v.57, n.3, 2003.

MARQUES, A.M.A.; COELHO, A.F.de M. O impacto de uma estratégia relacional na orientação para o mercado das empresas portuguesas. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia, SP. *Anais...* Atibaia: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2003.

MARTIN, J.; PAGE, M. The impact of subsidies on x-efficiency in LCD industry: theory and an empirical test. *The Review of Economics and Statistics*, v. 65, 1983, p.608-617.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de marketing*. v.1. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATSUNO, K.; MENTZER, J.T.; ÖZSOMER, A. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, v.66, jul./2002, p.18-32.

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

MATSUNO, K.; MENTZER, J.T. The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, v.64, oct./2000, p.1-16.

McNAMARA, C.P. The present status of the marketing concept. *Journal of Marketing*, v.36, jan./1972, p.50-57.

MELLO, S.C.B. de; SOUZA, A.C.R. de. Purificação e validação da escala de orientação para o mercado de George Day. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia, SP. *Anais... Atibaia: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2003.

MENGUC, B.; AUH, S. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.34, n.1, 2006, p.63-73.

MILLER, D. The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, v.8, n.1, 1987, p.55-76.

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

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

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

NOBLE, C.H.; SINHA, R.K.; KUMAR, A. Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, v.66, oct./2002, p.25-39.

NUNNALLY, J.C. *Introducción a la medición psicológica*. Buenos Aires: Paidós, 1970.

PANIGYRAKIS, G.G.; THEODORIDIS, P.K. Market orientation and performance: an empirical investigation in the retail industry in Greece. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v.14, 2007, p.137-149.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. 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*, v.5, n.3,

1997, p.55-75.

PÉREZ, C. *Técnicas estadísticas con SPSS*. Madrid: Pearson Educación S.A., 2001.

PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance: um estudo longitudinal no setor eletro-eletrônico do Brasil. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia, SP. *Anais...* Atibaia: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2003.

\_\_\_\_\_. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. *RAE*, v.44, n.3, jul./set.2004, p.76-89.

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

PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H.; HOOLEY, G.J. Os recursos de marketing como antecedentes da performance. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. *Anais...* Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

PETER, J. P. Reliability: a review of psychometric basics and recent marketing practices. *Journal of Marketing Research*, v. 16, n.1, 1979, p. 6-17.

PETERSON, R.A.; BALASUBRAMANIAN, S. Retailing in the 21<sup>st</sup> century: reflections and prologue to research. *Journal of Retailing*, v.78, 2002, p.9-16.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. *The external control of organizations*. New York: Harper & Row, 1978.

PHILLIPS, P.A.; DAVIES, F.; MOUTINHO, L. Assessing the impact of market-focused and price-based strategies on performance: a neural network typology. *Journal of Market-Focused Management*, v.5, 2002, p.219-238.

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

POOLE, R.; CLARKE, G.P.; CLARKE, D.B. Grocery retailers and regional monopolies. *Regional Studies*, v.36, n.6, 2002, p.643-659.

PORTER, M.E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: PORTER, M.E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.27-45.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva*. 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRIOR, D.; SALAS, V. La Eficiencia de las Cajas de Ahorros Españolas y sus Factores Determinantes. *Papeles de Economía Española*, n. 58, 1994, p.141-160.

RAJU, P.S.; LONIAL, S.; GUPTA, Y.P. Market orientation and the performance in the hospital industry. *Journal of Health Care Marketing*, v.15, n.4, 1995, p.34-41.

REYNOLDS, J., *et al.* Assessing the productivity of the UK retail sector. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 15, n. 3, 2005, p. 337–349.

RIOS, L.R.; MAÇADA, A.C.G. Medindo a eficiência relativa das operações dos terminais de contêineres do mercosul utilizando a técnica DEA e regressão Tobit. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. *Anais...* Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

ROGERS, H.; GHOURI, P.N.; GEORGE, K.L. The impact of market orientation on the internationalization of retailing firms: Tesco in eastern Europe. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v.15, n.1, jan./2005, p.53-74.

ROJO, F. J. G. Qualidade total: uma nova era para os supermercados. *RAE*, São Paulo, v.38, n.4, out./dez., 1998, p.26-36.

RUEKERT, R.W. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, v.9, n.3, aug./1992, p.225-245.

SAAB, W.G.L.; GIMENEZ, L.C.P. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. *BNDES Setorial*, n.11, mar.2000, p.101-122. Disponível em: <http://www.finame.com.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/setor2.asp>, Consulta em: 20 de jul., 2006.

SALAS, V. F. Economía teórica de la empresa. *Información Comercial Española*, n.611, Julio, 1984, p.9-22.

SAMPAIO, C.H. *Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil*. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

SAMPAIO, C.H.; PERIN, M.G. Avaliação dos enunciados da escala MARKOR: um estudo longitudinal. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador, BA. *Anais...* Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002.

SANTOS, G.J. dos. Orientação para o mercado em empresas jornalísticas: considerações teóricas e práticas. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia, SP. *Anais...* Atibaia: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2003.

SARGEANT, A.; MOHAMAD, M. Business performance in the UK hotel sector – does it pay to be market oriented? *The Service Industries Journal*, v.19, n.3, jul./1999, p.42-59.

SCHENDEL, D.E.; PATHON, G.R. A simultaneous equation model of corporate strategy. *Management Science*, v.24, n.15, Nov./1978, p.1611-1621.

SCHERER, F. M. *Industrial market structure and economic performance*. 2.ed. Boston: Houghton Mifflin Comp., 1980.

SELLERS, R. R.; MÁS, F. J. R. *Eficiencia en distribución comercial: influencia de la concentración del mercado y del tamaño empresarial*. Disponível em: <<http://www.epum2004.ua.es/aceptados/210>>, Consulta em: 09 de setembro de 2005.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Editora Herder, 1965.

SESSO FILHO, U. A. *O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990*. 2003. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

SHAPIRO, B.P. What the Hell is market oriented? *Harvard Business Review*, nov.-dec./1988, p.119-125.

SHETH, J.N.; GARDNER, D.M.; GARRETT, D.E. *Marketing theory: evolution and evaluation*. New York: John Wiley & Sons, 1988.

SIGUAW, J.A.; BROWN, G.; WIDING, R.E. The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, v.31, feb./1994, p.106-116.

SIGUAW, J.A.; SIMPSON, P.M.; BAKER, T.L. Effects on supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of Marketing*, v.62, jul./1998, p.99-111.

SIMAR, L.; WILSON, P.W. Estimation and inference in two-stage, semi-parametric models of production processes. *Journal of Econometrics*, v.136, 2007, p.31-64.

SIMON, H. A. A comparison of organisation theories. *The Review of Economic Studies*, v.20, n.1, 1952, p.40-48.

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

\_\_\_\_\_. Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, mar.-abr./1994b, p.22-28.

\_\_\_\_\_. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, v.59, jul./1995, p.63-74.

SLONGO, L.A.; BOSSARDI, G. Orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho: um estudo em empresas metalúrgicas, metal-mecânicas e material elétrico de Caxias do Sul. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba, PR. *Anais...* Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.

SOUSA, W. Os bons resultados do setor. *SuperHiper*, n.353, maio 2005, p.26-41.

SOUZA, A.C.R. de. Estratégia de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente em médias e grandes empresas: uma análise de correlação canônica. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília, DF. *Anais...* Brasília: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em

Administração, 2005.

\_\_\_\_\_. A orientação para o mercado, o relacionamento com os clientes e o desempenho das empresas: um levantamento junto a empresas que atuam na região nordeste do Brasil. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba, PR. *Anais...* Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.

TAVARES, M.C.; PINTO, V.B.; AFONSO, T. Orientação para o mercado e novos produtos sob o enfoque do sistema de consumo. In: EMA, 2, 2006, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

TELLEFSEN, B. Constituent market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, v.4, 1999, p.103-124.

THIRY, B.; TULKENS, H. Productivity, efficiency and technical progress: concepts and measurement. *Annals of Public & Cooperative Economics*. v.60, n.1, 1989, p.9-42.

THOMAS, R. R. *et al.* A process for evaluating retail store efficiency : a restricted DEA approach. *International Journal of Research in Marketing*, v.15, 1998, p.487-503.

THOMPSON, J.D. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TOBIN, J. Estimation of relationship for limited dependent variables. *Econometrica*, v.26, n.1, 1958, p.24-36

TURNER, H.; WINDLE, R.; DRESNER, M. North American containerport productivity: 1984–1997. *Transportation Research: Part E*, v. 40, .4, 2004, p. 339-356.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, v.1, n.4, 1986, p.801-814.

VOSS, G.B.; VOSS, Z.G. Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, v.64, jan./2000, p.67-83.

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, jul./1987, p.15-33.

WATCHARASRIROJ, B.; TANG, J.C.S. The effects of size and information technology on hospital efficiency. *Journal of High Technology Management Research*, v.15, n.1, 2004, p.1-16.

WEBSTER Jr., F.E. The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, v.31, Maio-Jun./1988, p.29-39.

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, n.2, 1984, p.171-180.

WINSOR, R.D.; SHETH, J.N.; MANOLIS, C. Differentiating goods and services retailing using form and possession utilities. *Journal of Business Research*, v.57, 2004, p.249-255.

WOSSINK, A; DENAUX, Z. Environmental and cost efficiency of pesticide use in transgenic and conventional cotton production, *Agricultural Systems*, v. 90, 2006, p. 312-328.

ZHOU, K.Z.; YIM, C.K.B.; TSE, D.K. The effects of strategic orientations on technology and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, v.69, apr./2005, p.42-60.



## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A** - Estudos sobre organização para o mercado realizados no Brasil entre 2002 e 2006

continua...

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo(s)</b>	<b>Método</b>	<b>Medida e Indicadores*</b>	<b>Principais resultados</b>
Tavares, Pinto e Afonso (2006)	Investigar a relação de OM** com novos produtos, sob a perspectiva de sistemas de consumo.	Exposição dialogada com alunos de um programa de MBA na cidade de Belo Horizonte, Brasil. Tópicos de OM baseados em Jaworski e Kohli (1993), Narver e Slater (1990) e Slater e Narver (1994).	Não considerada.	A OM pode ter como indicador o desenvolvimento de novos produtos e a abordagem sistêmica pode contribuir para o desenvolvimento dos novos produtos.
Faria (2006)	Investigar os processos de decisão estratégica em uma empresa orientada para o mercado.	Estudo de caso em uma empresa brasileira de economia mista do setor de energia.	Não considerada.	Os processos de decisão estratégica em organizações orientadas para o mercado envolvem dinâmicas de poder e de política.
Bosquetti, Dória e Akel Sobrinho (2006)	Verificar o grau de OM em uma empresa.	Estudo de caso em uma empresa do setor elétrico brasileiro. Modelo de OM sintetizado de Desphandé, Farley e Webster (1993), Kohli Jaworski e Kumar (1993) e Han, Kim e Srivastava (1998). Grupo de foco com especialistas de marketing da empresa brasileira nos anos de 2004 e 2006. O estudo longitudinal compreendeu o período de 1995 a 2005.	Não considerada.	Baixa orientação para o mercado e barreiras à OM, sendo a principal delas a mudança do contexto empresarial ocorrida em um setor monopolista.
Perin, Sampaio e Hooley (2006)	Avaliar a relação entre OM, capacidades gerenciais, capacidade de conexão com clientes e capacidade de inovação e desempenho.	Survey com 293 executivos da alta administração de empresas brasileiras manufatureiras e de serviços. Escala de OM adaptada de Narver e Slater (1990).	Medida não especificada. Indicadores: pioneirismo no mercado, taxa de introdução de novos produtos, lealdade e satisfação dos clientes, participação de mercado e crescimento de vendas, ROA, níveis gerais de lucro e margens de lucro.	Os recursos e habilidades de marketing influenciam o desempenho das empresas em suas várias facetas.

\*Relativos ao desempenho

\*\*Orientação para o mercado

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo(s)</b>	<b>Método</b>	<b>Medida e Indicadores</b>	<b>Principais resultados</b>
Souza (2005)	Avaliar o efeito da estratégia de OM sobre o relacionamento com os clientes.	Mesmo método utilizado por Souza (2004) e Mello e Souza (2003).	Não considerada.	Relação significativa entre estratégia de OM e relacionamento com o cliente.
Castilho Filho e Akel Sobrinho (2004)	Verificar as dimensões de OM presentes em <i>shopping centers</i> e propor um modelo de OM para o segmento.	Estudo de caso comparativo realizado com 4 <i>shoppings</i> em Curitiba, Brasil (19 entrevistas com dirigentes e lojistas dos <i>shoppings</i> ). As dimensões de OM consideradas foram: antecedentes da OM, fatores intervenientes (cultura e inovação), OM e conseqüentes.	Medidas utilizadas pelas empresas para o desempenho: lucratividade, satisfação dos consumidores, satisfação dos colaboradores, volume de vendas, tráfego de consumidores, giro de lojas.	Proposição de um modelo de OM para <i>shopping centers</i> .
Damke e Pereira (2004)	Descrever e analisar as relações entre estratégias de relacionamento, OM e gestão do capital do cliente.	<i>Survey</i> com 100 clientes de 3 instituições financeiras de uma grande cooperativa de crédito rural brasileira. Fase qualitativa para interpretar os dados quantitativos e validar os construtos. Escala de OM baseada na literatura.	Não considerada.	A gestão do capital do cliente, o conhecimento do cliente, o marketing de relacionamento e a OM constituem recursos estratégicos que exercem influência positiva na lealdade dos clientes.
Slongo e Bossardi (2004)	Verificar a relação entre OM e qualidade de vida no trabalho.	<i>Survey</i> com 528 empresas manufatureiras dos setores metalúrgico metal-mecânico e elétrico de Caxias do Sul. Destes, 185 casos foram para medir OM e 343 casos para qualidade de vida. Os respondentes foram executivos e funcionários de vários níveis hierárquicos. Escala MARKOR.	Não considerada.	A qualidade de vida no trabalho tem impacto no nível de OM, considerando as dimensões de comunicação, compensação, moral, participação e relação.
Antoni, Damacena e Lezana (2004)	Analisar a associação entre OM e desempenho no ensino superior brasileiro.	<i>Survey</i> com 66 coordenadores do curso de Administração de diversas instituições de ensino superior no Brasil. Escala MARKOR.	Medida não especificada. Indicadores utilizados pelo Provão do MEC.	Não há associação entre OM e a medida de desempenho utilizada.

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo(s)</b>	<b>Método</b>	<b>Medida e Indicadores</b>	<b>Principais resultados</b>
Souza (2004)	Avaliar o impacto da OM no desempenho com a intervenção do relacionamento com os clientes.	<i>Survey</i> com 114 executivos de empresas brasileiras que atuam na região Nordeste dos setores manufatureiro, comércio e serviços. Escala de Day (2001) purificada e validada por Mello e Souza (2003).	Objetiva: ROI e retorno sobre vendas.	Influência negativa de OM sobre o desempenho quando o relacionamento com os clientes é considerado como variável interveniente; influência positiva de OM sobre o desempenho sem considerar o construto de relacionamento com os clientes, em especial na dimensão de pensamento estratégico.
Perin e Sampaio (2004)	Verificar a influência da OM e do porte empresarial sobre o desempenho.	<i>Mesmo método utilizado por</i> Perin e Sampaio (2003), porém considerando somente a amostra de 182 respondentes.	Subjetiva: taxa de crescimento de vendas, lucratividade, desempenho geral.	OM exerce influência mais expressiva e homogênea sobre o desempenho, se comparada com a influência do porte empresarial sobre o desempenho.
Perin, Sampaio e Faleiro (2004).	Investigar a relação entre OM, orientação para a aprendizagem e inovação.	<i>Survey</i> com empresas do setor eletro-eletrônico e com cursos de graduação em administração brasileiros: 179 no primeiro caso e 123 no segundo. Escala MARKOR	Não considerada.	Influência positiva e significativa da OM sobre a inovação de produtos em ambas as amostras; impacto indireto da orientação para a aprendizagem na inovação.
Mello e Souza (2003)	Validar a escala de Day para a OM.	<i>Survey</i> com 114 executivos de empresas brasileiras que atuam na região Nordeste dos setores manufatureiro, comércio e serviços. Escala de Day (2001).	Não considerada.	Purificação da escala, com redução do número original de variáveis.
Marques e Coelho (2003)	Estudar as relações entre OM e marketing de relacionamento e identificar fatores determinantes da implementação da OM.	<i>Survey</i> com 188 empresas privadas de B2B e B2C de Portugal. Os respondentes foram os altos executivos. Escala MARKOR para OM.	Não considerada.	Relação positiva entre OM e estratégias relacionais, tecnologia de informação e política de recursos humanos são fatores determinantes da OM.
Santos (2003)	Discutir a implementação de OM na indústria dos meios de comunicação de massa.	Entrevistas com sete <i>experts</i> da área de jornalismo e Mídia do Brasil.	Não considerada.	A implementação de OM pode estar associada a casos de sucesso de <i>quality papers</i> e de jornais populares.

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo(s)</b>	<b>Método</b>	<b>Medida e Indicadores</b>	<b>Principais resultados</b>
Perin e Sampaio (2003)	Verificar a influência da OM e do porte empresarial sobre o desempenho.	<i>Survey</i> longitudinal com empresas do setor eletro-eletrônico brasileiro: 182 respondentes no primeiro levantamento e 167 casos no segundo. Os respondentes foram os executivos das empresas. Escala MARKOR para OM.	Subjetiva: taxa de crescimento de vendas, lucratividade, desempenho geral.	OM exerce influência mais expressiva e homogênea sobre o desempenho, se comparada com a influência do porte empresarial sobre o desempenho.
Gonçalves Filho, Gonçalves e Veiga (2002)	Examinar as relações entre os processos de gestão do conhecimento de marketing, inovação e desempenho.	<i>Survey</i> com 434 empresas manufatureiras de Minas Gerais de pequeno, médio e grande porte filiadas à FIEMG. Escala de OM adaptada de Jaworski e Kohli (1993) e demais autores que tratam de inovação e novos produtos.	Não especificada.	Gestão do conhecimento de clientes tem relacionamento positivo com a inovação e com o desempenho; gestão do conhecimento dos concorrentes apresenta relação positiva com inovação e com desempenho; gestão do conhecimento tecnológico tem relação positiva com inovação e com desempenho; inovação está positivamente relacionada com desempenho.
Sampaio e Perin (2002)	Avaliação dos enunciados da escala MARKOR.	<i>Survey</i> longitudinal com 53 empresas pertencentes ao setor eletro-eletrônico brasileiro, em três momentos. Respondente foi membro da alta administração de cada empresa. Escala MARKOR, conforme objetivo definido.	Não considerada.	Não há diferença significativa entre as respostas geradas para os enunciados em dois extremos: comparação com o padrão externo e análise com foco interno da empresa.
Macera e Urdan (2002)	Investigar a orientação para o mercado externo em empresas exportadoras.	<i>Survey</i> com 118 empresas exportadoras brasileiras. Escala de OM adaptada de estudos sobre OM e internacionalização. Referência de Cadogan e Diamantopoulos (1995)	Não considerada.	Grau médio e alto de OM por parte das empresas.

**APÊNDICE B** - Estudos sobre organização para o mercado realizados fora do Brasil

continua...

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo(s)</b>	<b>Método</b>	<b>Medida e Indicadores*</b>	<b>Principais resultados</b>
Panigyrakis e Theodoridis (2007)	Verificar a influência da OM** no desempenho de cadeias de supermercado.	<i>Survey</i> com 265 filiais de grupos de supermercados na Grécia. O respondente foi o gerente de cada filial. Escala MARKOR adaptada para o contexto do segmento e do país.	Subjetiva (indicadores financeiros e não financeiros) vendas totais, taxa de crescimento das vendas, faturamento bruto, participação de mercado, produtividade da área de vendas, tempo de estoque.	Efeito positivo da OM sobre o desempenho.
Gebhardt, Carpenter e Sherry Jr. (2006)	Investigar o processo de criação de OM em empresas por meio de uma pesquisa longitudinal, multifirmas e em profundidade.	<i>Grounded theory</i> , baseada em história oral, análise documental e observação etnográfica com duas empresas que estavam começando o processo de mudança, duas que já estavam no processo e duas que haviam completado o processo recentemente nos EUA. Questionamentos sobre OM baseados na literatura.	Não considerada.	A criação de OM exige mudanças dramáticas na cultura da empresa e a criação de entendimentos do mercado organizacionalmente compartilhados.
Menguc e Auh (2006)	Verificar a interação entre OM e a inovatividade para gerar melhores desempenhos. Compreender a OM como uma capacidade dinâmica da empresa.	<i>Survey</i> com 242 empresas manufatureiras de diversos setores na Austrália. O respondente foi o alto executivo. A escala baseou-se na literatura.	Subjetiva: ROI, retorno sobre as vendas, ROA, crescimento das vendas, crescimento da participação de mercado, crescimento dos lucros, fluxo de caixa e lucratividade.	Interação significativa entre OM e inovatividade, o que pode ser uma vantagem para melhorar o desempenho.
Rogers, Ghauri e George (2005)	Avaliar o impacto da OM sobre a internacionalização de empresas varejistas.	Estudo de caso exploratório na Tesco, uma grande empresa varejista de alimentos do Reino Unido. Modelo de OM baseado em Kohli e Jaworski (1990), entre outros.	Não utilizada.	A economia, a turbulência de mercado e os níveis de competição influenciam os níveis de sucesso do negócio.

\*Relativos ao desempenho

\*\*Orientação para o mercado

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo(s)</b>	<b>Método</b>	<b>Medida e Indicadores</b>	<b>Principais resultados</b>
Zhou, Yim e Tse (2005)	Testar as relações entre os diferentes tipos de orientação estratégica e forças do mercado, por meio da aprendizagem organizacional, as rupturas que conduzem à inovação e o desempenho.	<i>Survey</i> com 350 UENs identificadas com categorias de produtos de consumo na China. O respondente foi o alto executivo de cada empresa. Para a orientação estratégica (OM) foi adaptada a escala de Narver e Slater (1990) e para as forças do mercado foram usados os indicadores de Jaworski e Kohli (1993).	Subjetiva: crescimento das vendas, ROI e lucro, relativos aos principais concorrentes (para desempenho da empresa), qualidade do produto e valor para o client (para desempenho do produto).	OM exerce impacto positivo na inovação baseada em tecnologia e impacto negativo na inovação baseada no mercado; as orientações estratégicas são baseadas na cultura e em capacidades complexas e específicas da empresa que levam a vantagens competitivas; as forças do mercado contribuem significativamente para a inovação.
Im e Workman Jr. (2004)	Examinar o papel mediador da geração de novos produtos e da criatividade de marketing na relação entre OM e sucesso de novos produtos.	<i>Survey</i> com 312 empresas manufatureiras de alta tecnologia nos EUA. Os respondentes foram os gerentes de projeto. Escala adaptada de Narver e Slater (1990).	Subjetiva: vendas relativas, ROI, participação de mercado, lucratividade e desempenho geral, todos relativos ao sucesso dos novos produtos em relação aos outros produtos da empresa.	A geração de novos produtos e a criatividade de marketing mediam a relação entre OM e sucesso de novos produtos.
Matsuno, Mentzer e Özsomer (2002)	Investigar as influências estruturais da predisposição ao empreendedorismo e da OM sobre o desempenho.	<i>Survey</i> com 364 empresas manufatureiras nos EUA. O respondente foi o gerente de marketing. Escala MARKOR melhorada.	Subjetiva: participação de mercado, percentual de venda de novos produtos sobre vendas totais, ROI.	A influência da predisposição ao empreendedorismo sobre o desempenho é positiva quando mediada pela OM e negativa quando não mediada pela OM; a predisposição ao empreendedorismo mantém relação direta, indireta e positiva com a OM. O efeito indireto se dá por meio da redução da departamentalização.

Autor (es)	Objetivo(s)	Método	Medida e Indicadores	Principais resultados
Phillips, Davies e Moutinho (2002)	Avaliar o impacto das estratégias focadas no mercado e daquelas baseadas em preço no desempenho.	<i>Survey</i> com 100 unidades de negócios pertencentes a 15 grandes grupos hoteleiros do Reino Unido. O respondente foi o diretor executivo. Escala baseada na literatura.	Subjetiva: indicadores de eficiência, efetividade e adaptabilidade, baseados em Walker e Ruekert (1987).	Efeito positivo da estratégia focada no mercado sobre o desempenho. Efeito negativo da estratégia baseada em preço sobre o desempenho.
Farrell e Oczkowski (2002)	Examinar e comparar a relação entre OM e desempenho, e a relação entre orientação para a aprendizagem e o desempenho.	<i>Survey</i> com 340 empresas manufatureiras na Austrália. O respondente foi o gerente de marketing/CEO/diretor executivo. Escala de OM baseada em Narver e Slater (1990).	Subjetiva: retenção de clientes, sucesso de novos produtos, crescimento das vendas, ROI e desempenho geral.	A OM é mais hábil para explicar as variações nos indicadores de desempenho do que a orientação para a aprendizagem. A OM é uma estratégia preeminente à orientação para a aprendizagem quando se trata do desempenho da empresa.
Noble, Sinha e Kumar (2002)	Explorar os efeitos sobre o desempenho das várias dimensões de OM em uma abordagem longitudinal.	Painel de dados com quatro grandes empresas varejistas dos EUA: <i>JCPenney</i> , <i>Kmart</i> , <i>Sears</i> e <i>Wal-Mart</i> . Modelo econométrico de OLS ( <i>ordinary last squares</i> ) para estimar quatro modelos de regressão. Escala de OM baseada em Narver e Slater (1990).	Medida não especificada. Indicadores: ROA e retorno sobre vendas.	Empresas com altos níveis de orientação para a concorrência. Foco em marcas nacionais e apresentam melhor desempenho.
Grewal e Tansuhaj (2001)	Investigar o papel da OM e da flexibilidade estratégica como auxiliares na gestão de empresas inseridas em um contexto de crise econômica.	<i>Survey</i> com 120 empresas de pequeno e médio porte na Tailândia. Os respondentes foram gerentes médios, proprietários e gerentes <i>seniors</i> . Escala baseada em Jaworski e Kohli (1993).	Subjetiva: satisfação em relação aos objetivos de ROI, vendas, lucro e crescimento.	OM influencia o desempenho pós-crise, mas somente é útil para gerenciar crises econômicas em ambientes caracterizados por altos níveis de incerteza de demanda e/ou tecnológica; OM não auxilia as empresas a gerenciar efetivamente todas as condições ambientais.



<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo(s)</b>	<b>Método</b>	<b>Medida e Indicadores</b>	<b>Principais resultados</b>
Matsuno e Mentzer (2000)	Examinar o efeito das estratégias no relacionamento entre OM e desempenho.	<i>Survey</i> com 364 empresas manufatureiras dos EUA. O respondente foi o executivo de marketing. Escala baseada em Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993).	Medida não especificada. Indicadores: participação de mercado, crescimento relativo de vendas, percentual de vendas de novos produtos em relação às vendas totais e ROI.	O tipo de estratégia de negócio influencia no relacionamento entre OM e desempenho; os analistas têm poucos benefícios em todos os indicadores de desempenho pelo incremento da OM; os defensores obtêm melhores benefícios no ROI por meio do incremento no nível de OM, mas nos outros indicadores são piores que analistas e prospectores; os prospectores se beneficiam de melhores ganhos em todos os indicadores de desempenho por meio da OM.
Lukas e Ferrell (2000)	Verificar o efeito da OM sobre a inovação de produto.	<i>Survey</i> com 194 empresas manufatureiras dos EUA. O respondente foi o executivo de marketing ou outro executivo da empresa. Escala baseada em Narver e Slater (1990).	Não mencionada.	Efeitos variados de OM sobre a inovação: orientação para o cliente incrementa a introdução de novos produtos e reduz o lançamento de produtos imitados dos concorrentes; a orientação para o concorrente incrementa a introdução de imitações e reduz a de extensões de linha e de novos produtos; a coordenação interfuncional incrementa o lançamento de extensões de linha e reduz a introdução de imitações.
Homburg e Pflesser (2000)	Examinar os relacionamentos entre os diversos componentes da cultura de OM.	Estudo de caso - entrevista com 10 gerentes de cinco indústrias; <i>survey</i> com 160 UENs de 5 indústrias na Alemanha. O respondente foi o gerente de cada UEN. Escala de OM baseada em Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Desphandé e Farley (1998).	Subjetiva: satisfação dos clientes, geração de valor para os clientes, manutenção de clientes, atração de novos clientes, crescimento da empresa, participação de mercado; retorno sobre as vendas.	A cultura de OM influencia o indiretamente o desempenho financeiro por meio do desempenho de mercado, e esse relacionamento é mais forte em mercados altamente dinâmicos.

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo(s)</b>	<b>Método</b>	<b>Medida e Indicadores</b>	<b>Principais resultados</b>
Voss e Voss (2000)	Examinar o impacto de três orientações estratégicas alternativas - orientação para o cliente, orientação para o concorrente e orientação para o produto - sobre o desempenho.	<i>Survey</i> com 109 teatros em país não identificado. O respondente foi o diretor executivo. Escala baseada em Narver e Slater (1990).	Subjetiva e objetiva: serviço atendimento à compra de associados, atendimento à compra do público em geral, sazonalidade das vendas aos associados, vendas ao público, desempenho financeiro.	Associação entre orientação estratégica e desempenho varia de acordo com a medida de desempenho; associação negativa entre orientação para o cliente e vendas de <i>tickets</i> , renda total e receita/prejuízo líquido.
Tellefsen (1999)	Identificar os aspectos constituintes da OM, as conseqüências e os efeitos moderadores nessa relação.	<i>Survey</i> com 105 gerentes de marketing de empresas pertencentes à indústria de utilidade elétrica da Noruega. Escala baseada em Kohli e Jaworski (1990).	Subjetiva: ROA, custo por unidade, ROI, todos comparados com os concorrentes.	A OM constitui-se de fatores internos e externos; medidas são influenciadas por fatores históricos e situacionais; tais fatores influenciam todas as empresas dentro da indústria na mesma direção; o impacto em cada firma é moderado por fatores internos da organização; a intensidade da competição, a intensidade da mudança no mercado e a oportunidade para converter o conhecimento do mercado em diferenciação moderam antecedentes e conseqüentes da OM
Sargeant e Mohamad (1999)	Examinar a extensão pela qual a indústria hoteleira pode mover-se da orientação para vendas para a OM e quais os impactos da mudança no desempenho.	<i>Survey</i> com 86 hotéis do Reino Unido. O respondente foi o diretor de marketing. Escala baseada na literatura sobre serviços e em Deng e Dart (1994).	Medida não especificada. Indicadores: <i>turnover</i> e lucratividade.	Impacto negativo de OM no desempenho.
Baker, Simpson e Siguaw (1999)	Determinar o efeito da percepção do fornecedor da OM do revendedor sobre os fatores-chave ligados ao relacionamento: confiança, comprometimento, normas cooperativas e satisfação.	<i>Survey</i> com 380 fornecedores de diversos setores industriais dos EUA. Os respondentes foram os altos executivos. Escala baseada na literatura.	Não utilizada.	O fornecedor que percebe que um revendedor está orientado para o mercado tem percepções mais positivas do relacionamento com este revendedor, em todos os aspectos-chave que envolvem o relacionamento.

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo(s)</b>	<b>Método</b>	<b>Medida e Indicadores</b>	<b>Principais resultados</b>
Becker e Homburg (1999)	Desenvolver e validar uma nova escala para medir a extensão da OM em diferentes sistemas de gestão e analisar o impacto da OM no desempenho.	<i>Survey</i> realizado com 234 executivos de unidades de negócios pertencentes a diferentes indústrias da Alemanha. Escala baseada na literatura.	Subjetiva para desempenho de mercado: satisfação dos clientes, criação de valor para o cliente; atração de novos clientes. Objetiva e subjetiva para o desempenho financeiro: retorno sobre as vendas, julgamento sobre o desempenho financeiro do negócio em relação à média da indústria.	Impacto positivo da OM no desempenho de mercado, levando a um melhor desempenho financeiro.
Baker e Sinkula (1999a)	Estudar o relacionamento entre OM, orientação para a aprendizagem e desempenho.	<i>Survey</i> com 250 empresas de diversos setores, nos Estados Unidos, tanto de manufatura como de não-manufatura e 411 executivos respondentes. Escala MARKOR para medir a OM.	As mesmas usadas por Kohli e Jaworski (1993).	Efeito positivo de OM sobre o desempenho. Efeito moderador positivo da orientação para a aprendizagem na relação entre desempenho e OM.
Baker e Sinkula (1999b)	Verificar a contribuição da OM e da orientação para a aprendizagem para a inovação e medir o grau pelo qual a OM e a orientação para a aprendizagem influenciam o desempenho.	Mesmo do estudo anterior.	Subjetiva, envolvendo as alterações na receita de vendas, na participação de mercado, no lucro, todas relativas aos maiores concorrentes.	Efeito direto da OM sobre o desempenho não significativo. OM e orientação para a aprendizagem afetam indiretamente o desempenho por meio do seu efeito sobre a inovação de produtos.
Avlonitis e Gounaris (1999)	Testar a importância e o papel de variáveis da empresa e específicas do mercado em desenvolver OM.	<i>Survey</i> com 444 empresas industriais e de bens de consumo na Grécia. Os respondentes foram os gerentes de marketing. Escala de Kohli e Jaworski (1990).	Não considerada	OM está associada a um mercado competitivo, no qual novos competidores podem entrar facilmente, a tecnologia muda rapidamente, compradores são poderosos para impor seus termos e condições e altas taxas de crescimento são esperadas. A OM é determinada por fatores específicos das empresas e do mercado.

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo(s)</b>	<b>Método</b>	<b>Medida e Indicadores</b>	<b>Principais resultados</b>
Gray <i>et al.</i> (1999)	Verificar o efeito moderador de fatores ambientais sobre a relação entre OM e desempenho.	<i>Survey</i> com 490 empresas em Nova Zelândia. A maior parte das empresas é do setor manufatureiro. O respondente foi o gerente de marketing ou o gerente-geral. Escala de OM baseada em trabalhos anteriores dos autores. Fatores moderadoresm baseados em Jaworski e Kohli (1993).	Objetiva: ROI e lucros antes de impostos. Subjetiva: participação de mercado; crescimento de vendas; lucratividade, confiança do cliente, satisfação e lealdade.	O relacionamento entre OM e desempenho é moderado pela intensidade competitiva. Nenhuma evidência para os efeitos moderadores da turbulência de mercado e da turbulência tecnológica.
Han, Kim e Srivastava (1998)	Investigar como a OM e a inovação se engajam para afetar o desempenho.	<i>Survey</i> com 134 bancos em país não especificado. O respondente foi o gerente de marketing. Escala adaptada de Narver e Slater (1990).	Subjetivas: crescimento e lucratividade. Objetivas: crescimento da receita líquida e ROA.	A OM facilita a inovação técnica e administrativa quando o nível de turbulência tecnológica é relativamente alto; OM influencia positivamente o desempenho; turbulência tecnológica exerce papel moderador na relação entre OM e desempenho.
Siguaw, Simpson e Baker (1998)	Examinar as conseqüências da OM dos fornecedores sobre a OM dos distribuidores e outros fatores de relacionamento no canal.	Dados de ambos os lados de uma relação diádica entre fornecedor e distribuidor. <i>Survey</i> com 358 fornecedores e distribuidores de diversos setores, em país não mencionado. Escala de OM baseada em Jaworski e Kohli (1993).	Não considerada.	A OM do fornecedor afeta a OM do seu distribuidor e o comprometimento do relacionamento. Os fornecedores estabelecem as normas de OM no canal e influenciam a maneira como seus distribuidores tratam os clientes, por meio da maneira como eles tratam os distribuidores.
Appiah-Adu (1998)	Investigar o relacionamento entre OM e desempenho	<i>Survey</i> com 200 empresas dos setores manufatureiro e de serviços em Ghana e 74 executivos respondentes. Escala baseada em Narver e Slater (1990) e Golden <i>et al.</i> (1995).	Subjetiva: ROI e crescimento de vendas.	MO não tem impacto direto sobre o desempenho e o ambiente competitivo influencia o relacionamento entre OM e desempenho.

Autor (es)	Objetivo(s)	Método	Medida e Indicadores	Principais resultados
Appiah-Adu e Ranchhod (1998)	Investigar o relacionamento entre OM e desempenho.	<i>Survey</i> com 62 empresas produtoras ou fornecedoras de produtos de biotecnologia do Reino Unido. Os respondentes foram os diretores executivos. Escala adaptada de Narver e Slater (1990).	Subjetiva: sucesso no lançamento de novos produtos, crescimento na participação mercado, lucro antes das vendas e desempenho geral.	A OM é positivamente associada com o crescimento na participação de mercado, com o lucro antes das vendas e com o desempenho geral; efeito diverso de variáveis de controle sobre o desempenho; qualidade do serviço/produto, crescimento do mercado, tamanho relativo da empresa e tempo de entrada no mercado têm relação positiva com o desempenho; intensidade competitiva e concentração dos competidores não apresentaram relacionamento significativo com o desempenho.
Kumar, Subramanian e Yauger (1998)	Desenvolver uma medida de OM direcionada para o setor de saúde; examinar o relacionamento entre OM e desempenho nesse contexto; identificar o efeito de variáveis moderadoras na relação entre OM e desempenho.	<i>Survey</i> com 159 hospitais norte-americanos. Os respondentes foram os administradores dos hospitais. Escala adaptada de Narver e Slater (1990).	Subjetiva: ROA, crescimento em receita, sucesso de novos serviços/facilidades.	Forte relacionamento positivo entre OM e desempenho; turbulência de mercado, hostilidade competitiva exercem efeito positivo na relação entre OM e desempenho, enquanto o poder dos fornecedores exerce efeito negativo; nenhuma das três variáveis moderou a relação quando a medida de desempenho considerada foi o crescimento em receita.
Bhuiyan (1998)	Examinar a aplicabilidade dos modelos de OM de Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993).	<i>Survey</i> com 115 empresas manufatureiras da Arábia Saudita. O respondente foi o alto executivo. Escala de Jaworski e Kohli (1993).	Subjetiva: qualidade dos produtos, evolução da receita, posição financeira, satisfação dos clientes, desempenho geral.	Efeito positivo da OM sobre o desempenho; não há moderação da turbulência do mercado, da intensidade competitiva e da turbulência de mercado na relação entre OM e desempenho.

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo(s)</b>	<b>Método</b>	<b>Medida e Indicadores</b>	<b>Principais resultados</b>
Egeren e O'Connor (1998)	Explorar o relacionamento entre OM, ambiente externo, dinâmica dos altos executivos e desempenho.	<i>Survey</i> com 89 empresas de serviços dos EUA, de diversos setores, 289 respondentes (time dos altos executivos). Escala baseada em Narver e Slater (1990).	Subjetiva: desempenho relativo geral da empresa.	Efeito positivo da OM sobre o desempenho.
Hornig e Chen (1998)	Identificar os fatores que influenciam a OM e os efeitos desta no desempenho.	<i>Survey</i> com 76 pequenas e médias empresas manufatureiras de Taiwan. O respondente foi o alto alto executivo. Escala de Jaworski e Kohli (1993) e Narver e Slater (1990).	Subjetiva: desempenho geral, sem especificar os indicadores.	Impacto positivo da OM no desempenho e no espírito de equipe.
Ngai e Ellis (1998)	Identificar a relação entre OM e desempenho.	<i>Survey</i> com 78 empresas das indústrias têxtil e do vestuário. O respondente foi o diretor-executivo. A escala baseou-se em Narver e Slater (1990).	Subjetiva: satisfação com o crescimento, com a lucratividade, participação relativa de mercado e lucratividade relativa, todos traduzidos pelo crescimento das vendas, fluxo de caixa, participação de mercado, taxa de crescimento da participação de mercado, lucro operacional, receita de vendas, ROI e ROA.	Relacionamento positivo entre OM e desempenho, exceto para a lucratividade a curto prazo, cuja relação é fraca.
Pelham (1997)	Investigar a influência de fatores moderadores sobre o relacionamento entre OM e desempenho.	<i>Survey</i> com 160 empresas manufatureiras de pequeno porte nos EUA dos setores de plásticos, metais básicos e manufaturados, embalagens, químicos, indústrias de produtos especiais. Os respondentes foram o presidente e o gerente de vendas de cada empresa. Escala baseada na literatura sobre OM.	Subjetiva: efetividade da empresa, crescimento/participação e lucratividade.	Efeito positivo da OM sobre o desempenho; não foi encontrado suporte para a influência da turbulência tecnológica e de mercado e da diferenciação de produtos e clientes no relacionamento entre OM e desempenho.

Autor (es)	Objetivo(s)	Método	Medida e Indicadores	Principais resultados
Bhuiyan e Abdul-Gader (1997)	Desenvolver e avaliar uma escala de OM para o setor hospitalar.	<i>Survey</i> com 237 hospitais norte-americanos. O respondente foi o administrador de cada hospital. A escala baseou-se na literatura existente, com predominância de Jaworski e Kohli (1993).	Não mencionada.	Escala com 11 indicadores que compreendem a geração da inteligência, a disseminação da inteligência e a responsividade.
Avlonitis e Gounaris (1997)	Examinar o relacionamento entre o grau de OM da empresa e o seu desempenho.	<i>Survey</i> com 444 empresas industriais e de bens de consumo na Grécia. Os respondentes foram os gerentes de marketing. Escala de Kohli e Jaworski (1990).	Subjetiva: lucro, <i>turn-over</i> anual, ROI e participação de mercado.	Efeito positivo de OM sobre o desempenho.
Fritz (1996)	Verificar a contribuição da OM para o sucesso corporativo.	<i>Survey</i> com 144 empresas manufatureiras alemãs. O respondente foi o alto executivo. Escala baseada em trabalho anterior do próprio autor.	Subjetiva: alcance dos objetivos relativos à competitividade, satisfação dos clientes, lucratividade no longo prazo e segurança de continuidade da empresa.	OM exerce importante papel no sucesso da empresa, juntamente com a orientação para os clientes e para a produção/custos.
Atuahene-Gima (1996)	Examinar a influência da OM nas características de inovação e no desempenho.	<i>Survey</i> com 275 empresas manufatureiras e de serviço australianas, de diversos setores. Respondente não especificado. Escala de OM baseada em Ruekert (1992).	Subjetiva: impacto projetado no desempenho (considerando: produtos/serviços que aumentaram a lucratividade de outros produtos da empresa; produtos/serviços que aumentaram as vendas e o uso pelo cliente de outros serviços da empresa; produtos/serviços que alcançaram importantes eficiências em custo para a empresa); sucesso de mercado de novos produtos.	OM exerce impacto negativo em novos produtos; positivo sobre o <i>fit</i> inovação-marketing, vantagem de produto e grupos interfuncionais; positivo no sucesso de mercado e o o impacto projetado no desempenho.

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo(s)</b>	<b>Método</b>	<b>Medida e Indicadores</b>	<b>Principais resultados</b>
Pitt, Caruana e Berthon (1996)	Verificar a relação entre OM e desempenho e avaliar a ampla aplicabilidade da escala MARKOR.	<i>Survey</i> realizado com duas amostras: 161 empresas de serviços do Reino Unido; 193 maiores empresas de Malta, de diversos setores. Os respondentes foram os executivos de marketing. Uso da escala MARKOR.	Subjetiva: ROI, crescimento das vendas e percepção dos respondentes sobre o desempenho geral da empresa.	A escala MARKOR é uma escala confiável e pode ser aplicada em uma variedade de empresas, indústrias e culturas; o relacionamento entre OM e desempenho é suportado.
Golden <i>et al.</i> (1995)	Examinar a OM de empresas pertencentes a uma economia em transição.	<i>Survey</i> longitudinal com 195 empresas dos setores manufatureiro, construção, varejo, bancos, transporte, agronegócio, etc, na Rússia. O respondente foi o CEO de de cada empresa. Escala de OM baseada na literatura.	Subjetiva: fluxo de caixa, vendas, participação de mercado, crescimento na participação de mercado e lucratividade.	Relação positiva entre incerteza ambiental e adoção de OM; altos níveis de qualidade de produto e serviço ao cliente melhoram o desempenho.
Greenley (1995)	Verificar a associação entre OM e desempenho.	<i>Survey</i> com 240 grandes empresas do setor industrial e comercial do Reino Unido. Escala de Narver e Slater (1990).	Objetiva: ROI e crescimento das vendas. Subjetiva: avaliação dos executivos sobre o desempenho de suas empresas relativo à concorrência.	Influência da OM sobre o desempenho (ROI) é moderada pela turbulência do mercado. Demais fatores ambientais, como taxa de crescimento do mercado e mudanças tecnológicas não interferem na relação.
Raju, Lonial e Gupta (1995)	Verificar a relação entre OM e desempenho.	<i>Survey</i> com 176 hospitais dos EUA; 293 executivos respondentes. Adaptação da escala MARKOR.	Subjetiva: desempenho financeiro; responsividade à concorrência; responsividade aos clientes.	Efeito positivo de OM sobre desempenho em todas as dimensões analisadas.
Deng e Dart (1994)	Desenvolver um instrumento para medir a OM em uma ampla gama de empresas.	<i>Survey</i> com 168 empresas canadenses de diversos tamanhos e setores industriais. O respondente foi o gerente geral ou o gerente de marketing. Escala baseada na literatura.	Subjetiva: desempenho financeiro geral, liquidez, volume de vendas, participação de mercado, penetração no mercado dos EUA, vendas em mercados internacionais, desenvolvimento de novos produtos e de mercado, melhorias da qualidade, produtividade, desempenho.	Proposta de uma escala que inclui um quarto componente do construto. Assim, a OM seria composta por: orientação para o cliente, orientação para o concorrente, coordenação interfuncional e ênfase no lucro. A escala pode ser usada em empresas com perfis e tamanhos distintos.



<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo(s)</b>	<b>Método</b>	<b>Medida e Indicadores</b>	<b>Principais resultados</b>
Siguaw, Brown e Widing (1994)	Descrever as relações entre OM, orientação para o cliente e atitudes de trabalho dos vendedores.	<i>Survey</i> com 278 empresas dos EUA (setor não informado). Respondente foi o gerente de vendas/marketing. Escala de OM baseada em Narver e Slater (1990).	Não utilizada.	Influência significativa da OM sobre as atitudes de trabalho e a orientação para os clientes dos vendedores. Empresas com maiores níveis de OM propiciam maior orientação para o cliente por parte dos vendedores.
Slater e Narver (1994)	Testar a influência do ambiente competitivo na relação entre OM e desempenho.	<i>Survey</i> realizado com 117 unidades de negócio de empresas norte-americanas, divididas entre uma empresa de produtos florestais e empresas manufatureiras. Escala baseada em Narver e Slater (1990).	Avaliação dos altos executivos sobre o ROA, crescimento das vendas e sucesso dos novos produtos, todos relativos aos concorrentes.	Pouco suporte para o efeito do ambiente competitivo sobre o relacionamento entre OM e desempenho. Efeito positivo da OM sobre o desempenho.
Desphandé, Farley e Webster (1993)	Examinar o impacto da cultura, da orientação para o cliente e da inovatividade no desempenho das empresas.	<i>Survey</i> realizado com 50 empresas japonesas, de diversos setores. O método envolveu a formação de 50 "quadrados", com 2 respondentes da empresa fornecedora e 2 dos seus clientes. Escala baseada em entrevistas e revisão da literatura.	Subjetiva, correspondente à participação de mercado, lucratividade, taxa de crescimento e tamanho do negócio em relação aos concorrentes.	Orientação para o cliente, inovatividade e cultura responsiva e flexível estão positivamente relacionados com desempenho.
Diamantopoulos e Hart (1993)	Verificar o relacionamento entre OM e desempenho, e o efeito de variáveis contextuais nesse relacionamento.	<i>Survey</i> com 87 empresas manufatureiras do Reino Unido, de diversos setores. O respondente foi o diretor executivo ou equivalente. Escala baseada em Kohli e Jaworski (1990).	Medida não especificada. Indicadores: crescimento de venda e margem de lucro em relação à média da indústria.	Turbulência de mercado e ambiente competitivo influenciam a relação entre OM e desempenho.
Kohli, Jaworski e Kumar (1993)	Desenvolver uma medida de OM e avaliar suas propriedades psicométricas.	Indicadores gerados nos estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993).	Não considerado.	Escala MARKOR de OM, considerando os três componentes do construto: geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade. Escala com 32 itens.

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo(s)</b>	<b>Método</b>	<b>Medida e Indicadores</b>	<b>Principais resultados</b>
Jaworski e Kohli (1993)	Determinar o efeito dos altos executivos, da dinâmica interdepartamental e dos sistemas organizacionais sobre a OM; verificar o efeito da OM sobre o desempenho do negócio e e sobre os empregados; determinar o papel das características ambientais em moderar o relacionamento entre OM e desempenho.	<i>Survey</i> realizado com: a) uma amostra de 222 unidade de negócio das maiores empresas norte-americanas, de diversos setores - um executivo de marketing e um de outra área foram os respondentes; b) 230 membros da Associação Americana de Marketing. A escala baseou-se em Kohli e Jaworski (1990).	Objetiva: participação de mercado. Subjetivas: avaliação dos executivos sobre o desempenho geral da empresa.	Efeito positivo da OM sobre o desempenho; não há moderação dos fatores ambientais na relação entre OM e desempenho; ênfase dada pelos altos executivos à OM facilita o processo; aversão ao risco exerce efeito negativo sobre a OM; conflitos departamentais reduzem a OM; contatos interdepartamentais facilitam a OM; sistema de recompensa e descentralização estão positivamente relacionados com OM; efeito negativo da centralização sobre a OM; formalização e departamentalização não afetam OM.
Kohli e Jaworski (1990)	Discutir os antecedentes e conseqüentes da OM e os moderadores da relação do construto com o desempenho; propor uma agenda de pesquisa.	Entrevistas em profundidade com 62 executivos em quatro cidades norte-americanas; contraste dos achados com da literatura existente.	ROI, lucro, volume de vendas, participação no mercado, crescimento das vendas (medidas citadas pelos executivos entrevistados).	Definição e fundamentos para uma medida de OM; identificação dos fatores que afetam a OM e os inter-relacionamentos entre os elementos da OM; esclarecimento do impacto da OM na estratégia, os empregados, as atitudes e o desempenho.
Narver e Slater (1990)	Desenvolver uma medida válida de OM e analisar seus efeitos sobre a lucratividade do negócio.	<i>Survey</i> realizado com 113 unidades de negócio de uma corporação norte-americana, agrupadas em empresas de <i>commodities</i> e <i>não-commodities</i> . Os respondentes foram todos os altos executivos de cada unidade. Escala baseada em revisão da literatura.	ROA em relação aos demais concorrentes.	Efeito positivo da OM sobre o desempenho das empresas.

## APÊNDICE C - Carta de Apresentação



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

Prezado(a) Senhor (a)  
Gerente/Diretor

Com a significativa colaboração da Câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte CDL-BH e da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, estamos apoiando a realização de uma pesquisa que será parte do desenvolvimento de uma Tese de Doutorado em Administração, tratando do tema “Eficiência Produtiva e Orientação para o Mercado no setor de Supermercados e Hipermercados Brasileiro”.


A proposta da Tese consiste em verificar a influência das ações de marketing das empresas na sua eficiência produtiva, bem como verificar a produtividade dos grupos mineiros de supermercados ao longo dos últimos 3 anos.

Para que tenhamos êxito nesse objetivo, necessitamos que as empresas respondam a este questionário, referente às ações empreendidas pelas lojas no relacionamento com o mercado.

Cumpre-nos destacar que o anonimato bem como o sigilo do respondente serão integralmente respeitados e que as informações decorrentes das respostas dadas serão utilizadas exclusivamente para atender aos objetivos da Tese. Não será divulgada nenhuma informação exclusiva de cada loja. Da mesma forma, nos comprometemos em enviar-lhes os resultados do trabalho.

Contando com sua prestimosa ajuda na resposta ao questionário e, desde já manifestando nosso sincero agradecimento, apresentamos-lhe nossas cordiais saudações.

Atenciosamente,

  
Prof. Dr. José Edson Lara  
Professor Orientador da Pesquisa

  
Fernando Sasso  
Gerente de Pesquisa e Informação/  
Assuntos Econômicos  
Fernando Sasso  
Gerente FATEC Comércio/CDL-BH

Contatos com: Simone Regina Didonet  
[srd@cepead.face.ufmg.br](mailto:srd@cepead.face.ufmg.br)  
(31) 9286 5549

## APÊNDICE D – Questionário

Questionário nº (\_\_\_\_\_)

Local: \_\_\_\_\_

Fone: \_\_\_\_\_ Nome do Gerente: \_\_\_\_\_

As afirmações 1 a 56 referem-se às ações de marketing que a sua loja executa em função do mercado que atende. Assinale o seu grau de concordância em relação a cada uma delas, variando do nível **1** = “**discordo totalmente**” até o nível **5** = “**concordo totalmente**”.

<b>GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO</b>					
1. O nosso pessoal de apoio na loja obtém diretamente dos clientes sugestões e críticas para saber como melhor atendê-los. (q48)	1	2	3	4	5
2. Nesta empresa fazemos pesquisas de mercado. (q19)	1	2	3	4	5
3. Demoramos a detectar mudanças nas preferências de nossos clientes em relação a produtos e serviços. (q42)	1	2	3	4	5
4. Pesquisamos os clientes, pelo menos uma vez por ano, para identificar a qualidade percebida de nossos produtos. (q4)	1	2	3	4	5
5. Pesquisamos os clientes, pelo menos uma vez por ano, para identificar a qualidade percebida de nossos serviços. (q41)	1	2	3	4	5
6. Entrevistamos de tempos em tempos os clientes quanto às suas preferências ou influências para a compra. (q52)	1	2	3	4	5
7. Colhemos informações setoriais por meio de situações informais (almoços com amigos do setor, conversas com parceiros comerciais, etc). (q22)	1	2	3	4	5
8. Em nossa loja, as informações sobre os concorrentes são geradas pelos diversos setores. (q45)	1	2	3	4	5
9. Demoramos a constatar mudanças fundamentais em nosso segmento (ex: concorrência, tecnologia, regulação). (q37)	1	2	3	4	5
10. Revemos, pelo menos a cada dois meses, o provável efeito das mudanças competitivas em nosso ambiente de negócios. (q23)	1	2	3	4	5
<b>DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO</b>					
11. Mantemos conversas informais na nossa loja sobre as táticas ou estratégias de nossos concorrentes. (q16)	1	2	3	4	5
12. Fazemos reuniões interdepartamentais mensais para discutir tendências ou acontecimentos do mercado. (q21)	1	2	3	4	5
13. O pessoal de marketing da nossa loja discute as necessidades futuras dos clientes com outros departamentos funcionais. (q20)	1	2	3	4	5
14. Nossa loja faz circular internamente documentos (ex: relatórios, boletins) que fornecem informações sobre nossos clientes. (q40)	1	2	3	4	5
15. Quando algo de importante acontece com um cliente da nossa loja, toda a empresa logo fica sabendo. (q55)	1	2	3	4	5

16. Informações sobre a satisfação dos clientes são publicadas em todos os níveis da loja. (q51)	1	2	3	4	5
17. Não há comunicação entre marketing e os demais setores da nossa loja sobre acontecimentos do mercado. (q44)	1	2	3	4	5
18. Quando um setor descobre algo importante sobre os concorrentes, demora para alertar os demais. (q50)	1	2	3	4	5
<b>PRONTIDÃO</b>					
<b>Concepção de resposta</b>					
19. Demoramos a decidir como reagir às mudanças de preços de nossos concorrentes. (q8)	1	2	3	4	5
20. Em nossa loja, a oferta de novos serviços visa atender à segmentação de mercado. (q27)	1	2	3	4	5
21. Em nossa loja, a oferta de novos produtos visa atender à segmentação de mercado. (q24)	1	2	3	4	5
22. Por algum motivo, tendemos a ignorar as mudanças nas necessidades dos clientes em relação a serviços. (q29)	1	2	3	4	5
23. Por algum motivo, tendemos a ignorar as mudanças nas necessidades dos clientes em relação a produtos. (q14)	1	2	3	4	5
24. Revemos periodicamente a oferta de novos produtos para nos certificar de que estão alinhados com o que o cliente quer. (q18)	1	2	3	4	5
25. Revemos periodicamente a oferta de novos serviços para nos certificar de que estão alinhados com o que o cliente quer. (q49)	1	2	3	4	5
26. Nossos planos de negócios estão relacionados com a realidade do segmento. (q30)	1	2	3	4	5
27. Nossos planos de negócios estão relacionados com pesquisas de mercado. (q56)	1	2	3	4	5
28. Os setores da nossa loja se reúnem periodicamente para planejar as mudanças necessárias ao nosso negócio. (q33)	1	2	3	4	5
29. As linhas de produtos que vendemos na nossa loja dependem mais da política interna da empresa do que das necessidades efetivas dos clientes. (q39)	1	2	3	4	5
<b>Implementação de resposta</b>					
30. Se um grande concorrente lança uma campanha intensiva voltada para os nossos clientes, reagimos imediatamente com alguma ação de marketing. (q38)	1	2	3	4	5
31. As reclamações dos clientes não são ouvidas nessa loja. (q43)	1	2	3	4	5
32. Reagimos rapidamente a mudanças significativas de preço dos nossos concorrentes. (q11)	1	2	3	4	5
33. Quando descobrimos que nossos clientes estão insatisfeitos com a qualidade dos nossos produtos, tomamos medidas corretivas imediatamente. (q46)	1	2	3	4	5

34. Quando descobrimos que nossos clientes estão insatisfeitos com a qualidade dos nossos serviços, tomamos medidas corretivas imediatamente. (q53)	1	2	3	4	5
35. Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos algum serviço, os setores responsáveis atuam de forma coordenada para fazer melhorias ou inovações. (q13)	1	2	3	4	5
36. Quando descobrimos que os clientes gostariam que introduzíssemos novos produtos, os setores responsáveis atuam de forma coordenada para fazer melhorias ou inovações. (q36)	1	2	3	4	5
37. Nossa loja dispõe de outros serviços para o atendimento ao cliente (ex.: berçário, guarda-volumes, achados e perdidos, quadro de anúncios diversos, etc). (q47)	1	2	3	4	5
38. Nossa loja dispõe de um programa de relacionamento com a vizinhança. (q17)	1	2	3	4	5
<b>TURBULÊNCIA DO MERCADO</b>					
39. Em um negócio como o nosso, as preferências dos clientes quanto aos produtos mudam significativamente com o passar do tempo. (q9)	1	2	3	4	5
40. Em um negócio como o nosso, as preferências dos clientes quanto aos serviços mudam significativamente com o passar do tempo. (q6)	1	2	3	4	5
41. Nossos clientes tendem a procurar novos produtos o tempo todo. (q3)	1	2	3	4	5
42. Nossos clientes tendem a procurar novos serviços o tempo todo. (q15)					
43. Os nossos clientes são muito sensíveis aos preços. (q28)	1	2	3	4	5
44. O preço não é importante para os nossos clientes. (q31)	1	2	3	4	5
45. Estamos percebendo o surgimento de novas necessidades relacionadas a produtos ou serviços por parte dos clientes da nossa loja. (q12)	1	2	3	4	5
<b>INTENSIDADE COMPETITIVA</b>					
46. A competição é intensa em nosso segmento. (q1)	1	2	3	4	5
47. Há muitas “guerras de promoção” em nosso segmento. (q5)	1	2	3	4	5
48. Qualquer coisa que uma loja ofereça pode ser copiada pelos outros concorrentes. (q35)	1	2	3	4	5
49. A competição nos preços é marca registrada no nosso segmento. (q25)	1	2	3	4	5
50. Sabemos quase todos os dias de alguma nova ação dos concorrentes. (q2)	1	2	3	4	5
51. Nossos concorrentes são fracos. (q34)	1	2	3	4	5
<b>TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA</b>					
52. As tecnologias (de informação, de logística, etc) do nosso segmento estão mudando rapidamente. (q7)	1	2	3	4	5
53. As mudanças tecnológicas representam vantagens competitivas no nosso segmento. (q32)	1	2	3	4	5
54. No nosso segmento, grande parte das idéias referentes à oferta de produtos só foi possível por causa de mudanças tecnológicas de impacto. (q10)	1	2	3	4	5
55. No nosso segmento, grande parte das idéias referentes à oferta de serviços só foi possível por causa de mudanças tecnológicas de impacto. (q26)	1	2	3	4	5
56. Os avanços tecnológicos no nosso setor são pequenos. (q54)	1	2	3	4	5

Nas questões de 57 a 62, apenas responda com os dados solicitados.

### **EFICIÊNCIA PRODUTIVA**

57. Qual foi o ticket médio mensal em 2005?
58. Qual era o número de funcionários da loja em dezembro de 2005?
59. Qual era o número de *check-outs* da loja em dezembro de 2005?
60. Qual era o espaço físico de vendas da loja, em metros quadrados, em dezembro de 2005?
61. Qual foi o número médio de clientes atendidos em 2005?
62. Qual era o número médio de itens na loja em dezembro de 2005? (GERAL)

**APÊNDICE E – Estrutura dos construtos, fatores e indicadores e situação dos indicadores para a análise**

Construto	Fator/Total Indicadores	Nº Questão	Correspondente	Situação para Análise	Construto	Fator/Total Indicadores	Nº Questão	Correspondente	Situação para Análise						
OM	GI / 10 indicadores	q48		Eliminada	AC	TM / 7 indicadores	q9		Eliminada Eliminada						
		q19					q6								
		q42					q3								
		q4					q15								
		q41					q28								
		q52					q31								
		q22					q12								
		q45					q1	Eliminada							
		q37					q5								
		q23					q35								
OM	DI / 8 indicadores	q16		Invertida Eliminada	IC / 6 indicadores	TT / 5 indicadores	q25		Eliminada						
		q21					q2								
		q20					q34								
		q40					q7								
		q55					q32								
		q51					q10								
		q44					q26								
		q50					q54	Eliminada							
		OM	CR / 11 indicadores				q8			Invertida Eliminada Invertida Invertida Eliminada	AC	TT / 5 indicadores	q7		Eliminada
							q27						q32		
q24				q10											
q29				q26											
q14				q54	Eliminada										
q18															
q49															
q30															
q56															
q33															
q39															
OM	IR / 9 indicadores	q38		Invertida/Eliminada	AC	TT / 5 indicadores	q7		Eliminada						
		q43					q32								
		q11					q10								
		q46					q26								
		q53					q54	Eliminada							
		q13													
		q36													
		q47													
		q17													

Nota: OM = Orientação para o mercado; GI = Geração de inteligência; DI = Disseminação de inteligência; CR = Concepção de resposta; IR = Implementação de resposta; AC = Ambiente competitivo; TM = Turbulência de mercado; IC = Intensidade competitiva; TT = Turbulência tecnológica



## APÊNDICE F – Resultados da análise fatorial

### Construto: Orientação para o mercado Fator: Geração de inteligência

Matriz Rotacionada de Componentes

Indicadores	Cargas dos Fatores			
	1	2	3	4
q4	0,847			
q19	0,736		0,380	
q52	0,726	0,367		
q41	0,705	0,595		
q48		0,902		
q23	0,374	0,640		
q22			0,856	
q45		0,357	0,639	
Q37 invertida				0,988
Autovalores	3,467	1,335	1,016	0,965
Porcentagem de variância	38,520	14,833	11,288	10,721
Porcentagem acumulada	38,520	53,353	64,641	75,362

Método de extração: Análise de componentes principais.

Método de rotação: Normalização Varimax com Kaiser.

KMO e prova de Bartlett

KMO		0,729
Prova de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	191,04
	gl	36,000
	Sig.	0,000

### Construto: Orientação para o mercado Fator: Disseminação de inteligência

Matriz Rotacionada de Componentes

Indicadores	Cargas dos Fatores		
	1	2	3
q16	0,587		0,409
q20		0,784	
q21	0,693		
q40	0,517	0,565	
Q44 Invertida	0,786		
q51		0,787	
q55			0,923
Autovalores	2,2954	1,2142	1,1169
Porcentagem de variância	32,792	17,346	15,956
Porcentagem acumulada	32,792	50,138	66,094

Método de extração: Análise de componentes principais.

Método de rotação: Normalização Varimax com Kaiser.

**Construto: Orientação para o mercado**  
**Fator: Disseminação de inteligência**

KMO e prova de Bartlett		
KMO		0,669
Prova de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	62,879
	gl	21,000
	Sig.	0,000

**Construto: Orientação para o mercado**  
**Fator: Concepção de resposta**

Matriz Rotacionada de Componentes

Indicadores	Cargas dos Fatores				
	1	2	3	4	5
q24					0,871
Q29 Invertida	0,898				
Q14 Invertida	0,856				
q18			0,706		
q49		0,456		0,684	-0,326
q30			0,850		
q56		0,870			
q33		0,687			0,352
Q8 Invertida				0,834	
Autovalores	2,152	1,668	1,137	0,982	0,942
Porcentagem de variância	23,913	18,533	12,628	10,91	10,467
Porcentagem acumulada	23,913	42,446	55,074	65,984	76,451

Método de extração: Análise de componentes principais.

Método de rotação: Normalização Varimax com Kaiser.

KMO e prova de Bartlett		
KMO		0,534
Prova de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	88,407
	gl	36,000
	Sig.	0,000

**Construto: Orientação para o mercado**  
**Fator: Implementação de resposta**

Matriz Rotacionada de Componentes

Indicadores	Cargas dos Fatores			
	1	2	3	4
q38	0,830			
q11	0,774			
q47	0,637		0,368	-0,467
q53		0,858		
q46		0,849		
q13			0,790	
q36			0,757	
q17				0,845
Autovalores	2,193	1,509	1,254	0,864
Porcentagem de variância	27,414	18,865	15,680	10,795
Porcentagem acumulada	27,414	46,279	61,959	72,755

Método de extração: Análise de componentes principais.

Método de rotação: Normalização Varimax com Kaiser.

**KMO e prova de Bartlett**

KMO		0,548
Prova de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	84,715
	gl	28,000
	Sig.	0,000

**Construto: Ambiente competitivo**  
**Fator: Turbulência de mercado**

Matriz Rotacionada de Componentes

Indicadores	Cargas Fatores	
	1	2
q3	0,7813	
q15	0,7643	
q9	0,7067	
q6		0,8474
q12		0,7561
Autovalores	1,845	1,253
Porcentagem de variância	36,908	25,063
Porcentagem acumulada	36,908	61,972

Método de extração: Análise de componentes principais.

Método de rotação: Normalização Varimax com Kaiser.

**KMO e prova de Bartlett**

KMO		0,487
Prova de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	43,350
	gl	10,000
	Sig.	0,000

**Construto: Ambiente competitivo**  
**Fator: Intensidade competitiva**

Matriz Rotacionada de Componentes

Indicadores	Cargas dos Fatores		
	1	2	3
q5	0,804		
q35	0,788	0,340	
q34		0,945	
q2			0,959
Autovalores	1,514	0,946	0,901
Porcentagem de variância	37,841	23,646	22,536
Porcentagem acumulada	37,841	61,488	84,024

Método de extração: Análise de componentes principais.

Método de rotação: Normalização Varimax com Kaiser.

**KMO e prova de Bartlett**

KMO		0,553
Prova de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	12,299
	gl	6,000
	Sig.	0,056

**Construto: Ambiente competitivo**  
**Fator: Turbulência tecnológica**

Matriz Rotacionada de Componentes

Indicadores	Cargas Fatores	
	1	2
q26	0,894	
q10	0,854	
q32	0,650	0,339
q7		0,972
Autovalores	2,100	0,926
Porcentagem de variância	52,504	23,152
Porcentagem acumulada	52,504	75,657

Método de extração: Análise de componentes principais.

Método de rotação: Normalização Varimax com Kaiser.

**KMO e prova de Bartlett**

KMO		0,650
Prova de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	55,594
	gl	6,000
	Sig.	0,000

## APÊNDICE G – Correlações entre as variáveis independentes

	IC_1	IC_2	IC_3	TM_1	TM_2	TT_1	TT_2	GI_1	GI_2	GI_3	GI_4	IR_1	IR_2	IR_3	IR_4	DI_1	DI_2	DI_3	CR_1	CR_2	CR_3	CR_4	CR_5
IC_Rivalidade (ic_1)	1																						
IC_Fragilidade (ic_2)	0,00	1																					
IC_Ações Concorr. (ic_3)	0,00	0,00	1																				
TM_Exig. Novos Prod. (tm_1)	0,11	0,13	0,05	1																			
TM_Exig. Novos Serv. (tm_2)	0,11	-0,07	-0,07	0,00	1																		
TT_Mud Tecn de Impacto (tt_1)	0,31	0,18	0,03	0,32	0,16	1																	
TT_Mud. Tecn Freq. (tt_2)	-0,12	-0,10	-0,04	0,06	0,32	0,00	1																
GI_Info Clientes (gi_1)	-0,16	-0,06	0,16	0,03	0,22	-0,11	0,06	1															
GI_Sug Mercado (gi_2)	-0,08	0,06	0,18	0,21	0,06	0,14	0,19	0,00	1														
GI_Info Setor (gi_3)	0,25	-0,15	0,04	0,09	0,04	0,04	0,33	0,00	0,00	1													
GI_Percep Mud Segto (gi_4)	-0,05	0,30	-0,19	-0,07	-0,07	-0,08	0,03	0,00	0,00	0,00	1												
IR_Reação Ações Concorr (ir_1)	0,07	0,01	0,20	0,27	0,02	0,14	0,12	0,10	0,53	0,46	0,13	1											
IR_Ações Insat Clientes (ir_2)	0,05	-0,05	-0,08	0,00	0,09	-0,09	0,16	-0,06	0,14	0,08	-0,06	0,00	1										
IR_Oferta Novos Servicios (ir_3)	0,18	-0,04	-0,16	0,20	0,06	0,12	0,01	0,23	0,09	-0,04	-0,11	0,00	0,00	1									
IR_Relacionamto Clientes (ir_4)	0,15	0,37	0,26	0,21	0,04	0,19	0,03	-0,07	0,22	-0,14	-0,14	0,00	0,00	0,00	1								
DI_Comp Info Dept Conc/Segto (di_1)	0,24	0,09	0,06	-0,05	0,20	0,19	0,10	0,19	0,26	0,18	0,20	0,21	0,00	0,09	0,12	1							
DI_Disc neces fut clientes deptos (di_2)	0,03	0,24	0,21	0,24	-0,06	0,13	0,20	0,19	0,35	0,33	-0,03	0,50	0,08	0,20	0,13	0,00	1						
DI_Troca Info sobre Clientes (di_3)	0,14	0,18	-0,09	0,02	0,04	0,17	0,20	-0,29	0,10	0,15	0,05	0,00	0,08	-0,02	0,27	0,00	0,00	1					
CR_Aceita mud neces clientes (cr_1)	0,00	0,13	0,04	-0,09	-0,03	-0,11	-0,20	-0,05	-0,12	-0,21	0,33	-0,12	-0,06	-0,14	0,13	-0,17	0,05	-0,07	1				
CR_Ações adap mudanças (cr_2)	0,07	0,12	0,26	0,20	0,06	0,13	0,25	0,30	0,39	0,35	0,04	0,53	0,08	0,12	0,11	0,35	0,51	0,18	0,00	1			
CR_Planos acordo realidade segto (cr_3)	0,23	-0,19	-0,26	0,15	0,14	0,10	0,02	0,19	0,12	0,19	0,14	0,27	0,19	0,24	0,00	-0,05	0,10	0,08	0,00	0,00	1		
CR_Reação mud preço concorr (cr_4)	0,09	-0,10	0,11	-0,06	0,08	0,08	0,10	-0,10	0,23	0,16	-0,03	0,05	0,06	0,04	0,07	0,29	-0,02	-0,15	0,00	0,00	0,00	1	
CR_Oferta segment merc (cr_5)	0,02	0,07	0,08	0,07	0,21	0,32	0,09	0,00	-0,07	0,03	-0,07	0,10	0,04	0,22	0,12	0,18	-0,05	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	1

