

# **MEDINDO A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: EMPRESAS BRASILEIRAS *VERSUS* EMPRESAS ESTRANGEIRAS**

---

---

Flávio Torres **URDAN**

Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto  
Universidade de São Paulo  
e-mail: [fturdan@usp.br](mailto:fturdan@usp.br)

## **Resumo**

Nos últimos 40 anos, o conceito de marketing e a orientação para o mercado ocuparam lugar central na disciplina de marketing. A maior parte de literatura sobre o tema aponta as duas concepções como diretrizes relevantes e adequadas para as empresas. Adicionalmente, diversos estudiosos argumentam que o aumento no grau de orientação para o mercado da empresa deve incrementar os resultados financeiros. Pesquisas demonstram a correlação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho das empresas. Daí o papel central desta orientação para as organizações e administradores. O presente trabalho tem dois objetivos principais: medir o grau de orientação para o mercado em uma amostra de grandes empresas operando no Brasil e comparar os níveis de orientação para o mercado das empresas brasileiras e estrangeiras incluídas na amostra. Foram estudadas 109 organizações, classificadas entre as 500 maiores empresas de capital privado trabalhando no Brasil. Os resultados demonstraram um alto grau de orientação para o mercado entre os respondentes e nenhuma diferença significativa entre as organizações nacionais e estrangeiras. Na seqüência são formuladas possíveis explicações para tal resultado, baseadas na situação econômica e no contexto competitivo experimentado pelas empresas trabalhando em nosso país ao longo da década de 90.

**Palavras-chave:** Conceito de Marketing – Orientação para o mercado – Empresas brasileiras – Marketing

## **Abstract**

During the past four decades the subject of marketing concept and its counterpart, the market orientation, have occupied the center stage of the marketing discipline. Most of the writings in the field take both concepts as a universally relevant and adequate business guideline. Moreover, the assumption that an increase in organization's market orientation will improve its financial performance has been long held by marketing academics. Researches showed empirical evidence supporting a positive relationship between market orientation and performance. Hence the critical role of the market orientation for management and organizations. This research has two main purposes: measure the level of market orientation in a sample of large organizations operating in Brazil and compare Brazilian and foreign owned businesses in this regard. A sample of 109 organizations, ranked among the 500 largest private businesses operating in Brazil, participated in the study. The findings showed a high level of market orientation among the respondents and no significant differences between local e foreign enterprises. We then advance possible explanations for these results based on developments in the Brazilian economic and competitive environment during the last decade.

**Key-Words:** Marketing concept – market orientation – brazilian companies – Marketing

## **Introdução e objetivos**

A filosofia de negócio, cujo foco são as necessidades e os desejos dos clientes, procura satisfazê-las integrando as ações das diferentes áreas funcionais da empresa e afirma que este trabalho produz maior lucratividade para a organização corresponde do conceito de marketing (BARKSDALE e DARDEN, 1965; BENNETT e COOPER, 1981; HISE, 1965; Keith, 1960; LUSCH et al., 1976). Empresas orientadas para o mercado são aquelas nas quais o conceito de marketing – um valor organizacional – é colocado em prática por meio de comportamentos e atividades concretas (MCCARTHY e PERREAULT, 1997; KOHLI e JAWORSKI, 1990). Nas empresas orientadas para o mercado, os funcionários decidem e agem com o propósito de criar valor superior para o cliente e satisfazê-lo. A literatura acerca do conceito do marketing e da orientação para o mercado cobre diferentes áreas de interesse. Parte procura definir os constructos, apontar suas vantagens e indicar como implementá-lo nas organizações (FELTON, 1959; LEAR, 1963; KALDOR, 1971; PARASURAMAN, 1981; PETERS e WATERMAN, 1982; *Marketing: the new priority*, 1983; Houston, 1986; PAYNE, 1988; SHAPIRO, 1988; WEBSTER, 1988). Outra parte critica o conceito de marketing (BELL e EMORY, 1971; TAUBER, 1974; SACHS e BENSON, 1978; BENNETT e COOPER, 1979, 1981). Um terceiro grupo examina a influência da orientação para o mercado sobre o desempenho das empresas (NARVER e SLATER, 1990; KOHLI e JAWORSKI, 1993; PELHAM e WILSON, 1996). Uma terceira corrente de pesquisas procura verificar o entendimento que os gerentes têm do conceito de marketing e a extensão com que ele é praticado nas organizações (HISE, 1965; BARKSDALE e DARDEN, 1971; MCNAMARA, 1972; LUSCH et al., 1976; LAWTON e PARASURAMAN, 1980; WEBSTER, 1981).

Analisando o conceito de marketing e a orientação para o mercado sob a perspectiva

da prática gerencial, o apelo da noção simples e intuitivamente sensata – estar atento aos desejos do cliente e procurar satisfazê-los que o negócio irá prosperar – contribuiu para que eles fossem reconhecidos por muitos administradores. Nas empresas, os argumentos priorizando o atendimento das necessidades do mercado ficam evidentes nas declarações de missão, comunicações aos clientes, prospectos institucionais, entrevistas, *press releases*, relatórios para acionistas, planos estratégicos e discursos em ocasiões importantes.

Em contraste com estes pontos, para vários autores o conceito de marketing e a orientação para o mercado têm sido mais um tema de interesse acadêmico do que componentes relevantes e de fato incorporados no trabalho cotidiano de número expressivo de organizações (KOTLER, 1972; LAWTON e PARASURAMAN, 1980; WEBSTER, 1981; NARVER e SLATER 1990; DAY, 1994; PELHAM e WILSON, 1996). Na análise desses autores, em muitas empresas, o conceito de marketing e a orientação para o mercado, após toda atenção que receberam e dos argumentos que justificariam sua adoção, permaneceriam no plano das intenções e do discurso da alta administração mais do que traduzidos em ações concretas dos funcionários. Possíveis explicações para o descompasso entre a teoria e a prática seriam: as empresas não compreendem o conceito de marketing e a orientação para o mercado, ou compreendem as duas idéias, mas encontram dificuldades em implementá-las; apenas poucas empresas valorizam o foco no cliente enquanto a maior parte valoriza outras orientações, como a de produção e a de vendas; o conceito não se aplica a muitas organizações devido a fatores de mercado, competitivos, tecnológicos, econômicos ou governamentais; o conceito de marketing é uma peça de relações públicas, mas não uma genuína preocupação dos administradores; as organizações aplicaram e abandonaram o conceito em virtude de falta de resultados; os

estudiosos tratam de temas pouco relevantes para a maior parte das organizações.

Diante do quadro precedente e da carência de pesquisas sobre o tema em nosso país, o objetivo deste trabalho consiste em avaliar o grau de orientação para o mercado de um grupo de grandes empresas operando no Brasil, discriminado e comparando as respostas fornecidas pelas organizações de capital estrangeiro versus aquelas fornecidas pelas empresas de capital nacional. Foram investigadas organizações classificadas entre as 500 maiores empresas privadas de capital nacional ou estrangeiro, em 2000, de acordo com a lista publicada na edição Maiores e Melhores, da revista *Exame*.

## **Referencial teórico**

### **Orientação para o mercado: conceito e operacionalização**

O conjunto da literatura sugere a distinção entre o conceito de marketing e a orientação para o mercado. O primeiro se refere a uma idéia ou filosofia organizacional, enquanto o segundo corresponde à implementação concreta do conceito, feita por intermédio das ações dos membros da empresa (KOHLI e JAWORSKY, 1990; NARVER e SLATER, 1990). A orientação para o mercado equivale a um conjunto de comportamentos, alinhados com o conceito de marketing. Portanto, é este segundo constructo que deve ser de interesse para efeito de verificação empírica. A definição operacional da orientação para o mercado utilizada nesta pesquisa foi elaborada por Narver e Slater (1990). Orientação para o mercado é como um constructo com três componentes comportamentais relacionados entre si: orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional.

### **Orientação para o cliente**

Orientação para o cliente significa que a empresa domina conhecimentos de mercado que permitem desenvolver produtos e serviços capazes de proporcionar ao consumidor valor superior relativamente ao que é oferecido pela concorrência. Valor é a diferença entre o total de benefícios associados ao uso do produto ou serviço e o total dos custos de aquisição e de uso incorridos pelo comprador (ZEITHAML, 1988). Vinculado à noção de valor, encontra-se o interesse de a empresa proporcionar satisfação ao cliente, determinada pelo confronto entre suas expectativas de valor e o nível de valor que a oferta de fato alcança, segundo o julgamento do consumidor. Ser orientado para o cliente significa conhecer os níveis de valor que ele espera, acompanhar a satisfação do comprador com o produto ou serviço e agir diante de informações indicando a sua insatisfação.

### **Orientação para o concorrente**

O segundo componente da orientação para o mercado significa que a organização acompanha os pontos nos quais os concorrentes são fortes e fracos, bem como as estratégias de mais longo prazo traçadas pelos rivais visando sustentar os pontos positivos ou superar as limitações. A empresa deve acrescentar ao conjunto observado, além dos concorrentes diretos atuais e potenciais, as tecnologias que poderiam satisfazer, a partir de oferta de maior valor, as necessidades presentes e futuras dos clientes hoje servidos.

### **Coordenação interfuncional**

A empresa orientada para o mercado cria valor superior para o cliente por intermédio da ação integrada das diferentes áreas funcionais. Economias de custos podem ser perseguidas em praticamente qualquer área, com reflexos positivos na oferta final da empresa. O esforço conjugado entre vendedor e comprador, no setor de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, significa adição de benefícios. Um bom atendimento pós-venda, a cargo das áreas de assistência técnica, pode reduzir os custos de operação da oferta. A agilidade do setor de produção em rever o cronograma de entrega de um item importante também tem a capacidade de ampliar os benefícios percebidos pelo comprador. Os administradores orientados para o mercado adotam uma perspectiva interfuncional abrangente, em que todas as áreas são convocadas a contribuir no incremento do valor proporcionado ao cliente.

### **Bases da influência da orientação do mercado no desempenho das empresas**

A suposição de relacionamento positivo entre orientação para o mercado e desempenho organizacional é o argumento conceitual básico pelo qual as empresas deveriam implementar esta filosofia de trabalho. A idéia de valor encontra-se na base do vínculo entre orientação para o mercado e resultados da empresa (NARVER e SLATER, 1990). O valor de um produto ou serviço determina o grau de satisfação do cliente. O comprador experimenta sentimentos de satisfação quando o valor efetivamente proporcionado por uma oferta supera (desconfirma positivamente) suas expectativas (OLIVER, 1980). Se o valor percebido ficar aquém do patamar esperado (desconfirmação negativa), o cliente deve ficar insatisfeito. Para o consumidor, valor superior manifesta-se sob a forma de ofertas com maiores benefícios como variedade de características,

confiabilidade, distinção, design diferenciado, qualidade e assistência técnica, ou ofertas com menores custos, como tempo e esforço empregado na compra, preço de aquisição, valores gastos no uso e na manutenção e menor depreciação. A empresa orientada para o mercado conhece o nível de expectativa de valor do cliente, acompanha o grau de satisfação do mercado com seus produtos e serviços e age quando observa evidências de insatisfação entre os compradores. Ela também compreende que as expectativas dos clientes são dinâmicas, e então permanece atenta aos fatores, como novas tecnologias e mudanças nos hábitos de consumo, que podem alterar aquela definição de valor. Como resultado, as ações que empreende devem resultar em consumidores mais satisfeitos. Supondo a propriedade do relacionamento entre foco no mercado e satisfação do cliente, em seguida cabe explicar como a satisfação afeta a rentabilidade.

Entre as conseqüências positivas da satisfação do cliente relacionam-se (FORNELL, 1992): i) o incremento do tempo médio de relacionamento entre consumidor e empresa; ii) a menor elasticidade de preço; iii) custos de transação com o mercado reduzidos; iv) valorização da imagem institucional. Os quatro fatores, por sua vez, devem levar à maior rentabilidade. Primeiro, para uma empresa, tão ou mais importante do que conquistar novos clientes é manter os que já existem (REICHHELD e SASSER, 1990). O aumento do tempo médio durante o qual cada cliente permanece transacionando com a organização significa que as compras irão repetir-se no futuro. A lealdade do comprador, portanto, proporciona um fluxo de caixa regular ao longo do tempo e tende a aumentar o retorno financeiro do vendedor. Estudos indicam que o índice de manutenção de clientes é mais importante para o incremento do lucro das empresas de serviço do que escala de produção, participação de mercado, custo unitário e outros fatores usualmente tidos como preponderantes no

resultado financeiro (REICHHELD e SASSER, 1990). As receitas aumentadas decorrem dos ganhos marginais crescentes originados pelo comprador que mantém sua relação com a organização por períodos maiores de tempo. A satisfação provavelmente diminui a elasticidade de preço dos clientes. Quando satisfeitos, deve ser maior a sua disposição a pagar pelos benefícios de uma oferta, menor a sua suscetibilidade aos aumentos de preços e menor a propensão a mudar seus hábitos, passando a consumir ofertas mais baratas. Nestes casos, empresas devem conseguir margens entre receitas e despesas mais folgadas.

Os custos por transação realizada são mais baixos porque o esforço empregado na manutenção de uma base de clientes estáveis é menor do que para conquistar novos compradores. Consumidores leais demandam menor volume de gastos realizados com venda pessoal e outros instrumentos de comunicação do que os programas elaborados com vistas à conversão de clientes potenciais. Os custos para ampliar o total de compradores podem ser menores se os clientes atuais recomendarem a empresa, através de comunicação interpessoal, a outras pessoas dentro de seus círculos de relacionamento. Ainda, consumidores antigos e satisfeitos são mais propensos a comprarem com maior frequência, a realizarem maiores volumes por compra e a ampliarem a diversidade de itens dentro da linha de ofertas de seu fornecedor preferencial. As empresas que contam com compradores fiéis apresentam maior consistência na evolução das vendas porque os novos clientes são adicionados a um número estável de compradores, enquanto nos casos de clientes insatisfeitos esta base tende a declinar.

A organização que conta com compradores satisfeitos provavelmente terá sua imagem institucional valorizada como decorrência das manifestações positivas que em geral acompanham um trabalho bem feito. A boa

imagem, a seu turno, gera inúmeros benefícios. Uma reputação consolidada pode facilitar o lançamento de novos produtos na medida em que reduz os riscos percebidos pelo cliente na primeira compra. Ademais, uma marca conhecida funciona como estímulo adicional no momento em que se decide a aquisição. A boa imagem também facilita a abertura e a manutenção de relacionamentos com fornecedores, distribuidores e outros grupos de interesse. Por fim, ela pode produzir algo parecido com um efeito halo em torno da empresa, capaz de atenuar julgamentos negativos dos clientes quando da ocorrência de incidentes adversos.

Os efeitos da orientação para o mercado sobre o desempenho de uma organização são também gerados pela qualidade de seus produtos ou serviços. A qualidade da oferta, avaliada sob a perspectiva do cliente, é geralmente tida como antecedente da satisfação (ANDERSON e SULLIVAN, 1993; CHURCHILL e SUPRENTANT, 1982; OLIVER e DE SARBO, 1988). A empresa focalizada no mercado, comprometida com o incremento do valor proporcionado aos clientes, deve estar mais preocupada com a qualidade dos produtos ou serviços que produz e comercializa, sendo a lucratividade favorecida pela qualidade superior das ofertas, perseguida com a finalidade de aumentar a satisfação dos compradores. Estudos empíricos atestam a importância da qualidade na melhoria do desempenho financeiro das empresas (CROSBY, 1992; GRONROOS, 1990; GARVIN, 1983).

Por fim, resultados empíricos especificamente focalizados no vínculo entre orientação para o mercado e desempenho forneceram evidências do relacionamento entre os dois constructos (NARVER e SLATER, 1990; JAWORSKI e KOHLI, 1993; PELHAM e WILSON, 1996).

### **Contexto brasileiro e orientação para o mercado**

Supõe-se que a prática administrativa baseada em verdadeira preocupação com as necessidades dos compradores e com as ações dos competidores seja mais freqüente em contextos de alta concorrência e compradores com expectativas elevadas. No Brasil, até o início da década de 90, as circunstâncias eram opostas. Na maior parte dos setores econômicos, prevalecia certa acomodação entre os principais participantes, aparentemente satisfeitos com o quadro vigente, traduzido, entre outros pontos, por mercados estagnados, altas taxas de inflação, participação do Estado como agente produtor, regulamentação econômica generalizada e mercado fechados à concorrência externa. Em paralelo, os níveis de expectativa e consciência do consumidor brasileiro se encontravam bem aquém dos observados nos mercados mais evoluídos. Baseados nestes pontos, seria apropriado supor uma baixa orientação para o mercado entre as empresas trabalhando no Brasil, já que satisfazer o cliente não se colocava entre os fatores críticos para o bom desempenho das empresas. Todavia essa situação mudou e prossegue mudando drasticamente no país desde o início dos processos de abertura econômica para o exterior, redução de presença do estado como agente econômico e estabilização da moeda, processos que marcaram a década passada. Tomado em seu todo, o processo experimentado pelas empresas no Brasil é caso clássico de redefinição do ambiente empresarial e da dinâmica competitiva, configurando a passagem de um estágio de relativa estabilidade, em que um pequeno grupo de concorrentes parecia satisfeito com suas posições relativas e com os ganhos auferidos por cada uma, passando pela introdução de poderosos elementos de mudanças e chegando à etapa atual, ainda em desdobramento, caracterizada pela ação de novos entrantes e pelo esforço de modernização de produtos e processos por parte dos concorrentes tradicionais. O processo continua se desdobrando, mas na

nova realidade brasileira é difícil supor que as empresas trabalhando no Brasil, de origem estrangeira ou nacional, possam permanecer alheias às necessidades e aos desejos dos consumidores e às ações da concorrência. Finalizando, como tanto as empresas de capital nacional quanto as de capital estrangeiro estão sujeitas às mesmas condições, parece mais correto supor que o grau de orientação para o mercado entre os dois grupos seja equivalente. Com base nos raciocínios precedentes, formulam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H<sub>A</sub>: As empresas trabalhando no Brasil apresentam um grau elevado de orientação para o mercado.

H<sub>B</sub>: Não há diferença significativa entre os níveis de orientação para o mercado de empresas operando no Brasil de capital nacional e de capital estrangeiro.

### Metodologia da pesquisa

Para verificação das hipóteses de pesquisa foi utilizada a escala elaborada por Narver e Slater (1990) para medir a orientação para o mercado. As questões traduzidas do inglês foram apresentadas a cinco professores de marketing. No pré-teste, os respondentes não demonstraram dificuldades em compreender e responder as questões. A redação final dos itens do questionário aparece na Tabela I. Os itens de número 1 até 8 correspondem à dimensão orientação para o cliente; os itens 9, 10 e 11 referem-se à dimensão orientação para o concorrente; e os itens de 12, 13 e 14 cobrem a dimensão coordenação interfuncional. As respostas às 14 questões da orientação para o mercado foram fornecidas em uma escala Likert de cinco pontos, com os rótulos da escala adaptados para melhor refletir a redação das questões, ficando da seguinte forma: (1) nunca / não; (2) quase nunca / muito pouco; (3) mais ou menos; (4) quase sempre / bastante; (5) sempre / totalmente. Foram também

incluídas três perguntas a respeito de como os administradores interpretavam as oportunidades de crescimento no setor (item 15 da Tabela 1, com os respectivos pontos extremos da escala Likert), a intensidade da concorrência (item 16) e a frequência das guerras de preço no setor (item 17).

As empresas incluídas na amostra foram selecionadas da lista fornecida na edição Melhores e Maiores da revista *Exame*, publicada em 2001, relacionando as 500 maiores empresas privadas de capital nacional ou estrangeiro operando no Brasil. A lista foi organizada com informações relativas a 2000 e classificada com base no volume financeiro anual de vendas. Dentro da lista, foram selecionadas apenas empresas produtoras de bens de consumo industrializados. Após contato preliminar para confirmação do endereço, foram enviados questionários para 246 empresas (com uma cópia remetida à área de marketing e outra à área de produção), que deveriam ser respondidos pelos diretores. A unidade de análise é a organização.

## Resultados

Dos 246 questionários enviados, acompanhados de um segundo contato do pesquisador com as empresas, foram devolvidos 104 formulários, sendo 59 respondidos por empresas de capital estrangeiro e 45 por empresas de capital nacional. A Tabela 1, no final do artigo, mostra os resultados das médias das respostas para as empresas estrangeiras e nacionais, a estatística T e o grau de significância para o teste de diferenças entre as médias das respostas. Estes resultados mostram que apenas nos itens 2 (A nossa Empresa controla o nível de compromisso dos funcionários em satisfazer as necessidades dos clientes) e 3 (As estratégias da nossa Empresa para superar os

concorrentes são baseadas no conhecimento que temos das necessidades dos clientes) há diferenças significativas entre as respostas das empresas estrangeiras e nacionais, com o primeiro grupo apresentando escores mais elevados. Estes resultados confirmam em grande parte a hipótese de níveis equivalentes de orientação para o mercado de empresas nacionais e estrangeiras.

Para testar a hipótese de elevada orientação de mercado entre as empresas pesquisadas, foi calculado um teste binomial, procedimento não paramétrico que, para uma amostra, compara valores observados com valores esperados. As empresas foram divididas entre as de baixa e as de alta orientação para o mercado. Definiu-se o escore total 42 como nível de corte entre os dois grupos. Ele corresponde à soma de respostas no ponto 3 da escala Likert nos 14 itens do questionário. Como premissa, se uma empresa concorda “quase sempre” ou “sempre” com as afirmações, ela manifesta elevado foco no mercado. O teste foi calculado definindo como hipótese que 66% (dois terços) seria a proporção esperada de empresas com baixa orientação para o mercado. O resultado rejeita a hipótese de baixa orientação para o mercado entre as empresas da amostra e indica que a proporção observada nesta situação foi de apenas 7,3%.

As respostas obtidas nos itens 15 (oportunidades de crescimento), 16 (intensidade da concorrência) e 17 (frequência de guerras de preços) demonstram que os respondentes avaliam os setores em que operam como ambientes francamente adversos para a atividade empresarial. A seção seguinte discute as possíveis razões do comportamento das variáveis de interesse.

## Discussão dos resultados

Os resultados da Tabela 1 evidenciam que os respondentes manifestam elevada preocupação com diferentes aspectos da orientação para o mercado. Médias bem acima do ponto 4 aparecem nos itens 5 (agir para resolver problema que causa insatisfação no cliente), 1 (objetivos colocando a satisfação do cliente em primeiro lugar), 6 (atenção ao serviço pós-venda) e 4 (realização de pesquisas para medir a satisfação do cliente). Os dois escores mais baixos foram atribuídos aos itens 9 (pessoal de vendas e atendimento discute internamente as informações sobre os concorrentes) e 7 (informações sobre a satisfação dos clientes são disseminadas na concessionária). Cotejando as respostas dadas às dimensões orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional, a primeira recebeu os escores mais elevados, seguida pela coordenação entre funções da empresa e, em último, pelo foco na concorrência. Em síntese, a maior parte dos respondentes se qualifica com um grau muito elevado de foco no mercado.

Avaliando criticamente os elevados escores de orientação para o mercado, é possível adotar uma perspectiva pessimista e outra positiva. Sob o ângulo negativo, lembrando que os escores refletem a opinião dos respondentes, mas não asseguram que a orientação para o mercado esteja de fato disseminada nas empresas pesquisadas, é possível que esteja acontecendo com as organizações aqui estudadas o problema apontado neste artigo de descompasso entre o discurso e a prática. Quando indagadas sobre as filosofias, atitudes e práticas adotadas, em particular por meio de instrumentos como o questionário utilizado nesta pesquisa, o dirigente responde guiado por uma imagem ou concepção idealizada, mas sem correspondência com a realidade. Nos últimos anos, tem sido cada vez mais intenso, em vários fóruns, o discurso motivando instando as organizações a focalizar as necessidades do cliente, perseguir a sua satisfação como estratégia para o sucesso

empresarial e atuar com determinação para corrigir os problemas que eles experimentam. Daí a possibilidade de um efeito halo sobre os gerentes, que acabam incorporando o que ouvem sem necessariamente acreditarem nas direções recomendadas ou saberem como colocá-las em prática. Nos dados coletados, há um indício neste sentido. As médias mais elevadas ocorrem respectivamente nas questões 5 (agir para resolver problema que causa insatisfação no cliente), 1 (objetivos colocando a satisfação do cliente em primeiro lugar), 6 (atenção ao serviço pós-venda) e 4 (realização de pesquisas para medir a satisfação do cliente). Ora, são exatamente as idéias mais corriqueiras manifestadas entre acadêmicos, consultores, empresários, administradores, jornalistas e consumidores. Em outro extremo, nas duas outras dimensões da orientação para o mercado (foco na concorrência e coordenação interfuncional), encontram-se três questões com as médias mais baixas. Surpreende o desinteresse pelos concorrentes, mas a necessidade de integração entre funções, sintomaticamente, é um tema bem menos abordado fora da academia.

Sob a perspectiva otimista, os elevados escores de orientação para o mercado traduzem genuína preocupação e esforços dos administradores das empresas que trabalham no Brasil em balizar as ações das empresas que dirigem em função das necessidades e desejos de seus clientes. Possivelmente, pressionados pelo contexto competitivo mais hostil, os executivos adotaram o conceito de marketing e a orientação para o mercado. Dois conjuntos de indicadores fornecem apoio a essa tese. O primeiro indicador é o conjunto de respostas fornecidas pelas empresas aos itens 15, 16 e 17 do questionário, apontando respectivamente as baixas oportunidades de crescimento, a alta intensidade da concorrência e a grande ocorrência de guerras de preço entre os membros de cada setor econômico pesquisado. O grau de

concordância e a intensidade das respostas comprovam a preocupação dos administradores com as ameaças externas para as empresas e o provável interesse em implementar nas empresas respostas apropriadas, aí incluída a orientação para o mercado.

O segundo conjunto de indicadores reside nas pronunciadas mudanças nas estratégias empresariais ocorridas na década passada. A história das empresas no país a partir de 1990 retrata um período de transformações exigindo das organizações imenso esforço de adaptação. Até 1990, os produtores de bens e serviços no Brasil desfrutavam de situação relativamente tranqüila. Na década de 70, a acelerada expansão econômica e a política industrial de substituição de importações garantiram condições muito favoráveis de operação às empresas aqui instaladas. Os anos 80 no Brasil foram marcados por notáveis dificuldades macroeconômicas e, como conseqüência, pela estagnação de muitos mercados. Em resposta às condições adversas de mercado e ao cenário competitivo estável daquele período, muitas organizações adotaram postura conservadora em termos de investimentos em novos produtos e sistemas produtivos. É possível que, mesmo com vendas estáveis, esta opção tenha assegurado níveis satisfatórios de lucratividade. É emblemática da época, a observação do ex-presidente Fernando Collor de Mello ao dizer que, quando comparados aos estrangeiros, os automóveis nacionais pareciam carroças.

Este mesmo presidente iniciou, em 1990, o processo de liberalização da economia brasileira, com um programa de redução da presença do estado como agente produtor, de menor regulamentação governamental e de maior liberdade para as importações. Os seus efeitos sobre a postura e as práticas das empresas no Brasil foram notáveis. Pressionada pela nova concorrência, a

indústria nacional modernizou, em ritmo inédito, produtos e processos de fabricação. A vida média dos projetos diminuiu e a defasagem que existia entre as linhas produzidas no país e no exterior começou a desaparecer. No aspecto produtivo, também houve avanços, como na redução dos tempos de fabricação dos produtos, conseguido com aumento da escala de produção, emprego de processos racionalizados, uso de técnicas de produção enxuta, automação nas fábricas e novas bases de relacionamento com a cadeia de fornecedores. A modernização do setor produtivo foi também influenciada pelo sucesso do Plano Real em conseguir estabilizar a economia, pois a baixa inflação reduziu os ganhos obtidos com a aplicação dos recursos excedentes de caixa no mercado financeiro. Agora, os ganhos operacionais tornam-se gradativamente mais significativos do que os de origem financeira, e a ênfase das ações administrativas volta a ser na melhoria da produtividade e qualidade das atividades organizacionais e desenvolvimento de melhores ofertas. Finalizando, além de competir com produtos mais sofisticados, as empresas trabalhando no Brasil defrontaram-se com um consumidor que ficou exposto ao que era oferecido nos países desenvolvidos e que se mostrou cada vez mais seletivo e exigente no seu comportamento de compra.

É nesse quadro de mudança do contexto externo, aumento da concorrência e esforço de atualização das práticas gerenciais que devem estar a origem e a explicação do grande interesse nas bases da orientação para o mercado expresso nas respostas obtidas neste trabalho.

**Tabela 1** – Respostas aos Itens de Orientação para o Mercado e Estatísticas dos Testes de Diferenças entre as Médias das Respostas das Empresas Estrangeiras (N = 59) e Nacionais (N = 45)

Itens respondidos	Média (estrangeiras)	Média (nacionais)	Estatística t	Sig.
1. Os objetivos da nossa Empresa colocam a satisfação dos clientes em primeiro lugar.	4,50	4,31	1,55	0,124
2. A nossa Empresa controla o nível de compromisso dos funcionários em satisfazer as necessidades dos clientes.	4,00	3,69	2,02	0,046
3. As estratégias da nossa Empresa para superar os concorrentes são baseadas no conhecimento que temos das necessidades dos clientes.	3,86	3,48	2,19	0,030
4. A nossa Empresa realiza pesquisas para medir a satisfação dos clientes.	4,14	3,80	1,61	0,109
5. Nesta Empresa, quando descobrimos que os clientes estão insatisfeitos com a qualidade de nossos serviços, nós agimos rapidamente para corrigir o problema.	4,65	4,43	1,94	0,055
6. Na nossa Empresa, damos atenção ao serviço pós-venda.	4,41	4,26	1,00	0,320
7. Informações sobre a satisfação dos clientes são divulgadas em todos os níveis da nossa Empresa.	3,39	3,15	1,20	0,233
8. Antes que uma decisão importante envolvendo qualquer área da nossa Empresa seja tomada, o impacto da decisão sobre os clientes é analisado.	4,01	3,81	1,20	0,231
9. O nosso pessoal de vendas e atendimento ao cliente discute com as áreas internas da Empresa as informações que conseguem sobre os concorrentes.	3,30	3,24	0,29	0,775
10. Esta Empresa responde rapidamente às ações da concorrência que podem nos ameaçar.	3,81	3,67	0,89	0,376
11. A diretoria da nossa Empresa discute os pontos fortes, os pontos fracos e as estratégias dos concorrentes.	3,82	3,54	1,47	0,144
12. Na nossa Empresa os departamentos trocam entre si informações sobre boas e más experiências ocorridas com os clientes.	3,69	3,48	1,03	0,304
13. Na nossa Empresa, todas as áreas (como vendas, assistência técnica, financeira, peças, etc.) trabalham integradas para satisfazer as necessidades dos clientes.	4,07	3,94	0,78	0,436
14. Os gerentes da nossa Empresa compreendem como os funcionários das diversas áreas podem contribuir para satisfazer as necessidades dos clientes.	4,03	3,83	1,22	0,225
15. As oportunidades de crescimento para as Empresas no nosso setor: (1) diminuíram muito .... (5) aumentaram muito.	2,26	2,37	-0,52	0,605
16. A competição em nosso ramo é : (1) nada intensa .... (5) muitíssimo intensa.	4,76	4,70	0,62	0,537
17. No nosso ramo guerras de preço entre os concorrentes são realizadas: (1) nunca .... (5) sempre.	4,74	4,70	0,47	0,636

## Limitações do estudo

Este estudo apresenta duas limitações principais. A primeira relaciona-se ao perfil das empresas amostradas. Foram pesquisadas apenas organizações de grande porte e, portanto, mais sofisticadas, com maior probabilidade de observar concepções gerenciais elaboradas, como a orientação do mercado. Um quadro mais abrangente do estágio de disseminação da orientação para o mercado em organizações no Brasil precisaria incluir unidades de médio e pequeno porte. A segunda limitação, mais crítica, é a impossibilidade de comprovar com as respostas obtidas se o elevado grau de orientação para o mercado manifestado pelos administradores encontra-se traduzido na prática cotidiana das empresas. Tal verificação exigiria estudos individuais aprofundados que permitiriam constatar como, e até que ponto, os vários aspectos da orientação para o mercado foram incorporados no trabalho operacional das empresas no Brasil.

## Conclusões

O propósito fundamental deste trabalho foi medir o grau de orientação para o mercado de um grupo de grandes empresas de capital nacional e estrangeiro operando no Brasil e também comparar as respostas fornecidas pelos dois grupos. A importância da orientação para o mercado reside nos efeitos positivos que ela pode gerar no desempenho empresarial. Os resultados demonstram elevada orientação para o mercado entre as empresas pesquisadas e virtualmente nenhuma diferença entre as respostas fornecidas pelas empresas estrangeiras e nacionais. Em seguida, refletimos acerca das circunstâncias do ambiente no Brasil que parecem ter motivado as empresas a manifestar o elevado nível de foco no mercado constatado no estudo. Acreditamos

que, após uma década de ambiente hostil e ainda bem pouco previsível, as unidades que aparecem entre as 500 maiores empresas brasileiras demonstraram inequívoca capacidade de sobrevivência, respondendo com sucesso à infinidade de acontecimentos enfrentados ao longo dos anos 90. Com certeza, foi o conjunto das estratégias empreendidas, não apenas a orientação para o mercado, que assegurou uma posição de destaque para estas organizações. Mas pensamos que o conjunto de informações e raciocínios reunidos neste trabalho evidenciam que os administradores no Brasil estão atentos às concepções que podem auxiliá-los a desempenhar com sucesso o seu trabalho.

## Referências

- ANDERSON, Eugene W.; SULLIVAN, Mary. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. **Marketing Science**, 12 (1):125:143, Spring 1993.
- BARKSDALE, Hiram C.; DARDEN, Bill. Marketers' attitude toward the marketing concept. **Journal of Marketing**, 35 (4):29-36, out., 1971.
- BELL, Martin L.; EMORY, C. Willian. The faltering marketing concept. **Journal of Marketing**, 35 (4):37-42, out., 1971.
- BENNETT, Roger C.; COOPER Robert G. Beyond the marketing concept. **Business Horizons**, 22 (3):76-83, junho, 1979.
- \_\_\_\_\_. The misuse of marketing: an american tragedy. **Business Horizons**, 24 (6):51-61, nov./dec., 1981.
- CHURCHILL, Gilbert A.; SUPRENANT, Carol. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**, 19 (4):491-504, nov., 1982.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro, José Olympio, 1992.
- DAY, George S . The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, 58 (4):37-52, out., 1994.

- FELTON, Arthur P. Making the marketing concept work. **Harvard Business Review**, 37 (4):55-65, julho-agosto, 1959.
- FORNELL, Claes. A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. **Journal of Marketing**, 56 (1):1-18, jan., 1992.
- GARVIN, David A. Quality on the line. **Harvard Business Review**, 61 (5):65-75, set./out., 1983.
- GRONROOS, Christian. **Service management and marketing**. Lexington, MA, Lexington Books, 1990.
- HISE, Richard T. Have manufacturing firms adopted the marketing concept? **Journal of Marketing**, 29 (3):9-12, julho, 1965.
- HOUSTON, Franklin S. The marketing concept: what it is and what it is not? **Journal of Marketing**, 50 (2):81-87, abril, 1986.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, 57 (3):53-70, julho, 1993.
- KALDOR, Andrew G. **Imbricative marketing**. *Journal of Marketing*, 50 (2):19-25, abril, 1971.
- KEITH, Robert J. **The marketing revolution**. *Journal of Marketing*, 24 (3):35-38, jan., 1960.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, 54 (2):1-18, abril, 1990.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, 30 (4):467-477, nov., 1993.
- KOTLER, Philip. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, 36 (2):46-54, abril, 1972.
- LAWTON, Leigh; PARASURAMAN, A. The impact of the marketing concept on new product planning. **Journal of Marketing**, 44 (1):19-25, Winter, 1980.
- LEAR, Robert W. No easy road to market orientation. **Harvard Business Review**, 41 (5):53-60, set.-out., 1963.
- LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, 38 (4):45-56, julho-agosto, 1960.
- LUSCH, Robert F.; UDELL, Jon G.; LACZNIAK, Gene R. The future of marketing strategy. **Business Horizons**, 19 (6):65-74, dec., 1976.
- McARTHUR, E. Jerome \_\_\_\_\_; PERREAULT Jr., William D. **Marketing essencial**. São Paulo, Atlas, 1997.
- McNAMARA, Carlton P. The present status of the marketing concept. **Journal of Marketing**, 36 (1):50-57, jan. 1972.
- MARKETING: the new priority. **Business Week**, 96-106, 21 nov., 1983.
- MELHORES E MAIORES 2001. **Exame**. São Paulo, Ed. Abril, Julho 2001.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, 54 (4):20-35, out., 1990.
- OLIVER, Richard L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, 17 (4):460-469, nov., 1980.
- \_\_\_\_\_; DESARBO, Wayne. Response determinants in satisfaction judgments. **Journal of Consumer Research**, 14 (4):495-507, março, 1988.
- PARASURAMAN, A. Hang on to the marketing concept. **Business Horizons**, 24 (5):38-40, Sep./Oct. 1981.
- PAYNE, Adrian F. Developing a marketing-oriented organization. **Business Horizons**, 31 (3):46-53, maio/junho 1988.
- PELHAM, Alfred M.; WILSON, David T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 24(1):27-43, 1996.
- PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H. **In search of excellence**. New York, Harper & Row, 1982.

REICHHELD, Frederick F.; SASSER, W. Earl. Zero defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**, 68 (5):105-111, set./out., 1990.

SACHS, William S.; BENSON, G. Is it not time to discard the marketing concept? **Business Horizons**, 21 (4):68-74, agosto, 1978.

SHAPIRO, Benson P. What the hell is “market oriented”? **Harvard Business Review**, 66 (6):119-125, nov.-dec., 1988.

TAUBER, Edward M. How market research discourages major innovation. **Business Horizons**, 17 (17):22-26, junho, 1974.

WEBSTER, Frederick E., Jr. The rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**, 31 (3):29-39, maio-junho, 1988.

ZEITHAML, Valerie A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, 52 (3):2-22, julho, 1988.

