

SANDRO VALDECIR DERETTI LEMES

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: UM ESTUDO COMPARATIVO NO
VAREJO DE MATERIAS DE CONSTRUÇÃO DE CURITIBA**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Marketing Empresarial, do curso de Especialização em Marketing Empresarial, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná e Instituto Superior de Administração e Tecnologia.

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho.

CURITIBA
2006

AGRADECIMENTOS

Todo o esforço em busca do conhecimento implica na colaboração de diversas pessoas. Assim, aproveito para sinceramente agradecer às pessoas que mais me auxiliaram nesta caminhada.

Primeiramente, agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho, pelo privilégio de poder contar com seu imenso conhecimento em Marketing e pelas suas valiosas colaborações ao longo do curso e deste trabalho.

Aos demais professores do ISAT/UFPR pela dedicação e transmissão de ensinamentos que muito me ajudarão pessoal e profissionalmente. Agradeço especialmente ao Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado pelo conhecimento inquestionável sobre Marketing e pelo estímulo para seguir adiante.

À Angélica e Aline do ISAT/UFPR pelo suporte constante, sem o qual esta jornada seria impossível.

Aos colegas Adriano, Regison, Leandro, Neide, Silvana e Karina por também me ensinarem muito e pelo convívio ao longo do curso.

Aos meus sogros, Léa e Daniel, pelo apoio e estímulo permanentes.

Finalmente, dedico este trabalho à Dionisia e Daniela, mãe e esposa, pela compreensão e apoio incondicionais.

SUMÁRIO

RESUMO	01
ABSTRACT	01
I. INTRODUÇÃO	02
II. REVISÃO TEÓRICA	04
1. A evolução do conceito de marketing	04
1.1. Definição do conceito de marketing	06
2. Orientação para o mercado	07
2.1. Trabalhos clássicos sobre orientação para o mercado	08
2.1.1. Estudos de NERVER e SLATER	08
2.1.2. Estudos de KOHLI e JAWORSKI	09
2.1.3. Estudos de DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER	11
2.1.4. Estudos de DAY	12
3. Síntese dos trabalhos clássicos sobre orientação para o mercado	13
4. Estudos brasileiros sobre orientação para o mercado	14
III. O VAREJO NA ATUALIDADE	16
1. O varejo no Brasil	19
2. O varejo de materiais de construção no Brasil	21
IV. METODOLOGIA	24
1. Objetivo e questões do estudo	24
2. Método de pesquisa	24
3. População e amostra	25
4. Coleta e análise dos dados	26
V. ANÁLISE DOS CASOS	29
1. CASO 1: O Gupo Cassol e a Loja Cassol CenterLar Curitiba	29
1.1. Análise do grau de orientação para o mercado	30
1.1.1. Geração e inteligência de marketing	30
1.1.2. Disseminação da inteligência de marketing	31
1.1.3. Responsividade à inteligência de marketing	32
1.2. Análise das consequências da orientação para o mercado	33

2. CASO 2: A Rede Construir e a Loja Fiorucci	35
2.1. Análise do grau de orientação para o mercado	35
2.1.1. Geração e inteligência de marketing	35
2.1.2. Disseminação da inteligência de marketing	37
2.1.3. Responsividade à inteligência de marketing	37
2.2. Análise das consequências da orientação para o mercado	39
3. Análise integrada dos casos	40
VI. CONCLUSÕES	42
1. Limitações do estudo	43
2. Recomendações para estudos futuros	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS	48
Anexo 1: Roteiro para entrevistas com dirigentes das lojas estudadas	48
Parte 1: Orientação para o mercado	48
Parte 2: Desempenho	50

RESUMO

A economia globalizada determinou alterações profundas no processo estratégico das empresas, propiciando oportunidades e ameaças em todos os segmentos e exigindo produtos e serviços competitivos. Assim, diante deste cenário extremamente desafiador, a função marketing dentro das empresas assume maior importância no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis e na redução das incertezas. Muitos autores consideram que a orientação para o mercado seja a essência da filosofia empresarial que leva ao sucesso nesta luta pelos mercados porque investiga desejos e necessidades do consumidor. Este trabalho analisa dois casos no varejo de materiais de construção da cidade de Curitiba, através da aplicação da escala MARKOR, uma das mais aplicadas para mensurar a orientação para o mercado, já revisada para a realidade do varejo brasileiro. Após a análise dos casos, usando as três dimensões da escala (geração e disseminação da inteligência de marketing e responsividade à inteligência de marketing), determinou-se os principais atributos observados em relação à orientação para o mercado, bem como os impactos decorrentes na performance das empresas.

Palavras chave: conceito de marketing, orientação para o mercado, varejo de materiais de construção.

ABSTRACT

The global economy determined deep changes in the companies' strategic process, providing opportunities and threats in all segments and demanding competitive products and services. Therefore, the marketing function in the organizations takes greater importance in the development of sustainable competitive advantages. Many authors consider the market orientation as the essence of the business philosophy that leads to the success in the fight for markets because it investigates the consumer's desires and necessities. This work analyzes two cases in the construction material retail in the city of Curitiba, through the application of the MARKOR scale, one of the most applied scales to measure the market orientation, already customized to the Brazilian retail reality. After the cases analysis, using the three dimensions of the scale (generation and dissemination of marketing intelligence and responsiveness of marketing intelligence), it was determined the main attributes observed in the market orientation, as well as the impacts resulted on the company's performance.

Key words: marketing concept, marketing orientation, construction material retail.

I. INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, observa-se um discurso recorrente entre acadêmicos e gestores organizacionais quanto à necessidade de interação com o mercado como método para melhorar o desempenho competitivo das empresas. Neste sentido, o conceito de orientação para o mercado é cada vez mais disseminado e tido como estratégia de fundamental importância para auxiliar no processo de construção de vantagens competitivas duradouras.

Ainda que a idéia de orientação para mercado seja bastante propagada, não é possível afirmar que a implementação desta orientação tenha efetivamente o mesmo grau de intensidade e os mesmos impactos ou resultados entre os concorrentes que atuam em um mesmo segmento, buscando atingir um mesmo alvo no mercado. Dessa forma, em 1993, KOHLI, JAWORSKI e KUMAR construíram um modelo chamado escala MARKOR que serve de referência para as empresas determinarem o seu grau de orientação para o mercado, onde constam três dimensões: geração da inteligência de marketing, disseminação da inteligência de marketing e responsividade à inteligência de marketing. Ainda neste sentido, em 2000, AKEL SOBRINHO propôs um modelo ampliado de avaliação da orientação para o mercado em empresas de varejo no Brasil, consolidando estudos anteriores de DAY (1990), DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993); KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993); NARVER e SLATER (1990) e SHAPIRO¹ (citado por AKEL SOBRINHO, 2000) e incluindo a dimensão satisfação dos colaboradores em suas análises.

Todas estas discussões se fazem necessárias uma vez que, em tempos de economia globalizada e de avanços tecnológicos surpreendentes, as empresas dos mais variados segmentos estão buscando novos caminhos, alterando suas estratégias em busca de novas oportunidades. O varejo, um dos maiores setores da economia mundial, não foge à regra e também está passando por um período de mudanças profundas. Neste contexto, as organizações de varejo são desafiadas à implementação de técnicas administrativas modernas e eficazes que forneçam o *feedback* necessário para capacitá-las a responder adequadamente seus competidores, que estão cada vez mais fortalecidos, e seus consumidores, que por sua vez estão cada vez mais exigentes em função da diversidade de opções à sua disposição. Dessa forma, a necessidade da aplicação do conceito de marketing, que é a base da orientação

1 SHAPIRO, B. What the hell is 'market-oriented'? Harvard Business Review, p.119-125, Nov-Dec., 1988

para o mercado, por parte destas organizações é cada vez mais importante para a escolha do melhor caminho a seguir, reduzindo ao máximo as incertezas deste cenário desafiador.

Diante das constatações precedentes, o objetivo deste trabalho é determinar os principais atributos observados em relação à orientação para o mercado, bem como os impactos decorrentes na performance das duas empresas pertencentes ao varejo de materiais de construção aqui estudadas. Para atingir tal objetivo, o presente trabalho está estruturado em seis capítulos, sendo o primeiro este de introdução e os demais com os conteúdos adiante sinteticamente indicados.

No segundo capítulo é realizada a revisão teórica, relatando-se o conceito de marketing, os trabalhos clássicos e os estudos brasileiros sobre a orientação para o mercado, objetivando-se o embasamento necessário para a investigação pretendida neste estudo.

No terceiro capítulo são relatadas as perspectivas do varejo na atualidade, do varejo no Brasil, além de uma contextualização do varejo brasileiro de materiais de construção, mercado este em que se encontram as empresas analisadas neste trabalho.

No quarto capítulo é constituída uma revisão metodológica, enfatizando o estudo de caso como método utilizado na investigação empírica deste estudo.

No quinto capítulo são descritos os dois casos analisados neste estudo, onde, primeiramente, é feito um breve histórico das lojas e das redes às quais estas pertencem. Em seguida, é analisado o grau de orientação para o mercado ao observarem-se as principais características presentes nas duas lojas quanto às atividades de geração, disseminação e responsividade à inteligência de marketing. Concluindo este capítulo, são apresentados os impactos decorrentes nas sete dimensões abordadas neste estudo referentes à performance das duas empresas.

No sexto capítulo aparecem as conclusões e limitações do estudo ora empreendido, bem como as sugestões para futuras pesquisas.

Finalmente, após o sexto capítulo é apresentada a bibliografia referenciada neste estudo e anexos.

II. REVISÃO TEÓRICA

1. A evolução do Conceito de Marketing

Observando os textos sobre marketing pode-se perceber que o conceito de marketing é tema de grande interesse nos meios acadêmicos e empresariais na década de 50 (AKEL SOBRINHO, 2000). KHOLI e JAWORSKI (1990) fazem uma classificação dos diversos trabalhos existentes sobre este conceito e indicam quatro categorias básicas a respeito da interpretação e conceituação de marketing:

- Trabalhos descritivos que tratam da extensão em que as empresas adotaram este conceito;
- Ensaaios evidenciando as virtudes desta estratégia;
- Trabalhos nos limites do conceito;
- Discussões sobre os fatores que facilitam ou dificultam a implementação do conceito de marketing.

AKEL SOBRINHO (2000) aponta que a literatura a respeito do conceito de marketing nos mostra que, além das categorias analisadas por KHOLI e JAWORSKI (1990), pode-se incluir a categoria dos textos que fazem uma retrospectiva histórica deste conceito (BARTELS², 1988; BELL e EMORY³, 1971) bem como WEBSTER (1994). Textos estes que abordam “algumas das facetas do conceito de marketing contribuindo para a estruturação de um arcabouço teórico que sirva para orientar a sua implementação nas organizações e o desenvolvimento de pesquisas que definam com mais precisão os aspectos teóricos e práticos deste conceito” (AKEL SOBRINHO, 2000, p. 13).

Não é raro que as pessoas pensem que o marketing seja uma nova ciência ou um novo conceito de difícil tradução. Entretanto, ainda que informalmente, o marketing e suas atividades estão presentes nos diversos estágios de desenvolvimento da humanidade (CASTILHO FILHO, 2002). Assim, o conceito de marketing representa mais que uma mera parte da interação da evolução do marketing, representa a forma de fazer negócios

2 BARTELS, Robert. The history of marketing thought. Columbus: Horizons, 1988.

3 BELL, M.L. and EMORY, C.W. The faltering marketing concept. *Journal of Marketing*, vol. 35, p.37-42, october, 1971.

continuamente, o que demanda um profundo entendimento dos anseios dos clientes e a seleção de uma correta estratégia organizacional para atendê-los.

A noção de que o cliente deve ser o ponto focal da elaboração do planejamento estratégico da empresa, apesar de parecer um conceito contemporâneo (BELL e EMORY⁴ 1971, citado por AKEL SOBRINHO, 2000), remonta aos tempos em que Adam Smith - idealizador da economia de empresas - afirmou que o propósito da produção é servir ao consumo.

BOONE e KURTZ (1988) dividem a história do marketing em três eras:

ERA	IDÉIA
Produção	Antes dos anos 30, produto bom vende-se por si só.
Vendas	Antes dos anos 50, a propaganda e a criatividade ajudam a persuadir o consumidor.
Marketing	Segunda metade do século XX, atender a necessidade do consumidor.

Fonte: BOONE e KURTZ (1988)

BARTELS (1988) aponta que a história do pensamento de marketing é descrita conforme as seguintes fases:

- Descoberta (1900 – 1910): uso do termo marketing na Universidade de Wisconsin, EUA, por Ralph Starr Butler;
- Conceitualização (1910 – 1920): sedimentação dos conceitos básicos;
- Integração (1920 – 1930): surgimento de livros sobre propaganda, vendas;
- Desenvolvimento (1930 – 1940): revisão de publicações por seus autores e aprofundamento das áreas relacionadas;
- Reavaliação (1940 – 1950): retomada de alguns termos do pensamento de marketing;
- Reconceitualização (1950 – 1960): conceitos de marketing são enfatizados com um processo decisório gerencial.

Até a primeira metade do século XX, o marketing representava uma atividade econômica, o que implicava em uma abordagem econômica do comportamento do consumidor e das empresas. Além disso, a decisão dos processos de marketing partia do administrador ou da empresa e não do mercado ou do consumidor. Na década de 1960, os

4 Id.

aspectos do comportamento humano, tais como religião, política, artes, entre outros, passaram a fazer parte das decisões de marketing. Assim, o comportamento do consumidor passou a ser o grande foco para o marketing. Discussões sobre a sistematização do comportamento do consumidor, formas de venda no atacado e no varejo, a estruturação de sistemas de marketing, começaram a surgir nos anos 70 (TOALDO⁵ 1997, citado por CASTILHO FILHO, 2002). O interesse no conceito de marketing ressurgiu nos anos 80 através de diversos artigos publicados nos principais periódicos a esse respeito. Esse período pode ser considerado como o do “redescobrimento do conceito de marketing”.

O conceito de marketing estratégico surge nos anos 90, abordando temas como: sustentação de vantagem competitiva, marketing de relacionamento, comunicação nos canais de marketing, design de produto, marca e qualidade em serviços, conceitos de orientação para o mercado, etc.

No Brasil, segundo SOUZA (1994), nas décadas de 1950 e 1960 surgiram algumas ferramentas de marketing: como promoções, vendas, propaganda e distribuição, encontradas em diferentes departamentos das empresas.

1.1. Definição do Conceito de Marketing

Recentemente, WEBSTER (1994, p.9), influenciado pelas afirmações de Peter DRUCKER⁶, que já dizia que o propósito de qualquer negócio é o cliente, conceituou marketing como sendo:

A afirmação da cultura organizacional, um conjunto de valores condensados e compartilhados entre os empregados de uma empresa, representando o comprometimento de colocar o cliente em primeiro lugar em todas as tomadas de decisões administrativas e operacionais. Isto conclama a cada um na organização a encarar seu trabalho em termos de como que proporciona valor para os clientes.

Segundo KOTLER (2000, p. 30), o marketing é “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. O mesmo autor explica que, inicialmente, o marketing era um ramo da economia focado no estudo de canais de distribuição. Mais tarde aparece já como uma disciplina da área de administração que

5 TOALDO, Ana Maria M. A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do estado do Rio Grande do Sul. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

6 DRUCKER, Peter. Management: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper & Row, 1973.

objetivava meramente o aumento de vendas de uma organização. Recentemente, segundo o autor, tomou a forma de ciência que estuda o comportamento do consumidor, buscando entender a relação entre comprador e vendedor de produtos e serviços.

Para ajudar a estruturar a relação entre compradores e vendedores de bens e serviços, McCARTHY⁷, citado por KOTLER (2000), propõe um modelo de coordenação do esforço de marketing: os 4 Ps (também conhecido como mix de marketing ou composto de marketing). Este modelo procura estabelecer políticas adequadas às quatro principais atividades do processo decisório do marketing, que são: preço (*price*), produto (*product*), distribuição (*place*) e comunicação (*promotion*).

Todas as afirmações precedentes nos permitem concluir que os objetivos mais importantes do marketing são: orientação para o cliente, coordenação do esforço de marketing e perenidade e lucratividade das organizações.

Conforme salienta AKEL SOBRINHO (2000) o conceito de marketing, surgido nos anos 50, foi sendo estruturado ao longo do tempo de modo a transformar-se de uma proposição filosófica para um conceito que propõe práticas de marketing aplicáveis, consolidando-se nos anos 90 nos modelos que avaliam o grau de orientação para o mercado tomando como parâmetros o grau de adoção e implantação do conceito de marketing. Assim, para CASTILHO FILHO (2002), é importante que a equipe administrativa inteira reconheça seu papel e responsabilidade ao propor-se orientada para o mercado, uma vez que as características e culturas de uma organização interferem no desenvolvimento desta prática dentro de uma empresa.

2. Orientação para o mercado

Como se pode constatar ao longo das últimas décadas, havia um discurso recorrente entre acadêmicos e gestores organizacionais quanto à necessidade de interação com o mercado como método para melhorar o desempenho competitivo das empresas. Neste sentido, o conceito de orientação para o mercado é cada vez mais disseminado e tido como estratégia de fundamental importância para auxiliar no processo de construção de vantagens competitivas duradouras.

⁷ McCARTHY, Jerome E. Basic marketing: a managerial approach, 12. ed. Homewood, IL: Irwin, 1996.

Apesar desta filosofia não ser recente, as pesquisas acadêmicas sobre a essência de ser direcionado para o mercado são encontradas em um período histórico mais atual, durante o qual o Marketing Science Institute – MSI desempenhou um papel fundamental. Conforme relato de DESPHANDÉ⁸, citado por AKEL SOBRINHO (2000), em abril de 1987 e em setembro de 1990 o MSI organizou conferências sobre o tema “Desenvolvendo uma Orientação para o Marketing”, sendo que este tema também foi definido como prioritário para pesquisas no período 1994-1996. De fato, conforme conclui DESPHANDÉ⁹:

Pode-se pensar no constructo orientação para o mercado como operando em três níveis: como uma cultura (um conjunto compartilhado de valores e crenças que colocam o cliente em primeiro lugar); como uma estratégia (criando continuamente valor superior para os clientes da empresa); e como táticas (um conjunto de processos e atividades interfuncionais dirigidos a criação e satisfação de clientes). (AKEL SOBRINHO, 2000, p. 26).

2.1. Trabalhos clássicos sobre orientação para o mercado

Para qualquer estudo que se proponha a investigar o tema orientação para o mercado torna-se imperioso considerar como base os trabalhos de NARVER e SLATER (1990), KOHLI e JAWORSKI (1990 e 1993), DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) e DAY (1994), cujas principais constatações serão posteriormente relatadas.

Os modelos aqui apresentados são considerados os trabalhos fundamentais sobre este tema, salientando-se que atualmente esta é uma profícua corrente de pesquisa, onde cada um dos modelos avalia o grau de orientação para o mercado e os fatores que facilitam sua implementação, bem como a avaliação de seus impactos no desempenho das organizações.

2.1.1. Estudos de NARVER E SLATER

Para NARVER e SLATER (1990) a orientação para o mercado é um construto constituído por três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional) que seriam as ações e os padrões de comportamento da empresa. Segundo os autores, orientar-se para o cliente implica conhecer o mercado alvo para gerar de forma contínua valor superior ao cliente. Este conhecimento é gerado através de ações organizadas pela empresa para adquirir e disseminar informações sobre os seus clientes e concorrentes. A orientação para a concorrência exige que a empresa

⁸ DESPHANDÉ, Rohit. Developing a market orientation. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 1999.

⁹ Id.

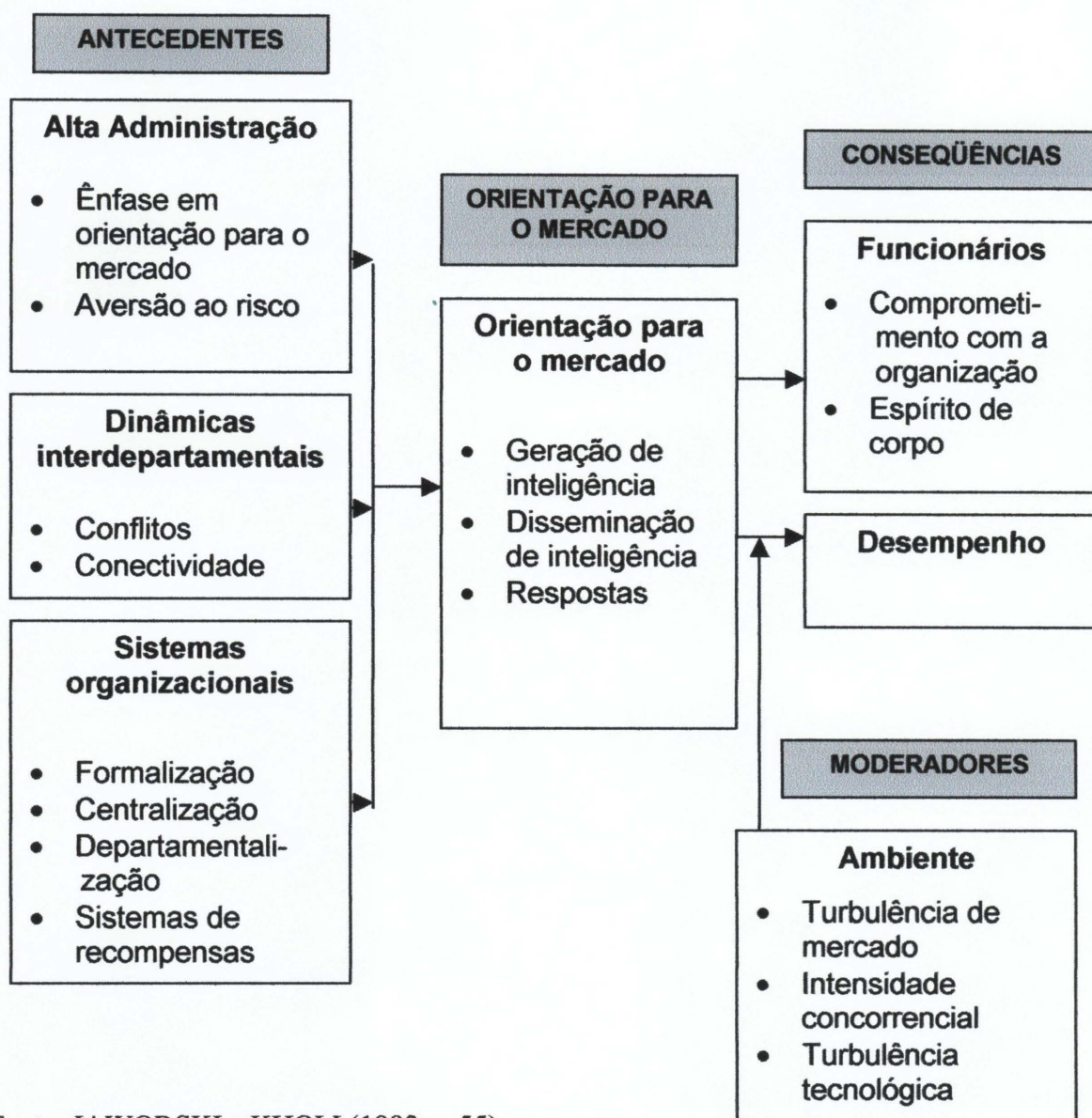
conheça as forças e as fraquezas de curto prazo de seus concorrentes atuais e potenciais, bem como suas capacidades ou competências e estratégias de longo prazo. Tal capacidade é fundamental para a geração contínua de valor superior ao cliente. Finalmente, o componente Coordenação Interdepartamental implica em dirigir os esforços de cada departamento e de cada área funcional da empresa de modo a promover o compartilhamento dos objetivos estratégicos por toda a organização para a criação de valor para o consumidor.

Os autores testaram seus conceitos estudando, com o auxílio de uma escala de quinze itens denominada MAKTOR, uma amostra de 140 unidades estratégicas de negócio de uma grande corporação norte-americana. Neste estudo, NARVER e SLATER (1990) verificaram que há um efeito positivo da orientação para o mercado sobre a performance de lucro.

2.1.2. Estudos de KOHLI e JAWORSKI

As proposições de KOHLI e JAWORSKI (1990) para a conceituação da orientação para o mercado destacam três pontos básicos, quais sejam: a geração de inteligência de mercado, a disseminação da inteligência de mercado gerada e a resposta da empresa à inteligência gerada. URDAN (2001) observa uma congruência entre as definições de NARVER e SLATER (1990) e KOHLI e JAWORSKI (1990), sendo que estes últimos salientam a importância das informações e os primeiros, o comportamento dos colaboradores. KOHLI e JAWORSKI (1990) observam que um ou mais departamentos devem trabalhar juntos para **gerar** compreensão ampla sobre o comportamento de seus clientes, considerando, inclusive, os fatores ambientais como intervenientes neste comportamento. A **disseminação** deste conhecimento gerado objetiva a participação de toda a empresa na busca das **respostas** adequadas às necessidades dos clientes, empreendendo ações eficazes em releção ao conhecimento gerado e disseminado. Para testar seus conceitos, JAWORSKI e KOHLI (1993) formularam um modelo para mensurar o grau de orientação para o mercado de uma empresa, baseado na proposição dos antecedentes e das conseqüências da orientação para o mercado. Como antecedentes, foram testadas dimensões relativas ao comportamento da alta administração (ênfase na orientação para mercado e aversão ao risco), à dinâmica interdepartamental (o nível de conflito e a conectividade) e à estrutura organizacional (formalização, centralização / descentralização, departamentalização e sistema de recompensa). Já como conseqüências da orientação para mercado foram relacionados aspectos relativos aos funcionários (comprometimento organizacional e espírito de equipe) e à performance empresarial. Além disso, foram também consideradas, como

moderadoras da relação orientação para mercado e performance empresarial, as dimensões ambientais de turbulências de mercado, de tecnologia e de competição. O modelo deste estudo está representado na figura a seguir:



Fonte: JAWORSKI e KHOLI (1993, p.55).

JAWORSKI e KOHLI (1993) elaboraram duas pesquisas para obter dados de duas amostras de empresas americanas. A primeira amostra considerou 222 empresas onde foram entrevistados dois executivos de cada unidade, sendo um de marketing e outro de outra área. A segunda amostra investigou 230 empresas dos EUA com um informante por organização. Os resultados das duas amostras foram consistentes, indicando que a orientação para o mercado é determinante na performance da empresa. As outras consequências (funcionários: comprometimento e espírito de corpo), estão fortemente relacionadas à orientação para o

mercado. Quanto aos fatores moderadores presentes no ambiente (tubulência de mercado e tecnológica e intensidade concorrencial), os autores concluíram que a relação entre eles e a orientação para o mercado depende do ambiente em que a empresa está inserida. Finalmente, a aversão ao risco da alta administração e o conflito interdepartamental inibem a orientação para o mercado.

Tendo por base os seus estudos anteriores (KOHLI e JAWORSKI, 1990 e JAWORSKI e KOHLI, 1993), KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993) desenvolveram a escala MARKOR para servir de instrumento para medir o grau de orientação para o mercado das empresas, sendo composta por vinte variáveis divididas em três grupos: seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove variáveis referentes à resposta à inteligência gerada.

2.1.3. Estudos de DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER

Estes autores conceituam orientação para o mercado como sendo “[...] o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar o interesse do consumidor, incluindo todos os públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo” (DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993, p. 24).

Em um primeiro estudo, DESPHANDÉ e WEBSTER¹⁰ (citado por AKEL SOBRINHO, 2000) abordaram orientação para o mercado como um tipo de cultura organizacional, onde os indivíduos que fazem parte da empresa centralizam todas as atividades organizacionais na construção de valor para o cliente. No outro estudo DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) realizaram uma pesquisa cujo objetivo foi avaliar o impacto que a cultura organizacional, a orientação para o mercado e a inovação têm sobre a performance da empresa. Com este estudo, realizado junto a 50 empresas japonesas e seus clientes, os autores concluíram que as melhores performances estavam atreladas à combinação de orientação para o cliente, inovação e cultura de mercado.

Em um terceiro trabalho, DESPHANDÉ e FARLEY¹¹, citado por PERIN (2002), examinaram as três diferentes medidas de orientação para o mercado, a saber: KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993), NARVER e SLATER (1990) e DESPHANDÉ, FARLEY e

10 DESHPANDÉ, Rohit & WEBSTER. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, vol. 53, January 1989, p. 3-15.

11 DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management*, v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998.

WEBSTER (1993). Utilizaram as diferentes medidas em cerca de uma dúzia de aplicações internacionais para verificar se os métodos de medição eram confiáveis em diferentes realidades culturais, caracterizadas por países industrializados e em fase de industrialização. Os autores concluíram que as três escalas apresentavam similaridades em termos de confiabilidade e validade, definindo-as como uma metodologia adequada.

2.1.4. Estudos de DAY

DAY (1994, p.38) afirma que “orientação para mercado representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes”. O autor aponta que para tornar-se orientada para o mercado uma empresa precisa identificar e construir capacidades especiais, criando vantagem em relação aos seus concorrentes em termos de compreender e satisfazer os clientes. Ele argumenta que estas organizações são superiores nas capacidades de sentir e se relacionar com o mercado. Assim, quanto mais estas capacidades estejam embutidas na organização, mais rapidamente as empresas anteciparão e responderão às mudanças no mercado à frente dos seus concorrentes. Para desenvolver uma posição competitiva superior que seja valorizada pelo mercado, a organização deve possuir fontes de vantagens que estejam relacionadas com os recursos acumulados e com as capacidades da empresa. Estas capacidades servem como elo de ligação dos recursos para que estes possam ser utilizados de forma vantajosa.

Cada empresa possui capacidades distintas, que por sua vez, habilitam-na a atuar no mercado. Segundo DAY (1994, p.38) as capacidades “são complexos conjuntos de habilidades e aprendizado coletivo, exercitado através do processo organizacional, proporcionando coordenação superior das atividades funcionais”. Como estas capacidades permeiam a organização, tornam-se difíceis de serem identificadas, o que por sua vez dificulta a seleção de quais devem ser enfatizadas. Por outro lado, da mesma forma que tais capacidades distintas são difíceis de desenvolver, os concorrentes dificilmente conseguirão imitá-las.

DAY (1994) classifica as capacidades organizacionais, por ele julgadas necessárias para uma orientação para o mercado, em três categorias:

- Capacidades internas, referentes ao ambiente organizacional, tais como gerenciamento financeiro, controle de gastos, desenvolvimento de tecnologia, logística integrada, processo de produção, gerenciamento de recursos humanos e ambiente saudável/seguro;

- Capacidades externas, que dizem respeito ao senso de mercado da empresa, vínculo com os consumidores, vínculo com os canais de distribuição e monitoramento da tecnologia;
- Capacidades de expansão, que objetivam a integração das capacidades internas e externas, envolvendo atividades que compreendem o processo utilizado para satisfazer as necessidades antecipadas dos consumidores, identificadas pelas capacidades externas, tais como: atendimento às reivindicações dos consumidores, precificação, serviço de entrega ao cliente, desenvolvimento de novos produtos e serviços, desenvolvimento de estratégias de marketing.

3. Síntese dos trabalhos clássicos sobre orientação para o mercado

O quadro a seguir sintetiza as principais características dos modelos descritos nesta revisão teórica sobre orientação para o mercado:

CONCEITO DE MARKETING	KOHLI E JAWORSKI (1990)	NARVER E SLATER (1990)	DESPHANDÉ FARLEY E WEBSTER (1993)	DAY (1994)	
FOCO NO CLIENTE	Geração de inteligência de mercado	Orientação para o Cliente	Orientação para o Cliente	Capacidades Externas	Vantagens em Relação aos Concorrentes
		Orientação para o Concorrente			
ESFORÇOS COORDENADOS	Disseminação da inteligência de mercado	Coordenação Interfuncional	Cultura Organizacional	Capacidades Internas	
	Responsividade à inteligência de mercado		Inovatividade	Capacidades de Ligação	
LUCRATIVIDADE	(Performance)	Horizonte de Longo Prazo Ênfase nos Lucros	(Performance)	(Performance)	

Fonte: adaptado de AKEL SOBRINHO (2000).

Além da convergência quanto à orientação para o cliente, é importante destacar que todos os modelos apontam para uma relação positiva entre orientação para o mercado e performance empresarial.

4. Estudos brasileiros sobre orientação para o mercado

Também no Brasil, a exemplo de diversos outros países, foram desenvolvidos vários estudos para identificar a relação entre orientação para o mercado e performance empresarial. Dentre as medidas utilizadas para mensurar a orientação para mercado, a escala MARKOR proposta por KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993), vem sendo utilizada com frequência em estudos realizados no país e apresenta confiabilidade e validade para mensurar a orientação para o mercado no contexto brasileiro. Este aspecto vem ao encontro dos estudos de PITT, CARUANA e BERTHON¹² (citados por ANTONI *et al*, 2004) que comprovam a confiabilidade e validade convergente da escala MARKOR em países e culturas distintas. Destaca-se, também, a relação positiva entre orientação para mercado e performance organizacional em grande parte dos trabalhos realizados.

O quadro a seguir destaca os principais estudos desenvolvidos no Brasil que utilizaram a escala MARKOR para mensurar a orientação para o mercado. De acordo com ANTONI (2004), os trabalhos mais relevantes sobre o tema foram os de TOALDO¹³; SILVEIRA¹⁴; MANDELLI¹⁵; TREZ¹⁶; FALEIRO¹⁷; MENNA¹⁸; SILVA, DAMACENA e MELO¹⁹ e PERIN, SAMPAIO e FALEIRO²⁰. Além destes, incluem-se os já mencionados neste trabalho: AKEL SOBRINHO (2000); SAMPAIO (2000); CASTILHO FILHO (2002); PERIN e SAMPAIO (1999) e PERIN (2002).

12 PITT, Leyland; CARUANA, Albert e BERTHON, Pierre R. Market orientation and business performance: some European evidence. *International Marketing Review*, v. 13, 1996.

13 TOALDO, Ana Maria M. A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do estado do Rio Grande do Sul. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

14 SILVEIRA, Teniza. Verificação do grau de orientação para o mercado em empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. In: ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

15 MANDELLI, Mauro. Influência da orientação para o mercado sobre o crescimento de vendas nas maiores empresas privadas indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

16 TREZ, Guilherme. Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

17 FALEIRO, Sandro N. A relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação. O caso dos cursos de graduação em administração filiados a ANGRAD. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

18 MENNA, Hélio L. Orientação para mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). Anais. Campinas: ANPAD, 2001.

19 SILVA, Francisco de Assis C., DAMACENA, Cláudio e MELO, Loiva Maria Ribeiro de. Orientação para o mercado e performance organizacional: um estudo na indústria vinícola do Rio Grande do Sul. In: IX Congresso COPPEAD de Administração, 2002, Rio de Janeiro.

20 PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H.; FALEIRO, Sandro N. A Relação entre orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e inovação do produto. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador (BA). Anais. Salvador: ANPAD, 2002.

AUTORES	SETOR	ESCALA UTILIZADA	RELAÇÃO ENTRE OPM E PERFORMANCE
TOALDO (1997)	Manufatura	MARKOR	Não identificado
SILVEIRA (1998)	Manufatura	MARKOR	Não identificado
MANDELLI (1999)	Manufatura	MARKOR	Não identificado
AKEL SOBRINHO (2000)	Varejo	MARKOR adaptada ao varejo e acrescida de uma dimensão de performance relativa à satisfação dos colaboradores	Positiva
SAMPAIO (2000)	Varejo	MARKOR	Positiva
TREZ (2000)	Manufatura	MARKOR	Positiva
FALEIRO (2001)	Serviços	MARKOR adaptada ao ensino superior	Positiva
MENNA (2001)	Varejo	MARKOR	Negativa
CASTILHO FILHO (2002)	Varejo	MARKOR	Positiva
PERIN e SAMPAIO (2002)	Varejo e manufatura	MARKOR	Positiva
SILVA, DAMACENA e MELLO (2002)	Manufatura	MARKOR	Positiva
PERIN (2002)	Manufatura	MARKOR	Positiva
PERIN, SAMPAIO e FALEIRO (2002)	Serviços, varejo e manufatura	MARKOR	Positiva

Fonte: elaborado pelo autor.

III. O VAREJO NA ATUALIDADE

CASTILHO FILHO (2002, p. 54-55) ressalta a importância do varejo e suas atividades por constituírem uma manifestação do conceito de marketing no momento exato em que ocorre a entrega de bens e serviços aos consumidores, sendo estes o foco principal nesta fase. Por isso os métodos de análise da satisfação do cliente que são utilizados nesta etapa tornam-se importantes ferramentas analíticas uma vez que “permitem às empresas monitorar clientes e consumidores, enfocar melhorias em produtos e serviços, propiciar referências de desempenho em relação à concorrência (*benchmarking*)”.

A atividade varejista também é muito importante no contexto mercadológico e econômico porque reúne milhares de empresas que juntas geram muitos empregos, movimentam uma fortuna em dinheiro e comercializam produtos e serviços diretamente ao consumidor (LAS CASAS, 2000).

As empresas de varejo funcionam como o elo de ligação entre quem produz e quem consome e segundo KOTLER (2000, p. 540) “[...] inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial”. De modo similar, LAS CASAS (2000) utiliza uma definição de varejo proposta pela American Marketing Association, concluindo que a atividade deste negócio consiste na compra de mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores com o intento de venda direta a consumidores finais.

Os tipos de lojas de varejo passam por estágios de crescimento e declínio numa espécie de ciclo de vida do varejo. Assim, o desenvolvimento de vantagem competitiva tornou-se um desafio para as organizações e uma chave para o sucesso e a sobrevivência das empresas (CONANT²¹, citado por SAMPAIO, 2000). Entre as maneiras de diferenciação para obtenção de vantagens encontram-se as novas formas de varejo. Esses novos varejos buscam diferenciarem-se dos modelos convencionais motivados pela elevada instabilidade da atividade, sendo uma forma alternativa que os entrantes potenciais buscam para manterem-se no mercado. Para KOTLER (2000), novos formatos de lojas surgem porque o varejo convencional costuma ampliar seus serviços e elevar os preços para cobrir os custos decorrentes. Esses custos maiores dão oportunidade para o surgimento de novos formatos de lojas com preços menores e serviços reduzidos. Segundo o mesmo autor, os varejistas podem

21 CONANT, J. S., SMART, D. T. & SOLANO-MENDEZ, R. Generic retailing types, distinctive marketing competencies, and competitive advantage. *Journal of Retailing*, vol. 69, 1993.

se posicionar para oferecer um dos quatro níveis de serviço para atender a preferências muito diferentes dos consumidores:

a) Auto-serviço: o próprio cliente se abastece do que necessita, se sujeitando a procurar, comparar e selecionar produtos para poupar dinheiro ao máximo.

b) Seleção: os próprios clientes encontram os produtos, podendo ser assistidos. Os clientes completam suas transações pagando a um vendedor pelo item.

c) Serviço limitado: há mais mercadorias na área de exposição e os clientes precisam de mais informações e ajuda. As lojas oferecem serviços como crédito e devolução de mercadorias.

d) Serviço completo: os vendedores oferecem auxílio em todas as etapas (procura, comparação, seleção) com o consentimento do cliente. Há um mix de produtos especializados, maior custo de pessoal e serviços oferecidos, resultando em um varejo de alto custo.

Quanto aos principais formatos de varejo, KOTLER (2000) destaca:

FORMATO	CARACTERÍSTICAS
Loja de especialidades	Linha restrita de produtos com grande variedade, como lojas de vestuário, móveis e livrarias. Exemplo: O Boticário.
Loja de departamentos	Várias linhas de produtos, como roupas, utensílios domésticos e produtos para o lar. Cada linha é operada como um departamento separado. Exemplo: Renner.
Supermercados	Auto-serviço, grande porte, baixo custo, baixa margem e alto volume. Atende necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica. Exemplo: Pão de Açúcar.
Lojas de conveniência	Pequeno porte, próximas a áreas residenciais, horário prolongado, linha limitada de produtos de conveniência com alta rotatividade a preços mais altos. Também podem vender sanduíches, lanches, pães e guloseimas. Exemplo: AM/PM.
Lojas de desconto	Mercadorias-padrão vendidas com lucro e preços mais baixos. Em alguns casos, as maiores tornaram-se especializadas. Exemplo: Lojas Americanas.
Varejista <i>off-price</i> (liquidação)	Preços inferiores aos normais de varejo. Comercializa sobras de estoque e produtos com defeito obtidos a preços reduzidos adquiridos de fabricantes e outros varejistas.
Lojas da fábrica	De propriedade dos fabricantes e por eles operados. Podem agregar serviços e seleção de produtos maior do que em outros varejistas. Exemplo: Hugo Boss.
Superlojas	Grande porte, grande variedade de produtos comercializados. Oferece serviços como lavanderia, chaveiro, sapataria, etc. Há um novo grupo chamado de “dominadores de categoria” que oferece grande sortimento de uma categoria particular de produtos e atendimento diferenciado. Exemplo: Casa e Vídeo.

Hipermercados	Área física entre 8 e 22 mil m ² , combinando princípios de supermercados, lojas de desconto e varejo de grandes estoques. Grande variedade de produtos como, gêneros alimentícios, móveis, utensílios, eletro-eletrônicos, roupas, etc. Exemplo: Wall Mart.
Showroom de vendas por catálogo	Ampla seleção de produtos com preço elevado, alta rotatividade. Os clientes encomendam as mercadorias de um catálogo na loja para retirada posterior.

Fonte: adaptado de KOTLER (2000, p. 541-542).

Uma forte tendência atualmente é o varejo sem loja (LAS CASAS, 2000). Para KOTLER (2000) este formato tem crescido de modo mais acelerado que o varejo de lojas, pois reduz custos fixos e atinge um maior número de clientes potenciais. Para o autor, há quatro categorias principais de varejo sem loja:

- a) Venda direta: de porta em porta.
- b) Marketing direto: mala direta, tele-marketing, venda pela televisão e compras eletrônicas.
- c) Máquinas automáticas de venda: máquinas, como por exemplo de refrigerantes, que são disponibilizadas em locais de grande circulação.
- d) Varejo virtual: venda pela internet em *web sites* de empresas com estabelecimentos físicos e/ou virtuais. Tem suas vendas crescendo ano após ano e é uma das principais tendências para o varejo na atualidade.

A venda a consumidores finais exige que algumas funções sejam desempenhadas. Para WEBSTER JR.²² (citado por LAS CASAS, 2000, p.18) as principais funções de um intermediário são:

- a) Vendas: promover o produto junto a clientes potenciais.
- b) Compras: comprar uma variedade de produtos de diversos vendedores para revenda.
- c) Seleção: fazer o sortimento de produtos geralmente inter-relacionados para os clientes potenciais.
- d) Financiamento: oferecer crédito para os clientes a fim de facilitar a transação.
- e) Armazenamento: proteger o produto e manter estoques para atender a demanda.
- f) Distribuição: comprar em grandes quantidades e vender em quantidades menores aos clientes.

²² WEBSTER JR., Frederick E. Executing the new marketing concept. *Marketing Management*. v. 3, p. 8-17, 1994.

- g) Controle de qualidade: avaliar a qualidade dos produtos que negocia e propor melhorias a seus fornecedores.
- h) Transporte: movimentar fisicamente o produto desde o produtor até o consumidor.
- i) Informações de marketing: informar aos fornecedores as tendências de mercado, preços e volume de vendas.
- j) Riscos: arcar com riscos como manutenção de estoque, obsolescência de produtos, etc.

KOTLER (2000) sugere ainda outras tarefas acerca de decisão de serviços, ambientação da loja, estabelecimento da política de preços, de promoção e da localização do empreendimento. Esta etapa corresponde à seleção do mercado-alvo e deve anteceder às demais visto que tem caráter estratégico.

Nota-se que o ambiente competitivo no setor varejista é muito dinâmico em função da grande competitividade em mercados muito segmentados, onde as tecnologias e o comportamento de compra dos consumidores mudam rapidamente. Por isso, o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis pode auxiliar o bom desempenho organizacional. Neste sentido, a orientação para o mercado pode ser uma resposta eficaz diante deste cenário de muitos desafios.

1. O varejo no Brasil

PARENTE (2000) destaca que, assim como ocorre no mundo todo, no Brasil também percebe-se a importância crescente da atividade varejista no contexto econômico. Assim, cada vez mais empresas do setor varejista figuram entre as maiores empresas do país. Junto com este crescimento, a adoção de avançadas tecnologias de informação e de gestão desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

A chegada dos supermercados em meados da década de 1950 no Brasil trouxe uma profunda mudança no perfil de consumo: o auto-serviço (BELIK, 1999). Até então o atendimento era feito no balcão, com o consumidor sendo assistido do início ao fim da transação, o que aumentava os custos de mão-de-obra. Com o fenômeno da globalização, o varejo brasileiro ganhou um ritmo especialmente intenso nos últimos anos. Além disso, segundo PARENTE (2000), a disputa pelos mercados intensificou-se com a chegada de

grandes grupos empresariais estrangeiros. Durante a década de 1990, o autor destaca a disputa pelo varejo de alimentos, com a chegada ao país de grandes grupos como Wal Mart, Casino, Sonae, entre outros. Já para o início deste novo milênio, PARENTE (2000) ressalta a intensificação da expansão em solo brasileiro das grandes empresas mundiais de varejo de não-alimentos, como, por exemplo, Zara, Leroy Merlin, Office Max, etc.

Com o surgimento destes grandes grupos houve uma mudança na relação de poder entre fornecedores e varejistas. O poder de barganha dos grandes varejistas acaba gerando uma relação de dependência e acentua a vulnerabilidade de muitos fornecedores (PARENTE, 2000). Este poder do varejista acaba determinando condições de fornecimento, define formas de abastecimento e até de procedimentos de gestão e processos produtivos que o fabricante deve adotar. Esta posição dos varejistas muitas vezes é legitimada pelo seu poder de compra e até mesmo pelo lançamento de marcas próprias, sinalizando a disposição do varejista em fortalecer a fidelidade do consumidor e enfraquecer o poder dos fabricantes.

Destaca-se, ainda, a crescente tendência de “polarização entre varejistas pequenos (especialistas) e varejistas grandes (massificadores)” (PARENTE, 2000, p. 17). Os grandes varejistas, como por exemplo: Carrefour, Extra, C&A, Casas Pernambucanas, etc., operam em todo o território nacional, desenvolvem sofisticados sistemas logísticos e de informação de mercado. Por isso, conquistam grande poder de barganha junto aos seus fornecedores, atingem grandes volumes de venda com preços competitivos direcionados para grandes massas de consumidores. Os varejistas menores não conseguem economia de escala ou o poder de negociação dos maiores, conseqüentemente, seus preços não serão tão competitivos. Desta forma, a estratégia de especialização lhes trará melhores resultados, uma vez que conhecem bem seus clientes e podem se especializar no atendimento de necessidades específicas de certos segmentos de mercado.

A infra-estrutura das grandes cidades é propulsora da evolução tanto do varejo brasileiro como de outros países. Somado a isto, LAS CASAS (2000) aponta também como fator importante deste desenvolvimento a concentração mercadológica que pressupõe a existência de pessoas, dinheiro, autoridade e disposição para compra. Por outro lado, conforme observa PARENTE (2000), nas grandes cidades, a busca pela conveniência e a falta de tempo estão determinando mudanças profundas no comportamento e nos hábitos de compra. Neste contexto, esperas em longas filas de caixa e a procura de produtos em lojas com *layouts* e sinalizações inadequadas tornam os consumidores cada vez mais insatisfeitos. PARENTE (2000, p. 19) destaca, ainda, que “ao mesmo tempo em que procuram conveniências, em muitas outras situações os consumidores também buscam uma experiência

de socialização e lazer quando vão às compras”. Assim, os varejistas respondem a estas tendências oferecendo maior agilidade no atendimento e nos caixas, sinalizando adequadamente a área de venda e oferecendo conveniência com horários estendidos, vendas por internet e até integrando outros negócios num mesmo local, tais como lojas de café dentro de livrarias, padarias junto com farmácias, etc.

2. O varejo de materiais de construção no Brasil

Como participante do setor varejista, o segmento de materiais de construção sofreu profundas transformações ao longo das últimas décadas. A intensa disputa por melhores posições competitivas e a concentração do mercado também se aplicam ao segmento de materiais de construção. Para MARTIGNAGO (2005), as mudanças que mais afetaram o ambiente competitivo das empresas deste segmento foram:

- A entrada no país de grandes redes internacionais como Leroy Merlin e Castorama, trazendo capital e inovações gerenciais, configurando ameaças ao ambiente competitivo nacional;
- O fracasso de lojas tradicionais no processo de adaptação à nova realidade que se configurou no Brasil nos anos 90 neste segmento que era caracterizado por pequenos e médios varejistas;
- A ocorrência de fusões e aquisições (por exemplo: Di Cicco e Markinvest – empresa do grupo Ita, dando origem, em 1999, à Construção DiCicco; fusão da Madeirense com Conibra, em 2000, dando origem à C&C – Casa e Construção; também em 2000 a Telhanorte se associou ao grupo francês Saint-Gobain);
- Heterogeneidade nos níveis de competitividade presentes nos diversos participantes deste mercado. Co-existência de empresas inovadoras com empresas com dificuldades em realizar mudanças;
- Segmento passa por profundas mudanças gerenciais com o advento da informatização e de alterações no atendimento (surgimento do auto-serviço). Novos formatos de loja passaram a se configurar como é o caso do *Home Center*;
- O aumento da oferta de produtos importados graças à abertura da economia. Esse processo não só proporcionou uma amplitude do mix de produtos, como proporcionou a modernização da indústria que passou a exigir adaptações dos canais de distribuição;

- As modificações no relacionamento da indústria com o varejo de materiais de construção. Ambos investem em sistemas de abastecimento diferenciados e em novas formas de relacionamento comercial.

Atualmente o comércio varejista de materiais de construção é parte importante do complexo denominado “*Constru Business*”, que representa cerca de 16% do PIB brasileiro. Segundo dados divulgados pelo IBGE na Pesquisa Anual do Comércio – PAC, há cerca de 121 mil lojas de materiais de construção (quase 10% do número total de empresas de comércio varejista no Brasil) que juntas movimentaram mais de R\$ 24 bilhões em 2002.²³

O quadro a seguir compara algumas atividades varejistas para fornecer um melhor dimensionamento do segmento varejista de materiais de construção:

ATIVIDADE DO COMÉRCIO VAREJISTA	NÚMERO DE EMPRESAS EM 2002	PESSOAL OCUPADO EM 2002	RECEITA TOTAL EM 2002 R\$
Todas as atividades	1.221.717	5.943.100	582 bilhões
Hiper e supermercados	7.013	534.761	64 bilhões
Farmácias	68.672	354.171	14 bilhões
Combustíveis	28.799	266.150	56 bilhões
Materiais de construção	121.431	585.909	24 bilhões

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da PAC de 2002.

A Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção - ANAMACO, entidade de classe que defende os interesses do setor junto aos órgãos do governo e fabricantes de produtos comercializados pelos revendedores, tem em seu banco de dados cerca de 50 mil lojas cadastradas, das quais 56% estão localizadas no estado de São Paulo; 10% em Minas; 6% no Rio de Janeiro; 4,5% no Rio Grande do Sul; 4% no Paraná; cerca de 4% na Bahia e 3,5% em Santa Catarina.

Apesar da importância do comércio varejista de materiais de construção na economia, ainda pouco se estuda sobre este segmento. Somente a partir de janeiro de 2004 o IBGE passou a incluir o comércio de material de construção em seu Sistema de Índices do Comércio Varejista na Pesquisa Mensal de Comércio - PMC, que tem como objetivo produzir

²³ Os últimos dados referentes ao número de empresas, pessoal ocupado e receitas nas atividades varejistas informadas na PAC e disponibilizados pelo IBGE são do ano de 2003 (até o fechamento deste capítulo, em abril de 2006). Porém, no relatório daquele ano não é possível levantar os dados com a mesma clareza encontrada no relatório do ano de 2002.

indicadores que permitam acompanhar a evolução conjuntural do comércio varejista e de seus principais segmentos.

IV. METODOLOGIA

A pesquisa realizada possui abordagem exploratória, faz uso do procedimento qualitativo e adota o estudo comparativo de casos com corte transversal como método de pesquisa.

1. Objetivo e questões do estudo

Com base no referencial teórico-empírico precedente, o objetivo deste trabalho é determinar os principais atributos observados em relação à orientação para o mercado, bem como os impactos decorrentes na performance das duas empresas pertencentes ao varejo de materiais de construção aqui estudadas.

Não serão testadas hipóteses sobre este tema, uma vez que este estudo tem caráter exploratório, porém, quando concluído, será possível responder às seguintes questões:

- Quais são as principais características observadas em relação à orientação para o mercado nas lojas estudadas?
- Quais as diferenças observadas na adoção da orientação para o mercado e os impactos decorrentes desta prática no desempenho nas lojas estudadas?

2. Método de pesquisa

Segundo MALHOTRA (2001), a pesquisa exploratória permite obter maior conhecimento e proporciona a formação de idéias para o entendimento do conjunto do problema através da busca das razões e motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos. Além disto, segundo MATTAR (1992, p.85), o estudo exploratório pode subsidiar futuras pesquisas conclusivas, uma vez que os objetivos do estudo exploratório são:

- “Familiarizar e elevar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
- Acumular, a priori, informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou em andamento;
- Verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos.”

O procedimento qualitativo foi escolhido porque permite ao pesquisador estudar eventos selecionados de forma detalhada e profunda (ROESCH, 1999). Quanto ao método de pesquisa, o estudo comparativo de casos foi escolhido por tratar-se de “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real” (YIN, 2001, p.32-33).

3. População e amostra

A população ora pesquisada corresponde às lojas de materiais de construção atuantes no Brasil. A escolha deste mercado deu-se em função do interesse particular do pesquisador com o intento de analisar e contribuir para um melhor entendimento das formas de gestão presentes neste ramo do varejo que vem atravessando profundas mudanças em seu ambiente competitivo. Segundo MARTIGNAGO (2005), as fusões, a chegada de concorrentes estrangeiros e a co-existência de empresas inovadoras e com dificuldade de propor mudanças no varejo de materiais de construção são determinantes de diferentes práticas de marketing neste setor, demandando mais estudos para compreender as estratégias vencedoras. Neste sentido, os modelos gerenciais dos dois casos aqui estudados têm reconhecimento junto ao setor. Isto é facilmente percebido ao analisarem-se seus históricos relatados no capítulo V do presente trabalho.

A amostragem utilizada neste estudo não é probabilística em função da dificuldade de acesso a toda a população, além de fatores como disponibilidade de tempo e recursos financeiros que inviabilizam este procedimento. Dentre as técnicas de amostragem não probabilísticas disponíveis, a técnica por julgamento embasa este estudo. De acordo com MALHOTRA (2001) as técnicas de amostragem não probabilísticas são:

- Por conveniência: a seleção da amostra fica a cargo do entrevistador.
- Por julgamento: os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador.
- Por quotas: primeiramente, desenvolvem-se categorias ou quotas de controle de elementos da população a serem selecionados para posterior seleção da amostra, com base na conveniência ou no julgamento.
- Tipo “bola de neve”: seleciona-se aleatoriamente um grupo de entrevistados iniciais. Seleciona-se entrevistados subsequentes com base em informações fornecidas pelos entrevistados iniciais. Executa-se este processo em ondas

sucessivas para obterem-se referências ou informações relevantes em cada ciclo.

4. Coleta e análise dos dados

A pesquisa qualitativa tem como característica fundamental a mistura de diversas técnicas de coleta de informação para dar maior consistência e amplitude ao assunto estudado. Assim, o estudo de caso, por tratar-se de um modelo de pesquisa qualitativa, também se baseia em várias fontes de evidências. Para esta pesquisa, utilizaram-se as seguintes fontes:

a) secundárias: material institucional e promocional cedidos pelas empresas e disponibilizados em seus *web sites*, *site* do IBGE e de associações ligadas ao varejo da construção civil.

b) primárias: questionário estruturado aplicado pessoalmente pelo pesquisador junto aos gerentes das lojas. Além do preenchimento do questionário, foram feitas anotações sobre tudo o que foi falado durante as entrevistas.

Com relação aos procedimentos analíticos, para YIN (2001), é extremamente importante ter, em primeiro lugar, uma estratégia analítica geral, cujo objetivo final é tratar corretamente as evidências do estudo de caso, produzir conclusões irrefutáveis para os casos estudados e eliminar interpretações alternativas. Neste estudo, foi utilizada a estratégia descritivo interpretativa que procura desenvolver uma descrição do caso, adequada em estudo de caráter descritivo, como o proposto.

Para analisar as dimensões da orientação para o mercado quanto às atividades de geração, disseminação e à responsividade à inteligência de marketing presentes nas lojas estudadas, foi utilizada uma versão da escala MARKOR proposta por KOHLI, JOWORSKI e KUMAR (1993). Esta escala foi sintetizada e já validada em um estudo anterior realizado por AKEL SOBRINHO (2000) em sua tese de doutorado, através de um questionário adaptado para o varejo, contando com a inclusão de uma dimensão sugerida a partir de tal estudo que diz respeito à satisfação dos funcionários. Para o presente estudo, utilizou-se o questionário de 21 afirmações conforme proposto por AKEL SOBRINHO (2000), onde os respondentes assinalaram em uma escala Likert de 5 posições as percepções sobre suas empresas.

Quanto à performance empresarial, os pesquisadores têm conceituado e medido este constructo de muitas maneiras diferentes, dependendo das questões de pesquisa, foco

disciplinar e disponibilidade de dados (VENKATRAMAN e RAMANUJAM²⁴, citados por PERIN, 2002). Neste sentido, a operacionalização da performance empresarial considerou os indicadores de performance utilizados com maior frequência nos estudos anteriores sobre o tema, focando, entre outros, aqueles que verificaram empiricamente a relação da performance empresarial com os constructos de orientação para mercado (CLAYCOMB e GERMAIN²⁵; BAKER e SINKULA^{26 e 27}; FARRELL²⁸; SLATER e NARVER²⁹, citados por PERIN, 2002). Para avaliação destes indicadores foram utilizadas escalas de 5 pontos, tipo Likert, onde os próprios gerentes das lojas consideraram subjetivamente o desempenho de suas empresas em relação aos seus principais concorrentes dentro de seu principal ramo de atuação numa graduação entre (1) *Muito Pior que os Concorrentes* a (5) *Muito Melhor que os Concorrentes*. Os indicadores de performance analisados foram: volume de vendas, participação de mercado, lucro, lealdade do consumidor, satisfação do consumidor, satisfação dos colaboradores e retorno sobre o investimento. Cabe ressaltar que estudos têm demonstrado que a mensuração de performance realizada subjetivamente a partir de procedimentos *self report* proporcionam resultados relacionados a uma avaliação objetiva de performance, provenientes tanto de fontes internas das organizações (DESS e ROBINSON³⁰, citado por PERIN, 2002) quanto de fontes externas (VENKATRAMAN e RAMANUJAM³¹, citado por PERIN, 2002), sinalizando, portanto, fortes correlações entre medidas subjetivas e objetivas (PEARCE, ROBBINS e ROBINSON³², citado por NARVER e SLATER, 1990). Estudos

24 VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 801-814, October 1986.

25 CLAYCOMB, Cindy; GERMAIN, Richard. Organizational Learning and Performance: an Empirical Test. In: American Marketing Association Winter Educators' Conference, 1997, St. Petersburg (Florida). Proceedings... St. Petersburg: AMA, 1997. p. 94-100.

26 BAKER, James M.; SINKULA, William E. The synergetic effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 4, p. 411-27, Fall 1999a

27 BAKER, James M.; SINKULA, William E. Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, v. 4, n. 4, p. 295-308, Dec. 1999b.

28 FARREL, Mark A. Developing a Market-Oriented Learning Organisation. *Australian Journal of Management*, v. 25, n. 2, p. 201-222, Sep. 2000.

29 SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000.

30 DESS, Gregory G.; ROBINSON, Richard B., Jr. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privatelyheld Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

31 VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 801-814, October 1986.

32 PEARCE, John. A., ROBBINS, D. Keith.; ROBINSON, Richard. B., Jr. The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance. *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 2, p. 125-134, Mar.-Apr. 1987.

realizados no Brasil sobre a diferença entre métodos subjetivos e objetivos de mensuração da performance empresarial, também demonstraram que não há diferença significativa entre estes métodos (PERIN e SAMPAIO, 1999).

V. ANÁLISE DOS CASOS

Após análise de diversos trabalhos, artigos e proposições teóricas sobre os modelos que avaliam o grau de orientação para o mercado, efetuou-se a observação da implementação do conceito de marketing na prática, através da análise dos casos selecionados. Ressalta-se, porém, que os gerentes foram orientados para responderem aos questionamentos de acordo com suas percepções somente acerca das lojas sob suas respectivas responsabilidades.

1. CASO 1: O Grupo Cassol e a Loja Cassol Centerlar Curitiba

O grupo Cassol iniciou suas atividades em 1958 quando seu fundador, Ernesto Cassol, descendente de imigrantes italianos, juntamente com seus filhos fundaram uma serraria em São José, Santa Catarina - a Madeireira Cassol Ltda. As empresas do Grupo CASSOL atuam hoje em quatro ramos da atividade econômica: comércio de materiais de construção (sul do país); industrialização e montagem de pré-fabricados de concreto (em todo o território nacional); imobiliário na construção e comercialização de imóveis (na região da grande Florianópolis) e também reflorestamento e beneficiamento de madeira (com presença no mercado interno e externo).

A empresa estudada neste trabalho é a Cassol CenterLar (filial Curitiba), que por sua vez pertence à rede Cassol Materiais de Construção Ltda. Esta rede atua com o nome fantasia Cassol CenterLar, possui 650 colaboradores diretos e 300 indiretos e distribui-se em nove lojas de materiais de construção nas cidades de Florianópolis/SC, São José/SC, Itajaí/SC e Curitiba/PR. De acordo com o *ranking* nacional de lojas de materiais de construção realizado pela Revista da Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção - ANAMACO, esta rede figura há dez anos entre as dez maiores revendas de materiais de construção do Brasil. Ainda de acordo com o *ranking* ANAMACO, a Cassol está entre as três maiores revendas dos estados de Santa Catarina e Paraná. Caracterizam-se como lojas de varejo convencional, não-alimentício e especializado, com áreas que variam de 600m² a 6.000m². As maiores são lojas do tipo *homecenter*, que possuem atendimento por seleção assistida e auto-serviço. Com o passar do tempo a empresa decidiu implantar o conceito integrado de vendas de produtos para construção, ferragens, eletricidade, acabamento, tintas, decoração, utilidades para o lar e jardinagem, possuindo atualmente mais de 45.000 itens em linha em cada loja do tipo *homecenter*. As demais lojas da empresa enfocam os produtos de

construção, ferragens, eletricidade, acabamento e tintas, totalizando 25 mil itens em linha. As lojas do tipo *homecenter* possuem *show-room* de metais, louças, pisos e azulejos e oferecem serviços adicionais como elaboração de projetos arquitetônicos e outras soluções técnicas específicas de cada projeto apresentado pelo cliente.

1.1. Análise do grau de Orientação para o mercado

1.1.1. Geração de Inteligência de marketing

01. Reunião anual com clientes para identificar produtos e serviços desejados no futuro:

Conforme foi constatado na loja Cassol CenterLar através das respostas encontradas no questionário, estes encontros são constantes. A identificação destas necessidades é determinada em reuniões com o responsável pelo marketing das lojas e pelos balconistas e segue uma estrutura formal e informal para sua apuração.

02. Realização de pesquisa de mercado:

Além de utilizar as pesquisas encomendadas pela matriz, a loja de Curitiba também encomenda pesquisas para compreender as necessidades regionais de seus clientes.

03. Identificação de mudanças nas preferências dos clientes:

Ao discordar totalmente com esta afirmativa e analisando a questão anterior, percebe-se que nesta loja há um forte compromisso com as necessidades dos clientes. Tais práticas, segundo as afirmações do gerente da loja, ajudam a manter um bom giro dos estoques e uma melhor rentabilidade do investimento.

04. Pesquisa com usuários finais para avaliação da qualidade dos produtos e serviços:

Conforme descrito nos itens anteriores, a Cassol Curitiba frequentemente usa métodos formais e informais (ouvidoria, relatos aos balconistas, etc.) para avaliar os produtos e serviços oferecidos.

05. Coleta de informações sobre o setor:

De acordo com as respostas encontradas no questionário, a loja faz coletas sistemáticas de informações sobre o setor.

06. Identificação de mudanças no ambiente competitivo:

A Cassol Curitiba demonstra uma grande preocupação para prospectar mudanças no ambiente competitivo. Há reuniões freqüentes com o objetivo de antecipar ações da concorrência.

07. Realização de pesquisas de satisfação dos funcionários:

Em relação a esta afirmativa, a resposta foi de discordância total. Também não parece haver uma pesquisa formal da satisfação dos colaboradores em relação às ações da Cassol CenterLar Curitiba. Apesar disto, parece haver um ambiente saudável e de colaboração entre os funcionários. Percebe-se aqui uma oportunidade de melhoria, uma vez que o monitoramento formal da satisfação dos funcionários pode propor ações corretivas visando a formação de um espírito de equipe, trazendo benefícios a todos os envolvidos.

1.1.2. Disseminação da inteligência de marketing

08. Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimento no mercado:

Há muita troca de informações entre a loja e a administração geral da empresa. Apesar das compras serem centralizadas na matriz em São José/SC, há uma sintonia com o mercado. Este fato fica evidente em vários aspectos, como ambientação da loja, escolha do mix de produtos, etc.

09. O departamento de marketing discute com os outros departamentos as necessidades futuras dos clientes:

Respondida na dimensão 8.

10. Rápida circulação de notícias sobre um cliente importante:

11. Divulgação em todos os níveis da empresa de dados sobre a satisfação dos clientes:

As dimensões 10 e 11 também são levadas a sério dentro da loja, havendo, inclusive, métodos formais de coleta destas informações.

12. Rapidez na divulgação interdepartamental de notícias sobre a concorrência:

Como há uma articulação intensa entre diversas áreas na loja, as notícias sobre a concorrência, além de serem monitoradas formalmente, percorrem rapidamente vários departamentos da loja.

1.1.3. Responsividade à inteligência de marketing

13. Velocidade para decidir sobre como responder às mudanças de preço dos concorrentes:

As respostas sobre estas mudanças são muito rápidas e na visão do gerente da loja é de suma importância para manter a Cassol CenterLar Curitiba como uma grande competidora no mercado.

14. Consideração das mudanças das necessidades dos clientes quanto aos produtos ou serviços:

Diante das evidências apontadas na seção I, a administração da loja mostra-se bastante preocupada em atender as mudanças de necessidade dos clientes quanto a novos produtos e serviços.

15. Revisão periódica da escolha de produtos para que estejam sintonizados com que os clientes desejam:

Respondida na dimensão anterior.

16. Vários departamentos reúnem-se periodicamente para planejar respostas às mudanças no ambiente competitivo:

Conforme apontado na dimensão 5, a loja Cassol Curitiba está em constante sintonia com as mudanças do ambiente competitivo e responde rapidamente à elas.

17. Rápida implementação de respostas aos ataques da concorrência:

Conforme já demonstrado na dimensão 13, a empresa reage rapidamente aos ataques da concorrência, inclusive com ações fortes junto aos veículos de comunicação para sustentar sua posição no mercado.

18. Coordenação entre as atividades dos diferentes departamentos:

Apesar de alguns departamentos existirem somente na matriz e centralizarem as decisões, parece haver boa coordenação entre eles, inclusive com suporte às decisões necessárias nas filias.

19. As reclamações caem em ouvidos surdos:

As reclamações são atendidas, fato corroborado pelas respostas às dimensões 1 e 4.

20. Velocidade de implementação de um ótimo plano de marketing:

O monitoramento sistematizado do ambiente de negócios (vide dimensões 2, 3, 5 entre outras), além da priorização da coordenação interdepartamental (vide dimensões 8, 9, 11, entre outras) propicia, em partes, a elaboração de um ótimo plano de marketing. Tal constatação sustenta a resposta positiva à afirmativa da presente questão.

21. Velocidade dos diversos departamentos para modificar coordenadamente os produtos e serviços quando julga que os clientes gostariam de modificações:

A resposta da administração favorável a esta afirmativa sustenta as afirmações presentes nas dimensões 15, 14, entre outras.

1.2. Análise das Conseqüências da Orientação para o Mercado

1. Volume de vendas:

Conforme foi constatado na loja Cassol CenterLar Curitiba através das respostas encontradas no questionário, a administração da loja entende que o seu volume de vendas é muito melhor quando comparado com seus principais concorrentes. Esta constatação por parte da administração da loja corrobora as análises das dimensões 1, 2, 3, entre outras referentes à Geração de Inteligência de Marketing. Nestas dimensões, fica evidente que o uso de pesquisa regional de caráter formal e estruturado como apoio para a elaboração de um mix de produtos sintonizado com os clientes da loja garante uma performance superior da loja em relação aos seus principais concorrentes.

2. Participação de mercado:

Idem item anterior.

3. Lucro:

Um pouco inferior que o lucro de seus principais concorrentes. Aqui, evidencia-se a vocação da organização em deter alta participação de vendas no mercado através de esforços de comunicação e atendimento às expectativas de seus clientes, o que não garante altos lucros, conforme veremos ao final desta seção.

4. Lealdade do consumidor:

Nem melhor, nem pior que os principais concorrentes. Aqui percebemos uma oportunidade de melhoria, pois se a loja Cassol CenterLar de Curitiba mostra-se bastante voltada à satisfação de seus consumidores e aufere com isto uma posição mediana de lealdade deste público, talvez seja necessária a criação de um plano de fidelização.

5. Satisfação do consumidor:

De acordo com as percepções do gerente da loja, o nível de satisfação dos consumidores da loja é muito melhor quando comparado aos seus principais concorrentes. Tal percepção justifica a constatação na dimensão anterior.

6. Satisfação dos colaboradores:

Nesta questão, a percepção do gerente da loja é de que seus colaboradores sentem-se muito mais satisfeitos que os colaboradores dos concorrentes. Apesar de não haver um controle formal desta percepção, parece haver um bom clima entre os colaboradores, conforme já descrito na dimensão 7 de geração de inteligência de marketing.

7. Retorno sobre o investimento:

Nem melhor, nem pior quando comparado com os concorrentes, corroborando as constatações na dimensão 3 das conseqüências da orientação para o mercado.

Analisando-se sinteticamente todas as dimensões das escalas de Orientação para o Mercado e de Conseqüências da Orientação para o Mercado, observa-se que a loja Cassol CenterLar de Curitiba possui uma forte vocação em orientar-se para o mercado. Tal constatação deve-se ao fato de que há efetivamente um esforço entre os departamentos que se coordenam para responder bem às ações dos concorrentes e às necessidades dos seus clientes, o que garante à empresa uma alta participação de mercado. Ao que tudo indica, este é o principal objetivo da loja Cassol CenterLar Curitiba neste momento, uma vez que na região de Curitiba está havendo fortes mudanças no varejo da construção civil. Assim, estando entre os líderes de venda do mercado e satisfazendo as expectativas de seus clientes, a gerência acredita que no longo prazo a empresa possa melhorar os resultados obtidos atualmente nas dimensões de performance referentes a Lucro e Retorno Sobre o Investimento. Cabe ressaltar, conforme afirmação de PORTER (1986, p. 57), que “não existe nenhuma relação entre rentabilidade e parcela de mercado”. Segundo o autor, as evidências empíricas sobre o assunto sugerem que a relação entre rentabilidade e parcela de mercado varia de acordo com a

indústria (mercado). Ao que tudo indica, não parece haver fortes barreiras de entrada no mercado varejista de materiais de construção. Tal fato, segundo PORTER (1986), permite haver esta variabilidade entre retorno e parcela de mercado.

2. CASO 2: A Rede Construir e a Loja Fiorucci

A rede Construir existe desde 1998, funciona no sistema de associativismo e atualmente soma 170 lojas associadas no país, sendo a maior rede varejista de materiais de construção da América Latina. Todo associado da Rede Construir é orientado a reformar e melhorar o seu estabelecimento. As lojas ganham uma nova disposição das gôndolas, com os produtos organizados por segmentos. Todas as lojas adotam a marca única “Rede Construir” ao lado do nome-fantasia já utilizado. Há também uma conscientização quanto à limpeza, conservação, informatização e uniformização da equipe. Além disso, os 9 associados da região de Curitiba reúnem-se semanalmente para discutir os problemas comuns, determinar os programas de treinamento dos funcionários e definir a estratégia de divulgação conjunta que é feita em rádio, TV e através da distribuição de jornais de oferta em toda a cidade.

A empresa selecionada para o estudo opera no bairro Vila Hauer, na cidade de Curitiba. Seu nome fantasia é Fiorucci Materiais de Construção e iniciou suas atividades de forma independente em 1989. Seu ingresso na Rede Construir ocorreu em 1999 e serviu como estratégia para ganhar competitividade frente aos grandes concorrentes nacionais e multinacionais presentes na região de Curitiba. Com uma área de vendas de 400m², a Fiorucci comercializa cerca de 10 mil itens de grandes indústrias de materiais brutos e de acabamentos, ferragens, ferramentas, elétrica, hidráulica, etc, conta com 10 colaboradores e seu faturamento médio mensal é de R\$ 150 mil.

2.1. Análise do grau de Orientação para o mercado

2.1.1. Geração de Inteligência de marketing

01. Reunião anual com clientes para identificar produtos e serviços desejados no futuro:

Conforme foi constatado na loja Fiorucci através das respostas encontradas no questionário, estes encontros são informais e esporádicos. A identificação destas necessidades muitas vezes é determinada pelos balconistas. Encontramos aqui uma oportunidade de

melhoria, pois ouvir de forma estruturada e direta os desejos dos clientes pode auxiliar na implementação de ações eficazes para satisfazê-los.

02. Realização de pesquisa de mercado:

Além da utilização de pesquisas qualitativas e quantitativas adquiridas junto à Rede Construir, a Fiorucci também usa seus colaboradores para avaliar o impacto de suas promoções junto aos clientes. Uma sugestão que aqui se faz pertinente é a utilização de pesquisa regional, uma vez que as pesquisas ofertadas pela rede são, em sua maioria, de caráter nacional.

03. Identificação de mudanças nas preferências dos clientes:

Ao concordar que a loja é lenta para identificar tais mudanças, a direção reafirma as percepções quanto à necessidade de implementar mais pesquisa regional de mercado e de utilizar mecanismos formais de identificação dos desejos futuros de seus consumidores. Vale ressaltar que estas ações podem ajudar, por exemplo, na escolha de um mix de produtos mais rentável, de maior giro e mais afinado com as necessidades de seus clientes, o que pode gerar vantagens frente aos concorrentes da loja Fiorucci.

04. Pesquisa com usuários finais para avaliação da qualidade dos produtos e serviços:

Conforme descrito nos itens anteriores, a loja esporadicamente usa métodos indiretos e informais (ouvidoria, relatos aos balconistas, etc.) para avaliar os produtos e serviços oferecidos.

05. Coleta de informações sobre o setor:

De acordo com as respostas encontradas no questionário, a loja faz coletas superficiais de informações sobre o setor. Aqui também não se observa um método estruturado e formal de captação e tratamento de dados, o que pode demonstrar que as decisões são tomadas de forma reativa.

06. Identificação de mudanças no ambiente competitivo:

A diretoria demonstra uma preocupação maior para prospectar mudanças no ambiente competitivo. Nas reuniões semanais da rede há muita troca de informações entre os associados, o que permite à direção da loja Fiorucci responder rapidamente a tais mudanças.

07. Realização de pesquisas de satisfação dos funcionários:

São realizadas e este ponto não passa despercebido pelo R.H da loja Fiorucci. Observa-se também que a demissão de funcionários não é uma prática comum nesta empresa. Quando há contratação de um novo funcionário, este passa por um processo de ambientação na empresa, sendo orientado por um funcionário mais antigo quanto aos processos internos e à cultura organizacional.

2.1.2. Disseminação da inteligência de marketing

08. Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimento no mercado:

A administração da empresa é familiar e estruturada, contando com um diretor administrativo/financeiro e um gerente de compras e vendas. Esta estrutura permite uma intensa articulação e integração entre as áreas e acelera alguns processos decisórios.

09. O departamento de marketing discute com os outros departamentos as necessidades futuras dos clientes:

Respondida na dimensão 8.

10. Rápida circulação de notícias sobre um cliente importante:

Em parte respondida pelas anteriores, mas de modo informal. Tal fato pode prejudicar em partes a tomada de decisão.

11. Divulgação em todos os níveis da empresa de dados sobre a satisfação dos clientes:

Esta informação não é disseminada de modo regular dentro da empresa.

12. Rapidez na divulgação interdepartamental de notícias sobre a concorrência:

Apesar da estrutura organizacional permitir uma rápida divulgação, a coleta de informações sobre a concorrência é informal, o que prejudica a velocidade de ação.

2.1.3. Responsividade à inteligência de marketing

13. Velocidade para decidir sobre como responder às mudanças de preço dos concorrentes:

Além das ações internas, nesta questão, a loja aproveita o contato com os demais associados da Rede Construir e responde de modo coordenado e rápido, via jornais de ofertas.

14. Consideração das mudanças das necessidades dos clientes quanto aos produtos ou serviços:

Diante das evidências apontadas na seção I, a administração da loja reafirma as percepções quanto à necessidade de implementar mais pesquisa regional de mercado e de utilizar mecanismos formais de identificação dos desejos de seus consumidores:

15. Revisão periódica da escolha de produtos para que estejam sintonizados com que os clientes desejam:

Considerando a resposta anterior e observando que a administração da loja Fiorucci concorda totalmente com a afirmativa da presente questão, encontramos aqui uma contradição da administração.

16. Vários departamentos reúnem-se periodicamente para planejar respostas às mudanças no ambiente competitivo:

Apesar da lentidão em detectar tais mudanças (vide resposta à dimensão 5), há reuniões periódicas para planejamento de respostas às alterações ambientais. Fato este que corrobora a percepção de reatividade apontada na questão 5.

17. Rápida implementação de respostas aos ataques da concorrência:

Conforme já demonstrado na dimensão 13, a empresa consegue reagir de forma ampla e rápida graças à associação com a Rede Construir que faz uso de mídia impressa, falada e televisionada.

18. Coordenação entre as atividades dos diferentes departamentos:

Como os diretores e gerentes acumulam diversas tarefas, há moderada dificuldade na coordenação de atividades dos diferentes departamentos.

19. As reclamações caem em ouvidos surdos:

As reclamações são atendidas, porém, devido ao acúmulo de funções dos gerentes e diretores, não são priorizadas.

20. Velocidade de implementação de um ótimo plano de marketing:

A falta de monitoramento sistematizado do ambiente de negócios (vide dimensões 2,3 e 5), impede, em partes, a elaboração de um ótimo plano de marketing. A dificuldade de

implementação deste plano se justifica pelas constatações observadas na dimensão 18. Tais constatações se corroboram na resposta contrária à afirmativa da presente questão.

21. Velocidade dos diversos departamentos para modificar coordenadamente os produtos e serviços quando julga que os clientes gostariam de modificações:

A resposta da administração favorável à esta afirmativa é justificável pela estrutura organizacional, formada por membros da família, e pela estratégia de agir rapidamente diante das demandas dos clientes.

2.2. Análise das Conseqüências da Orientação para o Mercado

1. Volume de vendas:

Conforme foi constatado na loja Fiorucci através das respostas encontradas no questionário, a administração da loja entende que o seu volume de vendas é um pouco pior quando comparado com seus principais concorrentes. Esta constatação por parte da própria administração da loja corrobora as análises das dimensões 1,2 e 3 referentes à Geração de Inteligência de Marketing. Nestas dimensões, sugere-se a implementação de pesquisa regional de caráter formal e estruturado como apoio para a elaboração de um mix de produtos mais sintonizado com os clientes da loja com o intuito de melhorar a performance da loja.

2. Participação de mercado:

Idem item anterior.

3. Lucro:

Moderadamente melhor que o lucro de seus principais concorrentes. Aqui, evidencia-se a vocação da organização em responder de forma corretiva às intempéries do mercado de modo a garantir os lucros mínimos estipulados como meta. Crê-se que esta dimensão das Conseqüências da Orientação para o Mercado seja a que mais justifique a postura da loja em empreender algum esforço no sentido de orientar-se para o mercado.

4. Lealdade do consumidor:

5. Satisfação do consumidor:

6. Satisfação dos colaboradores:

7. Retorno sobre o investimento:

Nas dimensões 4, 5, 6 e 7 sobre as Consequências da Orientação para o Mercado, a administração da loja Fiorucci apontou que seu desempenho é “Nem melhor, nem pior” quando comparado a seus principais concorrentes.

Analisando-se sinteticamente todas as dimensões das escalas de Orientação para o Mercado e de Consequências da Orientação para o Mercado, observa-se na loja Fiorucci uma vocação moderada em orientar-se para o mercado. Os departamentos se coordenam para responder bem às ações dos concorrentes. Quanto ao atendimento das necessidades dos clientes, há um pouco mais de dificuldade. A organização toda é orientada para a ação corretiva visando melhores resultados nas dimensões de performance referentes a Lucro e Retorno Sobre o Investimento e não para a elaboração, planejamento e estudos amplos. Esta situação é coerente com o conceito de marketing que propõe um equilíbrio entre a satisfação dos consumidores e a busca das metas da empresa, visando a perenidade do negócio (AKEL SOBRINHO, 2002).

3. Análise integrada dos casos

LOJA	GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING
Cassol	- freqüentes encontros formais e informais com os clientes; - uso de pesquisas fornecidas pela matriz e encomenda de pesquisas regionais; - possui métodos sistematizados para identificar mudanças de preferências dos consumidores; - faz pesquisas com usuários dos produtos que comercializa; - faz coletas sistemáticas sobre mudanças no ambiente competitivo; - não faz pesquisas de satisfação dos funcionários.
Fiorucci	- encontros esporádicos e informais com clientes; - usa pesquisas da rede à qual é afiliada, mas não faz pesquisa regional; - a empresa é lenta para detectar mudanças nas preferências dos clientes; - faz pouca pesquisa para avaliar qualidade dos produtos que vende; - faz coletas sistemáticas sobre mudanças no ambiente competitivo; - faz pesquisa de satisfação dos funcionários.
LOJA	DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING
Cassol	- há encontros interdepartamentais sobre tendências no mercado; - o departamento de marketing discute com outros departamentos as necessidades futuras dos clientes; - há circulação rápida de notícias sobre clientes importantes (formal); - disseminação de forma desigual de informações sobre satisfação dos clientes; - há muita rapidez na divulgação interdepartamental de notícias sobre a concorrência (monitoração formal).

Fiorucci	- há encontros interdepartamentais sobre tendências no mercado (intensa articulação e integração entre as áreas); - o departamento de marketing discute com outros departamentos as necessidades futuras dos clientes; - há circulação rápida de notícias sobre clientes importantes (informal); - disseminação de forma desigual de informações sobre satisfação dos clientes; - há muita rapidez na divulgação interdepartamental de notícias sobre a concorrência (monitoração informal, que acaba prejudicando a velocidade da ação).
LOJA	RESPONSSIVIDADE À INTELIGÊNCIA DE MARKETING
Cassol	- respostas rápidas às mudanças de preços dos concorrentes; - considera muito as mudanças de necessidades dos clientes; - revisa periodicamente o mix de produtos e serviços que os clientes querem; - reunião periódica entre departamentos para responder às mudanças no ambiente competitivo; - respostas rápidas aos ataques da concorrência através de veículos de comunicação; - há coordenação interdepartamental; - atendimento às reclamações; - rapidez na implementação de um ótimo plano de marketing; - rapidez entre departamentos para modificar produtos e serviços
Fiorucci	- respostas rápidas às mudanças de preços dos concorrentes; - considera pouco as mudanças de necessidades dos clientes; - revisa periodicamente o mix de produtos e serviços que os clientes querem; - reunião periódica entre departamentos para responder às mudanças no ambiente competitivo; - respostas rápidas aos ataques da concorrência através de veículos de comunicação; - há certa dificuldade na coordenação interdepartamental; - atendimento às reclamações - pouca rapidez na implementação de um ótimo plano de marketing; - rapidez entre departamentos para modificar produtos e serviços.
LOJA	CONSEQUÊNCIAS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
Cassol	- volume de vendas: muito melhor que concorrentes; - participação de mercado: muito melhor que concorrentes; - lucro: pouco inferior ao dos concorrentes; - lealdade do consumidor: nem melhor, nem pior que os concorrentes; - satisfação do consumidor: muito melhor que concorrentes; - satisfação dos colaboradores: muito melhor que concorrentes; - retorno sobre investimento: nem melhor, nem pior que os concorrentes.
Fiorucci	- volume de vendas: pouco pior que concorrentes; - participação de mercado: pouco pior que concorrentes; - lucro: pouco melhor ao dos concorrentes; - lealdade do consumidor: nem melhor, nem pior que os concorrentes; - satisfação do consumidor: nem melhor, nem pior que concorrentes; - satisfação dos colaboradores: nem melhor, nem pior que concorrentes; - retorno sobre investimento: nem melhor, nem pior que os concorrentes.

Fonte: elaborado pelo autor.

VI. CONCLUSÕES

O presente trabalho revela a importância atribuída ao conceito de marketing e em particular à orientação para o mercado nas últimas décadas. Esta percepção se justifica devido à extensa produção acadêmica referente aos temas em questão. Conforme apontado pela base teórica, a orientação para o mercado é um determinante do desempenho empresarial. Esta conclusão está coerente com os resultados de pesquisas anteriores, realizadas em outras áreas ou setores econômicos, dentro e fora do Brasil (PERIN, 2002; AKEL SOBRINHO, 2000). Assim as empresas devem buscar aumentar seu grau de orientação para o mercado através do incremento à geração e à disseminação de informações de mercado por toda a organização para responder de modo adequado às oportunidades e ameaças do ambiente competitivo.

Cabe ressaltar, ainda, que o objetivo principal de praticar a orientação para o mercado é entregar valor aos clientes de forma mais eficiente e eficaz do que os concorrentes, assim, tal prática é positiva para quem a emprega (NARVER e SLATER, 1990). Se tal prática requerer mudança de comportamento, entretanto, não será uma tarefa fácil, uma vez que as pessoas tendem a continuar a agir da mesma maneira (PERIN, 2002). A primeira tarefa, portanto, é “vender” a orientação para o mercado para todos os níveis da organização (HARRIS e PIERCY³³, citado por PERIN, 2002). Nesse momento é fundamental o papel da alta administração em elaborar e dirigir programas de implementação da nova filosofia empresarial (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

Por outro lado, PEREIRA (2005) destaca que ainda há uma grande lacuna entre o que é produzido pelos acadêmicos da área e o que é colocado em prática pelas empresas. Para a autora, as empresas e até outros tipos de organização reconhecem a importância da orientação para o mercado e do conceito de marketing como um todo. Porém, a tradução dessa preocupação em ações que levem a essa orientação estratégica ainda é um dos principais desafios aos executivos e gerentes. Além disso, algumas organizações não conseguem prever o custo da implementação da prática de orientar-se para o mercado, bem como quais benefícios serão gerados por esta estratégia.

PERIN (2002) observa que, além de aspectos relacionados à mudança de comportamento e ao papel da alta administração, também a dinâmica pessoal, estrutural e interdepartamental influenciam os níveis de orientação para o mercado de uma organização. O comportamento e comprometimento dos colaboradores devem ser uma preocupação

³³ HARRIS, Lloyd C. & PIERCY, Nigel F. Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies. *Journal of services marketing*, vol. 13, 1999.

constante, assim como a diminuição de conflitos entre departamentos e o estímulo de conexões entre o pessoal da empresa. Complementarmente, os fatores estruturais da organização deveriam ser analisados, uma vez que processos de tomada de decisão mais descentralizados, por exemplo, favorecem a orientação para o mercado (JAWORSKI e KOHLI, 1993).

Outra importante conclusão é a de que a orientação para o mercado é um tema muito relevante para o marketing aplicado ao varejo. Setor onde a competição é muito acirrada, justificando, assim, a relevância do marketing com suas definições que invariavelmente sugerem às empresas a ênfase na satisfação do consumidor (AKEL SOBRINHO, 2000).

1. Limitações do estudo

Este estudo pautou-se em rigores científicos contemplados no capítulo IV, referente à metodologia. Porém, algumas limitações metodológicas devem ser registradas para depurar-se o melhor entendimento dos resultados ora relatados e a conseqüente consideração das suas implicações. Tais limitações são agora observadas:

- Ainda que solicitado aos respondentes, que gentilmente colaboraram com este estudo, apenas expressarem suas percepções somente sobre suas lojas, é possível que estes, em algum momento, tenham respondido referindo-se ao grupo onde suas lojas sejam apenas as filiais. Desta forma, estudos futuros podem contemplar respostas dos diretores de marketing que estabeleçam as diretrizes gerais de marketing do grupo ou da rede.
- Sobre a coleta de dados, deve-se apontar a limitação da adoção de apenas um respondente por organização incluída na amostra, o que pode ter promovido uma consideração equivocada de uma opinião particular como a expressão da realidade de uma empresa.

2. Recomendações para estudos futuros

Estudos futuros podem testar comparativamente em uma amostra maior de lojas de materiais de construção as medidas de desempenho com foco no cliente (lealdade e satisfação do consumidor) em função do grau de orientação para o mercado. Outros estudos podem,

também, medir o impacto da adoção de uma elevada orientação para o mercado sobre as dimensões de performance contempladas neste estudo, quais sejam: volume de vendas, participação de mercado, lucro, lealdade do consumidor, satisfação do consumidor, satisfação dos colaboradores e retorno sobre o investimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKEL SOBRINHO, Zaki. **Orientação para o mercado: uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – FEA, USP, São Paulo.
- ANTONI, Verner Luis; DAMACENA, Cláudio; LEZANA, Álvaro G. R. *Um Modelo Preditivo de Orientação para o Mercado: um Estudo no Contexto do Ensino Superior Brasileiro*. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, 2004, Curitiba - PR. **Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 2004.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS COMERCIANTES DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO. Acesso em 14 de abril de 2006 à página www.anamaco.snm.com.br/paginas/Pesquisa%20Anamaco.html?cod_pagina=173572.
- BARTELS, Robert. **The history of marketing thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988.
- BELIK, Walter. *Evolução e tendências de varejo*. In: MORGADO, Maurício G. Gonçalves. **Varejo: Administração de empresas comerciais**. 2.ed. São Paulo: Senac, 1999, p. 23 a 53.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.
- CASTILHO FILHO, J. P. **Orientação para o mercado em shopping center's: um estudo comparado em shopping center's de valor e convencionais**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD, UFPR, Curitiba.
- DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigido ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E, Jr. *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: A Quadrad Analysis*. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 57, n. 1, p. 23-27, January 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2002/. Acesso em 14 de abril de 2006.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. *Market orientation: antecedents and consequences*. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 57, p. 53-71, July 1993.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. *Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications*. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. *MARKOR: A measure of market orientation*. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 30, n. 4, p. 467-477, Nov 1993.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTIGNAGO, G.; ALPERSTEDT, G. D.; FIATES, G. S.. *Mudanças estratégicas no varejo de materiais de construção*. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração - ENAMPAD, 2005, Brasília-DF. **Anais do ENAMPAD**, 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. *The effect of market orientation on business profitability*. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990.

- PEREIRA, B. C. S.. *Implementação e mensuração da estratégia de orientação para o mercado*. In: VIII Seminário de Administração - SemeAd, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP. São Paulo: **Anais do SemeAd**, 2005.
- PERIN, Marcelo G. **A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) - PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- _____; SAMPAIO, Cláudio H. *Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos*. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, 1999, Foz do Iguaçu - PR. **Anais**. Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SOUZA, F. A. M. de. **Introdução ao marketing de 6ª. geração**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SAMPAIO, Claudio H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- URDAN, André Torres. **O impacto da orientação para o mercado sobre o desempenho financeiro: as concessionárias de veículos da Ford e Volkswagen**. 2001 (Relatório final de pesquisa) – Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP, FGV, São Paulo.
- WEBSTER, F. E. *Executing the new marketing concept*. **Marketing Management**. v.3, 1994, p. 8-17.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo 1: Roteiro para entrevista com dirigentes das lojas estudadas

Parte 1: Orientação para o mercado

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E TECNOLOGIA - ISAT

Esta pesquisa é parte integrante do trabalho de conclusão do curso de Especialização em Marketing Empresarial e foi elaborada pelo aluno Sandro Deretti, sob a orientação do Professor Dr. Zaki Akel Sobrinho e seu título é “ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: UM ESTUDO NO VAREJO DE MATERIAS DE CONSTRUÇÃO DE CURITIBA”.

Gostaríamos que o Sr. (a) desse sua opinião sobre as práticas administrativas adotadas em sua loja. Por favor, avalie as questões que seguem, utilizando a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com DT “discordo totalmente” (valor 1) e CT “concordo totalmente” (valor 5). Para as situações intermediárias escolha as outras opções da escala que caracterizam a situação da sua loja. Não existe resposta certa ou errada, portanto, faça sua escolha considerando a concordância ou discordância sobre as práticas adotadas em sua empresa atualmente e não sobre o que o Sr. (a) julga adequado. Por favor, responda a todas as perguntas.

Nome da loja:

Ano de fundação:

Número de itens comercializados

Número de funcionários

Faturamento mensal

ITEM	RESPOSTA				
1. Nesta loja, nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir quais produtos ou serviços eles irão precisar no futuro.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
2. Nesta loja, fazemos muita pesquisa de mercado.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
3. Somos lentos para detectar mudanças nas preferências de produtos pelos nossos clientes.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
4. Pesquisamos os usuários finais pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)

5. Somos lentos para detectar mudanças importantes em nosso ramo de atividade (por exemplo: concorrência, tecnologia, legislação).	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
6. Revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente de negócios (por exemplo: legislação) sobre nossos clientes.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
7. Nesta empresa pesquisamos a satisfação de nossos funcionários pelo menos uma vez por ano.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
8. Temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez a cada trimestre para discutir tendências e desenvolvimentos do mercado	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
9. Nossos profissionais de marketing investem tempo discutindo com os outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
10. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, todos os funcionários da administração sabem sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
11. Dados sobre a satisfação dos clientes são disseminados de modo regular em todos os níveis da nossa empresa.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
12. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
13. Demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços de nossos concorrentes.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
14. Por alguma razão qualquer, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes quanto a produtos ou serviços.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
15. Revisamos periodicamente nossos esforços de seleção de produtos para assegurar que eles estão alinhados com o que os consumidores desejam.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
16. Vários de nossos departamentos se reúnem periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que estão ocorrendo em nosso ambiente de negócios.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
17. Se um grande concorrente estivesse para lançar uma campanha intensiva direcionada para nossos clientes, implementaríamos uma resposta imediatamente.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
18. As atividades dos diferentes departamentos desta empresa são bem coordenadas.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
19. As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” na cúpula administrativa desta empresa.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
20. Mesmo se desenvolvêssemos um ótimo plano de marketing, provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em um tempo adequado.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)
21. Quando julgamos que os clientes gostariam que nós modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços concentrados para providenciar isto.	(DT)	(2)	(3)	(4)	(CT)

Parte 2: Desempenho

Gostaríamos que o Sr.(a) desse sua opinião sobre as formas de avaliação do desempenho utilizadas em sua loja. Para tanto, solicitamos que aponte no quadro a seguir quais formas de avaliação do desempenho são utilizadas em sua loja e, **de acordo com suas percepções ou constatações**, quais são os resultados da sua loja em relação aos seus principais concorrentes, utilizando a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com MP “muito pior” (valor 1) e MM “muito melhor” (valor 5).

ITEM	SIM	NÃO	EM RELAÇÃO AOS MEUS CONCORRENTES, MINHA LOJA ESTÁ:				
1 Volume de vendas.			(MP)	(2)	(3)	(4)	(MM)
2. Participação de mercado			(MP)	(2)	(3)	(4)	(MM)
3. Lucro			(MP)	(2)	(3)	(4)	(MM)
4. Lealdade do consumidor			(MP)	(2)	(3)	(4)	(MM)
5. Satisfação do consumidor			(MP)	(2)	(3)	(4)	(MM)
6. Satisfação dos colaboradores			(MP)	(2)	(3)	(4)	(MM)
7. Retorno sobre o investimento			(MP)	(2)	(3)	(4)	(MM)

Outros:

Obrigado pela sua valiosa colaboração.

Curitiba, maio de 2006.