



VERIFICAÇÃO DO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO VIA IMPLEMENTAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING DAS MAIORES INDÚSTRIAS PRIVADAS PERTENCENTES AO VALE DO RIO PARDO

Jorge Lengler¹
Ana Cláudia Schaack²

Resumo

A orientação para o mercado via implementação do conceito de marketing é o ponto central do presente estudo. Pretende-se com o mesmo verificar o grau de orientação para o mercado através da identificação da geração, disseminação e capacidade de resposta à inteligência de mercado das maiores empresas privadas selecionadas do Vale do Rio Pardo, região localizada na parte central do Estado do Rio Grande do Sul.

O método utilizado baseou-se em pesquisa descritiva e quantitativa, sendo sua origem advinda de um modelo já testado na literatura de marketing. Tal instrumento de coleta de dados – conhecido como escala MARKOR (Market orientation) – foi aplicado em 13 (treze) das 20 (vinte) maiores empresas privadas do Vale do Rio Pardo que mostraram-se dispostas a colaborarem com o estudo.

Os resultados desta pesquisa são analisados de acordo com os setores de atividades das indústrias participantes e apontam, dentre as organizações consultadas, serem as empresas agroindustriais as mais orientadas para o mercado.

Palavras-chave: Orientação para o mercado, Implementação do conceito de marketing, Estudo dos setores de atividades das indústrias participantes.

¹ Prof. M. Sc Jorge Francisco Lengler – Professor de Pesquisa Mercadológica do Departamento de Ciências Administrativas da UNISC, Mestre e doutorando em Marketing e Estratégia Competitiva pelo PPGA/UFRGS, co-autor do livro *Varejo Competitivo* (Editora Atlas) e autor de artigos científicos.

² Ana Cláudia Schaack, bacharelada em Administração de Empresas e Direito pela UNISC.

Abstract

The market orientation through the marketing concept implementation is the central focus of the present study.

It aims to verify the degree of orientation for the market through the identification of the level of generation, dissemination and capacity of responses to the intelligence of the market of the largest private selected enterprises of Rio Pardo Valley, a region located in the central part of the state of Rio Grande do Sul.

The method used was based in a quantitative and descriptive research, being its origin supported from a pattern already tested abroad before by North American authors. Such instrument of data collection—known as MARKOR scale—was applied in 13 (thirteen) of the 20 (twenty) largest private enterprises of Rio Pardo Valley which disposed themselves to collaborate after contacted.

The results of this research are analyzed according to the sectors of activities of the participants industries and among the organization searched being the agricultural enterprises the one more directed to the market.

Keywords: Market Orientation, Marketing concept implementation, Study of the sectors of activities of the participants industries.

1 INTRODUÇÃO

As recentes transformações de ordem mundial motivadas pelo processo crescente de globalização dos mercados tornaram necessário o surgimento de uma nova concepção de organização. As facilidades advindas da sociedade da informação (Lévy, 1999) têm aumentado não só a abrangência geográfica dos mercados mas também o número de consumidores. Foi-se a época em que a preocupação das empresas sustentava-se na produção de grande número de bens padronizados, aumento do volume produzido e redução de custos visando tornar o produto acessível ao consumo de massa.

Atualmente, diante de tamanha incerteza e instabilidade, a principal preocupação das indústrias é a adaptação à nova realidade que se traduz em ofertar produtos e serviços que atendam às expectativas específicas dos consumidores.

É dentro deste contexto de transformações que as economias mais abertas e internacionalizadas deste final de século estão exigindo organizações diferentes — organizações orientadas para o mercado — devendo essas estarem atentas às mudanças ambientais e em constante busca de adaptações diante do surgimento de novas exigências mercadológicas tanto em âmbito nacional como internacional.

Assim, para implementação da prática de orientação para o mercado, a empresa deve tomar duas providências: desenvolver estratégias específicas por meio das quais é capaz de reforçar e expandir a posição da empresa e, simultaneamente, desenvolver um sistema de inteligência de marketing. Tais estratégias fortificam as ações das empresas na

medida em que buscam produtos ou serviços que incorporem a tecnologia necessária não somente para satisfação do cliente, bem como para seu posterior apoio e assistência. As empresas orientadas para o mercado têm condições de descobrir quais estratégias serão aprovadas pelo mercado como capazes de diferenciá-las dos demais concorrentes, buscando o diagnóstico das estratégias atuais, a antecipação das estratégias futuras, a necessidade de reorganização no processo operacional frente ao aperfeiçoamento tecnológico e a constante monitoração do progresso. Já o funcionamento de um bem estruturado sistema de inteligência de marketing permite à empresa, num primeiro momento, buscar não só as necessidades atuais e futuras dos consumidores bem como as informações relevantes acerca dos concorrentes, dos clientes industriais e organizacionais e da evolução das variáveis políticas, econômicas, tecnológicas e legais. De posse dessas informações, a empresa orientada para o mercado tem capacidade de divulgá-las a todos os departamentos da organização, trazendo à mesa de reuniões as diferentes opiniões existentes, numa busca conjunta das soluções capazes levarem à melhoria contínua.

Dessa forma, pode-se concluir que somente com a orientação para o mercado as empresas poderão alcançar a satisfação completa dos consumidores e reconhecer que as decisões individuais de cada uma irão compor as macro-decisões da produção econômica da sociedade.

A importância da orientação para o mercado, segundo McCarthy & Perreault (1997), é ressaltada dentro deste contexto atual de desenvolvimento de um ambiente mercadológico competitivo e do surgimento de consumidores mais atentos e exigentes, obrigando as organizações a empenharem maiores esforços na disposição de bens e serviços diferenciados, que satisfaçam as expectativas de seus consumidores. Assim, a orientação para o mercado pode ser entendida como um diferencial adquirido através de um monitoramento constante do ambiente externo em busca de melhores estratégias. Através do acompanhamento dos mercados consumidores e da concorrência, as empresas buscam a compreensão e posterior satisfação de seus consumidores e desenvolvem uma melhor performance empresarial frente à rivalidade atual.

Deste modo, no tocante ao propósito do presente trabalho, é importante ressaltar que assim como a orientação para o mercado busca um maior monitoramento do ambiente externo e dos consumidores que nele encontram-se inseridos, também a área do marketing, segundo Converse & Hugley (1946), tem como preocupação básica a satisfação de seus consumidores. Assim sendo, para a consecução deste trabalho, faz-se essencial a compreensão da relação existente entre a orientação para o mercado e as premissas básicas da área do marketing, que buscam, dentre outras coisas, o reconhecimento das oportunidades e ameaças do ambiente mercadológico, podendo estas serem instrumentalizadas via orientação para o mercado (McCarthy & Perreault, 1997).

Apesar deste estudo fazer referência acerca de diferentes esforços de pesquisadores na construção de modelos que demonstrem a orientação das empresas para o mercado

(Day, 1994; Narver & Slater, 1990; Deshpandé, Farley & Webster, 1993), utilizou-se o modelo de Kohli & Jaworsky (1990, 1993) como marco principal. Este modelo enfoca a orientação para o mercado sob a ótica da implementação do conceito de marketing, apontando que a organização orientada para o mercado deverá gerar uma inteligência de marketing, disseminá-la por seus vários níveis organizacionais e, após, fornecer uma resposta ao mercado através da criação de valores (na forma de produtos e serviços) adequados às necessidades e desejos dos clientes.

Tendo por base estes princípios, o foco do presente estudo concentra-se na verificação do grau em que as grandes empresas pesquisadas do Vale do Rio Pardo atendem a tais especificidades. A contribuição desta pesquisa para as empresas participantes poderá reverter na busca de alternativas para região, visando a uma maior diversificação do quadro produtivo, e, inclusive, a uma melhor seleção dos mercados-alvos sustentados através de compostos de marketing bem direcionados. Em especial, se a mentalidade da orientação para o mercado for compreendida e implantada pelas indústrias da região, essas serão capazes de fortalecer seus esforços nos nichos lucrativos já trabalhados e, principalmente, buscar novos nichos de mercado até agora desconhecidos.

CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DO VALE DO RIO PARDO

A região do Vale de Rio Pardo, localizada geograficamente na região centro-leste do Rio Grande do Sul, é formada por 26 municípios, atualmente uma das áreas mais desenvolvidas do estado. Os dados apresentados a seguir foram obtidos na Associação dos Municípios do Vale de Rio Pardo, baseados em informações decorrentes tanto do Centro de Estudos de Pesquisas Econômicas da Universidade de Santa Cruz do Sul como do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Num espaço territorial de 15.499 mil metros quadrados, vivem 423.516 habitantes e, apesar da agricultura ser a maior fonte de renda, a maioria da população, 225.237 habitantes, localizam-se na zona urbana, sendo a população da região estimada em torno de 4,3% do total da população do estado. Com grande potencial agrícola, industrial, econômico e turístico, a região vive constantes adaptações em busca do crescimento, gerando uma riqueza calculada em US\$ 2,5 bilhões, atingindo cerca de 4,8% do Produto Interno Bruto gaúcho em 1997. Destaca-se ainda, em relação ao PIB, Santa Cruz do Sul, cidade atualmente detentora de 25% dos habitantes do Vale do Rio Pardo, possuidora do 6º maior PIB do Estado – estimado em US\$ 1.283.197,64 – e também do 11º maior PIB *per capita* do Rio Grande do Sul. Ainda Venâncio Aires, com US\$ 385.918,66 e Salto do Jacuí com US\$ 194.922,63 ocupam, respectivamente, a segunda e terceira posição em relação ao PIB do Vale do Rio Pardo.

O potencial industrial do Vale de Rio Pardo é reconhecido estadual, nacional e internacionalmente pela grande capacidade de produção, como no caso da indústria

fumageira, pela qualidade dos produtos e, ainda, pela competitividade. Sua economia é bastante diversificada, embora o fumo seja a maior atividade tanto agrícola quanto industrial da região. Na parcela restante do setor industrial do Vale do Rio Pardo ainda existem cerca de 400 empresas, de ramos que variam entre a metalurgia, couro/calçadista, alimentícia, têxtil, plástica, borracha e outros. Conforme o Centro de Estudos de Pesquisas Econômicas da Universidade de Santa Cruz do Sul, somente a indústria emprega cerca de 20 mil pessoas nesta região, sendo entre os municípios os de maior mão-de-obra empregada neste setor o de Santa Cruz do Sul, seguido por Venâncio Aires. Em 1997, por exemplo, a indústria de produtos alimentares contava com 263 estabelecimentos gerando 2268 empregos; 189 estabelecimentos de vestiários, gerando 2143 empregos, 56 estabelecimentos de calçados, gerando 2510 empregos, e, dentre outros, 157 estabelecimentos de metalurgia, gerando 991 empregos.

Ainda o Mercosul, integração composta dos países Brasil, Paraguai, Argentina e Uruguai, em busca da ampliação dos laços econômicos, sociais e culturais, está cada vez mais presente no Vale do Rio Pardo, acirrando a cada dia a competitividade.

OBJETIVO GERAL

O presente estudo tem por objetivo verificar o grau de orientação para o mercado das maiores empresas privadas selecionadas do parque industrial da Região do Vale de Rio Pardo, no Estado do Rio Grande do Sul.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar o grau de geração de inteligência de marketing das maiores empresas privadas selecionadas do parque industrial do Vale de Rio Pardo.

Identificar o grau de disseminação de inteligência de marketing destas grandes empresas.

Identificar o grau de capacidade de resposta à inteligência de marketing das mesmas.

Comparar seus graus de orientação para o mercado tendo em vista o grau de inteligência de marketing por elas desenvolvido.

2 MÉTODO

Enfocando a orientação para o mercado como sinônimo do conceito de marketing, Kohli & Jaworsky (1991, 1993), após vários estudos acerca do tema, desenvolveram, testaram e validaram a Escala MARKOR, instrumento capaz de medir a orientação para o mercado das empresas.

O presente trabalho utilizou a totalidade do Modelo MARKOR que é formado por 3 grupos ou dimensões da orientação para o mercado, a saber: geração, disseminação e resposta à inteligência de marketing. Estas dimensões da orientação para o mercado são formadas por 32 variáveis.

A pesquisa ora apresentada contemplou as maiores empresas privadas da Região do Vale do Rio Pardo, no Estado do Rio Grande do Sul, devendo-se observar que a escolha das 20 maiores empresas baseou-se no *ranking* divulgado por um periódico da região em dezembro de 1998. Dentre o rol de empresas listadas, excluíram-se as empresas multinacionais fumageiras, as cooperativas e também aquelas cuja matriz se situasse fora da área de abrangência do estudo. A exclusão das fumageiras se deve à impossibilidade de questionamento dos membros da cúpula organizacional das mesmas. Já as cooperativas, por sua vez, foram excluídas por constituírem um tipo especial de empresa, com propostas de cunho social, cujos objetivos estão em dissonância com aqueles apresentados por esta pesquisa.

Das 20 maiores empresas privadas contatadas, 13 dispuseram-se a participar do estudo. As empresas que fizeram parte da amostra de pesquisa pertencem a vários setores industriais do Vale do Rio Pardo, dentre os quais citam-se o alimentício, o agroindustrial, o metal-mecânico, o plástico e o tecnológico.

Tal situação caracterizou a amostra como não probabilística, sendo que, para Burns & Bush (1995, p. 362) essas ocorrem nos casos em que não há chance conhecida de um membro da população vir a fazer parte da amostra, ao contrário das probabilísticas, onde cada membro da população tem uma chance conhecida de ser selecionado para compô-la. Também deve ser ressaltada a conveniência da amostra composta pelas 13 empresas privadas selecionadas caracterizando-se, segundo Mattar (1993), nos casos em que a seleção é influenciada por qualquer tipo de conveniência do pesquisador, aqui evidenciada pela auto-seleção, decorrente do fato da colaboração com a pesquisa.

O público alvo considerado em cada empresa foi constituído de forma diferenciada para os grupos de geração, disseminação e resposta da inteligência de marketing. A verificação da geração da inteligência de marketing foi coletada na alta e média administração das empresas, ou seja, com os diretores e gerentes responsáveis pelo nível institucional, enquanto a disseminação da inteligência de marketing foi instrumentalizada junto a funcionários com cargo de chefia no nível intermediário ou operacional. Já a formação de resposta à inteligência de mercado, por ser uma espécie de complementação às duas

primeiras fases, foi coletada junto a todos os funcionários já participantes da amostra.

As informações coletadas em diferentes níveis organizacionais buscam o atendimento de diferentes especificidades do estudo. A escolha das chefias de alto escalão pertencentes a alta e média administração para o preenchimento do questionário referente à Geração da Inteligência de Marketing deveu-se ao fato da determinação de idéias e princípios que norteiam a empresa por inteiro partirem da cúpula organizacional. Já a escolha da baixa administração para o preenchimento da disseminação, composta por supervisores e chefes de departamentos, explica-se pela importante função destes no sentido de repassar ao terceiro nível administrativo (operacional) as decisões tomadas no nível institucional.

O processo de coleta de dados ocorreu no período de 20 de julho a 20 de setembro de 1999. Durante este período, após terem sido contatadas 20 (vinte) grandes empresas privadas do vale do Rio Pardo, obteve-se resposta positiva de 13 (treze).

A demora para obtenção do retorno dos formulários de pesquisa preenchidos deveu-se, principalmente, ao tipo de público entrevistado: diretorias e chefias da alta, média e baixa administração, ou seja, todos com grande número de funções de decisão, comando e controle, exigindo, portanto, maior dedicação e dificuldade de afastamento.

Nas 13 empresas que se dispuseram a participar, foram entrevistados, ao total, 157 funcionários, distribuídos da seguinte maneira:

- a) Geração da Inteligência de Marketing - 66 diretores e gerentes de alto escalão;
- b) Disseminação da Inteligência de Marketing - 91 supervisores e chefias de departamentos;

c) Resposta à Inteligência de Marketing - 157 funcionários, representados por todos os diretores, gerentes de alto escalão, supervisores e chefias de departamento já envolvidas nas duas primeiras etapas supracitadas.

O processamento dos dados levantados foi efetivado através da utilização do software estatístico apropriado. Devido ao pequeno tamanho da amostra, utilizou-se o teste estatístico *t* (Hair et al, 1998 ; Spiegel, 1971), para a comparação de diferença de médias. Para tanto, convencionou-se duas hipóteses estatísticas: a hipótese de nulidade (H0), equivalendo à inexistência de diferenças significativas entre os ramos empresariais em estudo quanto à orientação para o mercado; e a hipótese alternativa (H1), correspondendo à existência de diferenças significativas no que diz respeito à orientação para o mercado dos grupos em questão.

3 REVISÃO DE LITERATURA

A percepção da importância da orientação para o mercado é tida, por diversos autores, como a base para a satisfação completa dos consumidores, levando, desta

maneira, ao ponto central do conceito de marketing. Webster (1988, p. 37), por exemplo, ao definir a orientação para o mercado, considera a satisfação do consumidor como a principal função da organização, completando seu pensamento ao afirmar que “a crença organizacional de que os consumidores precisam vir em primeiro lugar (...) deve ser o coração da orientação do negócio para o mercado”. Tal autor afirma ainda, que a empresa somente é capaz de focar o consumidor no momento em que tornar o seu negócio orientado para o mercado. Jackson (1995) acrescenta que orientar-se para o mercado requer o reconhecimento de uma competição dinâmica e de uma constante postura competitiva da organização, sendo orientação para o mercado compreendida pelo modo como a empresa conduz suas negociações com os agentes do ambiente e pelo qual suas ações contribuem para o desenvolvimento das vantagens competitivas que buscam a perpetuação da empresa.

McCarthy & Perreault salientam que “(...) os consumidores orientam as decisões da produção econômica da sociedade quando fazem suas escolhas no mercado” (1997, p. 23).

Neste mesmo sentido, mas sob a ótica de Kohli & Jaworsky (1990), a expressão orientação para o mercado caracteriza-se pela implementação do conceito de marketing. Para estes “(...) uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito do marketing” (1990, p. 1).

Ajay Kohli e Bernard Jaworsky afirmam que a orientação para o mercado constitui-se da reunião de um ou mais departamentos empenhados na compreensão dos fatores que moldam as necessidades atuais e futuras dos consumidores, da distribuição desta compreensão entre os departamentos e do empenho destes departamentos para reunir tais necessidades selecionadas pelos consumidores. Em outras palavras, conceituam a orientação para o mercado como sendo “(...) a geração da inteligência de marketing relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, seguida pela disseminação desta inteligência pelos departamentos organizacionais e após o fornecimento de uma resposta da empresa a esta inteligência” (Kohli & Jaworsky, 1990, p. 6).

A inteligência de marketing diz respeito tanto às necessidades atuais e futuras dos consumidores quanto aos fatores externos à empresa, incluindo neste contexto dados acerca dos concorrentes, dos clientes industriais e organizacionais, assim como variáveis políticas, econômicas, tecnológicas e legais.

A geração da inteligência de marketing se dá através da busca de informações sobre os consumidores, considerando qualquer tipo de influência que possa moldar suas necessidades, desejos e preferências. Para isso, Kohli & Jaworsky (1990) afirmam ser essencial uma monitoração dos fatores que regulam os concorrentes e também uma análise das mudanças das condições do ambiente externo e seu impacto sobre necessidades e desejos dos consumidores.

Visando uma melhor compreensão dos dados pesquisados ressalta-se as variáveis

abrangidas pelo escala de MARKOR nesta primeira etapa, conforme Quadro 1.

QUADRO 1: Geração de inteligência de marketing.

DIMENSÕES	INDICADORES
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Encontro com clientes - Interação do departamento de produção com clientes - Identificação de mudanças nas preferências dos clientes
PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de pesquisa de mercado - Pesquisa com clientes finais - Pesquisa com influenciadores de compra - Coleta informal de informações - Geração de informações por vários departamentos
MUDANÇAS NO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de mudanças fundamentais - Avaliações dos efeitos das mudanças

Já a disseminação desta mesma inteligência de mercado diz respeito à propagação das informações coletadas na etapa da geração pelos vários setores da organização, não ficando essas restritas somente ao departamento de marketing.

Uma organização voltada para o mercado deve saber comunicar, disseminar e até mesmo “vender” a idéia de um sistema de inteligência de marketing para seus empregados e departamentos mais relevantes. O estímulo à comunicação horizontal (entre os vários setores) e vertical (entre os vários níveis organizacionais), incentivando a sintonia entre as atividades de cada um e as necessidades dos consumidores é mais uma ferramenta a auxiliar nesta etapa. Outra poderosa ferramenta que permite sintonizar os colaboradores de uma organização com o sistema de inteligência e conseqüentemente com as necessidades dos consumidores são os sistemas informais de disseminação das informações. Nesses, segundo Kohli & Jaworsky (1990), as informações sobre os consumidores são disseminadas pela organização através de histórias sobre os próprios funcionários, suas necessidades, características pessoais e até mesmo familiares. Diante do aparato teórico de distribuir as informações geradas, o Quadro 2 ressalta as dimensões e indicadores abordados na escala de MARKOR.

QUADRO 2: Disseminação de Inteligência de Marketing.

DIMENSÕES	INDICADORES
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Discussão do departamento de marketing com outros departamentos acerca das necessidades dos clientes. - Circulação periódica de documentos sobre os clientes. - Dados sobre satisfação dos clientes divulgados em todos os níveis da empresa - Circulação rápida de notícia sobre um importante cliente
CONCORRENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Conversas informais acerca dos concorrentes - Velocidade de divulgação de notícias sobre a concorrência
DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> - Tendências e desenvolvimento do mercado discutidos em reuniões interdepartamentais - Comunicação entre o departamento de marketing e o departamento de produção

Finalmente, a última etapa do sistema de inteligência de marketing – constituída da resposta da empresa à inteligência de marketing - refere-se à transformação das informações, obtidas nas etapas de geração e disseminação, em ações concretas. Ressalta-se que o instrumento de MARKOR constituiu-se de quatro diferentes dimensões subdivididas em quatorze indicadores diversos, sendo todos abordados nesta última etapa da pesquisa. Estas informações seguem abaixo no Quadro 3.

QUADRO 3: Resposta à inteligência de marketing.

DIMENSÕES	INDICADORES
CONCORRENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de decisão em como responder à mudança de preços dos concorrentes - Reação imediata à campanha dos concorrentes - Velocidade de resposta à estrutura de fixação de preços dos concorrentes
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Atenção despendida às mudanças nas necessidades dos clientes com relação a produtos ou serviços - Exame periódico do desenvolvimento de produtos e serviços para assegurar a satisfação dos clientes - Atenção despendida às reclamações dos clientes - Aplicação de ações corretivas mediante insatisfação dos clientes
COORDENAÇÃO INTER-DEPARTAMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento periódico de respostas às mudanças ambientais por vários departamentos em conjunto - Nível de coordenação das atividades de vários departamentos da empresa - Envolvimento dos departamentos na produção de melhorias nos produtos e serviços diante da insatisfação dos clientes
MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> - Influência da segmentação de mercado no desenvolvimento de produtos e serviços - Importância das pesquisas de mercado na direção dos planos nos negócios - Importância das necessidades do mercado na venda de linhas e produtos - Implementação dos planos de marketing em tempo hábil

Também são ressaltados por Kohli & Jaworsky (1990) os antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado. Neste particular, os antecedentes da orientação para o mercado caracterizam-se pelos fatores organizacionais que favorecem ou impedem a implementação do conceito de marketing numa organização. A literatura demonstra a existência de três categorias de antecedentes hierarquicamente ordenadas: fatores gerenciais, dinâmicas interdepartamentais e sistemas organizacionais. Os fatores gerenciais constituem-se do principal apoio à orientação para o mercado. Para Webster (1988) a orientação para o mercado é originada pelos executivos de alto escalão, sendo esses inteiramente responsáveis pelas crenças e valores dos consumidores da organização. Em outras palavras, o comprometimento dos executivos de alto escalão com o propósito da organização é essencial para uma empresa orientar-se para o mercado. Já as dinâmicas interdepartamentais, segunda categoria de antecedentes de uma organização orientada para o mercado, constituem-se das interações formais e informais e dos relacionamentos interdepartamentais da organização, ressaltando-se a ausência de conflitos e a existência de conexões entre departamentos. Por fim, o tipo de estrutura organizacional e o sistema de recompensa adotado pela organização compõem os sistemas organizacionais, terceiro antecedente capaz de tornar uma organização orientada para o mercado.

Em suas conclusões, Kohli & Jaworsky (1990) também ressaltam certos conseqüentes da orientação para o mercado às organizações, formadas pelos seguintes elementos: melhor performance empresarial, maior compromisso organizacional e maior satisfação dos consumidores. Segundo tais autores, a melhora da performance empresarial relaciona-se de forma direta com a orientação para o mercado. Tal orientação, por unificar os esforços dos indivíduos de diversos departamentos em um só, acarreta uma excepcional melhora estratégica, demonstrando que estratégias advindas de negociações entre diversos departamentos são inferiores àquelas formuladas por indivíduos especializados para função. Assim, a geração de melhores estratégias, conseqüência de uma eficiente orientação para o mercado, está diretamente ligada à melhora da performance empresarial. Também, numa organização orientada para o mercado os empregados acabam desenvolvendo uma espécie de compromisso organizacional, não observados em quaisquer outros tipos de organizações. Já a satisfação dos consumidores, última conseqüência da orientação para o mercado, garantirá a realização de novos negócios.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

No trecho que se segue, são apresentados os principais resultados obtidos através dos dados coletados na pesquisa referente às maiores empresas privadas selecionadas do Vale do Rio Pardo.

Ressalta-se que todas as questões da escala de MARKOR equivalem a uma



determinada pontuação, podendo a geração alcançar até 50 pontos, a disseminação até 40 e a capacidade de resposta até 70, num total máximo de 160 pontos.

No que tange à geração da inteligência de marketing os resultados obtidos estão descritos na Tabela 1. Nota-se que a pontuação das empresas pesquisadas – com uma variação de 0 a 50 pontos – é apresentada em classes de intervalos.

TABELA 1 : Soma dos pontos da avaliação da Geração de Inteligência de Marketing de acordo com o setor da empresa entrevistada, em percentual.

Classes de Pontuação	Setores Industriais					
	Plástico	Têxtil	Alimentício	Agroindustrial	Metal Mecânico	Tecnológico
Até 23	18,20	0	11,10	0	11,10	0
De 23 a 28	18,20	0	11,10	0	22,20	0
De 29 a 33	18,20	16,20	29,60	14,30	22,20	16,70
De 34 a 37	18,20	83,30	33,30	28,86	33,30	16,70
De 38 a 42	9,10	0	11,10	57,10	11,10	16,70
Mais de 42		0	3,7	0	0	50,00
TOTAL	100	100	100	100	100	100

FONTE: Dados da Pesquisa.

Uma primeira análise dos dados observados na Tabela 1 permite perceber que as maiores pontuações quanto ao aspecto da geração da inteligência de marketing foram obtidas pelos setores agroindustrial e tecnológico. Isto pode ser verificado de acordo com a soma das duas últimas classes de pontuações dos questionários advindos das indústrias tecnológicas e agrícolas, 66,70% e 57,10% , respectivamente.

Ressalta-se ainda que enquanto os setores plástico e alimentício tiveram seus pontos espalhados entre todas os intervalos estabelecidos, o setor têxtil obteve 83,30% dos pontos enquadrados na quarta classe – de 34 a 37 pontos. Já o setor metal mecânico teve 77,80% dos seus pontos dispersos entre as classes que vão de 23 a 37 pontos, podendo-se inferir uma menor geração da inteligência de marketing nas empresas metal-mecânicas participantes do estudo.

TABELA 2: Soma dos pontos da avaliação da Disseminação de Inteligência de Marketing de acordo com o setor da empresa entrevistada, em percentual.

Classes de Pontuação	Setores Industriais					
	Plástico	Têxtil	Alimentício	Agroindustrial	Metal Mecânico	Tecnológico
Até 18	22,22	12,50	5,88	0	6,90	0
De 18 a 22	22,22	0	5,88	0	20,69	20,00
De 23 a 26	44,44	37,50	14,71	16,67	24,14	60,00
De 27 a 29	0	37,50	64,71	33,33	34,48	0
De 30 a 33	0	0	2,94	50,00	13,76	20,00
Mais de 33	11,11	12,50	5,88	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100	100	100

FONTE: Dados da Pesquisa.

Segundo Kohli, Jaworsky & Kumar (1993) a disseminação da inteligência de marketing é representada pelo processo de troca de informações sobre o mercado no interior das organizações. Tais informações geradas na etapa anterior serão proliferadas por toda organização para que esta possa, depois, agir conforme os anseios e necessidades de seus clientes, as tendências da concorrência e as demais variáveis do mercado.

Com base na escala de MARKOR, a avaliação da disseminação da inteligência de marketing foi novamente subdividida em seis classes de pontuação, conforme mostra a Tabela 2. Deve-se chamar atenção para a máxima pontuação que poderia ser obtida nesta etapa: 40 pontos.

Quanto aos resultados referentes à disseminação da inteligência de marketing, a observação da Tabela 2 deixa claro que o setor agroindustrial novamente destacou-se positivamente ao obter 100% de seus pontos divididos entre as classes que vão de 23 a 33 pontos.

Os setores que alcançaram as menores pontuações, demonstrando existência de problemas na disseminação de informações, foram o plástico, o têxtil e o metal mecânico, com a maior parte de seus percentuais localizados abaixo de 26 pontos, 88,90%, 50% e 51,76%, respectivamente.

Nota-se também que, ao contrário da boa pontuação obtida pelo setor tecnológico na etapa da geração de inteligência de marketing, no que diz respeito à disseminação, tal setor encontra-se mal classificado, concentrando 80% de seu escore entre 18 e 26 pontos, números bastantes baixos considerando-se a soma máxima que poderia ser alcançada.

Já em relação às empresas alimentícias participantes deste estudo, pode-se inferir que estas estão em situação intermediária, concentrando a maioria dos resultados, cerca

de 79%, entre 23 e 29 pontos. O restante dos pontos deste setor divide-se de maneira similar entre as outras classes de pontuações, conforme a Tabela 2.

Já a maneira como as empresas participantes do estudo respondem à capacidade de resposta à inteligência de marketing pode ser verificada na Tabela 3. Novamente ressalta-se a utilização de classes intervalares para uma melhor distribuição dos pontos que nesta etapa poderiam chegar a uma soma máxima de 70 pontos.

TABELA 3: Soma dos pontos da avaliação da Capacidade de Resposta à Inteligência de Marketing de acordo com o setor da empresa entrevistada, em percentual.

Classes de Pontuação	Setores Industriais					
	Plástico	Têxtil	Alimentício	Agroindustrial	Metal Mecânico	Tecnológico
Até 14	0	0	3,30	0	0	0
De 14 a 25	0	0	0	0	0	0
De 26 a 35	0	0	0	0	7,90	0
De 36 a 45	65,00	21,40	23,00	0	31,36	18,20
De 46 a 56	25,00	50,00	23,00	53,80	47,40	36,40
Mais de 56	10,00	28,60	50,80	46,20	13,20	45,50
TOTAL	100	100	100	100	100	100

FONTE: Dados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 3, observa-se a situação desfavorável em que encontram-se as indústrias do setor plástico, sendo que 65% dos questionários respondidos não alcançaram pontuações superiores a 45 pontos. Esta situação destoa com a realidade constatada no meio agroindustrial, onde 100% dos somatórios das pontuações permaneceram acima de 46 pontos, novamente indicando um posicionamento de destaque deste setor em relação aos demais pesquisados. Também o setor metal mecânico conseguiu destacar-se negativamente dos demais pelo alto percentual abaixo de 45 pontos, cerca de 39% dos amostrados, podendo-se talvez inferir a existência de uma menor orientação para o mercado deste setor.

Em termos gerais, os dados ora apresentados permitem afirmar que houve diferenças quanto ao grau de orientação para o mercado verificado junto aos setores empresariais em questão. Entretanto, para se testar a significância destas diferenças, aplicou-se o teste estatístico às estimativas médias apresentadas na Tabela 4. O resultado deste teste demonstra existir em todos os grupos – geração, disseminação e capacidade de resposta –, pelo menos um setor, com características significativamente diferentes da média obtida na totalidade dos setores econômicos em estudo (tais setores encontram-

se assinalados por um asterisco na tabela 4). Nestes casos, deve ser rejeitada a H0 e aceita a H1, admitindo-se a existência de diferenças significativas entre os ramos empresariais entrevistados.

Na análise dos pontos de geração de inteligência de marketing advindos dos respectivos setores empresariais, pode-se perceber que as indústrias pertencentes aos setores agroindustrial e tecnológico distinguem-se significativamente por possuírem médias de geração, ao nível de 5% de risco, acima das médias globais obtidas por todos os outros setores. Assim, em termos estatísticos, tanto as indústrias do setor tecnológico como as do setor agroindustrial, com pontuação média de 40,67 e 36,71, respectivamente, encontram-se acima da média normal obtida por todas as empresas pesquisadas que dispuseram-se a participar deste estudo.

Buscando-se avaliar, por sua vez, os dados resultantes da soma dos pontos da disseminação de inteligência de marketing, destaca-se, segundo Tabela 4, novamente as empresas do ramo agroindustrial com uma média de 29,17 pontos, constituindo-se de um valor acima da média padrão.

TABELA 4: Média dos pontos obtidos na geração, disseminação e capacidade de resposta à inteligência de marketing.

Setor Empresarial	Pontuação		
	Geração	Disseminação	Resposta
Plástico	31,73	22,33	46,06
Têxtil	33,83	25,75	52,14
Alimentício	31,93	26,32	51,38
Agroindustrial	36,71*	29,17	55,08
Metal-Mecânico	30,22	24,41	47,55
Tecnológico	40,67*	24,00	53,73
Média	33,14	25,33	50,31

FONTE: Dados da Pesquisa.

Quanto aos resultados correspondentes à capacidade de resposta à inteligência de marketing das empresas entrevistadas, como pode ser visto na Tabela 4, destacam-se os setores agroindustrial e plástico que, segundo o teste estatístico realizado, diferem da pontuação média normal obtida pelas indústrias como um todo. No entanto, é de crucial importância a compreensão de que, enquanto as empresas agroindustriais, com a pontuação média de 55,03 pontos, posicionam-se positivamente acima da média da capacidade de resposta à inteligência de marketing obtida por toda amostra, as empresas do setor plástico, com apenas 46,05 pontos médios, estão classificadas abaixo dos padrões

normais alcançados pela totalidade das indústrias participantes.

Por fim, aplicou-se também o teste estatístico *t* nos resultados da soma dos pontos totais do questionário de MARKOR, sendo tais resultados observados na Tabela 5. Nota-se que, ao nível de risco de 5%, diferem-se dentre os setores em estudo aqueles compostos pelas empresas agroindustriais e metal mecânicas.

Com em média 88,31 pontos, as empresas agroindustriais encontram-se acima da média obtida pelos demais setores, podendo-se perceber uma comprovação estatística dos dados apresentados na Tabela 4. Este resultado denota a existência de um alto nível de orientação para o mercado das indústrias do ramo agroindustrial aqui pesquisadas, destacando-se também a empresa do setor tecnológico que, apesar de não demonstrar diferenças significativas daquelas que compõem os demais setores, apresenta uma média bastante elevada e próxima à obtida pelas indústrias agroindustriais.

TABELA 5: Média dos pontos totais obtidos na escala de MARKOR pelos diferentes setores

SETOR DAS EMPRESAS	PONTOS TOTAIS
Plástico	73,55
Têxtil	81,21
Alimentício	81,46
Agroindustrial	88,31
Metal Mecânico	73,00
Tecnológico	87,73
TOTAL	79,39

FONTE: Dados da Pesquisa.

Quanto às empresas pertencentes ao ramo metal mecânico estudadas neste trabalho, as interpretações das informações reportadas na mesma Tabela 5 apontam que, com uma pontuação média de 73 pontos, deve-se admitir novamente diferenças significativamente desfavoráveis entre as empresas deste setor e aquelas pertencentes aos outros setores estudados no que diz respeito à soma total dos pontos da escala de MARKOR.

5 CONCLUSÕES

Partindo-se dos elementos que compõem a escala MARKOR (geração, disseminação e capacidade de resposta à inteligência de marketing) pode-se inferir o grau de orientação das empresas para o mercado.

Neste particular, a busca das necessidades atuais e futuras dos consumidores bem como as informações relevantes acerca dos concorrentes, dos clientes industriais e da evolução das variáveis políticas, econômicas, tecnológicas e legais que são produzidas pelas chefias de alto escalão na etapa de geração de inteligência de marketing estabelecem as condições para tal objetivo.

A proliferação de tais informações fica por conta da disseminação da inteligência de marketing, onde as chefias de médio escalão responsabilizam-se pelo processo de "troca de informações" sobre o mercado no interior das organizações, buscando a unificação das opiniões existentes em todos os departamentos organizacionais e identificando soluções capazes de levarem à melhoria contínua.

Por fim, as informações geradas na primeira etapa do desenvolvimento de uma orientação para o mercado são disseminadas por toda a organização, para que, finalmente, numa terceira e última etapa - denominada capacidade de resposta à inteligência de marketing - a empresa possa agir conforme as variáveis e tendências do mercado, atendendo da melhor maneira possível as demandas mercadológicas. Seguindo este conjunto de ações, as empresas reconhecem que o foco é o mercado e é para ele que suas atividades deverão convergir.

Ao se analisar as maiores empresas privadas do Vale do Rio Pardo do Estado do Rio Grande do Sul, pôde-se constatar aspectos relevantes acerca do grau de orientação para o mercado das empresas selecionadas. Esses dados poderão ser úteis na medida que se percebem as conseqüências da orientação para o mercado às organizações. Dentre tais conseqüências, ressaltam-se a melhora da performance empresarial, o maior compromisso organizacional e a maior satisfação dos consumidores.

A melhora da performance empresarial pode relacionar-se de forma direta com a orientação para o mercado. Tal orientação, por unificar os esforços dos indivíduos de diversos departamentos em um só, acarreta uma excepcional melhora estratégica, demonstrando que estratégias advindas de negociações entre diversos departamentos são inferiores àquelas formuladas por indivíduos especializados para a função. Assim, a geração de melhores estratégias, conseqüência de uma eficiente orientação para o mercado, está diretamente ligada à melhora da performance empresarial. As empresas aqui estudadas poderão, ao se orientarem devidamente para o mercado, responsabilizar tal estratégia pela criação de uma vantagem competitiva sustentável através de criação de valores para os consumidores.

Também numa organização orientada para o mercado os empregados acabam

desenvolvendo uma espécie de compromisso organizacional, não observados em quaisquer outros tipos de organizações. Assim, se as empresas do Vale do Rio Pardo estudadas implementarem uma devida orientação para o mercado serão capazes de desenvolver nos seus colaboradores uma espécie de comprometimento dos indivíduos da organização no objetivo comum da orientação para o mercado: servir o cliente.

Já a satisfação dos consumidores, imprescindível nos dias de hoje, também poderá ser alcançada por estas empresas através da orientação para o mercado. A competitividade é representada pelos inúmeros produtos de todas as partes do mundo disputando a atenção dos consumidores que, cada vez mais, procuram melhores preços, qualidade e vantagens na hora da compra. Por isso é necessário que as tais indústrias entendam a importância de uma monitoração constante do ambiente externo, pois assim poderão sair à frente de seus concorrentes e conquistar não só a satisfação como a fidelidade de seus clientes.

Parece também óbvio que a percepção da necessidade de um estudo mais detalhado das atuais exigências mercadológicas trará juntamente à tona a inevitável implementação de estratégias organizacionais mais eficazes e seguras, aumentando as possibilidades das empresas pesquisadas prosseguirem com sucesso.

Ao se analisar as maiores empresas privadas do Vale do Rio Pardo do Estado do Rio Grande do Sul, pôde-se constatar aspectos relevantes acerca do grau de orientação para o mercado das empresas selecionadas.

Diante do alto grau de geração da inteligência de marketing das indústrias do setor agroindustrial, representado por uma pontuação média de 36,71, dentre o total de 50 pontos máximos, pode-se inferir que deva existir uma grande preocupação da amostra considerada em buscar a coleta e o ordenamento das informações acerca das necessidades e desejos dos clientes capazes de moldar as demandas do mercado. Quanto à disseminação da inteligência de marketing verificou-se novamente as empresas do setor agroindustrial destacando-se das demais, com a média de 29,17 pontos. Considerando-se que o total que poderia ter sido alcançado nesta etapa corresponde a 40 pontos, pode-se concluir que as dimensões que compõem a geração da inteligência de marketing (busca de informações sobre clientes, concorrentes e outras variáveis do mercado) estão sendo disseminadas na mesma proporção em que foram geradas pelas empresas agroindustriais. Mais do que isso, os altos índices de geração e disseminação de inteligência de marketing das empresas do setor agroindustrial - que permitem uma melhor performance empresarial e um maior comprometimento de todos os empregados pelo objetivo comum de bem servir os clientes - podem ser os catalisadores do grande nível de capacidade de resposta à inteligência de marketing das indústrias deste mesmo setor, constituindo-se de 55,88 pontos médios, dentre os possíveis 70 pontos que corresponderiam a máxima pontuação da escala MARKOR nesta etapa.

Interpretando-se estes resultados à luz do somatório dos pontos totais obtidos na

escala MARKOR, verifica-se a ratificação de tais afirmações, destacando-se as empresas do setor agroindustrial como as mais orientadas para o mercado dentre todas as indústrias aqui consideradas, alcançando uma média de 88,31 pontos - dentre a pontuação máxima de 160 pontos correspondente a todas as questões do questionário utilizado.

Percebe-se também, desta vez levando em consideração a indústria tecnológica participante deste estudo, que a geração de inteligência de marketing parece obter números maiores do que a disseminação, 40,67 e 24 pontos médios respectivamente, dentre os mais altos 50 e 40 pontos possíveis nestas duas etapas. Parece, portanto, que as informações geradas não estão sendo disseminadas em todos os níveis organizacionais, permanecendo essas centradas na alta administração - responsável pelas decisões organizacionais. Isto pode estar ocorrendo devido a inúmeros fatores relacionados às dinâmicas interdepartamentais já citadas nos antecedentes da orientação para o mercado, como é o caso da presença de conflitos entre departamentos, da disputa de poder entre os próprios empregados da organização, da falta de compromisso organizacional e até mesmo da inexistência de conexões entre os vários departamentos existentes na empresa.

Quanto às empresas alimentícias pertencentes à amostra, a soma dos pontos das três etapas do sistema de inteligência de marketing conduz a um grau de orientação para o mercado, ficando tal setor com a média de 81,46 pontos, posição intermediária, se comparada aos valores extremos - que vão desde 73,55 a 88,31 - alcançados pelos outros setores.

Por fim, ressalta-se as situações das indústrias que se dispuseram a participar pertencentes aos setores plástico e metal mecânico. No primeiro, pôde-se observar que, além da baixa pontuação adquirida nas etapas de geração e disseminação de inteligência de marketing, representadas por apenas 31,73 e 22,33 pontos médios, respectivamente, o setor plástico obteve a pior média em relação à capacidade de resposta - 46,05 - chegando até mesmo a classificar-se abaixo das médias normais alcançadas pelos outros setores. Esta situação pode estar dificultando a performance das indústrias plásticas participantes da pesquisa no oferecimento de produtos e serviços que correspondam às necessidades e preferências do público alvo a ser atingido. Já as empresas do setor metal mecânico, por sua vez, também demonstram baixos índices nas três etapas que constituem o sistema de inteligência de marketing, resultando numa precária orientação para o mercado, chegando a se destacar negativamente em relação às pontuações médias referentes aos pontos totais da escala MARKOR das empresas de outros setores, com uma baixa média de 73 pontos, de um total de 160 pontos. Por conseguinte, tais constatações levam a crer na existência de uma maior dificuldade das empresas deste setor na execução das corretas estratégias organizacionais devido ao desconhecimento parcial das oportunidades e ameaças mercadológicas, quadro que impossibilita tais empresas de anteverem acontecimentos futuros e desenvolverem performances empresariais adequadas. Esta situação classifica tanto as empresas do setor plástico quanto aquelas

pertencentes ao setor metal mecânico como as menos orientadas para o mercado, ficando, porém, suspensas qualquer espécie de conclusão a este respeito. Os próprios autores Kohli, Jaworsky & Kumar (1993), ao se referirem aos resultados da escala MARKOR, posicionam-se superficialmente, remetendo-se a estudos futuros em busca de uma melhor compreensão.

Enfim, um estudo desta natureza não ousa responder a todas as dúvidas acerca do tema abordado e sim possibilitar às empresas dos setores participantes a averiguação do quanto as suas atitudes empresariais estão contribuindo para o desenvolvimento de um eficiente sistema de inteligência de marketing e, conseqüentemente, de um bom nível de orientação para o mercado e implementação do conceito de marketing.

Por fim, como toda pesquisa, por si só, incita o desenvolvimento de estudos posteriores, ressalta-se a pertinente continuidade deste trabalho, cabendo a repetição do mesmo com indústrias de outros portes, pertencentes aos mesmos ou até a diferentes setores da economia regional ou nacional. Também podem ser alvos deste mesmo objeto de trabalho empresas públicas e outros tipos de organizações, havendo ainda a possibilidade de comparação dos graus de orientação para o mercado com as performances das empresas estudadas - sendo pertinente avaliar o grau de satisfação dos seus clientes e verificar se estes estão percebendo o nível de geração, disseminação e capacidade de resposta à inteligência de marketing desenvolvido pelas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTELS, Robert. *The history of marketing thought*. Columbus: Publishing Horizons, 1988.
- CHURCHILL Jr., Gilbert A. *Marketing Research: methodological foundations*. 6. ed. United States: Dryden, 1996.
- DAY, George S. The capabilities of market driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, October 1994, p. 37-52.
- DESHPANDÉ, Rohit, FARLEY, John U., WEBSTER Jr., Frederick E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, v. 57, iss1, January 1993, p. 23-37.
- HAIR Jr., Joseph F., ANDERSON, Rolph E., TATHAM, Ronald L., BLACK, Willian C. *Multivariate data analysis*. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- KOHLI, Ajay K., JAWORSKY, Bernard J. Market orietation: the construct, research, propositions, and managerial aplications. *Journal of Marketing*, v. 54, April 1990, p. 1-18.

- KOHLI, Ajay K., JAWORSKY, Bernard J., KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v. xxx, November 1993, p. 467-477.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 676.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 6. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993. p. 478.
- LEVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo, 1999.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing. Volume 1*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 335.
- MCCARTHY, Jerome, PERREAULT Jr., William. *Marketing Essencial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 397.
- NARVER, John C., SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, October 1990, p. 20-35.
- PRIDE Willian M., FERRELL. *Marketing: Concepts and Strategies*. 9. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1995. 753 p.
- SHAPIRO, Ben. Mantenha os clientes lucrativos. *Revista de Marketing*, n. 305, Junho 1998, p.12-15.
- SEMENIK, Richard. BOMOSSY, Gary. *Princípios de Marketing: uma perspectiva global*. 2. ed. São Paulo: MAKRON Books do Brasil, 1996. p. 867.
- SPIEGEL, Murray R. *Estatística: resumo da teoria*. São Paulo: McGraw- Hill do Brasil, 1974. 580 p.
- STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1990. p. 533.