

---

## A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E AS ATIVIDADES DE MARKETING DE CONSTRUTORAS DE CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS DE LONDRINA E MARINGÁ

---

DOI: 10.5700/rege425

ARTIGO – MARKETING

### *Alexandre João Munhoz*

Mestre em Administração pelo PPA UEL/UEM – Londrina-Paraná, Brasil  
Especialista em *Marketing* pela PUC-PR  
Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina  
Empresário do setor de Propaganda  
E-mail: ale.munhoz@gmail.com

### *Mario Nei Pacagnan*

Professor do Programa de Mestrado em Administração da Universidade  
Estadual de Londrina – Londrina-Paraná, Brasil  
Pós-Doutor em Administração pela PUC-PR  
Doutor em Administração pela FEA-USP  
E-mail: marionei@usp.br

## RESUMO

Em geral, o uso das escalas de Orientação para o Mercado (OPM) tem como propósito central mensurar a utilização dos conceitos de *Marketing* por empresas no desenvolvimento de suas atividades no mercado. Nesse sentido, a escala Markor procura identificar a OPM da organização, mensurando-a por intermédio do fluxo de informações de mercado que são apropriadas pelas empresas numa perspectiva associada à inteligência de mercado. Entretanto, além do fluxo das informações pertinentes à inteligência de mercado, existem outras atividades que fazem parte da “aplicação do *marketing*” nas empresas que não são consideradas nessas escalas. Diante disso, procuramos elucidar melhor esse questionamento buscando as relações entre os dois conceitos. Nessa linha de raciocínio, o uso integrado dos esforços mediante a incorporação das atividades de *marketing* às informações de inteligência de mercado estruturadas na escala Markor apresenta-se como uma oportunidade a ser explorada. Portanto, o presente estudo teve como objetivo principal revelar a relação entre as práticas das atividades de *marketing* e o nível de OPM das empresas. Após a condução de uma revisão literária preliminar sobre o tema, efetuou-se uma pesquisa de campo de natureza quantitativa em uma amostra de empresas construtoras de condomínios residenciais nas cidades de Londrina e Maringá, buscando avaliar as possíveis relações entre os dois constructos, ou seja, as práticas das atividades de *Marketing* e as questões efetivas da OPM, pautadas na escala *MARKOR*. As análises estatísticas foram conduzidas mediante a aplicação do teste Exato de Fisher, que permite verificar as relações entre as variáveis, e, de maneira complementar, do teste V de CRAMER, que destaca a significância das mesmas variáveis. Como resultado preliminar, verificou-se positivamente a relação entre “emprego” das atividades de *marketing* e a OPM. Embora os resultados gerais não tenham confirmado a relação significativa entre os dois constructos na amostra pesquisada, outras questões emergiram, apontando diferentes perfis de interface entre determinadas atividades de *marketing* e os constructos da OPM, por meio da escala *MARKOR*.

**Palavras-chave:** Orientação para o Mercado, Atividades de *Marketing*, Construção Civil.

### **THE RELATION BETWEEN MARKET ORIENTATION AND MARKETING ACTIVITIES OF RESIDENTIAL CONDOMINIUM BUILDERS IN LONDRINA AND MARINGÁ**

## ABSTRACT

*The use of market orientation (MO) scales seeks to measure the use of marketing concepts by enterprises developing their market activities. In this sense, the Markor scale tries to demonstrate the MO*

of the organization, guided by measuring the flow of market information that is taken by enterprises with a perspective associated to market intelligence. However, besides the flow of information pertaining to market intelligence, there are other activities that are part of applying marketing in enterprises, which are not considered on these scales. In view of this an attempt was made to clarify this question searching for a relationship between the two concepts. In this sense the integrated use of efforts by the incorporation of marketing activities with market intelligence, structured on the Markor scale presents an opportunity to be exploited. Therefore, this study aimed to show the relationship between the practices of marketing activities and the level of market orientation in enterprises. After a preliminary review of pertinent literature a quantitative field survey was made with a sample of residential condominium builders in Londrina and Maringá, to assess the possible relations between these two constructs, i.e. the practices of marketing activities and the effective questions about MO, according to the Markor scale. Statistical analyses were made by applying the Fisher's Exact test, which verifies the relationships between the variables and in a complementary way and Cramer's V, which highlights the significance of these variables. As a preliminary result, there was a positive relationship between the application of marketing activities and the MO. Although the overall results have not confirmed a significant relationship between these two constructs, other issues emerged demonstrating the interface between different profiles of determined marketing activities and the constructs of the MO, by means of the Markor scale.

**Key words:** Market Orientation, Marketing Activities, Construction.

## LA RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN PARA EL MERCADO Y LAS ACTIVIDADES DE MARKETING DE CONSTRUCTORAS DE URBANIZACIONES RESIDENCIALES DE LONDRINA Y MARINGÁ

### RESUMEN

En general, el uso de las escalas de Orientación para el Mercado (OPM) tiene como propósito central mensurar la utilización de los conceptos de Marketing por parte de las empresas en el desarrollo de sus actividades junto al mercado. En ese sentido, la escala Markor procura apuntar la OPM de la organización, midiéndola por intermedio del flujo de informaciones de mercado que son apropiadas por las empresas en una perspectiva asociada a la inteligencia de mercado. Entretanto, además del flujo de las informaciones pertinentes a la inteligencia de mercado, existen otras actividades que forman parte de la “aplicación del marketing” en las empresas que no son consideradas en esas escalas. Delante de eso, procuramos informar mejor ese cuestionamiento buscando las relaciones entre los dos conceptos. En esa línea de razonamiento, el uso integrado de los esfuerzos mediante la incorporación de las actividades de marketing a las informaciones de inteligencia de mercado estructuradas en la escala Markor se presenta como una oportunidad a ser explorada. Por lo tanto, el presente estudio tuvo como objetivo principal revelar la relación entre las prácticas de las actividades de marketing y el nivel de OPM de las empresas. Después de la realización de una revisión literaria preliminar sobre el tema, se efectuó una investigación de campo de naturaleza cuantitativa junto a una muestra de empresas constructoras de urbanizaciones residenciales en las ciudades de Londrina y Maringá, buscándose evaluar las posibles relaciones entre los dos constructos, o sea, las prácticas de las actividades de Marketing y las cuestiones efectivas de la OPM, basadas en la escala MARKOR. Los análisis estadísticos fueron conducidos mediante la aplicación del test Exacto de Fisher, que permite verificar las relaciones entre las variables, y, de manera complementar, del teste V de Crámer, que destaca la significancia de las mismas variables. Como resultado preliminar, se constató positivamente la relación entre “empleo” de las actividades de marketing y la OPM. Aunque los resultados generales no hayan confirmado la relación significativa entre los dos constructos en la muestra investigada, otras cuestiones emergieron, apuntando diferentes perfiles de interfaz entre determinadas actividades de marketing y los constructos de la OPM, por medio de la escala MARKOR.

**Palabras-clave:** Orientación para el Mercado, Actividades de Marketing, Construcción Civil.

## 1. INTRODUÇÃO

Muito embora nas últimas décadas as empresas tenham sido orientadas a “permanecer junto ao cliente”, dando-lhe a devida atenção e percebendo a necessidade de investir em programas de manutenção e retenção, essa realidade, muitas vezes, para algumas empresas, apresenta-se mais como uma “matéria de fé” do que necessariamente como uma prática administrativa. Nesse sentido, estudos recentes correlacionando a Orientação para o Mercado (OPM) e os efeitos positivos da incorporação dessa filosofia nos resultados alcançados pelas empresas têm sido cada vez mais frequentes (URDAN; ROCHA, 2006).

Essa nova vertente do *marketing* foi definida como uma prioridade para a década de 1990 pelo *Marketing Science Institute* (MSI) (VARELA; DEL RIO, 2003). A partir do início dessa mesma década, percebeu-se um incremento no volume de trabalhos publicados sobre o tema na academia americana de *marketing*, o que impulsionou várias iniciativas semelhantes de pesquisa em todo o mundo. Os estudos seminais que impulsionaram a grande maioria das reflexões nessa área foram de Narver e Slater (1990) e de Jaworski e Kohli (1993). Nesses estudos foram propostos os constructos e escalas de mensuração de OPM que embasariam a maior parte dos estudos que se seguiram. Outros autores também contribuíram para a definição de constructos importantes, como Deshpandé, Farley e Webster Jr. (1993) e Day (1999). Entretanto, nos estudos e pesquisas acadêmicas sobre o tema OPM, verifica-se uma mínima compreensão sobre a ligação entre a OPM e os processos internos de *marketing* que possibilitam à organização ser mais orientada para o mercado (VORHIES; HARKER; RAO, 1999).

Destaca-se que na área *marketing* existe uma série de processos consagrados por uma vasta literatura dirigida que também tem como objetivo satisfazer o consumidor e, conseqüentemente, possibilitar o alcance de um melhor resultado. Esses processos envolvem a seleção de mercados-alvo, a comunicação empresarial, a definição de estratégias de preço e a distribuição, dentre outras (KOTLER, 2000), denominadas de atividades de *marketing* (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; PACAGNAN, 2006). O foco nos processos internos de *marketing* como preditores da *performance* organizacional, tal como fazem os estudos sobre OPM, também ocorreu em

abordagens anteriores (ELLIS, 2006; AKIMOVA, 2000; HOOLEY *et al.*, 2000; APPIAH-ADU, 1998). Igualmente, aspectos complementares à OPM, como o tema das “capacidades de marketing”, foram destaque em outros estudos relevantes (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2008; MOORE; FAIRHURST, 2003; BLESSA; RIPOLLÉS, 2008).

Portanto, observa-se, de um lado, uma vasta quantidade de estudos estruturados nas referências teóricas que comprovam uma relação significativa entre OPM e o desempenho organizacional; de outro, uma imensa coleção de práticas consagradas de *marketing* que também contribuem para a melhoria do desempenho da organização. Apesar de ambos os aspectos se referirem à mesma área temática e possuírem finalidades semelhantes, ainda há poucos dados sobre a possível relação entre os dois conceitos no âmbito das organizações. Diante dessa perspectiva é que emerge a questão central do presente estudo: qual é a relação existente entre o uso das atividades de *marketing* e sua interferência na OPM (Orientação para o Mercado) no caso de empresas construtoras de condomínios residenciais em Londrina e Maringá?

Para respondê-la, o estudo adota como base de caracterização da OPM os pressupostos definidos pela escala MARKOR. No caso específico do entendimento conceitual das Atividades de *Marketing*, adota-se a proposta de Campomar e Ikeda (2006). Cabe destacar que o estudo empírico conduzido nas empresas selecionadas incorpora como estrutura de coleta de dados um instrumento específico de mapeamento das Atividades de *Marketing* orientadas de acordo com as particularidades e especificidades do setor da construção civil, e, nesse sentido, vale-se de uma escala já utilizada de forma bem-sucedida em estudos anteriores (PACAGNAN, 2006; PACAGNAN; ROCHA NETO; ARAÚJO, 2008).

No tópico relativo à fundamentação teórica, são apresentados de forma preliminar alguns dados do setor da construção civil especialmente orientados às características das duas cidades selecionadas para a amostragem das empresas – Londrina e Maringá-PR. Na sequência, na fundamentação teórica, são apresentados os principais conceitos relativos ao tema OPM (Orientação para o Mercado), bem como as definições específicas relativas às Atividades de *Marketing*. Quanto à análise dos dados, o estudo adota a abordagem

quantitativista, analisando os dados levantados a partir das escalas por meio do uso de testes estatísticos não paramétricos (f de Fisher e V de Cramer), com o objetivo de analisar as possíveis relações entre as categorias de cada conceito.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A seguir, é conduzida a revisão da literatura do estudo, principiando pela caracterização do setor selecionado, ou seja, a Construção Civil. Na sequência, são apresentados os aspectos teóricos e conceituais relacionados tanto à OPM quanto às Atividades de *Marketing*.

### 2.1. OPM (Orientação para o Mercado): origem, conceitos e particularidades

A aplicação do *marketing* nos negócios teve seu início nas décadas de 1950 e 1960, nos Estados Unidos. Desde então, seus princípios têm sido amplamente incorporados e aceitos pelo meio empresarial. Notadamente no final da década de 1950, o *marketing* assumiu uma posição primordial nas empresas, visto que o principal objetivo destas era a satisfação dos consumidores (ESTEBAN *et al.*, 2002).

O conceito de OPM foi exposto pela primeira vez no artigo “Miopia de *Marketing*”, de Levitt (1960). Neste estudo, o autor sugere que as empresas devem deixar de considerar como sua função a produção de bens e serviços, e estabelecer a conquista de clientes como principal objetivo. De acordo com essa premissa, caberia ao dirigente máximo da empresa o direcionamento de todos os esforços de orientação e também de todas as atividades da empresa para o atendimento das necessidades e desejos do consumidor. Ainda na visão do autor, esse objetivo deveria ser levado a cabo por toda a organização e integrado a ela, ou seja, deveria haver uma orientação única e direcionada ao alvo em questão, que é o consumidor. Desse modo, Levitt (1960) cunhou o termo “orientação para o cliente” referindo-se ao padrão comportamental das organizações que passaram a adotar essa postura singular.

A partir desse momento, os profissionais de *marketing* foram convocados a “permanecer junto ao cliente”, direcionando seus esforços para o alcance do objetivo de satisfação das necessidades e desejos dos clientes. No entanto, o retorno esperado dessa orientação permaneceu por algum tempo embasado quase que em um tipo de “fê”,

sem qualquer estudo na área que avaliasse sua eficiência de modo mais pragmático (DAY, 1994). Nos anos seguintes, vários estudos procuraram esclarecer e construir esse conceito. Entretanto, seus testes empíricos foram problemáticos, o que levou o tema a ficar obscurecido por alguns anos (LAFFERTY; HULT, 2001).

Apesar de o assunto ter ganhado maior destaque na década de 1980, sendo tomado como elemento da estratégia empresarial (URDAN; ROCHA, 2006), ainda inexistia um constructo que possibilitasse a mensuração mais efetiva da “aplicação do conceito de *marketing*” nas empresas.

Finalmente, no início da década de 1990 surgiram dois artigos seminais, que iriam impulsionar uma série de outros estudos decorrentes e que buscavam a comprovação empírica da efetividade do *marketing* nas empresas: os artigos de Narver e Slater (1990) e de Jaworski e Kohli (1993). Nesses artigos foram construídos os conceitos de orientação para o mercado e suas respectivas escalas de mensuração, que, segundo os autores, possibilitariam avaliar o grau de “aplicação do conceito de *marketing*” nas empresas.

Os dois artigos buscaram associar o nível de orientação para o mercado, demonstrado pela empresa pesquisada por meio de suas escalas específicas, com o desempenho da empresa. Nessa ocasião, os autores também encontraram relações positivas entre esses dois constructos, iniciando um movimento de criação de provas empíricas da real efetividade da aplicação do *marketing* nas empresas. Entretanto, como explicitado pelos próprios autores, esse indício era apenas um início. Seria necessária uma série de estudos adicionais com amostras de diferentes setores, países e culturas para a criação de uma base empírica que permitisse qualquer generalização.

O tema assumiu uma grande importância nos estudos acadêmicos de *Marketing*, tanto que o *Marketing Science Institute* (MSI) o definiu como uma prioridade para a década de 1990. Para ser mais específico (VARELA; DEL RIO, 2003), o MSI “convocou” os acadêmicos a buscar respostas fundamentais a algumas questões centrais, tais como, entre outras: quais relações existem entre orientação de mercado e o sucesso nos negócios? Quais são os fatores a favor da adoção da orientação para o mercado pelas empresas?

A academia respondeu e, na década de 1990, foi observada uma ascensão significativa do tema “orientação para o mercado” nos estudos de *marketing*. Esse fato é facilmente observado no número de citações dos artigos de Kohli e Jaworski (1990) e de Jaworski e Kohli (1993), que na mesma década ultrapassou o de qualquer outro artigo clássico da área de *marketing* escrito até então (HUBBARD; NORMAN; MILLER, 2005).

Outros autores também contribuíram para a construção do conceito. Deshpandé, Farley e Webster (1993) conduziram um estudo em empresas japonesas buscando a relação entre a cultura corporativa, a orientação para o consumidor e a inovação. Esse estudo também deu origem a um artigo posterior (DESHPANDÉ; FARLEY, 1999), que apresentou proposta de uma nova escala de mensuração. Nesse mesmo estudo também foi encontrada uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a *performance* das organizações. Destaca-se, entretanto, que dessa vez a relação foi estabelecida com os dados obtidos dos clientes, e não de seus gestores, como nos primeiros estudos citados.

Day (1994) também contribuiu grandemente para o tema com suas pesquisas, fornecendo sua

visão sobre quais características uma empresa orientada para o mercado deve desenvolver. Comparadas às dos outros autores, as proposições de Day (2004) possuem um aspecto muito mais gerencial e prescritivo, tanto que a escala apresentada em seu trabalho, segundo o próprio autor, é voltada para o uso por “equipes da alta gerência para estabelecer a orientação de sua organização” (DAY, 2004:237).

Meta-análises recentes feitas a partir desses trabalhos sugerem que existe uma relação positiva e significativa entre os constructos de orientação para o mercado e a *performance* empresarial (ELLIS, 2006; RAAIJ; STOELHORST, 2008; KIRKA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005). Destaca-se ainda que já é sabido que muitos outros estudos em curso neste momento sobre a OPM em diferentes países também têm se ocupado em avaliar o relacionamento desta com outros constructos, além da *performance* empresarial (ELLIS, 2006; FARIA, 2006). Nessa perspectiva mais ampla, é possível organizar quatro linhas de conceitos comumente referenciados na literatura sobre Orientação para o Mercado, propostos pelos autores Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994). O Quadro 1 resume essas definições:

**Quadro 1: Resumo das linhas de definições na Orientação Para o Mercado**

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>	<b>Escala</b>
Jaworski e Kohli	A OPM consiste na geração de inteligência de mercado, na disseminação dessa inteligência e na resposta da empresa à inteligência gerada.	MARKOR, proposta por Kohli, Jaworski e Kumar (1993).
Narver e Slater	A OPM é uma cultura empresarial que estimula comportamentos que levam à criação de um valor superior ao cliente e, assim, de uma vantagem competitiva superior para a empresa.	MKTOR, foi desenvolvida a partir do trabalho de Narver e Slater (1990).
Deshpandé, Farley e Webster	A OPM é o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa em longo prazo.	Escala sem nome proposta por Deshpandé, Farley e Webster Jr. (1993), posteriormente a MORTN por Deshpandé e Farley (1999).
Day	Em um primeiro momento definiu-a como “uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes”, posteriormente incluiu outras duas ações, na afirmação “uma capacidade de compreender, atrair e manter clientes importantes”.	Escala sem nome em Day (2004).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Existem diversas escalas para a mensuração da OPM nas empresas, no entanto, em geral, duas delas são usadas mais comumente nas pesquisas sobre o tema (ELLIS, 2006; SHOHAN; ROSE; KROPP, 2005; SAMPAIO, 2000): a MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e a MKTOR de Narver e Slater (1990).

A MARKOR foi proposta por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), a partir de estudos anteriores de Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993), com o intuito de servir de instrumento de mensuração da orientação para o mercado nas empresas. O resultado foi uma escala composta de 20 questões, divididas entre os três componentes: seis questões relativas à geração de inteligência de mercado, cinco relativas à disseminação de inteligência de mercado e nove referentes à resposta à inteligência gerada.

A escala MKTOR foi desenvolvida a partir do trabalho de Narver e Slater (1990), cujo constructo inicialmente foi composto de três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional), além de dois outros critérios de decisão: o foco no longo prazo e o foco na lucratividade.

Há opiniões divergentes sobre qual das duas escalas seria a mais adequada. Por um lado, Ellis (2006) afirma que a MARKOR possibilita uma contribuição superior para modelos de regressão relacionados a vários indicadores de *performance*. A MARKOR também seria viável para aplicação em várias culturas (KREPAPA *et al.*, 2003; DESHPANDÉ; FARLEY, 1999). De outro lado, Harris (2002) defende que a escala MKTOR seria mais adequada por considerar claramente elementos ligados ao *marketing*, e não somente o fluxo de informações dentro da empresa, pois este seria ambíguo como mensuração. Deshpandé e Falrey (1999), ainda, afirmam que ambas as escalas, juntamente com a usada em seus estudos, são perfeitamente compatíveis entre si.

## 2.2. Atividades de Marketing

A AMA (*American Assosiation of Marketing*) define *Marketing* como “a atividade, conjunto de instruções e processos para criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para o consumidor, clientes, parceiros e sociedade de um modo geral” (AMA, 2009). Kotler (2000:30) apresenta uma definição sob a ótica das

necessidades e desejos do consumidor ao dizer que o “marketing é um processo social pelo qual pessoas e grupos de pessoas obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor uns com os outros”.

As duas definições observam o processo do *marketing* sob uma ótica mais ampla e global. Contudo, para buscar as atividades envolvidas no *marketing*, a definição de administração de *marketing* de Kotler (2000:30) é mais útil: “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. A partir dessa observação, destacam-se inicialmente o planejamento e as ações do composto de *marketing* como itens da prática de *marketing* nas empresas.

Outro ponto é levantado por Boone e Kurtz (1998), sobretudo ao evidenciarem que a identificação do mercado-alvo também é um dos pontos principais das atividades de *marketing*, pois é necessário saber a quem a empresa direciona seus projetos antes de iniciar suas estratégias globais. Nickels e Wood (1999) colaboram em grande parte com essa configuração ao afirmarem que os oito processos universais do *marketing* consistem em: busca e análise ambiental; pesquisa e análise de *marketing* (estes dois primeiros podem ser facilmente classificados como parte do sistema de informações de *marketing*); segmentação e seleção de mercado-alvo e posicionamento; desenvolvimento de produto e diferenciação; determinação de valor e preços; gerenciamento de canais; comunicação integrada de *marketing* (os quatro últimos referentes ao composto de *marketing*); e um último item, definido como construção de relacionamento. Este último item, em especial, manifesta a preocupação com a manutenção dos clientes, que, no entanto, muitas vezes é entendida como a aplicação do *marketing* de relacionamento, considerado uma abordagem empresarial voltada para a retenção de clientes (SWIFT, 2001). Como este item não foi citado por nenhum dos outros autores, seria lógico desconsiderá-lo, já que, por sua definição, consiste mais em um aspecto estratégico do que em uma atividade de *marketing*,

Para Campomar e Ikeda (2006:10), as atividades de *marketing* consistem “na procura da

composição das questões controláveis de *marketing* que maximizem os objetivos da organização à luz do comportamento das questões ambientais não controláveis”. Os mesmos autores aglutinam os muitos elementos já citados e inserem ainda a “Estrutura organizacional de *marketing*” na configuração das atividades de *marketing*. Dessa maneira, os autores estabelecem uma proposta na qual as atividades de *marketing* passam a ser classificadas da seguinte forma:

- a) Estrutura organizacional de *Marketing*;
- b) Sistema de informações de *Marketing*;
- c) Segmentação de mercado;
- d) Decisão sobre o composto de *marketing* ou *marketing-mix*;
- e) Planejamento de *marketing*. (CAMPOMAR; IKEDA, 2006:11)

### 3. MÉTODO

O presente estudo, quantitativo e de natureza descritiva, tem como ênfase central avaliar a relação entre as práticas das atividades de *marketing* e o nível de OPM de uma amostra de empresas construtoras de condomínios residenciais das cidades de Londrina e Maringá-PR. O levantamento de campo classifica-se como do tipo *survey cross-sectional*, conforme Malhotra (2001). A população desta pesquisa foram as construtoras de condomínios residenciais com sede ou filiais localizadas nas cidades de Londrina e Maringá, no Estado do Paraná. A listagem de nomes de empresas foi obtida dos sindicatos do setor de cada cidade (Sinduscon Norte e Sinduscon Noroeste do Estado do Paraná). Com base em um cadastro fornecido pelos Sinduscon e após a realização de uma segmentação das empresas que especificamente constroem condomínios residenciais, foram obtidas 37 empresas nas duas cidades em destaque. Entretanto, das empresas selecionadas, foi possível obter respostas somente de 27 empresas. Em cada empresa foi entrevistado apenas um indivíduo, prioritariamente aquele profissional que ocupasse um cargo de direção e, quando disponível, da área de *marketing*. Portanto, a amostra da população de todas as construtoras das duas cidades pode ainda ser classificada como não probabilística por julgamento ou intencional (COOPER; SCHINDLER, 2003). A seleção de empresas de condomínios residenciais é justificada pelo fato de estas possuírem um contato mais próximo com consumidores finais do que outros tipos de construtoras que se empenham na

construção de pontes, prédios públicos, estradas, entre outros. Além disso, outras empresas do setor da construção civil também atendem em sua maioria clientes corporativos e, nesse caso, não seriam o foco do presente estudo.

O instrumento de coleta de dados adotado para o estudo foi dividido em três partes, e conteve de maneira segmentada questões sobre: a mensuração da orientação para o mercado, o levantamento das atividades de *marketing* e a avaliação da *performance* da empresa. A aplicação em campo deu-se mediante entrevistas diretas com os sujeitos selecionados de cada empresa. Quanto à estrutura das questões do instrumento de coleta, optou-se pela adoção da escala Likert de 6 pontos, com as seguintes alternativas de respostas: “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente” para a avaliação da orientação para o mercado, “Nenhuma utilização” e “Total utilização” para as atividades de *marketing*, e, por fim, “Muito pior” e “Muito melhor” para a avaliação do desempenho e *performance*.

Para a operacionalização da OPM foi adotada como referência a escala MARKOR (KOHLEI; JAWORSKI; KUMAR, 1993), pois esta escala possui testes de confiabilidade e validade aceitos em países e culturas distintas dos EUA e em vários tipos de organizações. Além disso, a escala MARKOR possibilita o estudo e a avaliação dos efeitos da OPM em outras dimensões organizacionais, tais como: nas estratégias de *mix* de *marketing*, nos processos de inovação, no desenvolvimento de novos produtos, na propaganda, na gerência de vendas, etc. (KREPAPA *et al.*, 2003). Dentre os estudos que se destacam por já terem se utilizado da escala MARKOR no contexto brasileiro, podemos citar: Pacagnan *et al.* (2008), Didonet (2007), Didonet e Lara (2007), Gonçalves (2006), Galão (2007), Antoni (2004), Perin e Sampaio (2004), Martins (2004), Menna (2001), Perin (2001), Sampaio (2000), Mandelli (1999).

Com relação às atividades de *marketing*, optou-se por selecionar um conjunto de indicadores obtidos de maneira preliminar da estrutura proposta por Pacagnan (2006), para a condução de estudos sobre a avaliação e utilização das atividades de *marketing* em empresas. Partindo-se do modelo citado, procedeu-se a alguns ajustes e modificações dos indicadores das atividades de *marketing*, a fim de que estes melhor se

adequassem às terminologias comuns e frequentes adotadas pelo setor de construção civil. De forma objetiva, retiram-se as questões sobre o comportamento de *marketing* ligado à exportação e inseriram-se ações relacionadas ao setor desta pesquisa, mantendo-se, porém, as principais referências às grandes vertentes das atividades de *marketing*, que são: estrutura e organização de *marketing*; sistemas de informação de *marketing*; estudo de segmentação e posicionamento de mercado; decisões de composto de *marketing* em produto, preço, praça e promoção; e, finalmente, a atividade de planejamento de *marketing*.

No estudo de Ellis (2005) e de Siu (2002) é possível verificar a condução das entrevistas mediante a opção por escalas com definições gerais de cada área, ou seja, os entrevistados classificam por meio de uma escala cada aspecto de *marketing* destacado como existente na empresa, ou seja, propaganda, preços, pesquisa de *marketing*, vendas. Entretanto, no pré-teste do instrumento de coleta, observou-se que dentre as duas maneiras de estruturar as perguntas, ou seja, com perguntas direcionadas ou gerais, os entrevistados manifestaram melhor compreensão quando as questões estavam mais dirigidas. Os resultados das duas escalas apresentaram dados contraditórios com relação aos mesmos aspectos (o nível de aplicação do planejamento de *marketing* foi diferente nas duas escalas). Quanto à *performance*, visto que geralmente os pesquisadores têm dificuldade em obter determinados dados das empresas, foram usadas medidas subjetivas, ou seja, os entrevistados responderam as questões subjetivamente por meio da escala proposta. Esse recurso tem sido comum em pesquisas sobre essa temática, embora haja críticas quanto à sua validade. Sampaio (2000) ainda afirma que vários estudos encontraram fortes correlações entre medidas objetivas e subjetivas de desempenho, fato observado em um estudo conduzido pelo próprio autor no Brasil.

Os indicadores selecionados para a avaliação da *performance* foram obtidos a partir de uma compilação, feita por Perin (2001), dos indicadores

mais usados na área. Mediante a realização do pré-teste do instrumento de coleta, ainda foi possível selecionar e validar as seguintes dimensões quanto à *performance*: taxa de crescimento de vendas, participação no mercado, desempenho geral e sucesso em novos empreendimentos. O item lucratividade foi suprimido no teste em razão da falta de compreensão dos entrevistados sobre ele. Cabe ainda destacar que todas as perguntas foram respondidas de forma estruturada em uma escala de Likert de seis pontos, como nos constructos anteriores.

Para a análise quantitativa dos dados, utilizaram os *softwares* Microsoft Excel e SPSS 17.0, a fim de alcançar os resultados necessários. Inicialmente, conduziu-se uma análise estatística descritiva por meio das medidas de tendência central como: média, mediana, variância, e desvio-padrão. Para verificação da dispersão e das características dos dados, optou-se pela condução de análises multivariadas complementares, com base no teste de exato de Fisher bilateral, para verificar a relação entre as questões, e, por fim, no teste de V de Cramer, para avaliar a significância das relações.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho tem início a apresentação dos resultados. Inicialmente, foram feitos cruzamentos de todas as questões de OPM com todas as questões relativas às atividades de *marketing*. Na sequência, procedeu-se à análise das médias de cada categoria, que permitiu uma comparação direta entre elas. Para cada cruzamento foram aplicados o teste exato de Fisher com nível de significância de 0,1, a fim de verificar a existência de uma relação estatística significativa, e o coeficiente de CRAMER, para avaliar o grau desse relacionamento.

A seguir, são observados mais detalhadamente os relacionamentos significativos ( $p < 0,1$ ) encontrados entre as questões de OPM e as atividades de *marketing*. Na Tabela 1 observam-se as relações encontradas na primeira categoria de questões de OPM (geração de inteligência):

**Tabela 1: Relações significativas entre questões de geração de inteligência e questões de atividades de marketing**

Questão de OPM	Questões de AM	Cramer
OPM_GER1 ->	AM_PREC1	0,43
OPM_GER2 ->	AM_PREC1	0,42
OPM_GER3 ->	AM_SIM4	0,51
OPM_GER4 ->	AM_SEG2	0,47
	AM_PROMO5	0,37
OPM_GER5 ->	AM_SIM4	0,51
	AM_SIM5	0,63
	AM_SIM6	0,53
	AM_PROD2	0,57
	AM_PROD3	0,53
	AM_PROMO1	0,41
OPM_GER6->	AM_SIM2	0,51
	AM_SIM4	0,51
	AM_SIM5	0,43
	AM_SEG2	0,50
	AM_SEG3	0,50
	AM_PROD2	0,57
	AM_PROD3	0,53
	AM_PLAN4	0,50

Fonte: Coleta de dados.

As duas primeiras questões de OPM (OPM\_GER1 e OPM\_GER2), que tratam da prática de reuniões com clientes sobre necessidades futuras e pesquisa de mercado, apresentaram relações de intensidade moderada (Cramer entre 0,4 e 0,5) com a questão AM\_PREC1, referente à existência de um monitoramento de preços da concorrência. Por sua vez, a terceira questão (OPM\_GER3), sobre a percepção de mudanças nas preferências de compra do consumidor, apresentou uma relação de intensidade moderada com a questão AM\_SIM4, referente ao monitoramento do comportamento do concorrente.

A questão OPM\_GER4, enfocando a avaliação da qualidade oferecida pela empresa, mostrou uma relação moderada com a questão AM\_SEG1, relacionada à criação de ofertas de acordo com as necessidades do segmento, e uma relação de intensidade fraca (Cramer entre 0,1 e 0,3) com a AM\_PROMO5, referente à existência de um setor de relações públicas na empresa.

Por outro lado, a questão OPM\_GER5 (rapidez em detectar mudanças no ramo de atividade)

apresentou relações moderadas com tendência para fortes (Cramer entre 0,5 e 0,6) com três questões do sistema de informações de *marketing* (AM\_SIM4, AM\_SIM5 e AM\_SIM6), referentes ao monitoramento da concorrência, ambiente e distribuição da informação internamente. Além de apresentarem relacionamentos moderados com as questões AM\_PROD2, AM\_PROD3 e AM\_PROMO1, as duas primeiras também mostraram estar relacionadas à pesquisa e diferenciação para produtos, e a última à existência de uma equipe de vendas dentro da empresa.

A questão OPMGER6, relativa à revisão dos efeitos das mudanças no ambiente empresarial, igualmente revelou três relações de intensidade moderada com três atividades de *marketing* do sistema de informação de *marketing* (AM\_SIM2, AM\_SIM4, AM\_SIM5), as duas últimas relativas ao monitoramento da concorrência e do ambiente. Outras relações foram encontradas com a adequação dos produtos e da comunicação da empresa, de acordo com o segmento (AM\_SEG2 e AM\_SEG3), com os esforços de pesquisa, inovação e diferenciação dos produtos no mercado (AM\_PROD2 e AM\_PROD3), e com a questão

AM\_PLAN4 sobre o planejamento de ações de *marketing* com base em um diagnóstico.

Observando-se as questões de geração de inteligência de OPM apresentadas acima, percebe-se que há cinco fortes relações entre elas e as atividades de *marketing* relacionadas aos concorrentes. Apenas nas duas últimas foi verificada uma correspondência forte com as atividades do sistema de informação de *marketing* (responsável pela geração de inteligência de *marketing* dentro da empresa). Outro ponto relevante foi o fato de as questões OPM\_GER5 (detecção de mudanças no setor) e OPM\_GER6 (revisão da forma pela qual as mudanças no ambiente afetariam a empresa) apresentarem forte

relação com as atividades de *marketing* de pesquisa e diferenciação de produtos. Por fim, apenas três questões (OPM\_GER3, OPM\_GER4 e OPM\_GER5) evidenciaram relações significantes estatisticamente de intensidade moderada com atividades de *marketing* relacionadas ao SIM.

Entretanto, em uma análise mais ampla das informações, ao se aplicar o teste relacionando-se os agrupamentos de questões, obteve-se somente uma relação estatística de caráter moderado (CRAMER de 0,41) com o item produto do composto de *Marketing*, em destaque na Tabela 2. As demais atividades de *marketing* não tiveram relação significativa com a geração de inteligência da OPM ( $p > 0,1$ ). Seguem os dados na Tabela 2:

**Tabela 2: Cruzamentos entre geração de inteligência (OPM) e atividades de *marketing***

Relação	Fisher ( <i>p</i> )	Cramer
Geração de Inteligência x Estrutura	1,00	0,05
Geração de Inteligência x SIM	0,50	0,12
Geração de Inteligência x Segmentação	0,27	0,23
Geração de Inteligência x Produto	<b>0,09</b>	<b>0,41</b>
Geração de Inteligência x Promoção	1,00	0,07
Geração de Inteligência x Ponto	0,50	0,12
Geração de Inteligência x Preço	1,00	0,08
Geração de Inteligência x Planejamento	0,28	0,28

Fonte: Coleta de dados.

Dando seqüência à análise, na Tabela 3 são observadas as relações significativas encontradas

entre as atividades de *marketing* e a disseminação de inteligência:

**Tabela 3: Relações significativas entre questões de disseminação de inteligência e questões de atividades de marketing**

Questão de OPM	Questões de AM	Cramer
OPM_DIS1	AM_SEG2	0,59
	AM_SEG3	0,37
	AM_PROMO5	0,47
	AM_PLAN4	0,37
OPM_DIS2	AM_SIM4	0,43
	AM_SIM6	0,37
	AM_SEG3	0,48
	AM_PROMO1	0,40
	AM_PROMO4	0,40
OPM_DIS3	AM_PROMO5	0,50
	AM_ESTRUT1	0,45
	AM_ESTRUT2	0,50
OPM_DIS4	AM_ESTRUT3	0,40
	AM_SEG2	0,37

Fonte: Coleta de dados.

A primeira questão, OPM\_DIS1, sobre a rotina de reuniões da empresa para discutir tendências e desenvolvimento do mercado, apresentou quatro relações estatísticas significativas: primeiro, com a criação de ofertas de produtos; depois, com a adequação dos esforços de comunicação de acordo com a estratégia de segmentação (AM\_SEG2 e AM\_SEG3, a primeira com um coeficiente de Cramer de 0,58, próximo de uma relação forte); em seguida, com a existência de um planejamento de *marketing* com base em um diagnóstico (AM\_PLAN4); finalmente, com o fato de a empresa possuir um encarregado de relações públicas (AM\_PROMO5).

A questão OPM\_DIS2 obteve o maior número de relacionamentos significativos dessa categoria, item relativo à disponibilidade do pessoal de *marketing* em discutir com outros departamentos sobre as futuras necessidades dos clientes. Inicialmente, dois relacionamentos moderados com as atividades AM\_SIM4 e AM\_SIM6 (monitoramento dos concorrentes e distribuição das informações do SIM dentro da empresa) chamam a atenção, pois a disseminação das informações (esta categoria de OPM em questão) é função do SIM empresa. Em seguida, relacionamentos significativos são observados com as questões de Promoção (AM\_PROMO2, AM\_PROMO4 e AM\_PROMO5), de intensidade

moderada, possuindo um Cramer entre 0,4 e 0,5, que tratam da execução de campanhas publicitárias e realização de eventos para lançamentos de novos empreendimentos, além da existência de um encarregado de relações públicas dentro da empresa. Por fim, houve uma relação com a atividade que se refere à adequação dos esforços de comunicação à estratégia de segmentação (AM\_SEG3).

No que diz respeito à disseminação da informação dentro da empresa sobre acontecimentos relacionados com grandes clientes do mercado (OPM\_DIS3), foram encontradas relações significativas concentradas nas atividades de *marketing* alusivas à estrutura de *marketing* da empresa (AM\_ESTRU1, AM\_ESTRU2 e AM\_ESTRU3).

A distribuição de dados sobre a satisfação dos clientes em todos os níveis hierárquicos da empresa (OPM\_DIS4) apresentou um relacionamento significativo apenas com a atividade de *marketing* relativa à criação de ofertas de produtos de acordo com as necessidades e desejos de cada segmento (AM\_SEG2). Por fim, cabe destacar que a natureza dessa relação é fraca (Cramer de 0,37).

Apesar de a disseminação de inteligência ser uma função desempenhada também pelo Sistema

de Informação de *Marketing* da empresa, houve poucas relações estatísticas significativas entre esses dois constructos no estudo. Apenas a questão OPM\_DIS2, relativa ao tempo investido na discussão com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes, encontrou relações com duas questões do SIM (AM\_SIM4 e AM\_SIM6). Outro fato relevante foi a descoberta das relações entre OPM\_DIS3 (disseminação das informações dentro da empresa sobre grandes clientes) e as questões de atividades de *marketing*

relativas à estrutura e organização de *marketing*. Outro ponto importante também foi o número de relações encontradas entre as atividades de *marketing* e as questões OPM\_DIS2 e OPM\_DIS1.

Embora tenham sido observadas distintas relações com várias atividades de *marketing* individualmente, na comparação geral houve apenas uma relação estatística significativa, de caráter moderado, entre disseminação de inteligência e o sistema de informação de *marketing*, como se observa na Tabela 4:

**Tabela 4: Cruzamento entre disseminação de inteligência (OPM) e atividades de *marketing***

Relação	Fisher ( $p$ )	Cramer
Disseminação x Estrutura	0,57	0,16
Disseminação x SIM	<b>0,05</b>	<b>0,52</b>
Disseminação x Segmentação	0,16	0,33
Disseminação x Produto	0,39	0,18
Disseminação x Promoção	1,00	0,17
Disseminação x Ponto	1,00	0,15
Disseminação x Preço	1,00	0,07
Disseminação x Planejamento	0,21	0,35

Fonte: Coleta de dados.

Dando sequência à análise dos dados, na Tabela 5 são expostas as relações significativas

encontradas entre as atividades de *marketing* e a resposta ao mercado da OPM:

**Tabela 5: Relações significativas entre resposta ao mercado e atividades de marketing**

Questão de OPM	Questões de AM	Cramer
OPM_RES1	Não encontrada relação significativa	-
OPM_RES2	Não encontrada relação significativa	-
OPM_RES3	Não encontrada relação significativa	-
OPM_RES4	Não encontrada relação significativa	-
OPM_RES5	AM_SIM3	0,51
OPM_RES6	AM_SIM2	0,43
	AM_SIM3	0,43
	AM_SIM4	0,60
	AM_PROMO4	0,40
	AM_PROMO5	0,50
OPM_RES7	Não encontrada relação significativa	-
OPM_RES8	Não encontrada relação significativa	-
OPM_RES9	AM_SIM5	0,41
	AM_PROD2	0,53
	AM_PROD3	0,41
	AM_PLAN3	0,41
OPM_RES10	AM_PLAN4	0,37

Fonte: Coleta de dados.

As quatro primeiras questões sobre resposta ao mercado não apresentaram relações estatísticas significativas com nenhuma das atividades de *marketing* pesquisadas. Por outro lado, verificou-se que elas possuem relação com a comunicação de um departamento com outros sobre: informações dos concorrentes (OPM\_RES1); o tempo de resposta às mudanças de preços dos concorrentes (OPM\_RES2); a atenção dada às mudanças nas necessidades dos seus clientes (OPM\_RES3); e a revisão dos esforços de desenvolvimento do produto para assegurar que esteja de acordo com os desejos dos clientes (OPM\_RES4).

Duas outras também não apresentaram nenhuma relação, OPM\_RES7 e OPM\_RES8 (referentes na mesma ordem), com a coordenação dos diferentes departamentos dentro da empresa e com a atenção dada às reclamações dos clientes. Outras duas demonstraram apenas uma relação: a primeira (OPM\_RES5), uma relação moderada (Cramer 0,51) entre as reuniões periódicas para o planejamento de respostas às mudanças no ambiente de negócio e a realização de pesquisa de *marketing* com clientes potenciais (AM\_SIM3); e a segunda (OPM\_RES10), uma relação fraca (Cramer 0,37) entre o esforço combinado dos

departamentos para modificação do produto ou serviço a partir do desejo do consumidor e o fato de haver um planejamento de *marketing* com base em um diagnóstico (AM\_PLAN4).

As duas questões sobre Resposta ao Mercado de OPM mais relacionadas com as atividades de *marketing* foram OPM\_RES6 e OPM\_RES9, respectivamente tratando da resposta imediata às campanhas dirigidas aos seus clientes por um concorrente e da execução em tempo adequado de um plano de *marketing* bem elaborado. A primeira, (OPM\_RES6), teve relações de caráter moderado (Cramer entre 4,3 e 6) com três questões do sistema de informações de *marketing* (AM\_SIM2, AM\_SIM3 e AM\_SIM4), que tratam da realização de pesquisas com clientes atuais e potenciais e do monitoramento dos concorrentes. Ela também apresentou outras duas relações moderadas com a realização de eventos para divulgação de novos empreendimentos e a presença de um encarregado de relações públicas (AM\_PROMO4 e AM\_PROMO5); por fim, uma relação de caráter fraco com o monitoramento de ameaças e oportunidades do mercado (AM\_PLAN3). Já a segunda questão (OPM\_RES9), relativa à rapidez de implementação de um bom plano de *marketing*,

apresentou relações de caráter moderado (Cramer entre 4,1 e 5,3) com quatro atividades de *marketing*: o monitoramento de questões do ambiente (AM\_SIM5), possuir um processo de pesquisa e inovação para os produtos (AM\_PROD2), empenho em sua diferenciação (AM\_PROD3) e o monitoramento das oportunidades e ameaças do mercado.

O fato mais relevante desta última exposição foi a inexistência de relações significativas de várias questões de OPM com as atividades de *marketing* (6 questões no total), não havendo qualquer relação estatística significativa. A maioria das relações ficou concentrada nas atividades do SIM, gestão de produto, promoção e planejamento. Atividades

relacionadas à estrutura de *marketing*, segmentação, ponto de venda e preço não foram relacionadas a nenhuma das questões de OPM. Apenas duas questões de OPM concentram a maioria das relações, OPM\_RES6 (resposta de ofensivas dos concorrentes para com seus clientes) e OPM\_RES9 (rapidez da aplicação de um bom plano de *marketing*), e aparentemente parecem ser as mais afetadas pelas atividades de *marketing*.

Em uma análise mais ampliada, verificou-se que, tal qual a última categoria, a resposta ao mercado apresentou apenas uma relação estatística significativa, de caráter moderado, com uma atividade de *marketing*, conforme Tabela 6:

**Tabela 6: Cruzamentos entre resposta ao mercado (OPM) e as atividades de *marketing***

Relação	Fisher ( <i>p</i> )	CRAMER
Resposta x Estrutura	0,57	0,16
Resposta x SIM	<b>0,05</b>	<b>0,51</b>
Resposta x Segmentação	0,16	0,33
Resposta x Produto	0,40	0,18
Resposta x Promoção	1,00	0,17
Resposta x Ponto	1,00	0,15
Resposta x Preço	1,00	0,07
Resposta x Planejamento	0,21	0,35

Fonte: Coleta de dados.

Em uma análise geral, pode-se observar que cada uma das três categorias de questões apresentou relações significativas com uma determinada atividade de *marketing* (análise ampla). Duas dessas relações ocorreram com a atividade do SIM da empresa. Uma vez que o conceito de Jaworski e Kohli (1993) busca mensurar a aplicação do conceito de *marketing* por meio da avaliação do fluxo de informações de mercado na empresa, esse resultado mostra certa coerência com o conceito desses autores.

Entretanto, de modo geral, é possível afirmar que existem elos fracos de relacionamento entre os dois constructos, sobretudo em razão das poucas relações alcançadas com o estudo de campo. Tal fato é confirmado ao se comparar diretamente o resultado compilado da OPM com o de Atividades de *Marketing* e não se encontrar relação estatística significativa entre os dois ( $p > 0,1$  /  $p = 0,4$ ). Portanto, não foi possível comprovar uma relação

geral significativa entre OPM e as Atividades de *Marketing*, mas sim alguns pontos de contato entre cada uma das questões envolvidas nas duas escalas e uma relação geral encontrada em cada categoria das questões de OPM. Nessa perspectiva, o presente estudo corrobora Vorhies, Harker e Rao (1999) e Ellis (2005), que também encontraram apenas algumas relações significativas e positivas entre os dois constructos, e com intensidades variadas, a exemplo do presente trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As escalas de OPM, de acordo com a revisão da literatura conduzida no presente estudo, possuem como objetivo central avaliar o quanto o conceito de *Marketing* é aplicado pelas empresas. Entretanto, ao se analisarem as principais escalas, observou-se que não existem menções dirigidas a todas as atividades de *marketing* nas quais uma empresa pode se apoiar de forma a obter uma plena

incorporação do *marketing* em seu cotidiano. Essa foi a questão norteadora deste estudo e, como primeiro passo para elucidar essa situação, buscou-se levantar as relações entre os resultados obtidos por uma escala de OPM e a aplicação das atividades de *marketing* nas empresas pesquisadas.

Nessa perspectiva, o estudo das relações entre OPM e as Atividades de *Marketing* foi estruturado em vários níveis, comparando questões internas do constructo e as diversas categorias, a fim de verificar a existência de relacionamento. Ao se confrontar em as questões umas com as outras, verificaram-se relações significativas de algumas dimensões da OPM com algumas dimensões específicas das Atividades de *Marketing*, principalmente nas questões referentes às seguintes perspectivas: rapidez em detectar mudanças no setor, revisão das formas pelas quais as mudanças afetam o ambiente empresarial, reunião com os departamentos para discutir o mercado, empenho do departamento de *marketing* em discutir com outros departamentos sobre futuras necessidades dos clientes, rapidez de resposta ante uma investida de um concorrente aos seus clientes e, finalmente, rapidez de implementação de um plano de *marketing*. Destaca-se ainda que, das 20 questões de OPM, praticamente seis (com mais de 3 relações) demonstraram ter uma relação de significativa importância com as atividades de *marketing*. As outras questões obtiveram pouca ou nenhuma contribuição das atividades de *marketing*. Por outro lado, apenas 8 das 30 atividades de *marketing* pesquisadas produziram um efeito significativo (mais de 3 relações) nas questões de OPM 11.

Em seguida, ao se compararem as categorias entre si, descobriu-se um pequeno número de relações entre a OPM e as Atividades de *Marketing*. Entretanto, a cada cruzamento feito, em termos significativos, foram encontrados somente dois relacionamentos estatísticos envolvendo o SIM. Nessa perspectiva, as relações alcançadas com o SIM encontram algum alinhamento e coerência com o conceito de Jaworski e Kohli (1993), pois este busca a mensuração da OPM por meio do fluxo da informação de mercado dentro da empresa.

Portanto, com base nos resultados encontrados, é possível afirmar que, nas empresas selecionadas na amostra do estudo, as Atividades de *Marketing* não possuem relação significativa com a OPM.

Entretanto, existem alguns pontos de contato que não ocorrem diretamente entre os dois constructos e que são desenvolvidos por meio de determinadas atividades de *marketing* individuais que parecem influenciar algumas questões da OPM. Nesse sentido, uma categoria de atividade, como, por exemplo, o Sistema de Informação de *Marketing*, demonstrou possuir relação significativa com a disseminação de inteligência e a resposta ao mercado. O resultado, porém, não corrobora os estudos de Vorhies, Harker e Rao (1999) e de Ellis (2006), que encontraram relações nesse sentido significativas em suas análises.

Muito embora a pretensão inicial tenha sido buscar um número maior de respondentes para a realização das análises estatísticas, considera-se razoável o que foi alcançado, ou seja, 27 empresas, cujos respondentes foram os profissionais do mais alto nível da corporação, o que torna o conteúdo explorado bastante valioso para as análises realizadas e reflete sem dúvida o entendimento dos sujeitos sobre o fenômeno estudado.

Uma das limitações deste estudo encontra-se no uso da escala MARKOR para a avaliação da orientação para o mercado. Apesar de a escala MARKOR ser amplamente adotada e aceita em grande parte das pesquisas conduzidas em variados perfis de empresas e culturas diferentes, alguns pesquisadores apontaram uma importante limitação, que diz respeito ao fato de que, eventualmente, o entrevistado pode não ser totalmente sincero ao responder às questões do instrumento de coleta. Dessa forma, passa a prevalecer uma avaliação muitas vezes subjetiva dos dados, o que acaba reputando a terceiros o julgamento sobre a real *performance* da organização, algo já estudado como sendo o “viés da deseabilidade social”.

De maneira geral, o estudo permitiu verificar relações significativas entre os constructos Atividades de *Marketing* e OPM, mas nenhuma fortemente positiva. Do ponto de vista teórico e tendo como base os conteúdos discutidos ao longo do texto, é de aceitar que as atividades de *marketing* são extremamente importantes para o desempenho e *performance* das empresas e, sem dúvida, para a OPM, contudo o estudo não foi conclusivo a respeito dessa premissa.

Assim, permanecem as possibilidades de que estudos futuros possam refletir sobre o tema, considerando que, se de um lado as atividades de

marketing sugerem práticas para que a empresa tenha o “Marketing executado integralmente na organização”, por outro, a OPM procura averiguar a “existência do Marketing na mesma organização”, constituindo-se assim em premissas para outros estudos. Sendo assim, não deveria haver relação entre os dois constructos? Recomenda-se, portanto, a execução de novas pesquisas que busquem a resposta para essa pergunta. Ademais, a maneira distinta como os dois conceitos, a OPM e as atividades de marketing, foram tratados por Ellis (2005), ou seja, como alternativas para prever a performance organizacional, também permite a recomendação de que estudos focados neste tema tragam novas perspectivas sobre a forma mais eficiente de mensuração da “aplicação do conceito de Marketing” nas empresas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKIMOVA, I. Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*, v. 34, n. 9/10, p. 1128-1148, 2000.  
<<http://dx.doi.org/10.1108/03090560010342511>>.
- AMA. *American Marketing Association*. EUA. Disponível em: <[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)>. Acesso em: 2 fev. 2009.
- ANTONI, Verner L. *A relação entre orientação para o mercado e performance organizacional: um estudo nos cursos de bacharelado em Administração da região sul do Brasil*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- APPIAH-ADU, K. Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. *Journal of Strategic Marketing*, v. 6, n. 1, p. 25-47, 1998.  
<<http://dx.doi.org/10.1080/096525498346685>>.
- BLESSA, A.; RIPOLLÉS, M. The influence of marketing capabilities on economic international performance. *International Marketing Review*, v. 25, n. 6, p. 651-673, 2008.  
<<http://dx.doi.org/10.1108/02651330810915574>>.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. *Marketing contemporâneo*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. *O planejamento de marketing e a confecção de planos: Dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37-52, Oct. 1994. <<http://dx.doi.org/10.2307/1251915>>.
- \_\_\_\_\_. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- \_\_\_\_\_. Misconceptions about Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, v. 4, n. 1, p. 5-16, June 1999. <<http://dx.doi.org/10.1023/A:1009882027377>>.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Executive Insights: Corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese Firms. *Journal of International Marketing*, v. 7, n. 4, p. 111-127, 1999.  
<<http://dx.doi.org/10.2307/1252055>>.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR., F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 23-27, Jan. 1993.
- DIDONET, Simone R. *Orientação para o Mercado e Eficiência: Aplicações ao Segmento Supermercado*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- DIDONET, Simone R.; LARA, José E. Orientação para o mercado e eficiência nos supermercados: Aplicações empíricas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 11., 2007. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- ELLIS, P. D. Market orientation and marketing practice in a developing economy. *European*

*Journal of Marketing*, v. 39, n. 5/6, p. 629-645, 2005.

<<http://dx.doi.org/10.1108/03090560510590746>>.

\_\_\_\_\_. Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 5, p. 1089-1107, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1111/j.14676486.2006.00630.x>>.

ESTEBAN, Á.; MILLÁN, Á.; MOLINA, A.; MARTÍN-CONSUEGRA, D. Market orientation in service: a review and analysis. *European Journal of Marketing*, v. 36, n. 9/10, p. 1003-1021, 2002. <<http://dx.doi.org/10.1108/03090560210437307>>.

FARIA, A. Orientação estratégica para o mercado: Uma investigação exploratória. In: ENCONTRO DE MARKETING, 2., 2006, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

GALÃO, Fabiano P. *et al.* A relação da orientação para o mercado e o comportamento inovador das indústrias do vestuário. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 10., 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA-USP, 2007.

GONÇALVES, Guilherme C. R. M. *Orientação para o Mercado e Desempenho na Indústria Hospitalar Brasileira*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2006.

HARRIS, L. C. Measuring Market Orientation: Exploring a market oriented approach. *Journal of Market-Focused Management*, v. 5, n. 3, p. 239-270, 2002. <<http://dx.doi.org/10.1023/A:1022994823614>>.

HOOLEY, G. J.; COX, T.; FAHY, J.; SHIPLEY, D.; BERACS, J.; FONFARA, K.; SNOJ, B. Market orientation in the transition economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater market orientation scales. *Journal of Business Research*, v. 50, n. 3, p. 273-285, 2000. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00105-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00105-8)>.

HUBBARD, R.; NORMAN, A. T.; MILLER, C. E. Examining the influence of articles involving marketing history, thought and theory: A Journal of Marketing citation analysis, 1950s-1990s.

*Marketing Theory*, v. 5, n. 3, p. 323-336, 2005. <<http://dx.doi.org/10.1177/1470593105054901>>.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 53-71, July 1993. <<http://dx.doi.org/10.2307/1251854>>.

KIRKA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. Market Orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 2, p. 24-41, Apr. 2005. <<http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>>.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990. <<http://dx.doi.org/10.2307/1251866>>.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: A measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, v. 30, n. 4, p. 467-477, Nov. 1993. <<http://dx.doi.org/10.2307/3172691>>.

KOTLER, P. *Administração de marketing: A edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KREPAPA, A. *et al.* Mind the Gap: An analysis of service provider versus customer perceptions of market orientation and the impact on satisfaction. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 1/2, p. 197-218, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1108/03090560310454253>>.

LAFFERTY, B. A.; HULT, G. T. M. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 1/2, p. 92-109, 2001. <<http://dx.doi.org/10.1108/03090560110363364>>.

LEVITT, T. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, v. 38, n. 4, p. 45-56, 1960.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANDELLI, Mauro. *A Influência da Orientação para o Mercado sobre o Crescimento de Vendas*

das Trinta Maiores Empresas Privadas Industriais Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA da Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

MARTINS, Tomas S. *A relação entre orientação para o mercado e o grau de satisfação dos dirigentes com o desempenho educacional e financeiro de escolas particulares de ensino fundamental e médio de Curitiba e região metropolitana*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.

MENNA, Hélio L. *Orientação para o Mercado e Performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculina*. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA da Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

MOORE, M.; FAIRHURST, A.; Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, v. 7, n. 4, p. 386-397, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1108/13612020310496976>>.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990. <<http://dx.doi.org/10.2307/1251757>>.

NATH, P.; NACHIAPPAN, S.; RAMANATHAN, R. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management, online*, Oct. 2008.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. *Marketing: relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PACAGNAN, M. N. *Orientação Marketing global: um estudo exploratório das atividades de marketing nas empresas exportadoras do Norte do Paraná*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PACAGNAN, M. N. *et al.* A relação da orientação para o mercado e o comportamento inovador das indústrias do vestuário. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 35-45, 2008.

PACAGNAN, M. N.; ROCHA NETO, R.; ARAUJO, N. P. Importância e utilização de atividades e ferramentas de marketing para obtenção de informações no setor da construção civil de Londrina-PR. *Revista ADMpg - Gestão Estratégica*, v. 1, n. 2, p. 135-140, 2008.

PERIN, M. P. *A Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance*. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA da Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. *Revista de Administração – RAE*, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 75-88, jul./set. 2004.

RAAIJ, E. M. Van; STOELHORST, J. W. The implementation of a market orientation: a review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, v. 42, n. 11/12, p. 1265-1293, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1108/03090560810903673>>.

SAMPAIO, C. H. *Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial em Empresas de Varejo de Vestuário do Brasil*. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA da Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

SHOHAN, A.; ROSE, G. M.; KROPP, F. Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 23, n. 5, p. 435-454, 2005. <<http://dx.doi.org/10.1108/02634500510612627>>.

SIU, W. Marketing activities and performance: a comparison of the internet-based and traditional small firms in Taiwan. *Industrial Marketing Management*, v. 31, n. 2, p. 177-188, Feb. 2002. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00176-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00176-6)>.

SWIFT, R. *CRM: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

URDAN, A. T.; ROCHA, Angela da. Orientação para o mercado: Origens, avanços e perspectivas. *Revista de Administração – RAE*, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 55-60, abr./jun. 2006.

VARELA, J. A.; DEL RIO, M. Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR. *Marketing Intelligence and Planning*, v. 21, n. 1, p. 6-15, 2003. <[http:// dx.doi.org/10.1108/02634500310458108](http://dx.doi.org/10.1108/02634500310458108)>.

VORHIES, D.; HARKER, M.; RAO, C. P. The Capabilities and Performance Advantages of Market Driven Firms. *European Journal of Marketing*, v. 33, n.11/12, p. 1171-1202, 1999. <<http://dx.doi.org/10.1108/03090569910292339>>.

