



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
LINHA DE PESQUISA: INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL**

**TESE DE DOUTORADO**

**A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O NÍVEL DE  
CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS POR SETOR DE  
ATIVIDADE ECONÔMICA: um estudo multisetorial nas cidades  
de Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes - SC**

**Doutorando: CARLOS MARCELO ARDIGÓ**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. OLGA REGINA CARDOSO, Dr<sup>ª</sup>.**

**FLORIANÓPOLIS**

**2013**



**Carlos Marcelo Ardigó**

**A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O NÍVEL DE  
CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS POR SETOR DE  
ATIVIDADE ECONÔMICA: um estudo multissetorial nas cidades  
de Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes - SC**

Tese submetida ao Programa de  
Doutorado da Universidade  
Federal de Santa Catarina para a  
obtenção do Grau de Doutor em  
Engenharia de Produção

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Olga  
Regina Cardoso

**FLORIANÓPOLIS**

**2013**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Ardigó, Carlos Marcelo

A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O NÍVEL DE  
CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS POR SETOR DE ATIVIDADE  
ECONÔMICA: um estudo multissetorial nas cidades de Balneário Camboriú,  
Bombinhas, Itajaí e Navegantes - SC / Carlos Marcelo Ardigó ; orientadora,  
Olga Regina Cardoso - Florianópolis, SC, 2013.

385 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro  
Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de Produção. 2. Orientação para o mercado. 3. Quociente  
Locacional. 4. Ambiente Competitivo. 5. Marketing. I. Cardoso, Olga Regina  
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção. III. Título.

**A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O NÍVEL DE  
CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS POR SETOR DE  
ATIVIDADE ECONÔMICA: um estudo multissetorial nas cidades  
de Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes - SC**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor,e  
aprovada em sua forma final pelo Programa de Doutorado em  
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa.

6

Florianópolis, 30 de outubro de 2013.

---

Prof<sup>a</sup>. Lucila Maria de Souza Campos, Dra.  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>a</sup>. Olga Regina Cardoso Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof. Gerson Rizzatti Junior, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof<sup>a</sup>.Sara Joana Gadotti dos Anjos, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

---

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

---

Prof. Fernando César Lenzi, Dr.  
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI



Este trabalho é dedicado aos maiores amores da minha vida, minha esposa Patrícia e minhas filhas Emanuelle e Marcelle.



## AGRADECIMENTOS

Foram tantas as pessoas que caminharam ao meu lado durante esta trajetória, cada qual me auxiliando a sua maneira, transmitindo-me sabedoria, conhecimento, cooperação, cordialidade, carinho...

Porém, acima de qualquer pessoa, ninguém mais importante e próxima do que minha esposa, Patrícia. Seu amor e apoio, ao mesmo tempo me confortam e estimulam na construção do nosso mundo melhor. Amo você mais do que a minha vida.

As minhas filhas, Emanuelle e Marcelle, agradeço a Deus por completarem a minha vida. Vocês são meus anjos de luz.

Aos meus pais Carlos e Neusa Ardigó, pelo amor e exemplo de vida.

Aos meus irmãos Tânia, Helenir, Miriam e Thiago e aos meus cunhados, cunhada e sobrinhos, pela presença de espírito. Entre vocês, em especial a Lene e sua família, pela participação mais que especial na fase de coleta de dados.

À Cassilda Ardigó, minha tia-sogra, pelo apoio dispensado nos momentos difíceis.

À professora Olga Regina Cardoso, pela oportunidade, orientação e amizade durante o transcorrer do trabalho.

Ao professor Carlos Taboada, pelo apoio e direcionamento, ainda enquanto aluno especial do programa.

Aos membros da banca, professores Álvaro Lezana, Gerson Rizzatti Junior, Sara Gadotti dos Anjos, Carlos Cunha e Fernando Lenzi, pelo direcionamento, disponibilidade e importante papel desempenhado relativo à defesa.

Aos demais professores e funcionários do PPEGP-UFSC, pela atenção e auxílio dispensados.

Aos amigos e companheiros de trabalho, funcionários, professores, coordenadores e diretores da Universidade do Vale do Itajaí

dos cursos de Administração e Publicidade e Propaganda, e do IFES, pelo convívio estímulo e amizade.

Aos alunos Allan, Daniele e Naiara, pelo interesse no tema e apoio na fase de coleta de dados.

Cabe também agradecer a todos os participantes da pesquisa, que se mostraram disponíveis e abertos à realização deste estudo, assim como das secretarias municipais que dispensaram atenção à coleta de informações.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Os negócios devem ser observados segundo a ótica do resultado final, ou seja, conforme o consumidor o vê. Quem determina o sucesso empresarial não são seus gestores, mas sim seus clientes.

(DRUCKER, 1975)



## RESUMO

A filosofia de marketing, retratada na orientação para o mercado, ao longo das duas últimas décadas se consolidou como um importante tema de pesquisa na área. Essa confirmação ocorreu em vários trabalhos realizados, muitos dos quais favoráveis à relação positiva entre a orientação para o mercado e seu impacto na melhoria do desempenho organizacional, financeiro e mercadológico. Porém, mesmo amplamente discutido, tem se mostrado ainda campo fértil para o delineamento a novos estudos. Com o intuito de colaborar na ampliação deste escopo, esta tese analisou a inter-relação entre o índice de Quociente Locacional (QL), resultante da concentração no município por setor de atividade econômica e a orientação para o mercado das empresas locais, considerado os ambientes empresariais das cidades de Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes – SC. Para atender a este propósito, o delineamento metodológico compreendeu diferentes escolhas, conforme objetivos. Inicialmente foi exploratório com procedimentos bibliográficos e documentais a partir de uma meta-análise do tema no contexto brasileiro. Os dados secundários também compuseram o reconhecimento da composição empresarial por setor de atividade econômica dos municípios analisados. A pesquisa ainda assumiu delineamento conclusivo descritivo do tipo transversal múltiplo, de dados quantitativos por meio de um procedimento *survey*, com quatro amostras probabilísticas aleatórias simples de empresas locais de diferentes setores e portes. O total de empresas participantes do estudo foi de 1375, sendo 417 de Balneário Camboriú, 196 de Bombinhas, 365 de Itajaí e 397 de Navegantes. A avaliação do nível de orientação para o mercado foi estabelecida a partir da escala de medição dos determinantes, cliente, concorrente, perspectiva de longo prazo, coordenação multifuncional e cultura organizacional, apresentados por Hooley, Saunders e Piercy e, o nível de concentração de empresas por setor de atividade econômica, através do cálculo do quociente locacional. Para a análise dos dados primários, além das medidas de estatística descritiva, utilizaram-se a análise de regressão, da ANOVA monofatorial, da matriz de correlação linear de Pearson e da análise multivariada de componentes principais. Os resultados apontaram

apenas leves tendências em três dos quatro municípios, porém não estatisticamente significativas, de correlação nula entre os estratos de concentração e nível de orientação para o mercado. Apenas na cidade de Navegantes foi identificada diferença significativa no nível de orientação para o mercado, conforme os estratos de concentração, porém de correlação negativa, mesmo que fraca, entre a variável independente (estrato de nível de concentração) e a dependente (orientação para o mercado). Neste município, os níveis de orientação para o mercado foram maiores nos estratos de nível de concentração menores. Resultados complementares, incluindo a força da influência de cada um dos determinantes no resultado geral do construto da orientação para o mercado, assim como potenciais implicações gerenciais, sugestões para estudos futuros e limitações, também são tratados.

**Palavras-chave:** Orientação para o mercado. Quociente Locacional. Ambiente competitivo.

## ABSTRACT

Marketing philosophy, portrayed in market orientation, has become consolidated over the last two decades, as an important subject of research in the area. This is confirmed in various works carried out, many of which take a favorable view towards the positive relationship between market focus and its impact on improving organizational, financial and market performance. However, although a subject that has been widely discussed, there is still fertile ground for new studies. In order to help widen this scope, this thesis analyzes the interrelationship between Locational Quotient (LQ) index, resulting from the concentration in the municipality by sector of economic activity, and the market orientation of local firms, considering the business environments of the towns of Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí and Navegantes, in the Brazilian state of Santa Catarina. To achieve this objective, different methodologies were used, according to the different objectives. Initially, an exploratory objective was used, with bibliographic and document procedures, based on a meta-analysis of the theme in the Brazilian context. The secondary data also included recognition of the business composition, by sector of economic activity, of the municipalities analyzed. The research also assumed a conclusive descriptive outline of the multiple transversal type, of quantitative data by means of a survey procedure, with four simple, randomized, probabilistic samples of local companies in different sectors and of different sizes. A total of 1375 companies took part in the study: 417 in Balneário Camboriú, 196 in Bombinhas, 365 in Itajaí and 397 in Navegantes. The level of market orientation was assessed based on a scale, using the determinants client, competitor, long-term prospect, multifunctional coordination and organizational culture, presented by Hooley, Saunders and Piercy, and the level of concentration of companies by sector of economic activity was determined through the calculation of locational quotient. For the analysis of primary data, besides the measurements of descriptive statistics, analysis of regression, monofactorial ANOVA, Pearson's linear correlation matrix and multivariate analysis of the main components were also used. The results indicate only slight trends in three of the four municipalities studied, but without statistical significance, and null correlation between the strata of concentration and level of market orientation. Only for the town of Navegantes was a significant difference identified in relation to market orientation, according to the concentration strata, but with a negative correlation, albeit weak, between the independent variable

(strata of level of concentration) and the dependent variable (market orientation). In this municipality, the levels of market orientation were greater in the smaller strata of level of concentration. Complementary results, including the strength of influence of each of the determinants in the overall result of construct of the market orientation, as well as the potential management implications, suggestions for future studies and limitations, are also addressed.

**Keywords:** Market orientation. Locational quotient. Competitive Environment.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 -</b>	Esquema da estrutura de organização da tese.....	44
<b>Figura 2 -</b>	A evolução dos conceitos de marketing.....	53
<b>Figura 3 -</b>	Pilares da orientação para vendas.....	61
<b>Figura 4 -</b>	Pilares da orientação para marketing.....	64
<b>Figura 5 -</b>	Arcabouço do Marketing Holístico.....	70
<b>Figura 6 -</b>	Pilares da orientação para marketing holístico.....	71
<b>Figura 7 -</b>	Dimensões do marketing holístico.....	71
<b>Figura 8 -</b>	Sistema dos 4 As.....	74
<b>Figura 9 -</b>	Determinantes da orientação / filosofia organizacional.....	83
<b>Figura 10 -</b>	Os elementos de uma orientação para o mercado.	103
<b>Figura 11 -</b>	Elementos da orientação para o mercado.....	105
<b>Figura 12 -</b>	Orientação para o mercado, antecedentes e consequências.....	109
<b>Figura 13 -</b>	Componentes e contexto da orientação ao mercado.....	113
<b>Figura 14 -</b>	Determinantes da vantagem nacional – o diamante.....	123
<b>Figura 15 -</b>	Esquema do delineamento de tipologia do estudo.....	141
<b>Figura 16 -</b>	Tipos de pesquisa.....	142
<b>Figura 17 -</b>	Esquema de organização do capítulo 4.....	193
<b>Figura 18 -</b>	Modelo de influência do nível de concentração empresarial na orientação para o mercado.....	308



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> -	Relação de temas e principais autores relacionados.....	47
<b>Quadro 2</b> -	Classificações de Orientações / Filosofias / Eras do marketing.....	56
<b>Quadro 3</b> -	Princípios da orientação de marketing voltado para valor.....	63
<b>Quadro 4</b> -	Forças que moldam o ambiente no Marketing 3.0....	79
<b>Quadro 5</b> -	Resumo de estudos realizados correlacionando orientação para o mercado e performance.....	87
<b>Quadro 6</b> -	Resumo de estudos publicados entre 2000 e 2011 relativos à orientação para o mercado.....	90
<b>Quadro 7</b> -	Diferenças ilustrativas em valores e normas entre empresas orientadas para o mercado e as centradas em si mesmas.....	99
<b>Quadro 8</b> -	Resumo comparativo entre as escalas de orientação para o mercado de Day, Narver e Slater, Kohli, Jaworski e Kumar, Hooley, Saunders e Piercy.....	116
<b>Quadro 9</b> -	Resumo das origens teóricas que embasam o desenvolvimento econômico.....	119
<b>Quadro 10</b> -	Identidade do Produto, Dispendio e Renda.....	127
<b>Quadro 11</b> -	Transformações possíveis em termos de medida do produto.....	127
<b>Quadro 12</b> -	Fórmula de cálculo para determinação do Quociente Locacional.....	136
<b>Quadro 13</b> -	Classificação de tipos de documentos utilizados em pesquisa bibliográfica.....	148
<b>Quadro 14</b> -	Periódicos consultados na meta-análise.....	153
<b>Quadro 15</b> -	Lista das Instituições de Ensino Superior consultadas na Meta Análise.....	158
<b>Quadro 16</b> -	Fórmula para cálculo do tamanho da amostra.....	168
<b>Quadro 17</b> -	Cálculo das amostras do número de empresas nos municípios.....	176
<b>Quadro 18</b> -	Ajustes realizados nas variáveis do instrumento de coleta aplicado.....	184
<b>Quadro 19</b> -	Categorização dos níveis de Quociente Locacional.....	185
<b>Quadro 20</b> -	Pontuação e níveis de orientação para o mercado.....	186
<b>Quadro 21</b> -	Rearranjo dos intervalos de avaliação do nível de orientação para o mercado.....	186
<b>Quadro 22</b> -	Intervalos de avaliação dos determinantes do nível	154

	de orientação para o mercado.....	188
<b>Quadro 23 -</b>	Legenda dos estratos do Quociente Locacional dos Setores.....	233
<b>Quadro 24 -</b>	Situação no município de Balneário Camboriú segundo Índice de Proporção dos Setores.....	234
<b>Quadro 25 -</b>	Situação no município de Bombinhas segundo Índice de Proporção dos Setores.....	236
<b>Quadro 26 -</b>	Situação no município de Itajaí segundo Índice de Proporção dos Setores.....	237
<b>Quadro 27 -</b>	Situação no município de Navegantes segundo Índice de Proporção dos Setores.....	238
<b>Quadro 28 -</b>	Suposição da influência do nível de concentração de empresas por atividade econômica no nível de orientação para o mercado.....	310

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 -</b>	Posição do PIB e população dos municípios do estudo comparados à região e ao estado.....	163
<b>Tabela 2 -</b>	Número de empresas registradas no município e população do estudo.....	165
<b>Tabela 3 -</b>	Número de empresas da meta amostral e de coleta aplicada.....	170
<b>Tabela 4 -</b>	Número de empresas da meta amostral e amostra final.....	172
<b>Tabela 5 -</b>	Resultado do coeficiente Alfa de Cronbach.....	180
<b>Tabela 6 -</b>	Distribuição dos autores conforme número de trabalhos publicados/defendidos.....	197
<b>Tabela 7 -</b>	Setores e segmentos analisados nos estudos de orientação para o mercado.....	198
<b>Tabela 8 -</b>	Distribuição das escalas utilizadas nos estudos de orientação para o mercado.....	201
<b>Tabela 9 -</b>	Distribuição da ocorrência de análise de desempenho nos trabalhos de orientação para o mercado.....	205
<b>Tabela 10 -</b>	Conversão do PIB <i>per Capta</i> R\$/U\$ conforme Paridade do Poder de Compra (PPC).....	219
<b>Tabela 11 -</b>	Resumo 2010 da distribuição dos setores no PIB a preços correntes.....	220
<b>Tabela 12 -</b>	Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal para Santa Catarina, Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes.....	225
<b>Tabela 13 -</b>	Número, evolução e proporção de empresas cadastradas no Brasil (BRA), Santa Catarina (SC), Balneário Camboriú (BC), Itajaí (IT) e Navegantes (NV).....	228
<b>Tabela 14 -</b>	Distribuição do perfil da amostra e da população de empresas por setor de atividade.....	241
<b>Tabela 15 -</b>	Distribuição do perfil da amostra e da população de empresas por estrato de concentração.....	244
<b>Tabela 16 -</b>	Descrição do perfil das empresas componentes das amostras analisadas, por tempo de atividade, número de colaboradores e estrutura organizacional.....	246
<b>Tabela 17 -</b>	Descrição do perfil das empresas componentes das amostras analisadas, pelo cargo e nível de instrução do respondente.....	248
<b>Tabela 18 -</b>	Distribuição das amostras conforme nível de	

	orientação para o mercado.....	253
<b>Tabela 19 -</b>	Nível de orientação para o mercado nos estratos de concentração empresarial de Balneário Camboriú....	256
<b>Tabela 20 -</b>	Nível de orientação para o mercado nos estratos de concentração empresarial de Bombinhas.....	257
<b>Tabela 21 -</b>	Nível de orientação para o mercado nos estratos de concentração empresarial de Itajaí.....	259
<b>Tabela 22 -</b>	Nível de orientação para o mercado nos estratos de concentração empresarial de Navegantes.....	261
<b>Tabela 23 -</b>	Média e desvio padrão do nível de orientação para o mercado das amostras totais e dos estratos de concentração.....	263
<b>Tabela 24 -</b>	Matriz de correlação nível de orientação versus QL com base no estado de SC.....	271
<b>Tabela 25 -</b>	Distribuição das amostras conforme nível dos determinantes da orientação para o mercado.....	275
<b>Tabela 26 -</b>	Nível dos determinantes da orientação para o mercado nos estratos de concentração empresarial de Balneário Camboriú.....	278
<b>Tabela 27 -</b>	Nível dos determinantes da orientação para o mercado nos estratos de concentração empresarial de Bombinhas.....	280
<b>Tabela 28 -</b>	Nível dos determinantes da orientação para o mercado nos estratos de concentração empresarial de Itajaí.....	283
<b>Tabela 29 -</b>	Nível dos determinantes da orientação para o mercado nos estratos de concentração empresarial de Navegantes.....	287
<b>Tabela 30 -</b>	Média e desvio padrão dos determinantes da orientação para o mercado das amostras totais e dos estratos de concentração.....	290
<b>Tabela 31 -</b>	Matriz de correlação da orientação para o mercado e determinantes para as amostras de Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes.....	293
<b>Tabela 32 -</b>	Comparativo dos resultados do nível de orientação, do teste F e da análise de regressão, das amostras dos municípios de Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes.....	312

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 -</b>	Distribuição anual do número de publicações e defesas sobre o tema de Orientação para o mercado...	195
<b>Gráfico 2 -</b>	Evolução comparativa do número de habitantes do Brasil, Santa Catarina, Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes.....	212
<b>Gráfico 3 -</b>	Evolução do PIB 2000/2010 a preços correntes do país, estado e Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes.....	215
<b>Gráfico 4 -</b>	Evolução do PIB <i>per Capta</i> 2000/2010 a preços correntes do Brasil, Santa Catarina, Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes.....	217
<b>Gráfico 5 -</b>	Médias (linha central), erros padrões (caixa) e intervalos de confiança (extremos) do nível de orientação ao mercado nos diferentes estratos de concentração de empresas do município de Balneário Camboriú.....	266
<b>Gráfico 6 -</b>	Médias (linha central), erros padrões (caixa) e intervalos de confiança (extremos) do nível de orientação ao mercado nos diferentes estratos de concentração de empresas do município de Bombinhas.....	267
<b>Gráfico 7 -</b>	Médias (linha central), erros padrões (caixa) e intervalos de confiança (extremos) do nível de orientação ao mercado nos diferentes estratos de concentração de empresas do município de Itajaí.....	268
<b>Gráfico 8 -</b>	Médias (linha central), erros padrões (caixa) e intervalos de confiança (extremos) do nível de orientação ao mercado nos diferentes estratos de concentração de empresas do município de Navegantes.....	269
<b>Gráfico 9 -</b>	Diagrama de dispersão calculado para o município de Navegantes.....	272
<b>Gráfico 10 -</b>	Mapa das relações entre determinantes e nível de orientação ao mercado (como variável suplementar) para o município de Balneário Camboriú.....	297
<b>Gráfico 11 -</b>	Mapa fatorial das empresas amostradas em Balneário Camboriú.....	298
<b>Gráfico 12 -</b>	Mapa das relações entre determinantes e nível de orientação ao mercado (como variável suplementar) para o município de Bombinhas.....	299

<b>Gráfico 13 -</b>	Mapa fatorial das empresas amostradas em Bombinhas.....	300
<b>Gráfico 14 -</b>	Mapa das relações entre determinantes e nível de orientação ao mercado (como variável suplementar) para o município de Itajaí.....	301
<b>Gráfico 15 -</b>	Mapa fatorial das empresas amostradas em Itajaí.....	302
<b>Gráfico 16 -</b>	Mapa das relações entre determinantes e nível de orientação ao mercado (como variável suplementar) para o município de Navegantes.....	304
<b>Gráfico 17 -</b>	Mapa fatorial das empresas amostradas em Navegantes.....	305

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>29</b>
1.1	Tema.....	30
1.2	Justificativa.....	34
1.3	Objetivo.....	39
1.3.1	Objetivo geral.....	39
1.3.2	Objetivos específicos.....	39
1.4	Procedimentos metodológicos.....	39
1.5	Delimitações e limitações.....	41
1.6	Estrutura da tese.....	43
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>47</b>
2.1	Marketing – conceitos e evolução.....	48
2.1.1	O marketing e as diferentes orientações empresariais.....	54
2.1.1.1	Ênfase em produção.....	58
2.1.1.2	Ênfase do produto.....	59
2.1.1.3	Ênfase de vendas.....	60
2.1.1.4	Ênfase de marketing.....	62
2.1.1.5	Ênfase de relacionamento.....	65
2.1.1.6	Ênfase de valor.....	65
2.1.1.7	Ênfase social, societal e sociedade.....	67
2.1.1.8	Ênfase no marketing holístico.....	68
2.1.2	As três eras do marketing – segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan – e a relação com as diferentes orientações.....	76
2.1.3	Considerações às determinações de orientações / filosofias / eras.....	81
2.2	Orientação para o marketing / mercado.....	84
2.2.1	Orientação para o mercado – conceitos.....	95
2.2.1.1	Orientação reativa e proativa, segundo Narver, Slater, e Maclachian (2004).....	100
2.2.2	As escalas de mensuração do nível de orientação para o mercado.....	101
2.2.2.1	Escala de Day (1994; 2001) .....	102
2.2.2.2	Escala de Narver e Slater (1990) .....	104
2.2.2.3	Escala de Kohli e Jaworski (1990) .....	107
2.2.2.4	Escala de Hooley, Saunders e Piercy (2005) .....	110
2.2.2.5	Relação entre as escalas.....	124
2.3	Crescimento e desenvolvimento econômico e a composição empresarial local.....	118
2.3.1	A ciência econômica.....	125
2.3.1.1	O produto e sua medida na macroeconomia.....	126
2.3.1.2	Desenvolvimento econômico versus o crescimento.....	130

2.3.2	O desenvolvimento regional, a concentração setorial no espaço geográfico e o Quociente Locacional (QL).....	134
2.3.3	Considerações aos aspectos de caracterização econômica e de concentração de atividades.....	137
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>139</b>
3.1	Caracterização e método de pesquisa.....	139
3.1.1	Tipo de pesquisa quanto aos objetivos.....	142
3.1.2	Tipo de pesquisa quanto à natureza dos dados.....	145
3.1.3	Tipo de pesquisa quanto aos procedimentos.....	147
3.2	Campo de observação.....	152
3.2.1	Campo de observação de dados secundários.....	152
3.2.2	População e amostra.....	161
3.2.2.1	O Cálculo da amostra.....	167
3.2.2.2	Identificação de outliers e outros refinamentos da amostra..	170
3.3	Instrumentos e procedimentos de coleta.....	172
3.3.1	Coleta de dados secundários.....	172
3.3.2	Instrumento de coleta dos dados primários.....	173
3.4	Tratamento e análise dos dados.....	179
3.4.1	Validade interna dos construtos.....	180
3.4.2	Tratamento e análise dos dados provenientes da meta-análise.....	182
3.4.3	Tratamento e análise dos dados da caracterização dos municípios quanto aos seus índices socioeconômicos e de Quociente Locacional (QL).....	182
3.4.4	Tratamento e análise dos dados do nível de orientação para o mercado das empresas locais e do conjunto das empresas, conforme estratos de Quociente Locacional (QL) e dos determinantes da orientação para o mercado.....	184
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>193</b>
4.1	Resultados da identificação no ambiente brasileiro das análises da orientação para o mercado.....	206
4.1.1	Reflexão do direcionamento dos estudos de orientação para o mercado.....	207
4.2	Caracterização dos municípios participantes quanto aos seus índices socioeconômicos e de Quociente Locacional (QL).....	207
4.2.1	Descrição histórica dos municípios.....	208
4.2.2	Aspectos demográficos dos municípios segundo o IBGE....	211
4.2.3	Aspectos econômicos dos municípios.....	213
4.2.3.1	Valoradicionado bruto por setor econômico.....	220
4.2.4	Os resultados do índice FIRJAN.....	223

4.2.5	Composição empresarial e o índice de Quocientes Locacionais dos municípios.....	226
4.3	Caracterização das amostras do estudo de campo.....	239
4.4	Análise do nível de orientação para o mercado das empresas locais e do conjunto das empresas, conforme estratos de índice concentração a partir do Quociente locacional (QL) .....	251
4.4.1	Análise descritiva por distribuição de frequência do construto total da orientação para o mercado.....	252
4.4.2	Análise descritiva de medidas de tendência central pela média e de dispersão pelo desvio padrão e coeficiente de variação.....	262
4.4.3	Análise de variância (Teste F ANOVA).....	264
4.4.4	Análise de regressão.....	270
4.5	Análise dos determinantes da orientação para o mercado quanto à contribuição no construto global da orientação para o mercado no total das empresas e nos estratos de Quociente Locacional nos municípios.....	273
4.5.1	Análise descritiva por distribuição de frequência dos determinantes da orientação para o mercado.....	274
4.5.2	Análise descritiva de medidas de tendência central pela média e de dispersão pelo desvio padrão dos determinantes da orientação para o mercado.....	289
4.5.3	Análise da matriz de correlação linear de Pearson.....	292
4.5.4	Análise multivariada de componentes principais (ACP) .....	296
4.6	Análise e discussão dos dados obtidos.....	306
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>313</b>
5.1	Conclusões quanto aos objetivos.....	314
5.2	Contribuições.....	323
5.3	Recomendações para novos estudos.....	326
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>331</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>351</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>375</b>



# 1 INTRODUÇÃO

A sociedade, os negócios e o mercado, ao desenvolverem-se, naturalmente enfrentam mudanças inerentes ao próprio processo de transformação. É quase retórica falar sobre isso, até porque aparentemente o mundo sempre mudou. O fato novo talvez esteja no dinamismo desses movimentos. Literalmente, o sentimento contemporâneo de grande parcela da sociedade está compreendido na visão de um mundo em erupção, carregado tanto em sua face positiva (criativa) quanto negativa (destrutiva).

No contexto dos negócios, uma situação competitiva menos agressiva em alguns setores, resultante muitas vezes dos reflexos de economias fechadas e reforçada pela presença de oligopolios estatais, provocava em muitos mercados uma espécie de letargia por parte das organizações. Neste panorama, algumas empresas simplesmente fabricavam seus produtos e operavam seus serviços, e quase literalmente os empurravam para os clientes, sem sequer saber se era realmente isso o que eles queriam. Essas empresas eram marcadas por um foco interno de atuação, preocupadas, sobretudo com ajustes operacionais que as levassem à maior produtividade principalmente a partir da massificação, exigindo que os clientes se adaptassem as ofertas existentes.

Exemplos não faltam para descrever que esse contexto se desfigurou, incluindo tanto alterações macro quanto microambientais. No contexto político econômico, as grandes potências mundiais viram os países emergentes aumentarem sua importância e influência, incluindo o Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC), potencializados pela fluidez monetária e produtiva, que congrega com essas possibilidades. No âmbito tecnológico, mais do que nunca implícito à sociedade, com um grande aumento do uso de computadores, celulares, e principalmente o uso da internet e a convergência das plataformas levaram as pessoas a estarem conectadas vinte e quatro horas, a partir de qualquer lugar, ampliando a acessibilidade ao conhecimento.

Kotler e Keller (2006) reforçam essa ideia mencionando que algumas das principais mudanças que podem ser citadas são a tecnológica, em que muitas empresas efetuam grande parte do seu negócio através do uso intenso da internet; a globalização, que avançou muito no setor do transporte e na comunicação; e o aumento do poder do cliente, pois

passou a estar cada vez mais informado, esperando uma maior qualidade no produto e no serviço.

Muitas empresas ainda não estão atentas a estas movimentações e seus possíveis impactos e pouco consideram as perspectivas e expectativas dos clientes na determinação de sua estratégia de negócio. Portanto, novas práticas gerenciais emergem para sustentar a atuação das empresas contribuindo para que as mesmas possam lidar com todas essas mudanças (BOONE; KURTZ, 2009).

Nesse ambiente, nessa sociedade, e com esse novo consumidor, uma nova cultura organizacional passa a ser essencial – a orientação para o mercado. Na próxima seção isso é discutido abordando o tema deste estudo.

## **1.1 Tema**

As organizações foram levadas a responder a essa nova situação. Porém apenas algumas descobriram que um caminho melhor para se adaptarem a esta realidade é ter foco no mercado, o que inclui entre outros atores, seus clientes atuais e potenciais. Isso implica em basear-se em pesquisas, segmentar o mercado e analisar quais são os grupos de clientes mais rentáveis, estabelecendo um posicionamento claro do que realmente oferecer a eles de forma superior. O propósito destas organizações é criar e desenvolver uma relação de fidelidade com seus clientes.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005) as empresas que têm mais chance de darem certo são aquelas que percebem as expectativas, os desejos e as necessidades dos clientes e se preparam para satisfazê-los melhor do que seus concorrentes. Com base na posição desses autores, pode-se afirmar que as empresas têm uma maior probabilidade de sucesso quando estão mais perto dos clientes, conhecendo-os melhor e satisfazendo seus desejos de uma maneira superior, mais rapidamente do que os demais competidores.

Esse é o propósito das organizações que não só utilizam o marketing como ferramenta, mas principalmente como uma filosofia que guia suas decisões estratégicas. Kotler e Keller (2006, p. 4) definem que “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples,

podemos dizer que ele supre necessidades lucrativamente”. Ainda segundo os mesmos autores, o marketing é ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, tendo um lado mais formal e outro mais criativo. Esses dois lados se completam na identificação, conquista e manutenção de mercados-alvo, criando e gerenciando ações de produto, preço, distribuição e comunicação, voltados para a construção de valores para todos os envolvidos.

Segundo a Associação Americana de Marketing (AMA), em sua definição mais recente (2013, livre tradução), o marketing é a atividade, parte da organização, relacionada aos processos para criar, comunicar e entregar ofertas estabelecendo trocas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.

Partindo do princípio de que o marketing se preocupa em identificar desejos e atendê-los, pode-se afirmar que as empresas que aplicam esse conceito de marketing são orientadas para o mercado (LAMB, HAIR; MCDANIEL, 2004). As empresas sob essa orientação precisam estar mais preparadas para criar valor para o cliente. A orientação ao mercado tem como uma de suas características, construir uma cultura organizacional que leve a organização a voltar-se para fora, ou seja, para o ambiente. Suas ações começam com a definição de qual é o seu mercado e tem ênfase em satisfazer as necessidades individuais e organizacionais. A orientação ao mercado também, afirmam os autores, é uma das chaves para alcançar metas organizacionais, pois dirige a organização para ser mais efetiva do que a concorrência na criação de valor para o seu mercado-alvo.

Day (2001, p. 19) conceitua orientação ao mercado como “uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes”. O autor ainda considera que não há um padrão para apontar quais as empresas que são mais orientadas para o mercado, e sim quais as que estão mais perto de seu mercado do que a concorrência. Uma característica muito importante da orientação ao mercado é que as funções de marketing não são apenas restritas ao departamento de marketing, mas exige o envolvimento de todos na organização.

Conforme o autor, todas as áreas gerenciais devem estar dispostas a assumir uma atitude de orientação ao mercado. Christopher (2009) menciona a tendência de chamar o gerenciamento da cadeia de

suprimentos para gerenciamento da rede de demanda, refletindo o fato que a cadeia (rede) deve ser guiada pelo mercado, ou seja, compreendendo e respondendo as demandas do mercado. Bowersox, Closs e Cooper (2006) observam que o desempenho das atividades logísticas da organização, mais do que nunca, deve estar baseado não em desempenho operacional em atividades internas, mas naquilo que o mercado observa como importante. Por sua vez, Slack, Chambers e Johnston (2007) observam no contexto da gestão da produção e operação que cada vez mais a área está direcionada à interface de transformar os requisitos do mercado em produtos e serviços que atendam a esses requisitos.

Slack *et al.* (1997) discorrem que os clientes, sempre que possível, devem estar presentes nos *inputs* e *outputs* da função produção. No primeiro, relativo à alimentação de informação para o dimensionamento do processo produtivo, incluindo o que e quanto produzir ou operacionalizar. No segundo, na avaliação dos resultados da função produção, em termos de satisfação dos consumidores da organização e na contribuição para o alcance dos objetivos competitivos e estratégicos da mesma. Davis *et al.* (2003) argumentam que a função produção como uma atividade isolada e interna é uma faceta do passado. Nesta área da gestão, é notável o esforço que as empresas estão empreendendo para incorporar a visão do mercado em seus processos, além de incluírem até mesmo a participação dos consumidores no desenvolvimento de seus produtos.

Baker (2005) argumenta que no início da década de 1960, essa relação era extremamente conturbada, já que as atividades de marketing e produção foram envoltas em caricaturas que as posicionavam como atividades antagônicas. Porém esse distanciamento foi sendo reduzido para dar espaço a uma relação muito mais próxima entre essas importantes atividades gerenciais, principalmente entre aquelas empresas que conseguiram se adaptar as mudanças ambientais.

Essa natureza organizacional, que considera o mercado como ponto de origem e de partida, também já era reforçada por Drucker (1975), que mencionava que os negócios devem ser observados segundo a ótica do resultado final, ou seja, conforme o consumidor o vê. Quem determina o sucesso empresarial não são seus gestores, mas sim seus clientes. Neste sentido, o autor ainda reforça que o marketing enquanto função não

pode ser considerada uma atribuição exclusiva de um departamento, mas sim por toda a empresa.

Baseado nestas considerações, o marketing admite um contorno que vai muito além de uma área gerencial e um conjunto de tarefas, assumindo uma condição de comportamento organizacional, uma atitude. Porém, nem sempre as organizações possuem a clareza de que devem ser guiadas, ou melhor, orientadas para os seus clientes (mercado). De acordo com Kotler e Keller (2006) as orientações das organizações para o mercado podem ser divididas em cinco: para produção; para produto; de vendas; de marketing; e de marketing holístico. Em cada uma dessas, o nível de relação e atenção ao mercado se diferenciam.

A orientação de produção é voltada aos clientes que buscam produtos com baixo custo e que sejam encontrados com mais facilidade. As organizações visam alcançar alta eficiência na produção, reduzir os custos e distribuir em grandes quantidades. Khermouch, Einhorn e Roberts (2003) afirmam que este conceito pode ser pertinente quando a empresa tem como objetivo a expansão do mercado, voltando-se principalmente para mercados globais baseado em volume.

Já as empresas que estão focadas no produto, defendem que os clientes procuram produtos de qualidade e alto desempenho, ou ainda que apresentem características inovadoras. As empresas com orientação de vendas, têm por base que os clientes irão comprar mais se forem utilizadas técnicas agressivas em vendas. De acordo com Lamb Jr., Hair Jr, e McDaniel (2004) os intermediários também são encorajados a oferecer os produtos de maneira agressiva, porém o principal problema desta abordagem é não corresponder verdadeiramente às necessidades e desejos do mercado.

Segundo os autores, a partir da orientação de marketing (mercado) é que o foco passa a ser as necessidades e desejos dos clientes, e não um propósito interno. Para alcançar os resultados positivos, a organização precisa ser mais eficaz que os concorrentes na conquista de seu mercado alvo. Narver e Slater (1990), descrevem que a orientação ao mercado é uma dimensão composta por três construtos comportamentais – orientação ao cliente, orientação ao concorrente e coordenação multifuncional, observados segundo dois critérios de decisão – foco no longo prazo e objetivo no lucro. Ao criar valor para o mercado, as

organizações também estão criando valor próprio através da conquista de lucros superiores no longo prazo e na construção de relacionamentos duradouros.

Por fim, a orientação ao marketing holístico, que visa atender tanto as necessidades e desejos dos consumidores, como também manter e melhorar as relações de todos os envolvidos neste processo, mantendo os interesses de longo prazo das pessoas e da sociedade. Portanto, o marketing holístico é uma abordagem que visa reconhecer e harmonizar o escopo e as atividades de marketing (KOTLER; KELLER, 2006).

Na visão holística há um reforço em todos os elementos da orientação para o marketing (mercado). Porém, adiciona-se ainda uma preocupação organizacional às considerações socioambientais e de relacionamento como elementos adicionais. Neste sentido é possível observar, que os conceitos de marketing e de orientação ao mercado são e estão obviamente relacionados. Torna-se também evidente, que essas orientações exigem um esforço maior, uma vez que exige que todos os setores da organização trabalhem em conjunto, com o objetivo de agregar mais valor aos clientes. Porém, é uma estratégia mais duradoura, pois visa atender os objetivos de todos os participantes, incluindo a sociedade e o meio ambiente.

Denota-se neste ponto, de forma específica, que o tema de estudo desta tese é a orientação para o mercado, também definida como orientação de marketing, filosofia de marketing, assim como também nos termos na língua inglesa: *market driven*; *emarket oriented* ou ainda *market orientation*.

## **1.2 Justificativa**

A escolha de um tema de estudo (em qualquer nível) possui forte relação com o sucesso de todo processo de pesquisa. Sem ser pretensioso, o pesquisador deve estar envolvido em uma temática que faça justiça ao esforço pessoal e que possa contribuir com a evolução da sociedade no qual está inserido. Castro (2011) discorre que ao definir uma escolha equivocada, a mesma poderá impactar em uma tese praticamente inviável, insalvável ou estéril.

O resultado, portanto, depende diretamente da escolha do tema. O autor define ainda que a pesquisa deve ser original, importante e viável. Ao surpreender e indicar novos caminhos, a originalidade se sobressai; quando o resultado reflete avanços e afeta consistentemente a sociedade, sua importância é reconhecida; quando crívelde ser realizada torna-se viável, o que ocorre quando os diversos aspectos pertinentes à realização do estudo se mostram possíveis de efetivação.

De forma semelhante, Roesch, Becker e Mello (2005), observam que justificar um trabalho desta natureza significa praticar a reflexão das razões de sua existência, incluindo a análise abrangente do tema e de seus objetivos. Os autores também argumentam a necessidade de atender em importância e viabilidade, contudo mencionando também o senso de oportunidade. Este último reflete a visão do pesquisador quanto à discussão de temas que propiciam oportunamente a reflexão das demandas sociais. Richardson *et al.* (2007) discorrem que nesta etapa devem-se explicar os motivos que levam à realização desse esforço, observando aspectos de ordem teórica e prática que o justifiquem.

Baseado nisto, este estudo encontra justificativa de importância, originalidade e oportunidade no fato de confrontar a filosofia de orientação organizacional para o mercado, com o nível de concentração de empresas por atividades setoriais (Classificação do IBGE) e características da formação da base empresarial conforme as economias de quatro cidades.

Na medida em que são fortes as sugestões da existência direta da correlação entre orientação para o mercado e melhoria do desempenho organizacional, inclusive de rentabilidade (KOHLI; JAWORSKI, 1990), ainda são esparsas as indicações de que um maior ou menor número de organizações concentradas em um mesmo setor em determinada cidade ou região possa refletir no nível de orientação para o mercado das empresas estabelecidas neste mesmo local, principalmente quando isso envolve a própria caracterização das atividades que formam a base principal da sua economia.

Esse maior nível de concentração de empresas em determinados setores e em determinadas localidades, pode interferir na natureza da competição. Isto está intimamente ligado às cinco forças competitivas de Porter (1999), incluindo a ameaça de novas empresas, dos poderes de

barganha dos clientes e dos fornecedores, dos produtos substitutos, assim como, principalmente no caso desta tese, da potencialidade da rivalidade entre os competidores existentes.

Além disso, Porter (1989) considera que os determinantes da competitividade nacional de forma individual ou integrada delineiam a maneira como determinadas indústrias se sobressaem no mercado. Um desses determinantes, alude justamente sobre a forma como está estabelecida a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, inclusive na competição interna em um determinado nível de localidade.

Individualmente, as empresas mais atentas procuram incorporar um novo sentido a sua gestão. Slack, Chambers e Johnston (2007) mencionam que as empresas com maiores chances de sobreviver e prosperar são aquelas que conhecem seu mercado e sabem como atender as necessidades de seus consumidores através de produtos e serviços que representam valor para eles. Os autores mencionam que um dos objetivos mais contundentes para a sustentação organizacional no longo prazo é satisfazer o mercado ao qual a empresa pretende servir. Apesar da área de marketing ter a responsabilidade de compreender o mercado, esta não é uma prioridade apenas desta área. “Sem compreender o que o mercado requer, é impossível garantir que as operações estejam alcançando o composto e o nível correto em seus objetivos de desempenho” (p. 91). No caso da gestão da produção e operação, o desempenho está fortemente ligado à qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e ao custo. O mercado deve ser foco de toda a organização, em suas diferentes áreas e funções.

Cada uma dessas orientações ou filosofias de negócio reflete uma forma diferenciada de se relacionar com o mercado (cliente), valorizando determinados valores em detrimento de outros. As próprias orientações por sua vez também evoluem, como é o caso da orientação de marketing, quando alguns autores observam variações da mesma, ligando-a à geração de valor, ao relacionamento, à sociedade, ou à visão holística. Esta última, incluindo a relação de múltiplos ganhos a todos os

públicos que direta ou indiretamente estão envolvidos com a empresa (*Stakeholders*<sup>1</sup>).

Recentemente Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) declararam o início de uma nova fase da evolução do marketing, denominada de Marketing 3.0, em relação às fases 1.0 e 2.0. A primeira fase era marcada por uma ótica intraorganizacional, baseada em uma visão interna, que buscava primeiramente solucionar os problemas dos processos produtivos, aquém da demanda e, posteriormente nos processos de vendas, pois com a solução do problema anterior, a capacidade produtiva evoluiu para além do que o mercado procurava. Já na segunda fase, o processo de marketing passou a preocupar-se com a identificação e atendimento das necessidades de mercados alvo bem definidos. Essa orientação é bem representada pelo conceito de marketing estabelecido como o processo que procura entender e atender o mercado (RICHERS, 2000).

Porém, a crítica a essa orientação centrada no consumidor, voltada a conquistar seu coração e mente, reside na consideração de que o consumidor alvo é um ser estático, passivamente sujeito às abordagens de marketing das organizações. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) sugerem que se está testemunhando o surgimento de uma nova abordagem de marketing, focada em valores, denominada por eles como Marketing 3.0. Diante de um consumidor globalizado, engajado e conectado à abordagem anterior, já não seria mais suficiente para lidar com um ser humano pleno, composto de coração, mente e espírito, voltado não apenas para a busca da satisfação funcional e emocional, mas também algo que transcenda seu lado espiritual.

A abordagem do Marketing 3.0 é significativa, até mesmo filosófica, e exerce um campo fértil para discussões, para as quais as empresas e os seus responsáveis pelo marketing devem estar atentos. Contudo, se até mesmo a abordagem de marketing centrada no cliente (empresa orientada para o mercado – Marketing 2.0), não foi compreendida inteiramente, a fase 3.0 ainda pode ser uma promessa, para alguns talvez, até uma utopia.

---

<sup>1</sup>*Stakeholders*: indivíduos que podem influenciar decisões de marketing e ser influenciados por elas são os proprietários, fornecedores, órgãos governamentais, funcionários e a sociedade em geral (CHURCHILL JR; PETER, 2010, p. 13).

Por mais que um conjunto de forças ambientais emergentes (ou até mesmo já estabelecidas) esteja moldando um novo cenário, as mudanças não ocorrem por um rompimento radical, ou seja, não será de um momento para o outro que as empresas sairão do Marketing 2.0 e abraçarão os valores do conceito 3.0. Kotler, Jain e Maesincee (2002) consideram que a velha economia (lógica dos setores industriais) não se foi ainda de vez, e o ambiente de negócios atual é fortemente caracterizado por um misto entre esta e a nova economia (lógica da gestão da informação e de setores de informação). Neste sentido, as organizações empresariais devem conservar boa parte de suas competências e habilidades que as trouxeram até aqui, mas isto não é tudo. Precisam também ter a consciência de que somente estas não lhes garantirão sustentabilidade futura, pois precisarão moldar uma nova atitude que as levem a desenvolver novas habilidades e competências.

Tratado a justificativa centrada na importância do tema, destaca-se a relevância do mesmo como discussão no contexto do desenvolvimento e da competição local, em diferentes níveis, neste caso as cidades. Porter (1999) define que a vantagem competitiva de um lugar é criada e sustentada através de um programa altamente localizado. Os diferenciais que cada lugar possui em relação aos seus valores nacionais, sua cultura, suas estruturas econômicas, suas instituições e a sua história são fatores que colaboram para o êxito competitivo da localidade. Porém, a competitividade vai além dos dotes naturais, da força de trabalho ou políticas monetárias do lugar. A competitividade depende muito da capacidade de inovação e melhorias dos negócios estabelecidos nos lugares.

Existe, portanto a ideia de que as cidades alvo do estudo poderão ter nos resultados, um mapeamento da atual situação do seu corpo empresarial, frente à condição de criação de valor para todos os envolvidos, empresa, mercado e comunidade. Para Saxenian (1994) e Ohmae (1999), o verdadeiro papel do estado está em desenvolver políticas que proporcionem as empresas locais perceberem e se ajustarem às mudanças, auxiliando-as no desenvolvimento frente aos novos cenários e não apenas protegendo-as da competição. Assim, os resultados deste estudo refletem em considerações de que uma filosofia de marketing como foco organizacional pode fazer a diferença, não só para o mercado consumidor (cliente) e organização (fornecedor), mas no conjunto da sociedade.

Diante do apresentado define-se como problema que delineou a presente tese a seguinte questão: **qual a inter-relação entre o índice de quociente locacional (QL) resultante da concentração no município por setor de atividade econômica e a orientação para o mercado das empresas locais, considerado os ambientes empresariais das cidades de Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes – SC?**

### **1.3 Objetivos**

Considerando-se o tema e justificativas apresentados anteriormente relativos ao estudo, a seguir são descritos o objetivo geral e objetivos específicos para o mesmo.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar a interrelação entre o índice de quociente locacional (QL) resultante da concentração no município por setor de atividade econômica e a orientação para o mercado das empresas locais, considerado os ambientes empresariais das cidades de Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes – SC.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar no ambiente brasileiro, análises da orientação para o mercado quanto a tipos, amplitude e resultados;
- b) Caracterizar os municípios participantes quanto aos seus índices socioeconômicos e de quociente locacional (QL);
- c) Analisar o nível de orientação para o mercado das empresas locais e do conjunto das empresas, conforme estratos de índice locacional (QL) resultantes da concentração setorial;
- d) Descreveros determinantes da orientação para o mercado quanto à contribuição no construto global da orientação para o mercado e respectivos estratos de índice locacional nos municípios.

### **1.4 Procedimentos metodológicos**

O delineamento metodológico compreende as indicações propostas e seguidas para o desenvolvimento desta tese, aqui inicialmente

apresentado de forma resumida. Posteriormente o mesmo é retomado (Capítulo 3) com maior profundidade.

As escolhas foram estabelecidas considerando os tipos mais adequados para o apoio nas diferentes fases e são fundamentados quanto à caracterização e método de pesquisa, ao campo de observação, com a definição da população e amostra do estudo, e os instrumentos de coleta, assim como a forma de tratamento e análise dos dados.

A caracterização, por sua vez, ocorreu quanto aos objetivos, natureza dos dados e procedimentos utilizados. A pesquisa é assim primeiramente definida como exploratória com procedimentos bibliográficos e documentais. Os procedimentos bibliográficos tanto estão dirigidos à revisão de literatura, como também ao objetivo de análise dos estudos realizados no contexto brasileiro sobre o tema orientação para o mercado, a partir de uma meta-análise. Os documentais, a partir de estudos estatísticos de fontes governamentais refletindo dados demográficos, econômicos e de composição empresarial por setor de atividade econômica. A pesquisa também assumiu delineamento conclusivo descritivo do tipo transversal múltiplo, de dados quantitativos levantados em campo a partir de um procedimento *survey*.

O estudo obteve os dados secundários e primários em diferentes fontes. Os secundários foram obtidos inicialmente dos artigos, teses e dissertações publicadas ou defendidas entre os anos de 1997a 2012, disponibilizados em consulta eletrônica no formato digital da base de dados da Capes e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), assim como dos acervos digitais das universidades pertencentes à lista da ABEPRO (2013) e do quadro de associados da ANPAD (2013). O critério era que estivessem entre as cem melhores universidades ou faculdades do Brasil segundo seus respectivos IGCs de 2011 (INEP/MEC, 2013), incluindo também a Universidade de São Paulo (USP).

Nos secundários, incluem-se também os dados disponibilizados em fontes oficiais referentes à demografia, economia e composição empresarial sobre os quatro municípios analisados no estudo, definidos em ordem alfabética como: Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes.

Nestes quatro municípios, quatro amostras aleatórias simples foram estabelecidas, compostas por empresas presentes nestas quatro cidades. As amostras foram formadas por organizações empresariais de diferentes setores e portes, totalizando um total de 1375 empresas participantes, das quais 417 de Balneário Camboriú, 196 de Bombinhas, 365 de Itajaí e 397 de Navegantes.

A coleta dos dados secundários foi estabelecida a partir da análise dos resultados dos estudos bibliográficos e documentais com foco nos objetivos propostos. O questionário foi o instrumento aplicado junto aos membros da amostra com o propósito da coleta dos dados primários. Este instrumento de avaliação do nível de orientação para o mercado foi estabelecido a partir da escala de medição dos determinantes, cliente, concorrente, perspectiva de longo prazo, coordenação multifuncional e cultura organizacional, apresentados por Hooley, Saunders e Piercy (2005). O instrumento foi previamente testado e posteriormente à coleta, um teste de análise de confiabilidade, considerando sua consistência interna foi estabelecido através do coeficiente Alfa de Cronbach.

Para a análise dos dados coletados, foram utilizadas múltiplas formas conforme tipo e objetivos de pesquisa, incluindo desde procedimentos de estatística descritiva através de distribuição de frequências, de medidas descritivas de média e de desvio padrão até a análise de regressão, de variância monofatorial, da matriz de correlação linear de Pearson, e da análise multivariada de componentes principais.

## **1.5 Delimitações e limitações**

O pesquisador deve ter clareza das limitações de recursos, tempo, habilidades entre outros fatores que implicam na abrangência de seus estudos. Marconi e Lakatos (1999, p. 31) aludem que “delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação”. Há um meio termo ideal que deve estar presente nas escolhas, os quais irão estar entre uma abordagem excessiva ou restrita demais. Devem-se evitar temas muito extensos ou complexos, observando sua extensão e fatores de alcance restritos como os meios humanos e econômicos.

Primeiramente, em relação à delimitação, a abrangência deste estudo deve ser destacada sob duas óticas, a teórica conceitual e a geográfica. Na primeira, o escopo é estabelecido em direção do conceito de

orientação para o mercado (marketing). A orientação para o mercado é amplamente discutida por inúmeros autores e alvo de grande número de artigos e publicações da área e teve como ápice a década de 90 (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DAY 1994, 2001 entre outros). Contudo, os estudos realizados nessa temática consistem principalmente na análise de empresas individuais ou de um conjunto de empresas em um determinado setor. A abordagem de orientação para o mercado, comparativamente ao nível de concentração de empresas por setor de atividade econômica, mostrou-se como escopo de estudo inexistente.

Na ótica geográfica, este estudo correlacionou o nível de orientação para o mercado e o nível de concentração de empresas em quatro municípios. Para que isso fosse possível, definiu-se um estudo transversal múltiplo em quatro cidades que integravam a Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí Açú (AMFRI) até março de 2012. No início deste ano a AMFRI era composta pelas cidades de Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luis Alves, Navegantes, Porto Belo e Penha – todas localizadas no estado de Santa Catarina. Entre elas as cidades definidas foram Itajaí, Balneário Camboriú, Navegantes e Bombinhas, respectivamente o 2º, 13º, 21º e 101º Produto Interno Bruto (PIB) do estado de Santa Catarina no ano de 2010, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013<sup>b</sup>). A cidade de Balneário Camboriú, através de seus representantes, a partir de março de 2012 solicitou o desligamento da associação.

No que concerne à limitação, ou seja, os fatores externos que estabelecem os limites de alcance do estudo, destacam-se três aspectos: o primeiro, relativo ao alcance da motivação dos participantes (empresários e executivos das empresas locais) em compartilhar sua avaliação em função da situação atual de sua empresa à orientação para o mercado; segundo, que os resultados a serem alcançados correspondem apenas aos municípios analisados, não se podendo inferi-los em contextos diferentes ou generalizá-los, a não ser no próprio município; e por último, e provavelmente mais importante, o fato de que a avaliação do nível de orientação para o mercado é feita segundo a percepção interna, portanto, de acordo com a visão que o empresário ou gestor tem de sua própria empresa, a qual não necessariamente está desprovida de miopia, e que pode estar impregnada da deseabilidade

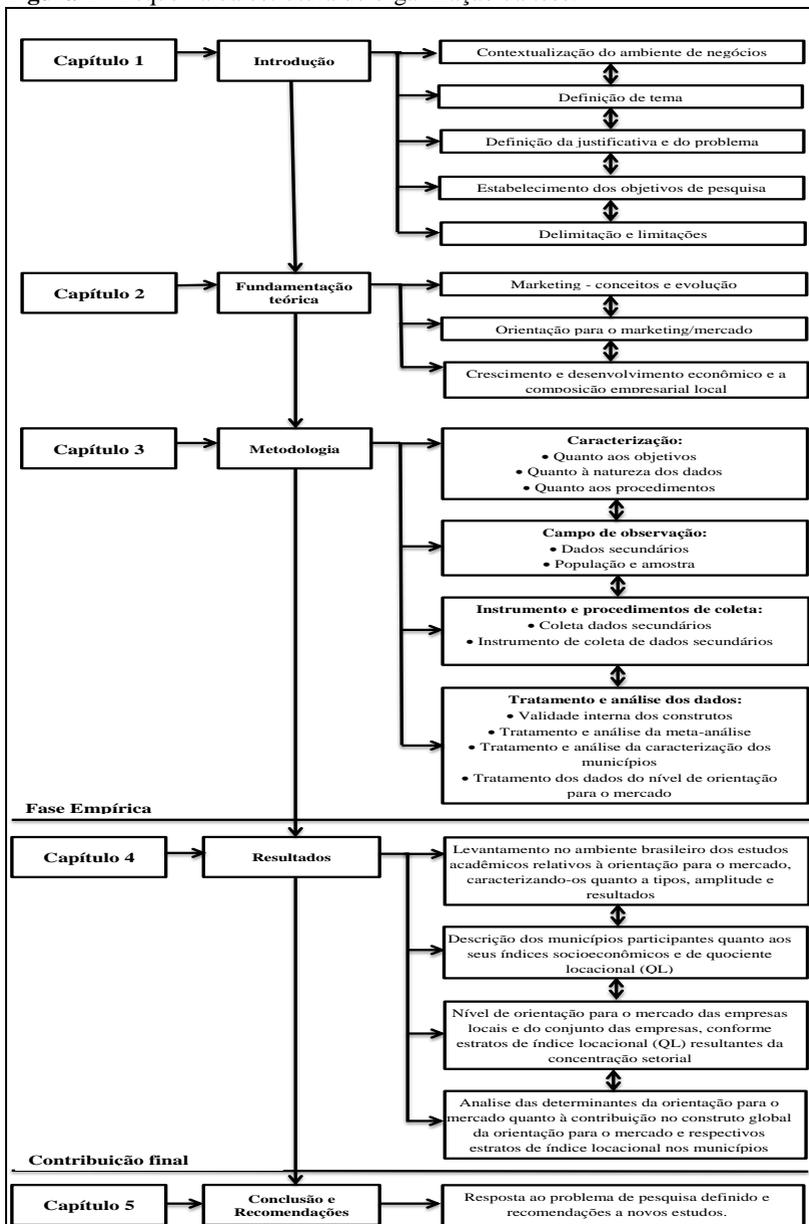
social (URDAN; ROCHA, 2006), ou seja, que os respondentes acreditam ser a resposta socialmente apropriada.

Na amostra proveniente de Navegantes, cidade em que se obteve a maior média de nível de orientação para o mercado, supõe-se que essa desejabilidade social possa estar inclusive, presente em maior proporção do que nos demais municípios participantes. Essa possibilidade encontra evidências na proporção de proprietários que responderam aos questionários (90%), mais de 30% superior ao encontrado no segundo maior município em proporção de proprietários respondentes. Certamente esse respondente é aquele que provavelmente mais profundamente conhece sua empresa, mas também é aquele que tem maior interesse em passar uma imagem mais positiva sobre a mesma.

## **1.6 Estrutura da Tese**

O relatório deste estudo está estruturado em cinco capítulos complementares. Na Figura 1, apresenta-se de forma sintetizada a estrutura do trabalho em suas diversas fases e respectivos procedimentos, os quais são descritos na sequência.

Figura 1 - Esquema da estrutura de organização da tese.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Neste primeiro capítulo foi contemplada a introdução, contextualizando a situação do ambiente de negócios. De maneira geral, estabeleceu-se o tema e importância através de sua justificativa, finalizando-a com a apresentação do problema de pesquisa, definição do objetivo geral e dos objetivos específicos. Em seguida são apresentadas de forma sintética as principais escolhas do delineamento metodológico e subsequentemente a descrição das delimitações e limitações da pesquisa.

O segundo capítulo é a fundamentação teórica, formado pelo resultado da revisão de literatura. Este está organizado em três grandes eixos teóricos. No primeiro discute-se sobre o marketing, considerando seus conceitos e evolução; o marketing e as diferentes orientações empresariais, incluindo a ênfase em produção, produto, de vendas, de marketing, de relacionamento, valor, social, societal e sociedade retratadas posteriormente na ênfase no marketing holístico. No segundo eixo, o enfoque está na orientação para o marketing ou mercado, através de seus conceitos e escalas de mensuração do nível de orientação, destacando-se principalmente a relação entre elas e a escala de Hooley, Saunders e Piercy (2005), possibilitando inclusive a escolha desta na fase da pesquisa empírica. Já no terceiro eixo, o direcionamento envolveu o crescimento e desenvolvimento econômico e a composição empresarial local, discutindo inicialmente a ciência econômica e as medidas macroeconômicas, o desenvolvimento regional, principalmente à luz da concentração setorial no espaço geográfico, permitindo o entendimento do Quociente Locacional.

Os procedimentos metodológicos adotados são descritos no capítulo 3. Neste capítulo, detalham-se ainda a tipologia do estudo, indicando seu método de pesquisa, campo de observação, com a definição da população e amostra do estudo, e os instrumentos de coleta, assim como a forma de tratamento e análise dos dados.

No quarto capítulo são organizados, conforme os objetivos específicos, os resultados do estudo. Inicialmente, apresentam-se as descrições da identificação no ambiente brasileiro, das análises da orientação para o mercado quanto a tipos, amplitude e resultados. Na sequência, descrevem-se os municípios participantes quanto aos seus índices socioeconômicos e de quociente locacional (QL); analisa-se o nível de orientação para o mercado das empresas locais e do conjunto das empresas, conforme estratos de índice locacional (QL) resultantes da

concentração setorial; e analisam-se os determinantes da orientação para o mercado quanto à contribuição no seu construto global e respectivos estratos de índice locacional nos municípios.

No conjunto deste resultado, permitiu-se a construção do capítulo 5, evidenciando a conclusão e recomendações da aplicação desta pesquisa, pertinentes ao estudo proposto nesta tese, resultado de todo o esforço de pesquisa empreendido. Em seguida, inclui-se ainda os elementos pós-textuais, alusivos às referências, apêndices e anexos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os temas recorrentes à revisão teórica que estabelecem o embasamento da discussão e proposição desta tese. No Quadro 1 são expostos os tópicos que o compõem, bem como os autores utilizados.

**Quadro 1** -Relação de temas e principais autores relacionados.

Temas	Autores
<p><b>Marketing - conceitos e evolução</b></p> <p>O marketing e as diferentes orientações empresariais; Ênfase em produção; Ênfase do produto; Ênfase de vendas; Ênfase de marketing; Ênfase de relacionamento; Ênfase de valor; Ênfase Social, Societal e Sociedade; Ênfase no marketing holístico; As três eras do marketing - segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan - e a relação com as diferentes orientações; Considerações às determinações de orientações / filosofias / eras.</p>	<p>Churchill Jr e Peter; Gummesson; Boone e Kurtz; Dickson; Drucker; Ferrel e Lucas; Gracioso; Las Casas; Hunt; King; Kotler; Kotler e Keller; Kotler, Jain e Maesincee; Kotler, Kartajaya e Setiawan; Lamb Jr, Hair Jr. e McDaniel; Lusch; Palmer; Richers; Sandhusen entre outros.</p>
<p><b>Orientação para o marketing/mercado</b></p> <p>Orientação para o mercado – conceitos; Orientação reativa e proativa, segundo Narver, Slater, e MacLachlan; As escalas de mensuração do nível de orientação para o mercado; Escala de Day (1994; 2001); Escala de Narver e Slater (1990); Escala de Kohli, Jaworski (1990); Escala de Hooley, Saunders e Piercy (2005);</p>	<p>Kirka, Jayachandran e Beardin; Baker; Becker e Homburg; Day; Deshpandé e Farley; Deshpandé, Farley e Webster; Webster; Webster; Hooley, Saunders e Piercy; Hurley e Hult, Kohli e Jaworski; Kohli, Jaworski e Kumar; Kotler e Keller; Levitt; Lusch; McCarthy e Perreault; Narver e Slater; Narver, Slater e MacLachlan; Perin e Sampaio; Sampaio; Shapiro;</p>

Relação entre as escalas	Whiteley e Hessian; Urdan e Urdan; Urdan e Rocha; Urdan
<p><b>Crescimento e desenvolvimento econômico e a composição empresarial local</b></p> <p>Ciência econômica; O produto e sua medida na macroeconomia; Desenvolvimento econômico versus o crescimento; O desenvolvimento regional, a concentração setorial no espaço geográfico e o quociente locacional; Considerações aos aspectos de caracterização econômica e de concentração de atividades.</p>	<p>Dornbusch, Fisher e Startz; Gremaud, Vansconcellos e Tonedo Jr; Kotler, Jatusrupitak e Maesninnee; Miles e Scott; O'Sullivan, Sheffrin e Nishijima; Passos e Nogami; Porter; Schumpeter; Sem; Souza e Oliveira; Souza; Baleiras; Costa e Nijkamp; Hasencleveris e Zissimos; Isard; Delgado e Godinho; Crocco <i>et al.</i>; Brito e Albuquerque; Puga; Resende e Wyllie.</p>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Como observado no quadro, o componente teórico apresentado neste capítulo trata da relação marketing, orientação para o mercado e as questões pertinentes ao entendimento da caracterização da economia em nível local, principalmente no que compete à concentração setorial. Na próxima seção essa relação começa a ser construída a partir do tema marketing - conceitos e evolução.

## 2.1 Marketing - conceitos e evolução

Ao discutir os conceitos e a evolução do marketing, é importante distinguir a face científica e acadêmica daquela de natureza mais pura que retrata o âmago da troca. A troca é um conceito central de marketing, que ao ser considerado leva-o a uma origem que remonta os primeiros movimentos sociais, em que indivíduos trocavam entre si seus excessos de produção. Os envolvidos buscavam uma situação melhor do que aquela em que se encontravam e, melhores maneiras que pudessem satisfazer as suas necessidades estabelecidas. Palmer (2006) menciona que os princípios de marketing, nessa perspectiva, não são novos. O autor refere-se à Grécia antiga, aos fenícios e aos comerciantes venezianos. Ainda segundo o mesmo, já o marketing enquanto área de

conhecimento e prática gerencial (era moderna) teve sua origem nos Estados Unidos por volta da década de 1930, quando se tornou uma disciplina importante nas escolas de negócio do país.

Sua adoção em outros países foi lenta e até mesmo nos países europeus só começou a ser aceita após a Segunda Guerra Mundial. No Brasil, o conceito de marketing foi introduzido em meados de 1954, quando uma missão americana chefiada por Karl A. Boedecker começou a organizar os primeiros cursos de administração na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Após várias discussões sobre a tradução da palavra marketing para o português chegou-se ao termo mercadologia. Durante muitos anos essa expressão foi usada, porém com o tempo a expressão marketing passou a ser utilizada definitivamente (RICHERS, 2000).

A etimologia do termo também é discutida por Gracioso (1997), que menciona que se a palavra marketing for traduzida para a língua portuguesa, pode ser traduzida como mercadologia, ou comercialização. Contudo, o autor acredita que essas simples traduções não condizem com o que o marketing é na prática, pois essas definições dão um tom passivo, e o marketing possui um caráter mais dinâmico e vivo. Neste caso, segundo o autor, a tradução que melhor se encaixaria para o marketing seria mercância, ou seja, ato de mercadejar.

Além das discussões desta natureza, mesmo sendo um conceito presente já há algumas décadas, o marketing muitas vezes é erroneamente confundido com propaganda ou vendas. A propaganda é apenas uma de suas ferramentas que auxilia no alcance dos objetivos da organização. O mesmo ocorre com a venda, que é uma consequência do marketing. Por interagir com todos os departamentos é difícil separar o que é marketing. Por exemplo, o desenvolvimento de qualidade dos produtos é uma responsabilidade do setor de produção, porém o marketing deve interagir com este setor, informando sobre tendências e níveis de satisfação. O marketing não é usado apenas para ajudar as empresas a vender mais, mas também para coordenar qualquer processo de troca, além de poder ser usado para corrigir mercados e aumentar o nível de conscientização dos consumidores a respeito de determinado produto (LAS CASAS, 2010).

Não só no Brasil seu entendimento é muitas vezes equivocado. Em um estudo relacionado ao Reino Unido, King (1985) identificou pelo menos quatro interpretações equivocadas a respeito do marketing: marketing de impulso é a primeira das confusões, o que ocorre quando por uma espécie de modismo, os gerentes de vendas passam a se chamar de gerentes de marketing, mas continuam a ignorar o que realmente o cliente quer; o marketing de departamento de marketing é marcado pela institucionalização de uma área formal. Este assume a tarefa de apoiar o enfoque de vendas e está baseado em vender o que se produz a clientes existentes. Já o marketing de contadores é um terceiro equívoco identificado, onde a pressão está presente no efeito de curto prazo e ações imediatistas podem levar a organizações a consequências futuras descendentes. Por último, o marketing de fórmula, baseado intensamente em resultados que possam ser aprovados, evitando os riscos e oportunidades que possam surgir da inovação e criatividade.

Boone e Kurtz (2009) recorrem à ideia de que o marketing é tão essencial quanto à produção de bens e serviços, independentemente da natureza da oferta, das mais básicas como qualquer *commodity*, a qualquer serviço técnico especializado. Todas as organizações desempenham esses processos básicos para atender suas necessidades e da sociedade, misturando-os de forma a gerar utilidade. As organizações só sobrevivem à medida que criam utilidade para alguém, o que denota a importância da produção e do marketing, e de sua inter-relação. Mas aquelas que compreenderem mais intensamente essa relação e, conseqüentemente gerarem utilidade de valor agregado de forma superior aos seus competidores é que terão maiores chances de sucesso.

Existem várias concepções que definem o conceito de marketing e sua abrangência, os quais evoluíram ao longo do tempo. Hunt (1976), em seu estudo que tinha o propósito de definir a natureza e o escopo do marketing, bem como nas discussões mais recentes de Gundlach (2007) e Lusch (2007), mencionam que a Associação Americana de Marketing há muito vem se preocupando em criar um consenso a respeito dos termos que definem a área. A primeira definição exposta pela entidade retrata o ano de 1937, quando marketing compreendia as atividades de negócios envolvidos no fluxo de bens e serviços da produção ao consumo. De forma paleativa, a mesma entidade alterou a redação do conceito, passando a partir de 1960, a ser definido como o desempenho das atividades dos negócios que dirigem o fluxo de bens e

serviços dos produtores aos consumidores. Certamente, um conceito restrito aos padrões atuais e que segundo Richers (2000) foi severamente criticado devido a sua abrangência reduzida. O mesmo deu lugar há outro um pouco mais amplo, que envolvia dois aspectos como a responsabilidade das funções administrativas no processo de marketing de uma empresa, e a abordagem sistêmica, que se preocupa com a integração ordenada entre os diversos instrumentos que participam de um composto mercadológico.

Essa ampliação conceitual é retratada por Ferrell e Lucas (1987), que na análise da evolução do conceito de marketing expuseram que no ano de 1965 a Ohio State University passou a definir o marketing, como o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços, é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.

Outras mudanças foram sugeridas após estas, até que em 1985, a AMA estabeleceu um novo conceito, já mais amplo, que marketing é o processo de planejar e executar a concepção, preço, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (AMA, 2011 – livre tradução).

Percebe-se que o marketing foi evoluindo, ganhando conceitos mais amplos, e abrangendo novas áreas. Do primeiro conceito, que dirigia os bens e os serviços do produtor para o consumidor e comprador, ocupou um lugar nas funções administrativas estratégicas das organizações, sejam elas com fins lucrativos ou não. As alterações foram acontecendo como um reflexo das mudanças e anseios da própria sociedade. Afirmando essa relação, o conceito mais recente de marketing segundo a própria AMA, estabelece-o como a atividade, parte da organização, relacionada aos processos para criar, comunicar e entregar ofertas estabelecendo trocas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral (AMA, 2013 – livre tradução).

Gundlach (2007) observa que muitos são os benefícios de considerar uma evolução nos conceitos de marketing, principalmente no que compete a perspectiva da sociedade. Primeiramente, porque nesta evolução passa-se a incorporar novos tipos de organizações, atores e sociedade, os quais são afetados diretamente pelo marketing. Ainda

porque seu campo de prática reconhece e valoriza diferentes perspectivas sobre sua aplicação e, além disso, à medida que vai ampliando seu escopo, o benefício de uma visão de marketing nestes termos aumenta a sensibilidade das empresas e profissionais sobre seu importante papel na sociedade e de sua responsabilidade com as pessoas.

Além da definição estabelecida pelo AMA, diferentes autores também lançam suas próprias considerações. Kotler (2000, p. 30) descreve o marketing como um “processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. Nota-se, de acordo com o autor, que o marketing envolve estratégias para poder realizar as vendas, criar e entregar um produto ou serviço que realmente satisfaça seu público.

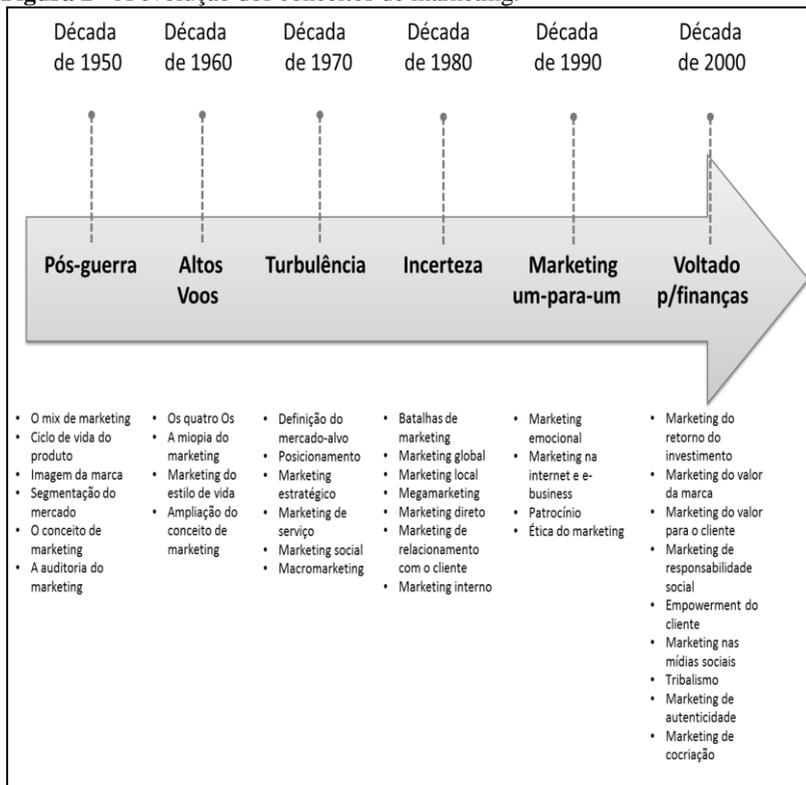
Para entender melhor o marketing, Drucker (1974, 1975, 2001) afirma que seu objetivo é tornar a venda supérflua. É conhecer e entender o cliente tão bem, que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O marketing não se preocupa apenas com a venda, e sim fazer e encontrar um caminho melhor para chegar até ela. O autor destaca que a empresa só existe se for para atender a uma necessidade de consumo determinada pelo mercado, e não por ela própria.

De forma semelhante, Richers (2000) define marketing simplesmente como entender e atender o mercado. De acordo com esse conceito, é possível observar que o marketing é um processo que começa muito antes de chegar a seu potencial cliente, buscando entendê-lo, através de pesquisas e monitoramento para, a partir disto, elaborar estratégias eficazes para poder atendê-los.

Mas, como já denotado, nem sempre o marketing teve essa conotação e amplitude. Na Figura 2 é apresentada, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), uma evolução cronológica a partir da década de 1950, a qual apresenta os principais temas tratados pelo marketing e as principais características determinantes de cada uma das décadas retratadas. Isso representa seu dinamismo, do marketing, que através de profissionais e pesquisadores, foi-se adaptando as novas demandas sociais e competitivas, desenvolvendo novas formas e ferramentas para

entender as mudanças nos mercados, possibilitando um relacionamento mais efetivo com clientes, concorrentes e colaboradores.

**Figura 2** - A evolução dos conceitos de marketing.



Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 32).

Da fase pré-marketing como área de conhecimento, ao marketing moderno e contemporâneo, a gestão das empresas foi sendo moldada de acordo com variadas orientações e filosofias, fruto principalmente de diferentes perspectivas comportamentais e de valores de seus gestores. Estas são a seguir apresentadas e discutidas.

### 2.1.1 O marketing e as diferentes orientações empresariais

A administração de marketing é definida por Kotler (2000) como o conjunto de tarefas incluídas em um esforço consciente, com foco no alcance de resultados de troca desejados pela organização e seu mercado alvo. Porém, esse esforço pode ser realizado mediante diferentes filosofias, ou seja, por distintos focos, os quais irão ser provenientes de interesses muitas vezes conflitantes. Algumas organizações podem atribuir pesos distintos e superiores para seus interesses internos, em detrimento dos estabelecidos para os clientes e sociedade. Já em outras, os clientes ou a sociedade podem ser o foco da gestão corporativa e de marketing.

Isso implica em uma grande dúvida a respeito do marketing, já que o mesmo enquanto tarefa gerencial pode estar presente em uma determinada organização, sem que esta necessariamente estabeleça prioridades de atendimento das necessidades de seus clientes. Nesse sentido, Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004) consideram que o marketing possui duas perspectivas. Primeiro, é uma filosofia, atitude ou orientação de gerenciamento que busca a satisfação do cliente; segundo, é um conjunto de atividades usadas para implementar essa filosofia.

As filosofias expressam os princípios de uma organização e ajudam a definir a sua identidade, o caráter e seu modo de agir. Manifestam-se nas maneiras de pensar, pressupostos, padrões morais, políticas, diretrizes e normas (implícitas ou explícitas, básicas ou duradouras) da empresa. Quando esses princípios são compreendidos pelos executivos e demais colaboradores, servem como guia para o alcance dos objetivos da empresa. Desta forma, considera-se que os conceitos e técnicas de marketing gerencial, por si só, são insuficientes para levar a organização a uma condição de sucesso no mercado em que atua. Esse arcabouço administrativo da área, só será efetivo quando houver “o interesse genuíno e o compromisso permanente – disseminados e enraizados por toda a empresa – com a identificação, compreensão e atendimento das necessidades e dos desejos dos consumidores salvos” (URDAN; URDAN, 2006, p. 14).

Portanto, as organizações, conforme ambiente, nível de maturidade e gestores, entre outros aspectos, podem estar posicionadas em termos gerenciais baseadas em diferentes conotações. Lamb Jr., Hair Jr. e

McDaniel (2004) e Kotler e Keller (2006) discorrem que as atividades de marketing em uma empresa são diretamente influenciadas por esses direcionamentos organizacionais entre os quais, inclusive, ocorre uma espécie de competição.

Essas ênfases, conforme diferentes autores, geralmente são denominadas de orientações. Mas também há casos em que são chamadas de filosofia, era ou ainda conceito. No Quadro 2 as mesmas são listadas de acordo com suas fontes.

**Quadro 2-**Classificações de Orientações / Filosofias / Eras do marketing.

<b>Autores</b>		<b>Orientações / Filosofias</b>				
<b>Kotler (2000); Urdan e Urdan (2006)</b>	Orientação de produção	Orientação de produto	Orientação de vendas	Orientação de marketing	Orientação de marketing societal	-
<b>Kotler, Jain e Maincee (2002)</b>	-	-	Conceito de vendas ( <i>selling concept</i> )	Conceito de marketing ( <i>marketing concept</i> )	-	Conceito de marketing holístico ( <i>holistic marketing</i> )
<b>Kotler e Keller (2006)</b>	Orientação de produção	Orientação de produto	Orientação de vendas	Orientação de marketing	-	Orientação de marketing holístico
<b>Churchill Jr. e Peter (2010)</b>	Orientação para a produção	-	Orientação para vendas	Orientação para marketing	-	Orientação de Marketing voltado para o valor
<b>Boone e Kurtz (2009); Dickson (2001)</b>	Era da produção	-	Era de vendas	Era do marketing	Era do relacionamento	-
<b>Sandhusen</b>	Filosofia de	-	Filosofia de	Filosofia de	Filosofia	-

(2003)	produção	vendas	marketing	de marketing social
<b>Palmer (2006)</b>	Orientação para a produção	Orientação para vendas	Orientação para o marketing	- - -
<b>Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004)</b>	Orientação para a produção	Orientação para vendas	Orientação para o mercado	Orientação para a sociedade

Fonte: adaptado pelo pesquisador conforme autores citados.

Nota-se que algumas ênfases não são apresentadas por todos os autores, sendo as mais comuns às orientações para produção, vendas e marketing. Essas e as demais são a seguir discutidas apresentando seus enfoques centrais.

#### 2.1.1.1 Ênfase em produção

A Orientação, Era ou Filosofia de produção é considerada um dos conceitos mais antigos existentes nas relações comerciais. Segundo Kotler (2000) e Kotler e Keller (2006) as organizações guiadas por essa orientação, acreditam na produção e distribuição em larga escala alcançando ganhos de custos, pois acreditam que seus consumidores buscam prioritariamente alta disponibilidade a preços baixos. Segundo os autores, essa orientação não está restrita apenas às empresas produtoras e vendedoras de bens, mas também às empresas de serviços e até mesmo organizações governamentais. Sua presença é percebida quando as prioridades são os processos de atendimento e produção que visam larga escala, em detrimento à individualização, personalização e compreensão mais atenta das necessidades do mercado.

Essa orientação está presente principalmente em ambientes pouco competitivos e estáveis, ou seja, com grande demanda e baixo nível de competição entre as empresas. Nesta situação, tudo o que a empresa conseguir produzir escoará com facilidade para o mercado. Nessa situação as empresas não enfrentam dificuldades em vender o que produzem e, sem obstáculos, compreender mais atentamente o mercado consumidor é uma perda de tempo e de recursos. Segundo Palmer (2006, p. 32), “empresas orientadas para a produção costumam buscar eficiência na produção, não a eficácia no atendimento às necessidades dos clientes”.

Assim como os autores anteriores, Churchill Jr. e Peter (2010) consideram que a orientação para a produção, mesmo em tempos de globalização e alta concorrência, ainda está presente em alguns mercados. Em alguns casos, essa orientação pode ser uma abordagem estratégica interessante, à medida que se identifique demandas latentes não atendidas, principalmente em mercados em desenvolvimento.

Porém, de forma diferente, a era de produção, segundo Boone e Kurtz (2009) ou a filosofia de produção, segundo Sandhusen (2003), está mais restrita ao período da história da evolução dos negócios e do marketing,

oriunda da Revolução Industrial e fortalecida com a linha de produção em massa de Henry Ford. Segundo esses autores, seu apogeu perdeu força após os primeiros anos da década de 1920.

Independentemente da conotação, os princípios são os mesmos. Conforme Urdan e Urdan (2006, p. 17) a orientação para a produção é “voltada para dentro da empresa e pautada por prioridades operacionais, é mais adequada nos estágios embrionários de evolução dos mercados”.

Essa visão intensamente interna também é evidenciada por Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004), que mencionam que as empresas regidas por esta filosofia estão direcionadas à melhoria de suas capacidades internas. Segundo os autores, isso por si só não é um problema, pelo contrário, faz parte de um processo gerencial. O problema é quando isso ocorre em detrimento dos desejos e necessidades reais do mercado. Neste tipo de organização a avaliação dos gestores normalmente incluem as seguintes questões: “O que podemos fazer melhor?” “O que nossos engenheiros podem projetar?” “O que é fácil produzir, com nosso equipamento?” [...] “O que é mais conveniente para a empresa oferecer?” e “Onde reside nosso talento?” (2004, p. 4 – grifo dos autores).

#### 2.1.1.2 Ênfase do produto

Poucos autores destacam essa orientação de forma independente, já que muitos a relacionam implicitamente à orientação de produção. Boone e Kurtz (2009, p. 10), por exemplo, mencionam que na era de produção os fabricantes priorizavam a manufatura de artigos de qualidade e depois procuravam pessoas para comprá-los. “A atitude prevalecente dessa era, afirmava que um bom produto (um de alta qualidade física) se venderia sozinho”.

Porém, basicamente, na orientação para a produção, o foco estava no processo produtivo e não necessariamente no seu resultado. Kotler (2000) e Kotler e Keller (2006), que destacam a orientação para o produto de forma autônoma, enfatizam que o olhar mais atento ao produto não é o foco das empresas orientadas para a produção, mas sim daquelas focadas em suas ofertas. Kotler (2000, p. 39) define que a empresa nesta condição “sustenta que os consumidores dão preferência a

produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras”.

A qualidade, desempenho superior e inovação são invariavelmente aspectos que podem agregar valor. Porém, o problema reside no fato de que esses elementos são incorporados às ofertas das empresas com o mínimo ou nenhuma participação real do mercado consumidor, ou seja, são decisões internas baseadas naquilo que os pensadores da empresa acreditam que o mercado valorize (URDAN; URDAN, 2006). Empresas orientadas para esta ênfase acreditam que os resultados de vendas e de satisfação estão condicionados à inclusão de características, funções e desempenho superior aos seus produtos e serviços existentes.

#### 2.1.1.3 Ênfase de vendas

De forma semelhante à orientação para a produção, a orientação para vendas é uma conotação mencionada por todos os autores listados no Quadro 2 (item 2.1.1). Entre eles, Churchill Jr. e Peter (2010) mencionam que as empresas orientadas para este foco são aquelas que direcionam todo o esforço de marketing para a venda de produtos disponíveis. Definida a oferta, a empresa procura identificar os potenciais compradores, acessá-los e induzi-los à compra.

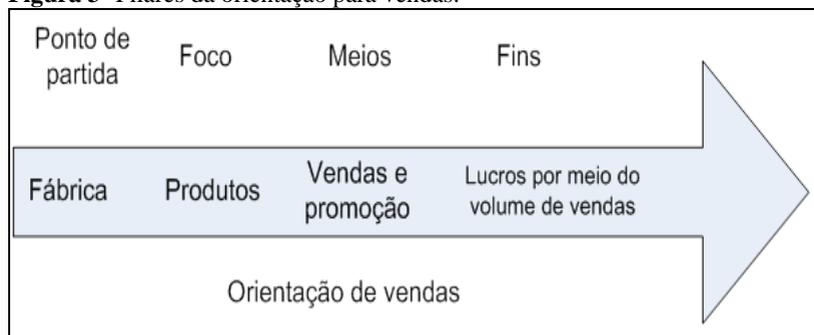
Dickson (2001) e Boone e Kurtz (2009) consideram a era de vendas como uma situação pós-apogeu da era de produção. À medida que as empresas foram vencendo os desafios do processo produtivo e a oferta passou a ser superior à demanda, os estoques excessivos passaram a acontecer. Neste sentido, os esforços foram direcionados ao convencimento dos consumidores de que seus produtos eram necessários e superiores aos dos concorrentes.

Boone e Kurtz (2009, p. 12) discorrem que as empresas com uma orientação para vendas “presumem que consumidores resistiriam a comprar produtos ou serviços nãoessenciais, e a tarefa da propaganda e venda pessoal é convencê-los a fazê-los”. Kotler e Keller (2006, p. 13) argumentam de forma semelhante considerando que o princípio desta orientação leva em consideração que os consumidores finais e organizacionais, “por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente. A organização deve, portanto, empreender um esforço agressivo de vendas e promoção”.

Urdan e Urdan (2006), enfatizam que o foco dessas empresas orientadas para vendas, residem principalmente nos resultados de curto prazo. A atenção às necessidades e desejos dos clientes é deixada à margem, sendo estes os receptores não participativos de um esforço de comunicação que procura persuadi-los à compra, a fim de aumentar os volumes e os lucros. A equipe de vendas ganha status na estrutura corporativa e a função marketing é apenas coadjuvante, desenvolvendo principalmente ações de suporte em situações esporádicas.

Em uma situação de alta competitividade e pressão por resultados imediatos, um caminho aparentemente mais facilitado pode levar muitas organizações à adoção de táticas relacionadas a essa orientação. Porém, conforme Kotler (2000), um marketing fundamentado em ações agressivas de vendas pode levar a riscos altíssimos no longo prazo. Em tempos de clientes mais informados, exigentes e conectados, a frustração por produtos e serviços que prometem e não entregam os benefícios propagados poderá levar a uma situação insustentável. Na Figura 3, os pilares da orientação para vendas são apresentados.

**Figura 3** -Pilares da orientação para vendas.



Fonte: adaptado de Kotler (2000).

A Figura 3 representa uma situação de uma organização voltada para valores internos, cujo ponto de partida de suas ações reside em sua própria estrutura, aqui representado pela fábrica. A visão interna é focada nos produtos que fabrica, os quais são promovidos intensamente através do esforço agressivo de vendas e ações de promoção, principalmente propaganda e promoção de vendas. O propósito de

organizações orientadas por essa filosofia, está em resultados de curto prazo mediante lucros alcançados pelo grande volume de vendas.

Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004) acrescentam que, da mesma forma como na orientação para a produção, o grande problema dessa orientação é a falta de um entendimento claro das necessidades e desejos do mercado. Apostar que o lucro vem apenas da aplicação de técnicas agressivas que estimulam o grande volume de compras é um grande risco. As dificuldades são grandes em tentar convencer as pessoas a comprarem o que não desejam ou necessitam.

#### 2.1.1.4 Ênfase de marketing

Cada uma das filosofias relatadas até aqui, procuram explicar o modo como as organizações enxergam e se relacionam com seus mercados, afetando suas estratégias. A orientação para o marketing é uma dessas filosofias. Esta é unanimemente relacionada pelos autores listados no Quadro 2 (item 2.2.1).

Dickson (2001) considera essa orientação como uma era, ou seja, uma fase da evolução do marketing e de sua consideração como tarefa estratégica na organização. O autor sugere que a ênfase do marketing surgiu como resultado de um processo de aprendizagem, baseado nos erros cometidos nas eras de produção e vendas. A partir disto, as empresas passaram a valorizar de maneira prioritária as informações do mercado. Satisfação das necessidades e desejos do consumidor e produzir conforme a identificação e monitoramento destas, passaram a ser condição essencial para atingir os melhores resultados organizacionais.

Independentemente do período, Churchill Jr. e Peter (2010) consideram que as organizações que se concentram em compreender profundamente seus clientes, e que direcionam suas ofertas e capacidades à satisfação das necessidades e desejos destes, são as empresas orientadas para o marketing. Segundo os autores, esta orientação amplia as chances de sucesso de longo prazo de uma organização.

Conciso em sua definição, Baker (2005, p. 7) estabelece que “uma orientação de marketing começa e termina com os consumidores e requer que seja produzido aquilo que se pode vender e não lutar para

vender aquilo que podemos produzir”. O autor considera que o cliente deve ser o foco de todo o processo gerencial da empresa, sendo este posicionado “no início e não no final do ciclo produção-consumo”. Essa mudança aparentemente simples, requer um esforço de todos os envolvidos na organização, já que exige uma nova atitude organizacional.

Já Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004) consideram este um conceito simples e intuitivo, pois uma organização só pode persistir no mercado à medida que atenda e satisfaça de maneira econômica e social as necessidades dos clientes e, conseqüentemente, as suas próprias. Nesta visão, os resultados organizacionais são dependentes dos resultados alcançados pelo cliente.

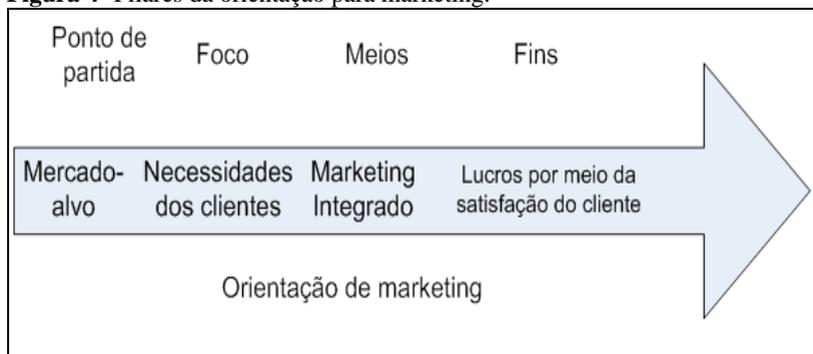
Quanto mais competitivo é um ambiente, mais propício é que os elementos essenciais para o desenvolvimento da orientação para o marketing possam surgir. Neste uma organização se sustentará no longo prazo apenas se estiver concentrada nas necessidades do grupo alvo que deseja atender. Este alvo deve ser claramente definido e entendido e seus desejos e necessidades reconhecidos. De forma eficiente e eficaz a organização deve atender a esse grupo através dos produtos e serviços estabelecidos a partir do conhecimento do mercado. O foco deve estar no que o cliente quer comprar, e não o que se pretende vender a ele (PALMER, 2006).

Levitt (1985, p. 33) mencionou de forma direta: “o mercado dá o tom e é melhor que os músicos toquem direito”. O autor ainda completa que “[...] não pode haver estratégia empresarial eficaz que não seja orientada para o marketing, que no fim não siga essa prescrição inflexível: o objetivo de uma empresa é criar e manter clientes”. Para que isso seja uma realidade, a empresa deve fazer por merecer a atenção e o desejo do mercado, pois para que o mesmo sintam-se motivado a negociar, deve perceber que valor está sendo gerado.

Esta orientação, conforme Kotler (2000, p. 41), é uma filosofia empresarial que se coloca de forma contrária as orientações de produção, produto e vendas. A mesma é sustentada pela premissa de que para a empresa alcançar resultados superiores aos de seus concorrentes, seus gestores precisam ser mais efetivos na “criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo

selecionados”. Segundo o autor, a orientação de marketing está fundamentada em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade, conforme expresso na Figura 4.

**Figura 4** -Pilares da orientação para marketing.



Fonte: adaptado de Kotler (2000).

Conforme Figura 4, o processo de marketing guiado por uma orientação de marketing ocorre sob uma perspectiva de fora para dentro. As organizações guiadas por esta orientação, partem de mercados-alvo bem definidos e reconhecidos, os quais têm sua necessidade monitorada e que servem de subsídios para a coordenação das atividades gerenciais de marketing, que são colocadas em prática de forma integrada. A eficácia desse direcionamento deverá afetar diretamente os lucros da organização, que surgirão por meio da satisfação dos clientes (KOTLER, 2000).

Levitt (1975) estabelece uma comparação precisa que elucida as atitudes das organizações orientadas para vendas e para o marketing, observando que a diferença é muito mais do que apenas semântica. Enquanto a venda está voltada para as necessidades do vendedor, o marketing, foca nas necessidades do comprador. A venda foca na necessidade da empresa vendedora de converter seu produto em dinheiro; nas empresas orientadas para o marketing a preocupação está na ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo o conjunto de coisas associadas a sua criação, entrega e, finalmente o seu consumo.

Esta orientação, foco desta tese, posteriormente terá sua discussão retomada e ampliada a partir da seção 2.2.

#### 2.1.1.5 Ênfase de relacionamento

A orientação para o relacionamento, por sua vez, é uma filosofia diretamente citada por apenas três dos autores relacionados no Quadro 2. Boone e Kurtz (2009) e Dickson (2001) a relatam como uma era. Os primeiros autores a posicionam temporalmente na última década do século XX, porém desenvolvendo-se em termos de importância ao longo desse período até o presente momento.

Dickson (2001) considera que as abordagens das empresas que desenvolvem suas atividades baseadas nesta era, reforçaram ainda mais o foco concentrado no cliente, conforme a era do marketing. Contudo, do marketing de conquista, a ênfase passou para o marketing de relacionamento. As empresas passaram a reconhecer o valor e o potencial de lucro da conservação do cliente. Além disso, o relacionamento com os fornecedores também passou a ser considerado como chave na ampliação dos resultados organizacionais. Segundo o autor (p. 28), o foco orientador dessas organizações “é desenvolver relacionamentos de longo prazo, mutuamente satisfatórios para os clientes e fornecedores da firma”.

Nesta orientação, segundo Boone e Kurtz (2009), os elementos essenciais da orientação voltada ao consumidor da era do marketing são mantidos. Reforça-se, portanto, o foco no estabelecimento e na manutenção de relacionamentos com consumidores e fornecedores. Um exemplo é o desenvolvimento colaborativo entre clientes e fornecedores, que ocorre em todas as direções na cadeia de suprimento, que evidencia a redução de custos e amplia a maior aceitação dos produtos pelo mercado consumidor.

#### 2.1.1.6 Ênfase de valor

Também como uma extensão da orientação para o marketing, Churchill Jr. e Peter (2010, p. 10) sugerem a orientação de marketing voltado para o valor. Segundo os autores, esta é definida como “uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da

organização”. Os autores sugerem seis princípios que fundamentam essa orientação, os quais são apresentados e descritos no Quadro 3.

**Quadro 3-**Princípios da orientação de marketing voltado para valor.

<b>Princípios</b>	<b>Descrição</b>
Princípio do cliente	As empresas devem conhecer profundamente seus mercados-alvo, sendo estes o foco principal do negócio. Este conhecimento deve ser a base para a construção da criação de valor para eles. O relacionamento de longo prazo é um objetivo a ser construído.
Princípio do concorrente	As empresas orientadas para o valor devem ter clareza de que as estratégias competitivas impactam na criação de valor para o cliente. Desta forma, monitoram e procuram superar de forma constante seus competidores na criação de valor para o cliente.
Princípio proativo	Organizações orientadas para o valor não podem apenas monitorar e reagir às mudanças ambientais. Devem ser capazes de agir de forma antecipada, influenciando inclusive os participantes do ambiente.
Princípio interfuncional	Em organizações com foco nessa orientação os profissionais das áreas de marketing estão em constante relacionamento com outros grupos funcionais. Equipes multifuncionais são constantemente montadas para realizar tarefas que possam construir valor para o mercado.
Princípio de melhoria contínua	Constantemente deve-se estar à procura de melhores formas de criar valor para os clientes.
Princípio do <i>stakeholder</i>	Apesar da concentração no cliente, as empresas orientadas para o valor não podem ignorar as obrigações e relações existentes com os demais públicos da organização. Estes incluem proprietários, fornecedores, financiadores, órgãos governamentais, grupos de pressão, funcionários, comunidades locais e a sociedade em geral.

Fonte: adaptado de Churchill Jr. e Peter (2010).

### 2.1.1.7 Ênfase social, societal e sociedade

Os termos utilizados para apresentar essa orientação se alteram de acordo com os autores (Quadro 3- item 2.1.1), contudo possuem significados comuns. Sandhusen (2003) cita que a filosofia de marketing social surgiu como resposta aos críticos à filosofia pura de marketing, centrada nas necessidades dos clientes. No caso da orientação de marketing social, a satisfação das necessidades e desejos do mercado consumidor devem ser consideradas e mantidas, acrescida do bem estar social. Empresas guiadas por essa filosofia, segundo o autor, devem “balancear três interesses ao fixar políticas e formular seus planos: o do comprador, o do vendedor e o da sociedade em geral” (p. 14).

Kotler (2000) considera que as pressões impostas pela sociedade culminaram na necessidade de uma abordagem de marketing que abordasse essa preocupação, e alguns termos surgiram para representar essa fase, entre eles o marketing humanista e o ecológico. A proposta apresentada pelo autor nesta época foi a orientação de marketing societal, que:

Sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e fornecer a satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem estar do consumidor e da sociedade (KOTLER, 2000, p. 47).

Essa orientação amplia o enfoque da orientação para o marketing, porém considerando neste também a discussão dos efeitos potencialmente nocivos que as estratégias empresariais podem impactar nos consumidores e na sociedade em geral. O reforço das ações intensivas de marketing e o consumo nem sempre responsável levaram grupos de pressão a cobrar atitudes das organizações e de governos em relação aos seus efeitos (KOTLER, 2000; URDAN; URDAN, 2006).

Essa pressão pode ter influenciado até mesmo mudanças na própria definição de marketing apresentada pela Associação Americana de Marketing. Conforme já mencionado anteriormente, estabelecido 1995 (2011 – livre tradução) e mantido até pouco tempo, o conceito de

marketing era expresso como o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Além de determinar o escopo administrativo implícito ao marketing, delinea também os beneficiários diretos da ação como sendo apenas: os indivíduos e a organização.

Já em sua mais recente definição estabelecida em 2008 a Associação Americana de Marketing (2013, livre tradução) o propõe como a atividade, parte da organização, relacionada aos processos para criar, comunicar e entregar ofertas estabelecendo trocas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral. Fica evidente que além das delimitações gerenciais e do foco nos clientes, outros públicos e a sociedade em geral passam a ser considerados como elementos centrais do marketing, para os quais as organizações também devem gerar valor.

Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004) consideram que organizações conscientes e com perspectivas de longo prazo e que avaliam além do lucro e da satisfação atuais dos clientes direcionam-se a uma orientação para a sociedade. Os valores implícitos às organizações desta natureza, incluem também a preservação e o aperfeiçoamento dos interesses de indivíduos e da sociedade em geral, de forma sustentável no longo prazo.

#### 2.1.1.8 Ênfase no marketing holístico

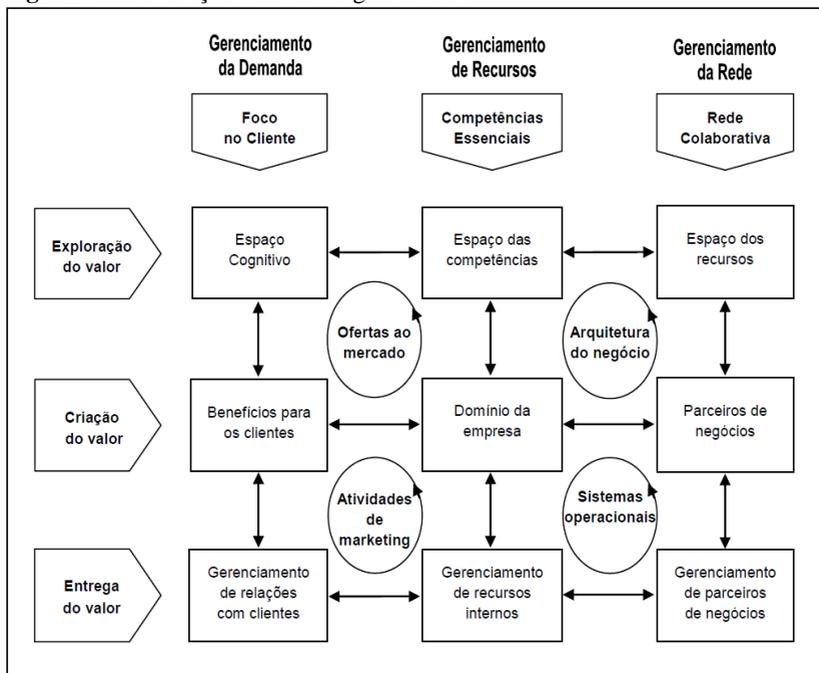
Com base no que foi apresentado anteriormente, enquanto a orientação para o marketing visa principalmente satisfazer as necessidades e desejos dos clientes com a expectativa de que isso gere resultados positivos para a organização, a orientação para o marketing holístico reafirma esses princípios, porém amplia seu campo de atuação, relacionando também outros públicos envolvidos ao conceito de marketing.

Como uma resposta à revolução digital, Kotler, Jain e Maesincee (2002, p. 27) mencionam que o conceito de marketing holístico amplia o conceito de marketing tradicional. Segundo os autores a abordagem holística:

É um conceito dinâmico, decorrente da conectividade e da interatividade eletrônica entre as empresas, seus clientes e seus colaboradores. Integra atividades de exploração de valor, criação de valor e fornecimento de valor, com o propósito de construir relacionamentos e co-prosperidade sustentáveis e mutuamente satisfatórias para esses importantes *stakeholders*.

Portanto, uma empresa orientada para o marketing holístico reforça todos os pontos-chaves da orientação para o mercado, além de ampliar também a ideia social (SUNDHUSEN, 2003), societal (KOTLER, 2000; URDAN; URDAN, 2006) e da sociedade (LAMB JR.; HAIR JR.; MCDANIEL, 2004), de valor (CHURCHILL JR.; PETER, 2010) e de relacionamento (BOONE; KURTZ, 2009; DICKSON, 2001). Isso ocorre ao ampliar o escopo das relações visando atender da melhor forma, não somente os seus clientes, como também os seus colaboradores, fornecedores, parceiros, concorrentes, bem como toda a sociedade, em um processo consistente e sustentável no longo prazo.

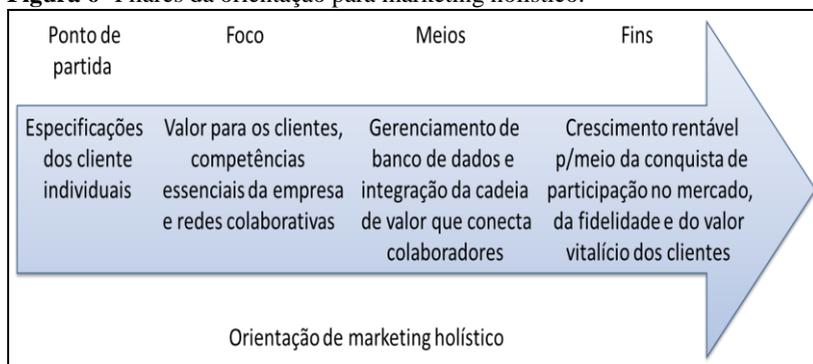
Essa ampliação ocorre à medida que as competências necessárias para criar valor para o cliente já não dependam mais apenas daquelas que são cultivadas internamente na organização. Para explorar, criar e fornecer valor considerando necessidades individuais, é necessário que os profissionais das empresas com valores holísticos invistam no chamado Capital Relacional. Em um ambiente dinâmico e competitivo há maior interdependência da organização com os seus diversos *stakeholders*, entre eles consumidores, colaboradores, empregados e comunidade e, somente com uma experiência superior de relacionamento com esses diversos públicos é que a organização terá maiores chances de ser um competidor forte neste novo mercado. Na Figura 5 apresenta-se a estrutura do marketing holístico explicando como a interação entre os diferentes participantes e as atividades baseadas em valor contribuem com esses propósitos essenciais (KOTLER; JAIN; MAESINCEE, 2002).

**Figura 5** -Arcabouço do Marketing Holístico.

Fonte: Kotler; Jain; Maesincee (2002) e Kotler e Keller (2006).

Nessa construção, a gerência de relacionamento com os clientes se amplia para a gerência de relacionamentos integrais dispostos em uma rede de valor, capaz de prover altos níveis de qualidade, serviços e velocidade. O lucro e seu crescimento surgem da expansão da participação não só no mercado, mas no cliente. Isto ocorre como resultado da construção da fidelidade através da percepção do valor vitalício dos mesmos (KOTLER; JAIN; MAESINCEE, 2002). Na Figura 6 esses pilares do marketing holístico são organizados quanto ao ponto de partida, o foco, os meios e os fins para uma gestão que considera esses valores.

**Figura 6** -Pilares da orientação para marketing holístico.



Fonte: adaptado de Kotler, Jain e Maesincee (2002).

Reforçando esse enfoque relacional, Kotler e Keller (2006, p. 15) consideram que o marketing holístico pode ser entendido como o “desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos”, provocado por uma “[...] abordagem que tenciona reconhecer e harmonizar o escopo e as complexidades das atividades de marketing”. Os autores destacam ainda que o marketing holístico é composto por quatro temas, ou melhor, dimensões. Estas são demonstradas na Figura 7 e descritas a seguir.

**Figura 7** -Dimensões do marketing holístico.



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 16).

### a) Marketing de relacionamento

No marketing holístico, os processos chave se iniciam com o marketing de relacionamento, o qual se expande para a construção de relações de valores com todos os indivíduos e organizações que, de forma direta ou indireta, poderão afetar o desempenho de marketing da empresa. Isso inclui não só os clientes, como também os integrantes do canal, os fornecedores e outros potenciais parceiros. O resultado do marketing de relacionamento é a formação de uma rede marketing, que consiste na empresa e nos elementos (clientes, parceiros, colaboradores, entre outros) que se relacionam com a mesma, objetivando construir relacionamentos profissionais compensadores para ambos os lados (KOTLER; KELLER, 2006).

Considerando a multiplicidade das relações necessárias para ampliar o desempenho empresarial, Gummesson (2010) organiza as relações potenciais em quatro grupos: relações de mercado clássicas – que são formadas pelos fornecedores, consumidores, concorrentes e redes de distribuição; relações de mercados especiais – representam a interação durante o encontro de serviço ou o consumidor como membro de um programa de fidelidade; megarelacionamentos – proporcionam uma plataforma para os relacionamentos de mercado e referem-se à economia e à sociedade em geral; nanorelacionamentos – relações dentro de uma organização, ou seja, são todas as atividades internas que influenciam as relações externamente.

Para isso, é necessária uma cultura de relacionamento e as empresas devem reconhecer a importância dos demais envolvidos no processo. Neste sentido, Ribeiro (1993, p. 123) já reforçava que “uma organização holística, nas suas relações com fornecedores ou subcontratantes, deve considerá-los parte integrante, e não entes passíveis de serem explorados”.

### b) Marketing integrado

Com foco nos diferentes públicos que a organização se relaciona, “a tarefa do profissional de marketing é delinear atividades de marketing e montar programas de marketing totalmente integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 17). Segundo os autores, uma forma de compreender as ações

de marketing integrado reside na tradicional gestão do *mix* de marketing, tomando decisões de produto, preço, praça (canais de distribuição) e promoção (comunicação).

De forma semelhante, Richers (2000, p. 151) aborda a necessidade de colocar em prática o marketing de acordo com um conjunto estruturado e integrado de ferramentas gerenciais, intitulado pelo autor como os 4 As. “O sistema dos 4 As procura atender essa necessidade de entrosamento entre as áreas, ao conceber o marketing como um conjunto de tarefas e funções que precisam ser coordenadas”. Os 4 As podem ser entendidos como: análise – compreende as forças no mercado onde a empresa opera ou pretende operar; adaptação – ajusta a oferta da empresa às forças externas apontadas pela análise; ativação – são as medidas utilizadas a fim de fazer que o produto atinja os mercados definidos e seja adquirido pelos consumidores na quantidade e frequência desejada; e avaliação – exerce o controle sobre os processos de comercialização e interpreta os resultados, visando ajustes nos futuros processos de marketing. Apesar de apresentar quatro elementos, os mesmos são classificados em dois grupos definidos como funções de apoio (análise e avaliação), e funções de linha (adaptação e ativação). Este último pode ainda ser denominado de composto de marketing. A Figura 8 ilustra esse sistema.

**Figura 8 - Sistema dos 4 As.**

Fonte: Richers (2000, p.155).

### c) Marketing interno

O conceito de marketing holístico incorpora também a ênfase no marketing interno, pois não há sentido em prometer um produto ou serviço de excelência aos clientes, se a equipe não é tratada e treinada para fortalecer essa experiência. Kotler e Keller (2006, p. 18) consideram como marketing interno a “tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem aos clientes”. O mesmo deve ocorrer em dois níveis: entre os profissionais e áreas do próprio marketing; e entre o marketing e as demais áreas e profissionais da organização. No primeiro nível, a relação entre as funções de marketing fortalecerão o próprio processo integrado de marketing. No segundo, o propósito é que o marketing seja visto não apenas como um departamento, mas incorporado por toda a organização como uma filosofia de negócios centrada no mercado.

Reforçando essa relação, Boone e Kurtz (2009) argumentam que o marketing interno está centrado na gestão de ações administrativas que possibilitem todos os funcionários da empresa à compreensão e incorporação de atitudes e tarefas na implementação da estratégia de marketing. Para Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 393) o marketing interno, também definido pelos autores como mercado interno,

[...] é composto pelas pessoas, pela cultura, pelos sistemas, pelos procedimentos, pelas estruturas e pelos desenvolvimentos dentro da empresa, cujas habilidades, recursos, participação, apoio e comprometimento são necessários para implementar as estratégias de marketing.

Os autores descrevem ainda alguns “tipos” de marketing interno que são: foco no desenvolvimento e entrega de alto nível de qualidade dos serviços e da satisfação do cliente; desenvolvimento de programas de comunicação interna para conquistar o apoio dos colaboradores; para administrar a adoção de inovações dentro da organização; focado no fornecimento de produtos e serviços para os clientes internos; e como uma estratégia de implementação para os planos de marketing.

#### d) Marketing socialmente responsável

O bem estar social também deve ser o foco das organizações e do marketing. O papel e a influência das ações de marketing devem estar pautados na incorporação de contextos ético, ambiental, legal e social que possam contribuir para a criação de valor para a sociedade. Dickson (2001, p. 50) considera que os profissionais de marketing devem responder às mudanças de maneira socialmente responsável, visando assegurar a sobrevivência e o crescimento da empresa. O autor destaca três responsabilidades, iniciando pela primeira que diz respeito em “fazer com que a vida, a liberdade e a felicidade geral avancem através da criação de mercados, inovações de produtos e do comércio, que aumentem a eficiência e eficácia do processo econômico”. Assim os mercados tornam-se mais competitivos, a vida dos colaboradores e clientes mais produtivas e evita o desperdício de recursos que podem ser preservados para as futuras gerações. Já a segunda responsabilidade, trata dos códigos éticos de comportamento que devem ser aderidos em todas as empresas. A terceira responsabilidade é voltada as causas

sociais, que são atividades que encorajam os consumidores a participar de programas sociais, realizados através de campanhas educacionais, serviços gratuitos ou preços reduzidos.

De acordo com Kotler e Keller (2006) para aumentar o nível do marketing socialmente responsável, existem três fatores importantes a considerar: comportamento legal – é dever da empresa cuidar para que todos os seus colaboradores conheçam e cumpram as leis; comportamento ético – as organizações devem adotar e difundir um código de ética, visando criar uma tradição de comportamento ético; comportamento de responsabilidade social – atualmente as pessoas buscam informações a respeito das empresas, relacionados à área de responsabilidade social e ambiental, para assim decidir em qual empresa comprar.

### 2.1.2 As três eras do marketing - segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan - e a relação com as diferentes orientações

Em vários dos momentos discutidos até aqui neste capítulo, principalmente no que concernem as diferentes orientações ou filosofias que guiam a gestão das organizações, alguns dos autores faziam relação a estas em diferentes períodos de tempo da história. Por certo, apesar de poder ser identificado atualmente empresas centradas em cada uma das ênfases discutidas, a relação temporal existe. Essa possibilidade ocorre já que suas evidências podem ser encontradas em maior intensidade em determinados períodos.

Da mesma forma, o marketing e seu escopo também foram se moldando ao longo desse período e, conforme sua ênfase, divisões foram estabelecidas. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) dividem essa evolução em três fases, as quais os mesmos as chamam de Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Segundo os autores, apesar desta evolução e do atual período da evolução do marketing ser marcado pelo início da fase 3.0, é comum que muitos profissionais e, conseqüentemente empresas, estejam ainda nas primeiras fases evolutivas do processo de marketing.

O Marketing 1.0, segundo os autores, retrata o período industrial em que as empresas utilizavam as ferramentas de marketing para vender os produtos que produziam. Os produtos em sua maioria eram relativamente básicos e genéricos, o que possibilitava atender ao maior

número de compradores possíveis em um mercado massivo. Quanto maior a padronização, maior o ganho de escala e a redução de custos, com reflexo no preço e potencial maior acesso de compradores à oferta. Era uma espécie de ciclo virtuoso como consequência desta estratégia.

Esta fase do marketing 1.0, ou do marketing centrado no produto, retrata diretamente as ênfases já mencionadas anteriormente das orientações para produção, produto e vendas (CHURCHILL JR.; PETER, 2010; KOTLER, 2000; DICKSON, 2001; SANDHUSEN, 2003; LAMB JR., HAIR JR.; MCDANIEL, 2004; URDAN; URDAN, 2006; PALMER, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009). Essa evidência é observada nos objetivos das empresas e profissionais característicos desta era, voltados a vender produtos a compradores massificados que buscam principalmente atender as suas necessidades físicas. Nesta, as empresas direcionam as ações de marketing à apresentação de especificações do produto e o valor criado nestes é principalmente funcional.

A fase do Marketing 2.0 é relacionada à contemporânea era da informação, em que esta passou a moldar as relações sociais. Nesse ambiente, as tarefas de marketing passam a enfrentar uma condição mais complexa, pois as empresas estão diante de consumidores mais exigentes, instruídos e conectados, o que possibilita socializar e coletar informações sobre suas experiências, produtos e empresas. Os consumidores passam a exercer um poder conjunto de barganha cada vez maior.

Os profissionais de marketing à frente dessas empresas precisam também utilizar o conhecimento gerado pela informação, desenvolvendo mais eficazmente o processo de segmentação, criando ofertas, estabelecendo estratégias de precificação, de canais de distribuição e de comunicação que possam atingir os diferentes mercados-alvo pretendidos. A empresa procura se posicionar de forma diferenciada de seus competidores criando valor a sua oferta e imagem, direcionando ações que conquistem o coração e a mente do consumidor. Esses elementos caracterizam as ênfases de marketing das empresas e profissionais desta era, também definida como a era orientada para o cliente.

Essa fase (era) possui relação direta com as orientações e filosofias de marketing (CHURCHILL JR.; PETER, 2010; KOTLER, 2000; DICKSON, 2001; SANDHUSEN, 2003; LAMB JR., HAIR JR.; MCDANIEL, 2004; URDAN; URDAN, 2006; PALMER, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; BOONE; KURTZ, 2009), e de relacionamento (DICKSON, 2001; BOONE; KURTZ, 2009), retratadas anteriormente, já que seu objetivo principal é satisfazer e reter os consumidores, os quais são atendidos de forma diferenciada a partir do conhecimento dos seus desejos e necessidades também diferenciados. A proposição de valor é concebida a partir de elementos funcionais e emocionais e a interação com os consumidores visa criar relacionamentos mutuamente compensadores.

A terceira fase é a denominada de Marketing 3.0. A ideia base para a definição e apresentação dessa argumentação foi concebida em 2005 por consultores da MarkPlus, empresa de estudos de marketing do Sudeste Asiático, sob a liderança de Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan. O conceito foi aperfeiçoado com a cocriação de Philip Kotler e apresentado pela primeira vez em 2007. O marketing 3.0 ou a era voltada para os valores está surgindo como um novo movimento em que as empresas, o marketing e seus profissionais passam a tratar as pessoas não apenas como consumidoras, mas como seres humanos plenos, formados além de mente e coração, também pelo espírito.

As empresas características desta fase não negligenciam os aspectos da fase anterior e continuam a valorizar o consumidor. Porém, sabem que esses consumidores estão cada vez mais envolvidos com as demandas desse novo mundo e aspiram além de suas necessidades próprias, melhores condições de justiça social, econômica e ambiental, fazendo parte da transformação desse mundo em um lugar melhor. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 5):

As empresas que praticam o Marketing 3.0 têm uma contribuição maior em termos de missões, visões e valores a apresentar ao mundo; seu objetivo é oferecer soluções para os problemas da sociedade. O Marketing 3.0 leva o conceito de marketing à arena das aspirações, valores e espírito humano.

A fase do Marketing 3.0 possui vários elementos característicos das orientações de valor (CHURCHILL JR.; PETER, 2010), sociais (SANDHUSEN, 2003; LAMB JR., HAIR JR.; MCDANIEL, 2004; URDAN; URDAN, 2006; KOTLER; KELLER, 2006). e holística(KOTLER; JAIN; MAESINCEE, 2002; KOTLER; KELLER, 2006) retratadas anteriormente, principalmente ao considerar as preocupações ambientais, sociais e os relacionamentos com os demais *stakeholders*, além da própria satisfação das necessidades e desejos dos consumidores alvo.

O cenário que contribui para a passagem do marketing 2.0 para o 3.0 envolve três grandes forças: a era da participação, a era do paradoxo da globalização e a era da sociedade criativa. A descrição de cada uma dessas eras que contribuem para a transformação dos consumidores em seres mais colaborativos, culturais e voltados para o espírito são descritos no Quadro 4.

**Quadro 4-** Forças que moldam o ambiente no Marketing 3.0.

Forças	Enfoque	Descrição
<b>Era da participação</b> 	Marketing colaborativo	O avanço da tecnologia da informação, permitiu a conectividade e a interatividade entre indivíduos e grupos a partir de uma nova base de <i>hardware</i> mais baratos e de maior velocidade e de software de fontes abertas, indivíduos e grupos estão cada vez mais interagindo e colaborando entre si. As pessoas comuns passaram a ser além de consumidores também prossumidores de notícias, ideias e entretenimento. Essa força e enfoque encontram nas mídias sociais um grande canal disseminador.
<b>Era do paradoxo da globalização</b> 	Marketing cultural	A força da globalização é irrevogável, mas, ao mesmo tempo em que cria um ambiente mais livre e equilibrado entre as nações, essa

	<p>liberdade também ameaça os domínios desses mesmos países, daí seu paradoxo. Os paradoxos são muitos e entre eles o político, econômico e sociocultural. Este último afetando mais diretamente os indivíduos (consumidores). Exemplo é o paradoxo dos prós e contrários à globalização e o conflito da cultura local e global. As empresas devem construir marcas culturais que evidenciem em seus valores os anseios da sociedade, transformando-se em ícones.</p>
<p><b>Era da sociedade criativa</b> </p> <p>Marketing do espírito humano</p>	<p>Parte-se do princípio que, mais do que nunca as pessoas estão usando mais o lado direito do cérebro, pois trabalham em atividades que exigem mais criatividade, como ciência, arte e serviços profissionais. Apoiam-se fortemente na tecnologia. A parte da sociedade nessa condição, apesar de seu menor número em relação à classe trabalhadora tradicional, com seus músculos e utilização do lado esquerdo do cérebro, possuem um forte poder de influência da sociedade de modo geral. São conectados, inovadores, expressivos e colaborativos. Funcionam como eixos centrais ligando os demais membros sociais. Os profissionais de marketing frente a esse movimento, mais do que ofertas que atendam a necessidades físicas precisam criar experiências que proporcionem significados, que façam bem a alma. Mas não basta incorporar esses valores de forma superficial e no discurso, é necessário incorporar</p>

esses valores na cultura organizacional.
--

Fonte: adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

### 2.1.3 Considerações às determinações de orientações / filosofias / eras

As classificações nem sempre conseguem agrupar de forma concisa todos os elementos a serem analisados e, provavelmente críticas a elas podem ser apresentadas. Mas, por si só, certamente apresentam uma ótica organizada dos vários elos a que se quer relacionar e interpretar. Isso também ocorre em relação às orientações, filosofias, eras e conceitos discutidos anteriormente.

Quando analisadas sob a perspectiva temporal, Dickson (2001) argumenta criticamente sobre essa classificação. Segundo o autor existem duas formas de considerar a evolução do marketing: a forma tradicional e a alternativa. A tradicional classifica e retrata os ciclos de negócios e de desenvolvimento de marketing, segundo alguns autores, em períodos específicos. Porém, o problema é que essa classificação nem sempre está corretamente ajustada aos fatos. Em seu ponto de vista alternativo, nunca houve uma era de produção ou de vendas, mas sim empresas que se tornaram mais focadas em seus processos produtivos ou em vendas, em detrimento do relacionamento com os clientes. A tese do autor está fundamentada na análise histórica, através da qual observou que desde a pré-história, em economias de livre mercado, havia empresas e países que compreendiam melhor a relação com o mercado e que inventavam e comercializavam produtos que os clientes necessitavam e queriam. Essas empresas e países que se sobressaíram nessa lógica desenvolveram-se e vieram a dominar outras economias e empresas, as demais saíram do mercado ou foram forçadas a tornarem-se mais orientadas para os clientes.

Desta forma, a maneira alternativa de observar a evolução do marketing não é genérica, mas sim específica, que considera os diferentes mercados-produto, “[...] cada um com a sua história evolucionária própria e singular” (DICKSON, 2001, p. 29). As generalizações

difícilmente conseguem englobar tantos e distintos negócios e setores, nem mesmo a maioria deles.

Churchill Jr. e Peter (2010) consideram que em determinados setores e ambientes geográficos de mercado, muitas vezes algumas empresas terão maior sucesso empresarial se estiverem mais preocupadas com o processo produtivo ou com as vendas do que com o cliente. Não que este último não seja importante e que deva ser desconsiderado, mas com uma demanda alta e baixo nível de oferta e competição, o maior foco do esforço da organização pode lhe dar um retorno superior, quanto mais estiver direcionado a ampliar sua capacidade produtiva e de distribuição.

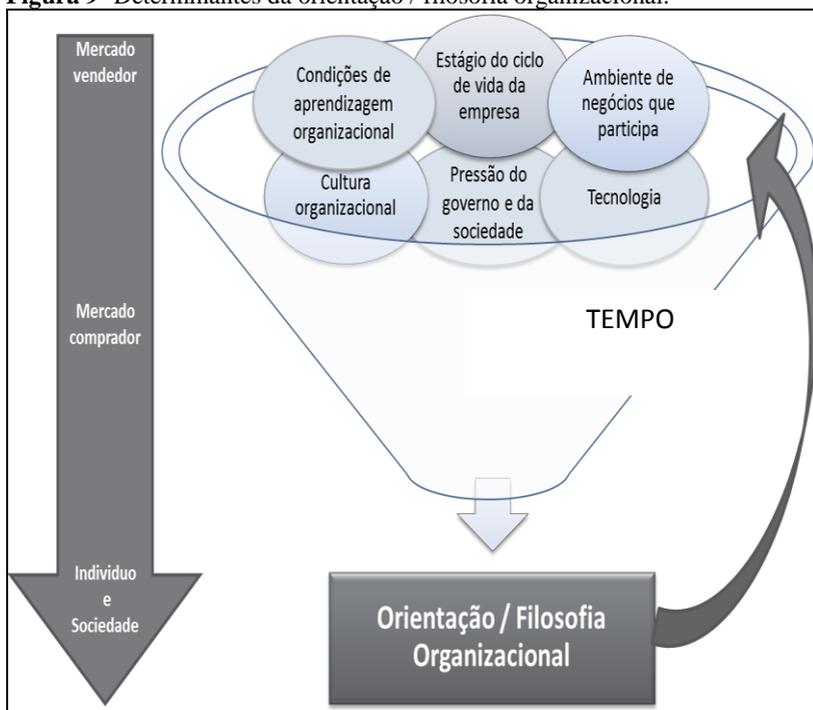
Essa lógica também é considerada por Palmer (2006), que alude que diferentes empresas, em diferentes momentos e lugares, devem considerar qual a abordagem mais correta para lidar com a situação que enfrenta. O fato de considerar que se está na era do marketing, não necessariamente representa a melhor opção para uma empresa cujos problemas estejam em recursos de produção e ou humanos, ou ainda que ofereçam serviços ou produtos sob uma condição de monopólio, em concessões governamentais. É claro que essas considerações, como mencionadas, podem estar restritas a um determinado momento. As organizações devem, portanto, constantemente avaliar a situação ambiental, adaptando-se as alterações do contexto.

Levitt (1985, p. 27) argumentava que “não existe, e não pode existir, qualquer interpretação rígida e duradoura do que o conceito de marketing significa quanto as maneiras específicas pelas quais uma empresa deve operar em cada ocasião”. Por certo, as generalizações não são adequadas. Cada organização possui suas especificidades que formam sua história e comportamento organizacional. Mas há, conforme exposto até o momento, maior ou menor concentração de empresas que se moldam através de diferentes valores. Talvez isso seja o que demarca as determinadas fases ou eras descritas pelos autores, pois há temas e técnicas de gestão que emergem mais em determinados momentos do que em outros.

Em suma, baseado em todas as considerações apresentadas e discutidas, na Figura 9 sugere-se um conjunto de determinantes da orientação / filosofia organizacional, que ao longo do tempo, mediante experiências internas e pressões externas influenciaram e moldaram os valores e a

forma como as organizações lidam e respondem ao ambiente. Cada empresa deve ser avaliada de acordo com suas individualidades. Uma empresa longínqua, ao longo do tempo pode ter alterada sua orientação / filosofia, por opção evolutiva ou por necessidade de sobrevivência. Empresas criadas em determinado período, não necessariamente passaram por diferentes estágios, podendo ter incorporado valores emergentes de sua época de fundação. Mas isso não impede que essas empresas incorporem valores futuros, já que a dinâmica ambiental deve permanecer evoluindo.

**Figura 9** -Determinantes da orientação / filosofia organizacional.



Fonte: o autor.

Desta forma, diferentes variáveis que se combinam ao longo do tempo se constituirão em diferentes experiências organizacionais, as quais poderão determinar diferentes valores que guiam as decisões corporativas. As organizações que estiverem mais abertas e flexíveis aos contextos externos evoluirão de um mercado vendedor para um mercado

comprador, e dessas para organizações que visam a criação de valores para o indivíduo e a sociedade.

## **2.2 *Orientação para o marketing/mercado***

A orientação para o mercado, também chamada de orientação para o marketing, *marketing orientation*, *market-orientation* ou ainda *market-driven*, são nomenclaturas que refletem o mesmo fenômeno. Assumiram relevância principalmente a partir de estudos de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990). Consiste em uma filosofia empresarial que evidencia as necessidades e desejos dos clientes e esforça-se para supri-las, visando também atingir os próprios objetivos organizacionais e lucrar com isso. Os resultados e a sustentação da empresa devem ocorrer por meio da criação de valor para o mercado em um sistema de reciprocidade. Para tanto, é necessário que toda a empresa esteja engajada para alcançar estes objetivos.

Mas essa mudança de pensamento organizacional não é um movimento recente. Levitt (1985) observava que por volta de meados dos anos 60 algumas empresas mais esclarecidas passaram a notar que o propósito da existência das empresas ultrapassava e muito os limites do lucro, devendo ser este apenas uma consequência e não um fim. Essas primeiras empresas, passaram a orientar seus negócios para a atração e manutenção dos clientes, o que fez com que as mesmas tivessem que enfrentar a necessidade de descobrir o que os mercados desejavam e valorizavam, para, a partir disto promover o atendimento a esses desejos e valores. Segundo o autor, essa nova dinâmica da época proporcionou uma orientação específica, assumindo até mesmo um mérito moral.

Baker (2005) e Kotler e Keller (2006) consideram essa observação estabelecida a partir da publicação do artigo de Theodore Levitt, intitulado *miopia de marketing*, como um divisor de águas entre a abordagem de produção/vendas e o surgimento da orientação de marketing. Contudo, Levitt (1985) chama atenção para o cuidado com o absolutismo das posições, inclusive as suas. Em seu manifesto de 1960, o autor definia que o marketing era o despertador da consciência empresarial, e que o seu propósito único, e estreito, era dirigir a empresa para a satisfação do consumidor. O resto era apenas o resto (LEVITT, 1975). Porém em tempo, no ano de 1969, propôs uma ideia definida como – mais conciliatória e sensata - denominada Matriz de Marketing.

A mesma refletia o objetivo empresarial como uma relação entre o ambiente externo (clientes, concorrência, governo e sociedade) com o ambiente interno (recursos, competências, opções e desejos), transcendendo um equilíbrio necessário a estas forças, mediante um nível de risco aceitável.

Em seus estudos, baseado em 25 critérios apresentados, o autor identificou empresas em diferentes situações nesse equilíbrio, com maior ou menor tendência entre a orientação para a empresa e para o cliente. Obviamente não há uma fórmula ou lugar ideal esse equilíbrio. O autor observa que ser totalmente orientado para o cliente ao mesmo tempo em que se é totalmente orientado para a empresa, é uma posição provavelmente impossível. Assim como pouco provável que se tenha sucesso ao se orientar fortemente para um, em detrimento do outro. Da mesma forma, há dificuldades em se tentar um meio termo. Este era um dos princípios das medições do nível de orientação para o mercado.

Day (1990) menciona que entre os anos 60 e início dos anos 70, ocorreu a época de maior aceitação do conceito de marketing como filosofia da empresa. As orientações para o mercado em termos de volume, produção ou vendas eram vistas como sendo menos lucrativas que a satisfação das necessidades de segmentos atraentes de clientes. Entretanto, durante os anos 70 o compromisso com uma orientação para o cliente se extinguiu, dando lugar ao planejamento estratégico. As empresas voltadas ao mercado perderam seu foco sobre o cliente e o marketing passou a ser utilizado em questões táticas de curto prazo.

Essas circunstâncias devem ser consideradas principalmente devido ao fato de ser um movimento organizacional ainda recente na época. Levitt (1985) observava essa relação de importância como algo recente, mesmo já nos anos 80, mas as empresas mais eficazes passaram a praticá-la de maneira mais proativa. A principal ideia surgida desse período, foi a de que a visão de marketing não poderia ser mais apenas restrita a uma determinada área ou função organizacional, mas de toda a organização, que deveria ter como propósito criar e manter clientes. O autor (1985, p. 22) afirmava que “não pode haver estratégia empresarial que não seja fundamentalmente uma estratégia de marketing, nem objetivo que não responda de algum modo ao que as pessoas estão desejando comprar por determinado preço”.

Narver, Slater e MacLachlan (2004) contribuem a essa analogia de reação e pró-ação em outro contexto ao apresentar o modelo da orientação para o mercado total. Os autores observam que na década de 90, muitos estudos estavam direcionados em avaliar o desempenho nos negócios entre as organizações desenvolvendo uma relação direta com a orientação para o mercado. Contudo, era uma orientação reativa, através do qual o desempenho é alcançado ao satisfazer as necessidades expressas, ou seja, aquelas que os clientes estão cientes. Porém, oportunidades podem estar na orientação para o mercado proativa, através do qual a organização se empenha em satisfazer as necessidades latentes dos clientes, ou seja, aquelas que por si mesmos os clientes não conhecem. A abordagem surgida a partir disto corrobora para uma orientação para o mercado total, ou seja, em que o esforço da organização perpassa pela junção das orientações reativas e proativas.

Becker e Homburg (1999), assim como Perim e Sampaio (2004) aludem que muitos foram os esforços realizados em estudos sobre a orientação para o mercado e como a mesma se relaciona e impacta no desempenho organizacional. Esses estudos são principalmente relacionados a organizações e setores empresariais norte- americanos, porém também se expandindo para avaliações no contexto brasileiro (PERIM; SAMPAIO, 2004).

Considerando esse desempenho, McCarthy e Perreault (1997) o inferem também na ampliação de melhores resultados à localidade onde a organização se encontra. O autor observa que o marketing possui grande parcela de responsabilidade na ampliação da performance empresarial, assim como no crescimento e desenvolvimento econômico. Isso ocorre porque as empresas empenhadas em colocar em prática os propósitos da orientação de marketing, estão mais envolvidas com a pesquisa de mercado e atentas à identificação de oportunidades em novos bens e serviços que possam atender as necessidades dos clientes potenciais. Conseqüentemente, empresas que produzem o que satisfaz o cliente podem gerar mais lucro refletindo ainda no aumento da geração de empregos, renda e padrão de vida para a sociedade. Para que isso aconteça, todos na organização precisam incorporar essa visão. Mas, muitos gerentes ainda se preocupam em vender o que produzem, não oferecendo atenção ao que os clientes e a sociedade necessitam.

Sampaio (2000) promoveu uma avaliação a partir de diversos estudos que consideravam a performance empresarial e a orientação para o mercado. O autor avaliou experiências em diferentes mercados geográficos, desenvolvidas ao longo da década de 1990. No Quadro 5 apresenta-se parte destes resultados, descrevendo autoria, país de origem, principais indicadores de performance avaliados e a relação destes com a orientação para o mercado. Os principais indicadores apreciados são: o retorno sobre ativo, crescimento de vendas, performance financeira e de mercado, sucesso no lançamento de novos produtos relativo a vendas, retenção de clientes, competitividade, satisfação do consumidor, entre outros. Na grande maioria dos resultados apresentados houve fortes indicativos da relação positiva entre desempenho e orientação para o mercado.

**Quadro 5**-Resumo de estudos realizados correlacionando orientação para o mercado e performance.

Estudo	País	Indicadores de performance definidos	Relação entre OM e Performance
Slater e Narver (1994)	EUA	Retorno s/ ativo, crescimento de vendas, sucesso relativo de novos produtos	Positiva
Raju, Lonial e Gupta (1995)	EUA	Performance financeira, desenvolvimento de produto / mercado e qualidade interna	Positiva
Pelham e Wilson (1996)	EUA	Sucesso de novos produtos, crescimento / participação, lucratividade, qualidade relativa do produto	Positiva
Kumar, Subramanian e Yauger (1997)	EUA	Taxa crescimento, retorno s/ capital, sucesso novos produtos, sucesso retenção de clientes, controle despesas operacionais	Positiva
Pelham (1997)	EUA	Efetividade empresarial, crescimento / participação e Lucratividade	Positiva
Bhuiyan e Abdul-Gader (1997)	EUA	Não indicado	Não indicado

Egeren e O'Connor (1998)	EUA	Performance relativa geral	Positiva
Baker e Sinkula (1999)	EUA	Performance geral, sucesso de novos produtos, participação relativa de mercado	Positiva
Greenley (1995b)	Reino Unido	Retorno s/ investimento, taxa de sucesso de novos produtos, crescimento de vendas	Nenhuma
Atuahene-Gima (1996)	Austrália	Sucesso de mercado (sem menção aos indicadores)	Fraca
Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996)	Austrália e Nova Zelândia	Performance geral, habilidade de atrair fundos não-governamentais	Positiva
Fritz (1996)	Alemanha	Alcance dos objetivos de: competitividade, satisfação do consumidor, lucratividade de LP, segurança de continuidade da empresa	Moderada
Pitt, Caruana e Berthon (1996)	Reino Unido e Malta	Retorno s/ capital empregado, crescimento de vendas, performance geral	Positiva
Appiah-Adu (1997)	Reino Unido	Crescimento de vendas, taxa de sucesso de novos produtos e retorno s/ investimento	Positiva
Avlonitis e Gounaris (1997)	Grécia	Lucro, volume de vendas, retorno s/ investimento, participação no mercado	Positiva
Appiah-Adu (1998)	Gana	Crescimento de vendas, retorno s/ investimento	Nenhuma
Appiah-Adu e Ranchhod (1998)	Reino Unido	Sucesso de introdução de novos produtos, crescimento de participação de mercado, performance geral	Positiva
Bhuiyan (1998)	Arábia Saudita	Qualidade dos produtos, retorno, posição financeira, satisfação do cliente, performance geral	Positiva
Hornig e Chen	Taiwan	Performance geral	Positiva

(1998)			
Ngai e Ellis (1998)	Hong Kong	Satisfação com crescimento, satisfação com lucratividade participação relativa e lucratividade relativa	Positiva, exceto para satisfação com lucratividade (fraca associação)
Becker e Homburg (1999)	Alemanha	Performance de mercado: satisfação e lealdade de clientes, criação de valor, participação de mercado Performance financeira: retorno s/ vendas, performance financeira relativa aos concorrentes	Positiva
Parkinson, Chambers e Sheerman (1999)	Reino Unido	Participação de mercado relativo, retorno s/ vendas, retorno sobre o capital	Moderada
Sargeant e Mohamad (1999)	Reino Unido	Turnover e lucratividade	Nenhuma

Fonte: adaptado de Sampaio (2000).

Os estudos da década de 1990, que abordaram essa íntima relação entre o nível de orientação para o mercado e o desempenho empresarial, não se limitam aos relatados no quadro, assim como também não se restringiram ao período referenciado. Apesar dos extensos estudos empíricos realizados em diferentes indústrias e países, e que fortaleceram a base dessa filosofia de gestão, a década de 2000 também foi pródiga nas investigações nesta linha, incluindo além dos mesmos indicadores de desempenho já relatados, uma visibilidade de rede, cadeia e sociedade, assim como também a discussão sobre orientação de resposta e proativa. No Quadro 6 utilizando-se o mesmo modelo do quadro anterior (SAMPAIO, 2000), descrevem-se estudos realizados e contribuições deste período mais recente.

**Quadro 6** - Resumo de estudos publicados entre 2000 e 2011 relativos à orientação para o mercado.

<b>Estudo</b>	<b>País</b>	<b>Indicadores de performance definidos</b>	<b>Relação entre OM e Performance</b>
Homburg e Pflesser (2000)	Alemanha	Cultura organizacional, desempenho no mercado e desempenho financeiro	Positiva, porém de forma indireta
Deshpandé e Farley (2002)	China	Inovação, desempenho de mercado; culturas organizacionais e abertura a influências externas.	Positiva, porém relativo a diferentes contextos geográficos.
Langerak, Hultink e Robben (2004)	Holanda	Performance da vantagem do produto novo, na capacidade de lançamento de novos produtos, no desempenho do produto novo, e desempenho organizacional	Positiva, exceto para desempenho de novos produtos e desempenho organizacional
Zaharieva, Gorton e Lingard (2004)	Bulgária	Não indicado	Não indicado
Sin <i>et al.</i> (2004)	China	Avaliação da escala de Narver e Slater em multiculturas	Não indicado

Gopalakrishna e Subramanian (2004)	Índia	Performance no crescimento da receita total, na retenção de clientes, performance no desenvolvimento de novos produtos/serviços e retorno sobre o capital	Positiva
Zhou, Li, e Zhou (2004)	China	Satisfação dos empregados, comprometimento organizacional, e confiança no desempenho futuro da empresa.	Positiva
Im e Workman Jr. (2004)	EUA	Criatividade e performance em novos produtos	Positiva
Narver, Slater, e MacLachlan (2004)	EUA	Performance em novos produtos e criatividade no longo prazo	Abordagem apenas reativa não é suficiente. Dever ser observado também de forma proativa.
Kara, Spillan e Deshields (2005)	EUA	Desempenho na prestação de serviço e desempenho organizacional	Evidências moderadas
Ge e Ding (2005)	China	Desempenho no mercado, financeiro e inovação	Positiva

Shergill e Nargundkar (2005)	Índia	Desempenho de vendas, de mercado e inovação	Positiva, exceto para inovação que se apresentou de forma moderada
Farley; Deshpandé (2005)	Rússia	Performance organizacional e desempenho de mercado	Positiva para mudanças na cultura organizacional, porém sem evidência direta em desempenho de mercado
Gima, Slater e Olson (2005)	EUA	Performance em novos produtos	Moderado
Lambin e Caceres (2006)	Cinco países do Leste Europeu	Desempenho comercial e financeiro	Positiva
Jain e Bhatia (2007)	Índia	Desempenho financeiro e não financeiros	Positiva
Connor (2007)	UK	Não informado	Não informado
Langerak, Hultink and Robben (2007)	Holanda	Performance de capacidade de lançamento de novos produtos e desempenho do produto novo	Positiva, porém de forma sutil
Delener e Cheng (2007)	China, Japão e Taiwan	Performance da qualidade em serviços, desempenho financeiro	Positiva

Min, Mentzer e Ladd (2007)	Empresas participantes do Conselho de Profissionais de Supply Chain Management	Performance na gestão da cadeia de suprimentos	Positiva
Cadogan, Kuivalainen e Sundqvist (2009)	Finlândia	Performance em exportação	Positiva, porém com redução para moderado conforme dinamismo do mercado
Singh (2009)	Índia	Participação de mercado, crescimento de vendas e rentabilidade	Positiva
Subramanian, Kumar e Strandholm (2009)	Canadá	Performance empresarial	Positiva, dependendo do nível de risco no mercado
Ellis (2010)	Hong Kong	Conquista de parceiros maiores ou menores como membros da rede (cadeia)	Maior ou menor conforme a diversidade da rede empresarial
Ingenbleek, Frambach e Verhallen (2010).	Holanda	Desempenho de vendas e financeiro de novos produtos	Positiva, porém acentuando-se na medida em que a determinação do preço também está relacionada à orientação para o mercado

Crittenden <i>et al.</i> (2011)	Teórico	Performance social e financeira	Não informado
---------------------------------	---------	---------------------------------	---------------

Fonte: elaborado pelo autor.

Confirma-se finalmente, de acordo com estudos realizados por Deshpande e Farley (1999), que são fortes os indícios que sugerem que as empresas que obtêm maior nível de sucesso, compartilham características semelhantes incluindo a orientação para o mercado e a cultura empresarial, as quais são uma influência direta sobre um desempenho organizacional superior.

Os estudos de Whiteley e Hessian (1996), em empresas de diferentes países e ramos de atividades, também confirmam essas mesmas relações. Os mesmos demonstraram que muitas das empresas que estavam alcançando sucesso em crescimento sustentado, concentravam semelhantes estratégias que englobavam: foco e precisão em fornecer algo de valor, melhor que qualquer outra organização, a clientes-alvo bem definidos; possuíam canais sistematizados que os possibilitavam compreender o cliente, não apenas o escutando, mas fazendo uso desse conhecimento como base de orientação para oferecer o que o cliente busca; a inter e intraorganizacional colaboração através do compartilhamento do aprendizado das experiências com o cliente; e a construção de satisfação duradoura do cliente.

No entanto, apesar dos progressos, há várias lacunas em conhecimento sobre a implementação da orientação para o mercado, o mercado de relacionamento e orientação para o desempenho, assim sugerindo caminhos para novas pesquisas. Segundo Kirca, Jayachandran e Bearden (2005), a literatura existente necessita de uma melhor compreensão de como o impacto dos antecedentes da orientação para o mercado varia entre os diferentes contextos de negócios e cultural, já que nem sempre os resultados são tão expressivos e evidentes em todas as pesquisas realizadas. Um exemplo disso, é o estudo dos autores em meta-análise que procurou agregar resultados empíricos à literatura de orientação para o mercado. Entre outras análises, estabelecerem uma regressão que os levou a concluir que a orientação para o mercado e a relação com o desempenho é mais forte em amostras de empresas industriais em estudos que usam medidas subjetivas de desempenho. Com base nos resultados, os autores concluem com uma discussão sobre

as implicações para a prática e investigação, o que deve considerar a natureza da atividade empresarial.

Estabelecido essa revisão indicando as contribuições que a orientação para o mercado pode suscitar no desempenho, a seção a seguir aprofunda-se nos conceitos que a embasam.

### *2.2.1 Orientação para o mercado – conceitos*

O conceito e a compreensão do marketing contemporâneo reflete a necessidade de que a organização precisa ser hábil em interpretar e se adaptar às mudanças do ambiente de mercado, mais do que seus competidores, de tal forma que consiga gerar valor superior para todos os envolvidos, consumidores, empresa, parceiros e sociedade. Nem sempre essa foi, é ou será uma tarefa fácil. Apesar de este tema permearas discussões de marketing já há muito tempo, foi apenas no início da década de 1990, através de estudos do Marketing Science Institute, é que o mapeamento das atividades específicas que possibilitaram a transformação da filosofia de marketing em uma prática real nas empresas, começou a ser delineado (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Kohli e Jaworki (1990) foram os responsáveis pelos primeiros resultados concretos na elucidação desta filosofia de orientação dos negócios, a qual direcionava os esforços da organização para um atento olhar sob a perspectiva do mercado. Segundo os autores, a orientação para o mercado envolve a geração de inteligência de mercado à organização, divulgação de sua inteligência em todos os departamentos e a organização da capacidade de resposta a ele. Sugerem que orientação para o mercado é, portanto, composta por três temas principais: concentração no cliente, marketing coordenado e rentabilidade. A inteligência de mercado é proporcionada através da utilização intensa de sistemas de apoio à decisão, sistemas de informação, esforços de investigação e de divulgação do conhecimento em todos os departamentos da organização, apoiando a responsividade às mudanças que ocorrem no ambiente.

Paralelamente aos estudos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) definiram a orientação para o mercado como uma construção unidimensional de três componentes comportamentais: orientação para o

cliente; orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Além destes, dois critérios de decisão incluindo o horizonte de longo prazo e a ênfase nos lucros, apesar de terem sido rejeitados por seus dados empíricos. Conforme os autores, a organização orientada para o mercado é aquela que corresponde às necessidades dos clientes com a sua capacidade, entende o que os clientes querem e esforça-se para atender a estas demandas de maneira mais eficaz e eficiente, reduzindo o desperdício em gestão e produção, e aumentando as vantagens competitivas.

Uma das principais características dessa filosofia é ter o conhecimento sobre o seu mercado. Day (2001) afirma que as empresas que são orientadas para o mercado conhecem-nos tão bem que possuem a habilidade de desenvolver os seus clientes mais valiosos, além de não hesitarem em desistir dos clientes que não dão muito lucro ou que são difíceis de ser atendidos. Orientar-se ao mercado é adotar e implantar uma estratégia coerente e completa e não ser tudo para todos. É possível perceber que determinada empresa não consegue atender todos os clientes e fazer tudo o que eles querem, mas sim selecionar os mais importantes e valiosos e direcionar suas estratégias para atendê-los.

De uma forma não muito diferente, Shapiro (1995, 1988) coloca que uma determinada empresa só poderá ser orientada para o mercado quando tiver uma completa compreensão de seu mercado e também das pessoas que tomam decisões relacionadas às compras de seus produtos ou serviços. Por isso, o autor destaca que cada compra realizada por cada cliente deve ser divulgada e também influenciada em cada função da organização. O autor ainda destaca que as informações sobre os clientes devem ultrapassar as áreas de pesquisa de mercado, de vendas e de marketing, atingindo assim todas as áreas da organização. As reuniões entre departamentos da empresa, por exemplo, devem ter o intuito de discutir as necessidades dos clientes, e que pelo menos uma vez por ano os gerentes de departamentos deveriam tirar um dia ou mais para discutir sobre os clientes, influências e tendências de mercado.

Shapiro (1988) estabelece como expressões comuns a orientação para o mercado, para o cliente ou para o marketing, as quais represem um conjunto de processos de marketing que envolve toda a organização. Não significa, porém, apenas estar mais próximo do consumidor. Essa é, portanto, uma abordagem que exige ênfase na busca de informações de

mercado por todos, a serviço de todos, além de um senso de compromisso de que a orientação para o mercado é o papel fundamental de toda a organização.

A orientação de mercado é um predecessor que capacita o desenvolvimento e a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo (DAY, 1994; HURLEY; HULT, 1998). Na medida em que as empresas possuem um amplo conhecimento atual e futuro dos clientes e dos concorrentes, desenvolvem a capacidade de construção e proteção de suas vantagens, alocando recursos para explorar as capacidades existentes e desenvolver novas.

Desenvolver novas capacidades é particularmente importante para empresas orientadas para o mercado. Isso contribui para que possam responder às condições atuais do mercado ambiental e serem proativas para antecipar as condições futuras do mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; SLATER; NARVER, 1995).

Urdan e Urdan (2006, p. 14) corroboram mencionando que essa filosofia é fundamental em mercados concorridos, nos quais o consumidor tem várias alternativas que o levam a exercer a soberania de decidir. A disputa por atendê-lo, eleva a necessidade das empresas de estarem muito bem preparadas e orientadas ao mercado, visando suas próprias permanências nessa competição. Os autores corroboram discorrendo que é necessário algo mais do que apenas utilizar técnicas para fomentar trocas. A orientação para o mercado, ou filosofia de marketing deve estar intrínseca, disseminada e enraizada por toda a empresa. Os autores finalizam considerando que este “é um princípio geral orientador do trabalho da empresa que tem o cliente como elemento central”.

A orientação para o cliente não é apenas a regra básica de atender sua satisfação do cliente de forma superior, é algo novo, mais intenso e profundo. É trazer o cliente para o centro organizacional. Quando isso acontece “suas necessidades são comunicadas a toda organização e cada funcionário avalia cada processo, tarefa e decisão, fazendo uma pergunta vital: de que maneira isso agregará valor para os nossos clientes?”. Essa avaliação pode ser individual, pois cada cliente é identificado e passa a ser reconhecido de maneira única. Isso acaba por ser um processo natural da empresa em que cada componente sabe e

age como em um ato de respirar “natural, reflexivo, impossível de ser negligenciado” (WHITELEY; HESSAN, 1996, p. 4).

Webster (1994) descreveu essa abordagem como uma nova orientação de marketing, a qual compreendia um conjunto de diretrizes para a criação de uma organização focada no cliente, e que tem como ponto de partida o mercado. O autor pontua quinze fatores que compõem essa estrutura de orientação: criar um foco no cliente em toda a empresa; ouvir o cliente; definir e fortalecer as competências singulares da organização; definir marketing como inteligência de mercado; definir os clientes com precisão; gerenciar por rentabilidade, e não por volume de vendas; fazer do valor para o cliente o guia para as ações; deixar o cliente definir fidelidade; medir e gerenciar expectativas do cliente; construir relacionamentos e fidelidade junto aos clientes; definir o negócio como um negócio de serviços; comprometer-se com a melhoria e a inovação contínua; gerenciar cultura junto com estratégia e estrutura; crescer com parcerias e alianças; e destruir a burocracia do marketing. Todos esses elementos conjuntos levam a organização a valorizar sua relação com o mercado como ponto de partida para todos os seus processos, constituindo uma espécie de organização de marketing, ou seja, em que todas as suas áreas funcionais trabalhem sobre esse foco.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005), a orientação ao mercado é determinada pelas características empresariais que visam: foco no cliente, que significa compreender os clientes de um modo contínuo para criar valor superior para eles; orientação ao concorrente, que significa estar ciente das capacidades da concorrência de curto e longo prazo; coordenação multifuncional, que denota que a empresa deve usar de todos os seus recursos para criar valor para os clientes; cultura organizacional, que significa relacionar o comportamento dos funcionários e o da empresa para atender à satisfação dos clientes; e o foco no longo prazo, onde a empresa deve focar-se no lucro no longo prazo como o objetivo primário de seu negócio.

Contudo, Deshpandé, Farley e Webster (1993) conceituam a orientação para o mercado como o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, porém não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes, e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo.

A perspectiva da importância do cliente nas organizações orientadas para o mercado também é reforçada por Day (2001). O autor destaca que todas as decisões e oportunidades a serem definidas e aproveitadas devem ter como ponto de partida o cliente. E isso não é apenas uma atribuição da área de marketing, mas de toda a organização que constantemente deve refletir se as decisões tomadas irão ampliar a proposição de valor, de como irão reagir os concorrentes, consumidores e clientes. A empresa precisa, portanto, investir em processos e oportunidades que possibilite ouvir e aprender com o cliente, tratar o conhecimento surgido como um ativo valioso, pesquisar sempre o cliente e concorrentes e aprender também com os erros. Por certo, a empresa precisa incorporar essas atitudes a sua forma de ser e agir, o que deve fazer parte de sua cultura. As empresas orientadas para o mercado possuem normas, valores e crenças que as distinguem de seus pares mais centrados em si próprios. No Quadro 7, são descritas algumas características que se destacam e diferem uma empresa orientada para o mercado em relação à centrada em si mesma.

**Quadro 7** - Diferenças ilustrativas em valores e normas entre empresas orientadas para o mercado e as centradas em si mesmas.

<b>Organização Orientada para o Mercado</b>	<b>Organização Centrada em Si Mesma</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as decisões começam com o cliente e com as oportunidades para obter vantagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendemos a quem comprar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A qualidade é definida pelos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade é adequação aos padrões internos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As melhores ideias provêm de se viver com os clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os clientes não sabem o que querem</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os funcionários são defensores dos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações com clientes são problemas do departamento de marketing</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O conhecimento do cliente é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os dados sobre clientes são um mecanismo de controle e os distribuidores são apenas membros dos canais (dutos)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que importa são novas contas (conquista)</li> </ul>

• Não há vacas sagradas – canibalize-se	• Proteja o fluxo existente de receitas
• Aprenda com os erros	• Evite erros
• A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões	• A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação
• A paranoia a respeito dos concorrentes é saudável	• Podemos viver com nossos concorrentes
• O comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado	• Concorrentes são imprevisíveis
• Sabemos mais que os concorrentes	• Se a concorrência faz isso, deve ser bom

Fonte: Day (2001, p. 54).

Como observado, grande parte da literatura de orientação para o mercado examina a extensão em que as empresas se comportam, ou são inclinadas a se comportar, de acordo com o conceito de marketing (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Principalmente, a orientação para o mercado tem sido conceituada a partir de perspectivas comportamentais e culturais e se concentram em atividades organizacionais que são relacionados à geração e disseminação de capacidade de resposta e à inteligência de mercado. A perspectiva cultural centra-se nas normas e valores de uma organização que encorajam comportamentos que são consistentes com a orientação de mercado (DESHPANDE; FARLEY; WEBSTER 1993; NARVER; SLATER, 1990).

Discorrido os elementos conceituais relativos à orientação para o mercado, na sequência discute-se uma evolução dessa atitude e filosofia gerencial. Posteriormente, abordam-se as diferentes escalas propostas para avaliação do nível de orientação presente nas empresas.

### *2.2.1.1 Orientação reativa e proativa, segundo Narver, Slater, e MacLachlan (2004)*

Após influência em vários estudos na década de noventa, Narver, Slater, e MacLachlan (2004) começaram a estabelecer novos caminhos para a discussão da orientação para o mercado. Neste sentido, a orientação para o mercado e o sucesso de novos produtos mereceu uma avaliação mais profunda, já que os autores consideraram que neste aspecto a abordagem não tinha sido examinada adequadamente. Na maioria dos estudos

publicados, a medida dos desempenhos de orientação para o mercado foi constituída quase inteiramente de comportamentos relacionados às necessidades dos clientes e da satisfação expressas, ou seja, atuais, em vez de satisfazer as latentes, as quais nem mesmo o consumidor as compreendia.

Porém, o conceito de orientação para o mercado deve implicar tanto na orientação para o mercado sensível, que aborda as necessidades expressas dos clientes (reativo), quanto a que aborda as necessidades latentes dos clientes (proativo), isto é, as oportunidades de valor para o cliente em que nem o mesmo tem conhecimento explícito. Os resultados dos estudos dos autores neste sentido implicaram em indicações de que para qualquer negócio, para criar e sustentar o sucesso de novos produtos, uma orientação de mercado apenas sensível às demandas atuais não é suficiente. Assim, uma orientação para o mercado ativa desempenha um papel positivo muito importante no sucesso dos negócios em investimentos de novos produtos.

Caso o desenvolvimento de novos produtos dependa exclusivamente que os clientes afirmem como seu novo produto precisa ser ou funcionar, o negócio estará muito vulnerável economicamente. Isso ocorre não só por confiar em suposições dos clientes, os quais podem não ter uma visão de valor de longo prazo, mas também porque esse conhecimento poderá estar disponível aos concorrentes. Sem diferenciação além das expectativas, a competição por preços poderá ser inevitável.

### 2.2.2 As escalas de mensuração do nível de orientação para o mercado

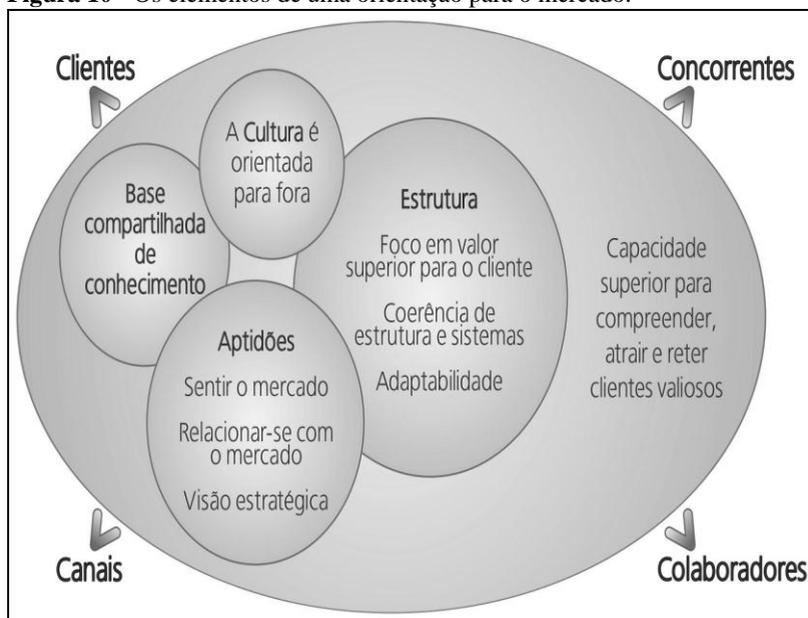
Os vários estudos relatados até o presente momento conduzem não somente às considerações da importância de as organizações focarem no mercado, implicando inclusive no seu desempenho, mas alguns deles também promovem a possibilidade de avaliar o nível em que essa orientação está incorporada na cultura organizacional e nas práticas gerenciais. Os autores e pesquisadores desta temática se debruçaram ao longo das duas últimas décadas sobre o esforço de criar uma escala que lhes permitissem uma melhor aproximação dessas considerações. A seguir essas proposições conforme Day; Narver e Slater; Kohli e Jaworski; e Hooley, Saunders e Piercy; são apresentadas e discutidas.

### 2.2.2.1 Escala de Day (1994; 2001)

Empresas orientadas para o mercado possuem uma capacidade de compreender, atrair e manter clientes importantes. Orientar-se para o mercado é ser coerente e disciplinado às opções estratégicas saudáveis para a empresa e clientes, e implantá-las de forma coesa e completa. Segundo Day (2001) existe três elementos que se bem combinados resultam em empresas orientadas para o mercado bem sucedidas: a cultura, as aptidões e a estrutura. Na Figura 10 esses elementos são representados na forma como se confluem e respondem aos clientes, concorrentes, canais e colaboradores.

Primeiramente, a cultura, precisa ser orientada para o ambiente externo da organização. As crenças, valores e comportamentos devem priorizar a construção de valor superior na perspectiva do cliente e na procura contínua de novas fontes de vantagens competitivas. Já a aptidão corresponde à capacidade de sentir o mercado, lê-lo e compreendê-lo, pois uma organização orientada para o mercado cria e mantém relacionamentos duradouros com os clientes. Essa relação de proximidade aliada à visão estratégica permite adaptar-se ao mercado e a prever as tendências no mesmo. Finalmente, a estrutura, é respectiva à capacidade da organização de manter um entrosamento estreito entre cultura, aptidões e processos da empresa em seu contexto. Essas estruturas organizacionais estão também fundamentadas em sistemas de apoio de informação, controle e premiação. O sucesso competitivo ocorre quando todos esses fatores estão alinhados com uma meta de alto valor e uma estrutura que possibilite a organização inteira antecipar continuamente as mudanças de acordo com as exigências dos clientes e do mercado. Assim, organizações orientadas para o mercado não esperam para reagir com atraso, elas ficam ligadas constantemente para que possam prever a necessidade de mudanças e tomar as devidas providências (DAY, 2001).

**Figura 10** - Os elementos de uma orientação para o mercado.



Fonte: Day (2001, p. 20).

Para avaliar a presença desses elementos, o autor desenvolveu um formulário (Escala de Day) que visa diagnosticar o progresso das empresas para a orientação ao mercado. Sua proposta consiste em um instrumento (Anexo A) dividido em cinco partes que possuem os seguintes conteúdos: I. Orientação geral: valores, crenças e comportamento; II. Capacidade de sentir o mercado; III. Capacidade de relacionamento com o mercado; IV. Visão estratégica; e V. Sistemática organizacional. Essa escala funciona como um termômetro de quatro pontos, sendo que existem duas opções em lados distintos. O lado direito representa um desempenho superior (está mais próxima de ser orientada ao mercado); e o lado esquerdo representa um desempenho inferior (menos próxima de ser orientada ao mercado). À medida que se reconhece o estágio atual e os pontos de deficiência ou eficiência, torna-se mais fácil o desenvolvimento de ações corretivas e promocionais da construção de uma cultura de mercado.

De acordo com Urdan e Rocha (2006) este questionário é uma autoavaliação para os executivos identificarem o nível de orientação

para o mercado de suas empresas, e segundo os autores é justamente essa sua grande deficiência. Sua utilização direcionada a avaliar apenas a empresa, e não um conjunto delas, inviabiliza sua aplicação em estudos mais abrangentes.

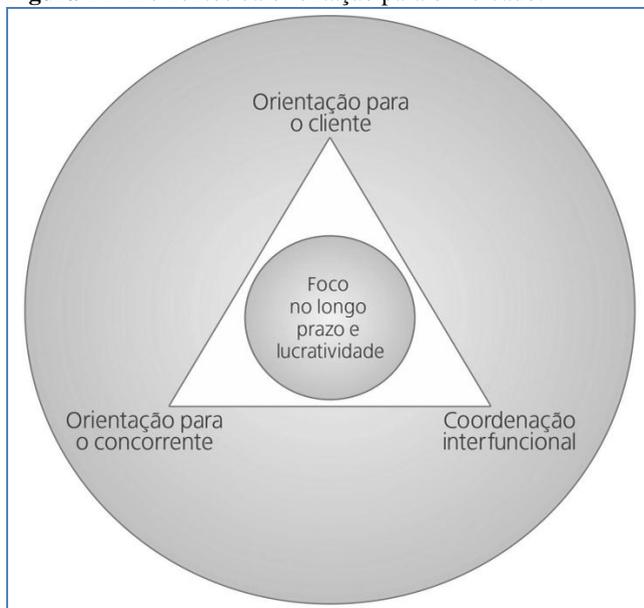
Souza e Mello (2007), também fazem críticas a este modelo de avaliação discorrendo sobre a sua escala de apenas quatro pontos. Se a mesma não tivesse número par de pontos poderia direcionar melhor a posição das empresas quanto à sua orientação para o mercado, pois os respondentes seriam forçados a dizer se suas práticas são mais orientadas ao mercado ou não. Outro aspecto relaciona-se à purificação da escala e sua validação, sendo oportuna sua aplicação em outros contextos e em amostras probabilísticas para dirimir esses obstáculos.

#### 2.2.2.2 Escala de Narver e Slater (1990)

Com base em estudos neste assunto, Narver e Slater (1990) consideram a orientação para o mercado como uma cultura empresarial que estimula os comportamentos necessários para oferecer valor superior aos clientes, e assim proporcionar um desempenho superior para a empresa.

Para medir a presença desses comportamentos, os autores desenvolveram um instrumento direcionado a mensurar a orientação ao mercado e sua influência na rentabilidade das empresas. Esta última é observada considerando-se como variável de análise o retorno sobre os ativos. A orientação ao mercado é uma dimensão composta por três elementos comportamentais – Orientação ao cliente, orientação ao concorrente e coordenação multifuncional – e por dois critérios de decisão – foco no longo prazo e objetivo no lucro (Figura 11). Os autores, a princípio consideravam que todos esses itens poderiam ser mensurados de uma maneira confiável em uma escala multi-item.

**Figura 11** -Elementos da orientação para o mercado.



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

Para cada um desses componentes mencionados, desenvolveram vários itens que os caracterizavam. Esses por sua vez foram classificados em termos de práticas favoráveis e desfavoráveis, e as respostas inicialmente eram registradas em uma escala de Likert de sete pontos, na qual o 1 indica que o negócio não se envolve de forma alguma com a referida prática, e 7, retratando que a empresa se envolve em grande medida com a prática relatada.

A escala, denominada de MKTOR, inicialmente foi composta por 21 itens, dos quais cinco voltados à orientação para o cliente; quatro referentes à orientação para o concorrente; cinco à coordenação interfuncional; três voltados à visão de longo prazo; e três referentes à lucratividade. Devido à baixa intensidade de associação com o construtodois dos últimos fatores, teve seu número de variáveis reduzidas para apenas quatorze (AnexoB). Além de eliminados, os determinantes lucro e longo prazo e suas respectivas variáveis, a alteração foi complementada com a orientação para o cliente passando de cinco para seis, a coordenação multifuncional foi reduzida de cinco

para quatro, e finalmente mantendo-se o número original da orientação ao concorrente (FERRARESI, 2010). Ainda segundo o autor, a escala MKTOR que inicialmente utilizou uma ponderação de sete pontos para cada variável, mais tarde, passou a utilizar sem prejuízo dos resultados, uma escala de apenas cinco pontos.

Conforme Narver e Slater (1990) a partir das alterações indicadas pelos testes, apenas os três componentes comportamentais passaram a ser contemplados. Desta forma, a média de uma empresa orientada para o mercado é o resultado da média aritmética apenas das pontuações da orientação ao cliente, da orientação ao concorrente e da coordenação multifuncional.

Concentrando-se nestes determinantes, o elemento orientação ao cliente contempla como a empresa se comporta em relação ao cliente, ou seja, se ela tem compromisso com o cliente, se busca criar valor para ele, se procura compreender as suas necessidades e se mede a satisfação dos mesmos. O segundo item, orientação ao concorrente, avalia se os vendedores e gestores buscam discutir e compartilhar informações sobre os concorrentes e se a empresa responde rapidamente às ações dos mesmos. Na coordenação multifuncional verifica-se como ocorre o trabalho conjunto das diferentes áreas organizacionais para criar valor para o cliente (NARVER; SLATER, 1990).

Quanto às limitações da escala MKTOR, os próprios Narver e Slater (1990) apontaram algumas como: restrição da amostra em apenas uma empresa; ausência no modelo de fatores reguladores da sociedade, como regulações antitrustes, responsabilidade social e leis de defesa do consumidor; alta validade interna entre os construtos, o que limitava a generalização dos resultados.

Retomando a escala original, nos itens retirados avaliava-se como a empresa lidava com a visão de lucro no longo prazo, se possuía margens de lucros positivas no longo prazo, ou se focava nos lucros trimestrais da empresa, priorizando-os como objetivos primários de seu negócio. Constavam também avaliações da ênfase no lucro, se todos os produtos da empresa deviam ser rentáveis, e se os gestores buscam um alto desempenho no mercado. A escala completa que inclui também esses elementos é apresentada no Anexo C.

Narver, Slater e Tietje (1998) avançaram em seus estudos proporcionando além da possibilidade de avaliação, uma perspectiva de criação da cultura de orientação para o mercado nas organizações. Os autores aludem que a orientação para o mercado é uma cultura organizacional que proporciona o ambiente para que os funcionários se sintam comprometidos em criar valor continuamente para os clientes. Essa atitude pode, portanto, ser aprendida. Sob esse prisma os autores propõem duas estratégias para a implementação dessa cultura: a abordagem programada e a abordagem de volta para o mercado. A abordagem programada seria a mais utilizada pelas organizações, implicando o uso de programas educacionais e de mudanças organizacionais para a implementação de normas que levem à criação contínua de valor para o cliente. A segunda abordagem, de volta para o mercado, envolve o aprendizado experimental e contínuo da empresa, objetivando criar, de maneira eficaz e lucrativa, um valor superior para seus clientes. É focando seus sucessos e fracassos anteriores, pertinentes à criação de valor para o cliente, que a empresa aprende e cria novos caminhos que podem conduzir a orientação para o mercado.

#### 2.2.2.3 Escala de Kohli e Jaworski (1990)

Na perspectiva de Kohli e Jaworski (1990) a orientação para o mercado é baseada em três pontos básicos: geração de inteligência de mercado; disseminação da inteligência de mercado; resposta (responsividade) da empresa à inteligência gerada.

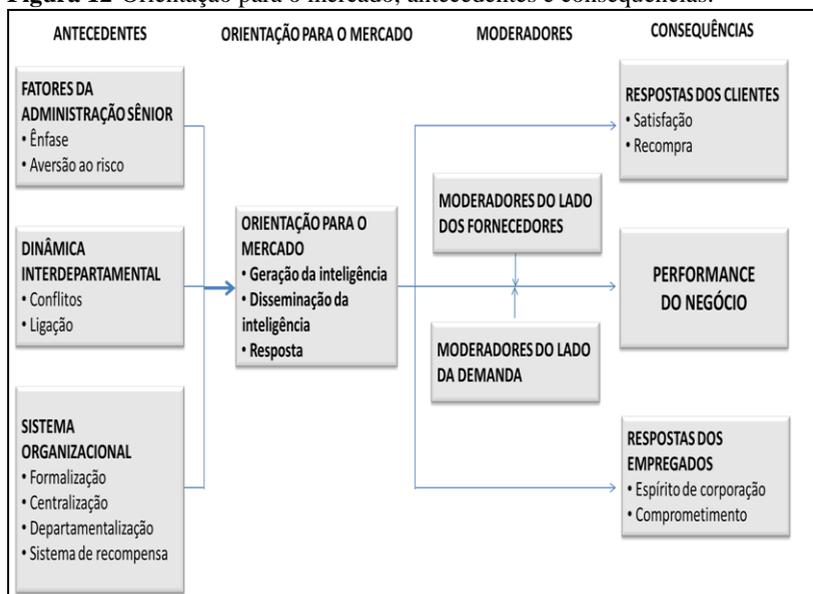
Considerando esses elementos, os autores desenvolveram uma medida para a mensuração da orientação ao mercado e da avaliação de suas propriedades psicométricas. Essa escala, também conhecida como escala de MARKOR (AnexoD), inicialmente consistia em trinta e dois itens, divididos nos tópicos mencionados. A geração de inteligência refere-se à coleta e avaliação das necessidades ou desejos dos clientes e também as forças do microambiente que influenciam as mesmas. Na disseminação de inteligência, o propósito está na troca de informações sobre o mercado dentro da organização. Neste caso, avalia se os departamentos da empresa reúnem-se com frequência para discutir tendências de mercado e se a empresa compartilha de informações sobre os seus clientes, além de monitorar se as ações dos seus concorrentes são discutidas entre os departamentos da organização. No último grupo, a responsividade é avaliada quanto à capacidade de responder as

demandas que surgem do ambiente, ou seja, se ações são tomadas como resposta à inteligência gerada e disseminada. Nesse item é avaliado se a empresa ignora as mudanças das necessidades dos consumidores, com que frequência avalia seus produtos para saber se eles estão na mesma linha da preferência dos clientes e se eles se satisfazem com os mesmos. Além disso, observa se a empresa consegue corrigir essa ação imediatamente para responder as necessidades do mercado e as ações da concorrência.

Porém, a presença de uma orientação para o mercado em que esses pontos básicos são desenvolvidos dependerá de elementos antecedentes preexistentes, que poderão estimular ou impedir seu desenvolvimento. Esses elementos, segundo os autores, são a Administração Sênior e sua predisposição ao risco e aquilo que consideram como chave para os seus negócios; a Dinâmica Interdepartamental, ou seja, como a organização em seu todo desenvolve suas atividades de forma integrada; e o Sistema Organizacional, baseado em sua estrutura, flexibilidade e formas de recompensar o desempenho. Na medida em que esses elementos antecedentes se combinam, criam o cenário propício para o surgimento e fortalecimento de uma filosofia de orientação para o mercado. As consequências são a ampliação da performance do negócio, satisfação dos clientes e melhoria do desempenho e satisfação também dos colaboradores. Contudo, esses resultados podem ser influenciados por moderadores ambientais, do lado da demanda e dos fornecedores, apesar de que, conforme estudos dos autores isso não ter sido claramente evidenciado. A estrutura dessa dinâmica é representada através da Figura 12.

Quanto à avaliação dos resultados destes questionamentos na escala eram necessários confrontar hipoteticamente duas empresas distintas, a empresa A e a empresa B. A primeira empresa possui um foco voltado para as vendas e para empurrar produtos para os clientes. Já a empresa B, é o oposto, as vendas também são consideradas importantes, mas a ênfase é fazer que o produto se venda por ele mesmo. Assim, o entrevistado possui 100 pontos para cada questão, e ele deve distribuir esses pontos entre as empresas. Por exemplo, se em uma determinada questão, a sua empresa for mais parecida com a empresa A do que a B, ele pode colocar 70 pontos para a A e 30 pontos para a B, o que representaria um antagonismo de filosofia gerencial (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

**Figura 12-**Orientação para o mercado, antecedentes e consequências.



Fonte: adaptado de Kohli e Jaworski (1990).

A partir dos estudos iniciais, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) apuraram a escala MARKOR, em outras duas fases de testes. O objetivo era torná-la um instrumento mais preciso para mensurar o nível de orientação para o mercado nas organizações, de maneira que pudesse considerar grupos de empresas. Desta forma, os 32 construtos originais foram reduzidos para vinte, divididos nos três grupos originais: seis relacionados à geração de inteligência de mercado, cinco voltados à disseminação da inteligência de mercado, e nove referentes à resposta para a inteligência gerada. Cada variável passou a ser avaliada através de uma escala de cinco pontos, desde “discordo plenamente”, “discordo”, “indiferente”, “concordo” até “concordo plenamente”. Essa nova composição é retratada no Anexo E.

Os autores (1993) defendem que a partir da natureza psicométrica da escala MARKOR, é possível estabelecer o nível que determinada organização está engajada nas atividades de geração da inteligência de mercado; à medida que a organização dissemina esta inteligência vertical e horizontalmente através de meios formais e/ou informais; o nível que a organização desenvolve e implementa programas de

marketing com base nesta inteligência. Essa possibilidade de estabelecer o nível talvez seja inclusive a grande contribuição do modelo de avaliação, já que a ideia estabelece um contínuo, ou seja, avalia os diferentes graus da presença da orientação para o mercado e, não apenas, se a mesma está ou não presente na organização avaliada.

De acordo com Rohde (1997) e Vieira (2011), a qualidade e validade da escala proposta pelos autores são bastante evidentes, já que os estudos empíricos foram rigorosos. Inicialmente, foram realizadas entrevistas com o intuito de gerar itens constantes na escala. Em seguida foram realizados três pré-testes, a fim de assegurar a qualidade, e por fim, foi realizada uma pesquisa quantitativa em duas etapas: a primeira com executivos de marketing, e a segunda com executivos tanto de marketing como de outras áreas.

Slater e Narver (1995) reforçam a importância dos estudos de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), já que os mesmos abriram novos caminhos e vínculos para as pesquisas empíricas, relacionando a orientação para o mercado com a aprendizagem organizacional (*learning organization*), principalmente no que compete à perspectiva da aquisição de informação por diferentes áreas, a disseminação desse conhecimento e o estímulo da resposta da organização à inteligência gerada.

#### 2.2.2.4 Escala de Hooley, Saunders e Piercy (2005)

Nessa proposição Hooley, Saunders e Piercy (2005) se baseiam nos determinantes centrais citadas conforme os demais autores, porém concentrando-se no estudo de Narver e Slater (1990). Neste sentido, essa relação profunda produz a constatação de que realmente não se trata de outra escala, mas uma revisão e validação da primeira, interpretada na concepção dos referidos autores. Mesmo assim, sua contribuição está principalmente na reorganização do instrumento.

Além disso, também há a contribuição da validação e ajustes às economias em desenvolvimento, o que notoriamente é um fator crítico relatado por Urdan (2000), que observa que os estudos de Narver e Slater e Kohli e Jaworski estavam concentrados principalmente nos Estados Unidos e padeciam de generalização. Isso inclusive já foi dirimido, visto que nas duas últimas décadas, após as publicações dos artigos dos autores, inúmeras pesquisas foram realizadas em diferentes

outros países. Mesmo assim, Hooley *et al.* (2000) mencionam que são expressivos os números de estudos realizados em mercados ocidentais, porém tem havido relativamente pouca pesquisa para a aplicabilidade do construto orientação para o mercado em economias em desenvolvimento.

Hooley *et al.* (2000), por exemplo, analisaram e aplicaram a escala de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990), no contexto das economias em transição da Europa Central e a consideraram válida e confiável também nestas condições. As relações entre orientação de mercado, estratégia de marketing e desempenho em geral seguem as previsões da literatura ocidental indicando que a adoção de uma orientação de mercado é igualmente aplicável em economias em transição como nas economias ocidentais. Nestes ambientes, considerando suas diferentes situações econômicas, percebe-se cada vez mais a presença de clientes mais sensíveis a preço e que exigem produtos de melhor qualidade e serviços. Além disso, os efeitos da desregulamentação dos mercados e o encorajamento do investimento estrangeiro, a possibilidade de escolha do cliente está aumentando e novos segmentos de mercado estão começando a surgir, novos produtos estão chegando ao mercado mais rapidamente e novas tecnologias estão sendo introduzidas. Todos esses fatores têm promovido rápidas e muitas vezes imprevisíveis mudanças, tornando esses mercados altamente turbulentos. Sob tais circunstâncias, a relação entre orientação de mercado e desempenho pode vir a ser ainda mais forte.

Destaca-se também, que as pesquisas empíricas analisando especificamente a orientação para o mercado no setor dos serviços ainda são incipientes. É de se esperar que, por causa da interação direta entre o prestador eo cliente, a orientação para o mercado será mais, em vez de menos, importante. A natureza intangível, inseparável, perecível e variável dos serviços leva a uma maior necessidade de estabelecer a credibilidade com potenciais clientes para induzir a experimentação e compra, portanto, também maior necessidade de gerenciar a oferta ea procura, o que pode exigir maior grau de orientação para o mercado (HOOLEY *et al.*, 2000).

Apesar dos estudos de validação da escalade Narver e Slater feita por Hooley *et al.* (2000) terem se estabelecido em empresas de ambientes turbulentos da Europa Central, em muito se assemelha à situação

brasileira e à análise deste estudo em específico (tema da tese), o qual não se concentra em empresas de um determinado setor, mas sim em diferentes organizações, que desenvolvem diferentes atividades de negócio sediadas em cidades de um estado brasileiro sujeito às condições econômicas nacionais e internacionais altamente dinâmicas.

Em relação às empresas de serviços também no contexto da Europa Ocidental, outra pesquisa realizada por Hooley *et al.* (2003), com base na escala de Narver e Slater, considerou que os níveis de orientação para o mercado assumiam resultados como os previstos pela literatura de marketing (predominantemente ocidental). As empresas de serviços com níveis mais elevados de orientação eram as mais propensas a buscarem por objetivos de longo prazo e de posicionamento diferenciado, através da oferta de níveis de serviços superiores em comparação aos concorrentes. Também tiveram melhor desempenho nos critérios financeiros e de mercado. Uma série de abordagens de negócios diferentes, no entanto, deixaram evidentes que orientações de negócios distintos podem coexistir com uma orientação para o mercado, promovendo a criação de um conjunto mais rico e complexo de condutores organizacionais.

Reforçando essa constatação, Hooley, Saunders e Piercy (2005) argumentam que o marketing como filosofia organizacional (orientação de marketing/orientação ao mercado), deve ser avaliado também no contexto de outros critérios e valores das organizações. Uma cultura organizacional que prioriza os clientes como elemento chave, não inviabiliza ou é incompatível com uma cultura que está atenta a outros valores e necessidades, como a de acionistas, funcionários e o ambiente social em que a empresa opera.

Condicionados às argumentações expostas anteriormente, a proposição de instrumento de avaliação do nível de orientação para o mercado apresentada pelos autores, considera cinco componentes ou determinantes de orientação para o mercado: orientação ao cliente, orientação ao concorrente, perspectivas de longo prazo, coordenação multifuncional e cultura organizacional (Figura 13). Na primeira determinante avalia-se como está o conhecimento da empresa junto aos seus clientes, se seus gestores possuem o hábito de coletar informações e níveis de satisfação dos clientes, e se a empresa está empenhada em construir relacionamentos com os mesmos. A segunda determinante,

orientação ao concorrente, tem como objetivo avaliar a posição da empresa perante aos seus competidores, se busca conhecê-los e se está preparada para responder suas ações (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

**Figura 13** -Componentes e contexto da orientação ao mercado.



Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 6).

A perspectiva de longo prazo, é o terceiro componente que compreende o foco no lucro em longo prazo em detrimento à perspectiva imediatista e coloca maior ênfase em melhorar seu desempenho no mercado ou seus processos internos. Na coordenação multifuncional, quarta determinante, faz-se um diagnóstico da empresa para saber se os departamentos em geral possuem informações sobre os clientes, se as mesmas circulam intraorganizacionalmente, e se a empresa se integra funcionalmente para atender aos consumidores. E por último, a cultura organizacional, que visa avaliar como a empresa se encontra, se os funcionários estão comprometidos com o objetivo de satisfazer os clientes e se reconhecem o seu papel para satisfazer os mesmos (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Para cada uma das variáveis relacionadas aos cinco determinantes, o respondente possui cinco alternativas de respostas em uma escala de concordância, sendo que a pontuação é estabelecida entre um e cinco

pontos. Além disso, os autores adicionam uma sexta categoria de resposta, a qual avalia o nível de conhecimento relativo ao tema questionado por parte do respondente. Caso o respondente não tenha conhecimento a respeito da existência da ação no contexto da empresa, o valor a ser anotado na escala seria o zero.

No final, o resultado de todas as variáveis somado, e uma alta pontuação (acima de 80 pontos) indica um alto nível de orientação ao mercado. Percebe-se ainda que nessa escala, a empresa pode obter um diagnóstico analisando cada tópico individualmente, podendo considerar deficiências ou eficiências em cada um dos determinantes. O instrumento original apresentado pelos autores é apresentado no Anexo F, o qual é composto por cinco variáveis de orientação ao cliente, quatro de orientação ao concorrente, três de perspectiva de longo prazo, e também quatro tanto para coordenação multifuncional quanto para a cultura organizacional.

Os autores sugerem ainda um modelo de interpretação e análise dos resultados estabelecidos na seguinte ordem: pontuação de 80 a 100 – indica alto nível de orientação para o mercado; de 60 a 80 pontos – indica uma orientação moderada de mercado, que deve ser melhorada; de 40 a 60 pontos – ainda há um longo caminho para se desenvolver a orientação para o mercado; e de 20 a 40 pontos – indica grandes dificuldades, onde é preciso que a empresa identifique os fatores negativos e comece a implantar melhorias. Além disso, caso o valor final seja inferior aos 20 pontos, significa que zeros foram anotados com bastante intensidade, indicando que o respondente precisa aprender mais sobre sua própria empresa.

#### 2.2.2.5 Relação entre as escalas

Observado as escalas relatadas na seção anterior, constata-se, mesmo sujeitas a críticas devido à subjetividade do tema, todas as escalas correlacionam-se de forma muito próxima e coerente. Mais ainda, percebe-se de forma consistente, semelhanças no que compete o conceito de orientação para o mercado. No Quadro 8, preparou-se um comparativo entre os elementos que compõem cada uma das escalas discriminadas anteriormente, conforme seus autores, bem como os grupos relacionados nos construtos de seus instrumentos.

Diferenças pontuais, por certo estão presentes, mas parece haver um acordo entre os principais expoentes do tema que investigam esta filosofia de gestão. De maneira geral, as sugestões de análise compreendem: aprender sobre o mercado e sua evolução; compartilhar esta informação com todo o pessoal relevante; adaptar ofertas para atender às necessidades e preferências dos clientes; estar atentos aos movimentos da concorrência; e fazer disso muito mais que um conjunto de tarefas, mas o próprio cerne do negócio, ou seja, uma cultura que sustenta as decisões organizacionais no longo prazo.

Urdan (2000) corrobora com essa análise de consistência entre as escalas, porém opinião essa relativa apenas as de Narver e Slater (1990) e a de Kohli e Jaworski (1990). Entretanto, o autor considera que apesar das semelhanças a avaliação de orientação para o mercado da primeira dupla de autores está condicionada mais as ações dos indivíduos (comportamento) nas organizações, enquanto a segunda dupla de expoentes foca principalmente nas informações, ou seja, na coleta, disseminação e resposta ao conhecimento.

O autor ainda faz referência a outros dois estudos proponentes de avaliações de orientação para o mercado, diferentes dos relatados na seção anterior e dos descritos no Quadro 8. São eles o modelo de Pelham e Wilson (1996) e Deshpandé, Farley e Webster Jr (1993), considerados também amplamente relacionados. Isso demonstra a importância do tema e da existência de várias proposições de construtos para avaliação do mesmo, os quais evoluem de forma a alcançar um modelo mais completo e permissivo a diferentes contextos de análise.

Discutido até aqui a orientação para o mercado, elemento central desta revisão teórica, objeto desta tese, define-se que neste estudo, o modelo de avaliação que será utilizado, o qual será abordado novamente no capítulo metodologia, é a proposição de Hooley, Saunders e Piercy (2005), a qual se relaciona diretamente a escala de Narver e Slater (1990), principalmente em sua concepção original.

Essa composição considera a essência da orientação para o mercado à presença dos determinantes, orientação para o cliente, para o concorrente, à perspectiva de longo prazo, à coordenação multifuncional e à própria cultura. Muitos deles em algum nível relatados também pelos

demais proponentes de outras escalas, discutidos também nesta fase, principalmente para evidenciar essa relação de proximidade.

**Quadro 8-**Resumo comparativo entre as escalas de orientação para o mercado de Day, Narver e Slater, Kohli, Jaworski e Kumar, Hooley, Saunders e Piercy.

<b>AUTORES</b>	<b>TEMAS, COMPONENTES, DIRECIONADORES, DETERMINANTES, ELEMENTOS OU ANTECEDENTES</b>	<b>GRUPOS RELACIONADOS NAS ESCALAS</b>
<b>Day (1994, 2001)</b>	Cultura organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> <li>• Crenças</li> <li>• Comportamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Colaboradores</li> <li>• Concorrentes</li> </ul>
	Aptidões <ul style="list-style-type: none"> <li>• De sentir o mercado</li> <li>• De relacionar-se com o mercado</li> <li>• Visão estratégica</li> </ul>	
	Estrutura <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades e investimentos que gerem valor para o cliente</li> <li>• Coerência de fatores ou interfuncionalidade focada no cliente</li> <li>• Flexibilidade de se compor e decompor à medida que o mercado muda</li> </ul>	
<b>Narver e Slater (1990)</b>	Cultura e comportamento de orientação para o cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Colaboradores de outras áreas</li> <li>• Outras UENs</li> <li>• Concorrentes</li> <li>• Alta e média gerência</li> </ul>
	Cultura e comportamento de Orientação para o concorrente	
	Cultura e comportamento de Coordenação interfuncional	
	Foco no longo prazo*	
	Objetivo de lucro*	
<b>Kohli e</b>	Geração de inteligência de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> </ul>

<p><b>Jaworski (1990)</b></p> <p><b>Kohli, Jaworski e Kumar (1993)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta e avaliação das necessidades e desejos dos clientes</li> <li>• Coleta e avaliação das forças do macroambiente</li> <li>• Coleta e avaliação de informações dos concorrentes</li> </ul> <hr/> <p>Disseminação da inteligência de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca e compartilhamento de informações intraorganização sobre o conhecimento dos clientes, dos concorrentes e das mudanças ambientais</li> </ul> <hr/> <p>Resposta (responsividade) da empresa à inteligência gerada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de resposta às mudanças do ambiente externo, surgidas de alterações no comportamento e desejo do consumidor e da concorrência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes</li> <li>• Forças macroambientais</li> <li>• Outros departamentos</li> <li>• Área de marketing</li> <li>• Gerência de diferentes áreas e níveis hierárquicos</li> </ul>
<p><b>Hooley, Saunders e Piercy (2005)</b></p>	<p>Orientação ao cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações dos clientes e uso dessas informações nas estratégias de forma responsiva</li> </ul> <hr/> <p>Orientação ao concorrente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações dos competidores como fonte da construção da vantagem competitiva</li> </ul> <hr/> <p>Perspectivas no longo prazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa está atenta em construir uma história duradoura, mesmo que em detrimento de sucessos mais rápidos, porém de curta duração.</li> </ul> <hr/> <p>Coordenação multifuncional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração e disseminação da informação sobre o mercado por todas as áreas organizacionais</li> <li>• Atender e satisfazer o cliente não é papel apenas de marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Concorrentes</li> <li>• Outros departamentos</li> <li>• Alta gerência</li> </ul>

	<p>Cultura organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores, comportamentos, reuniões, estrutura de recompensas que tem como foco o desenvolvimento da satisfação dos clientes.</li> </ul>	
--	--	--

Fonte: desenvolvido pelo autor com base na revisão de literatura do tema.

Nota: \* Estes determinantes foram posteriormente extraídos da proposição final dos autores.

Na próxima seção inicia-se a revisão conceitual do desenvolvimento econômico local direcionando principalmente à concepção de suas formas de avaliação, utilizadas nesta tese para caracterizar quatro economias locais e suas especificidades na formação de suas identidades empresariais e na constituição dos setores de atividades presentes nas mesmas. Isto completa o foco de análise desta tese, possibilitando a correlação entre o nível de concentração de empresas por atividades setoriais e sua potencial implicação na orientação para o mercado nos contextos econômicos avaliados.

### **2.3 Crescimento e desenvolvimento econômico e a composição empresarial local**

Desenvolvimento e crescimento, por certo não são conceitos sinônimos, porém ao menos relacionados. A preocupação com o desenvolvimento econômico é um fenômeno de interesse muito mais recente do que a do crescimento econômico, que obteve maior destaque apenas no século XX. Sua origem tem raízes tanto teóricas quanto empíricas, principalmente provenientes das crises econômicas. Souza (1999) destaca na linha teórica três estudos determinantes que remontam estas questões (Quadro 9).

Com o crescimento da importância da indústria na criação da riqueza, reduzindo o foco na terra e nas riquezas oriundas da mesma, a partir de Adam Smith, a explicação clássica do sucesso apoiou-se na teoria da vantagem absoluta e posteriormente na da vantagem comparativa. Relacionado ao desenvolvimento econômico, Porter (1989) expõe que na primeira a ideia reside no fato de que uma nação exporta um produto, quando consegue produzi-lo em condição de custo inferior ao restante das economias no mundo. Já na segunda, que compreende um

aperfeiçoamento da primeira, David Ricardo estabeleceu que as forças do mercado obteriam melhor desempenho quando concentrassem os recursos de uma nação naquelas indústrias em que esse país alcança maior nível de produtividade. Porter considera que não restam dúvidas de que esse modelo tem seu valor e que de fato esses elementos contribuem para o desenvolvimento de uma nação. Porém existem outras variáveis que também devem ser consideradas.

**Quadro 9-** Resumo das origens teóricas que embasam o desenvolvimento econômico.

<b>Origens teóricas</b>		
Escola Fisiocrática na França	Clássica na Inglaterra	Visão Schumpeteriana
Como uma reação ao sistema mercantilista que embasou a exploração das colônias, essas escolas passaram a se preocupar com os problemas do crescimento e da distribuição das riquezas.		O dinamismo da oferta é a explicação do crescimento econômico. Já o desenvolvimento traduz-se por mudanças quantitativas e qualitativas das variáveis econômicas do fluxo circular alterando sua estrutura e as condições de equilíbrio original.
François Quesnay (1694-1774) na França	Adam Smith (1723-1790) na Grã-Bretanha.	Joseph Schumpeter (1883-1950) na Áustria.
Descreveu os fluxos econômicos de uma economia. De maneira geral, os economistas desta doutrina faziam uma	Em sua obra A riqueza das nações (1776), procurou descrever os fatores da formação da riqueza nacional;	Em sua obra de 1911 – Teoria do desenvolvimento econômico – o economista diferencia o

<p>proposição de uma conduta liberal por parte do estado; do aumento dos investimentos na agricultura, a qual era considerada a base da economia; contenção de gastos com bens de luxo para não afetar a demanda dos produtos agrícolas; eliminação das restrições às exportações para ampliar o fluxo e conseqüentemente os demais setores econômicos; e a redução da carga tributária.</p> <p>Como adeptos do hedonismo, o indivíduo deve buscar o máximo possível de satisfação como mínimo esforço. À medida que cada indivíduo na sociedade busca esse propósito, o bem-estar social é alcançado.</p>	<p>como o mercado opera; a importância do aumento do tamanho dos mercados para reduzir os custos médios de produção.</p> <p>A ideia central de que ao expandirem-se os mercados, aumentariam renda e o emprego.</p> <p>Ao contrário dos fisiocratas, o elemento essencial da riqueza nacional é o trabalho produtivo.</p>	<p>crescimento do desenvolvimento econômico, considerando que a existência somente do primeiro leva a economia a funcionar como um sistema de fluxo circular de equilíbrio. Neste as variáveis econômicas aumentam apenas em função do crescimento demográfico. Já o desenvolvimento é estimulado na presença de inovações tecnológicas, por empresários inovadores e pela presença de créditos bancários.</p>
--	---	--

Fonte: adaptado de Souza (1999).

Schumpeter (1985, p. 47) em sua linha teórica, entende por desenvolvimento “apenas as mudanças da vida econômica que não forem impostas de fora, mas que surjam de dentro, por sua própria iniciativa”. Neste sentido, o que se chama de desenvolvimento

econômico pode não ser, já que o mesmo pode ser reflexo apenas de uma adaptação a mudanças impelidas pela própria esfera econômica, neste caso externa. O autor reflete que:

O desenvolvimento, no sentido em que o tomamos, é um fenômeno distinto, inteiramente estranho ao que pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio. É uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente. Nossa teoria do desenvolvimento não é nada mais que um modo de tratar esse fenômeno e os processos a ele inerentes (SCHUMPETER, 1985, p. 47).

Sua teoria do desenvolvimento econômico e das rupturas, ou seja, de descontinuidade é reforçada pela confluência de novas combinações, não meras, mas radicais. Esse conceito engloba que o desenvolvimento surge quando: ocorre a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade em um bem já existente; de um novo método de produção ou comercialização, mesmo que esse seja inovador apenas em um determinado setor, pois já é utilizado em outro; a abertura de um novo mercado, ou seja, que pelo menos na localidade de análise ainda não exista iniciativas nesta área; conquista de uma nova fonte de suprimentos de matéria prima ou semimanufaturados, desde que ainda não utilizada pelas empresas nesta localidade; e também com o estabelecimento de novas organizações em quaisquer indústrias.

Kotler, Jatusripitak e Maesincee (1997) relatam que além das contribuições de François Quesnay, de Adam Smith e Joseph Shumpeter, muitas propostas contemporâneas com foco no desenvolvimento econômico têm como origem outros enfoques clássicos da natureza da sociedade econômica e sua prosperidade. Entre elas a de Thomas Muns (1571-1641), um dos primeiros estudiosos do assunto, articulador da visão mercantilista; Karl Marx (1818-1883) que estabelecia o desenvolvimento econômico de uma nação calcado em uma ampla gestão e organização do mercado pelo governo; John Maynard Keynes (1883-1946), o qual enxergou falhas tanto no sistema de livre mercado quanto no papel totalitário do governo; e Friedrich von

Hayek (1899-1992) e Milton Friedman (1912-2006) que sustentam as bases do neoliberalismo. Todas essas temáticas relacionadas à maneira apropriada de aumentar a riqueza nacional têm continuamente sido discutidas.

Porter (1989), por sua vez, estabeleceu um novo modelo conceitual para elucidar o desenvolvimento de uma nação. O mesmo está baseado na vantagem competitiva nacional e sua relação com as vantagens competitivas que organizações globais com sede nesses países possuem. Mas seu entendimento não é nada simples. As premissas que sustentam esse modelo estão centradas em quatro aspectos descritos como:

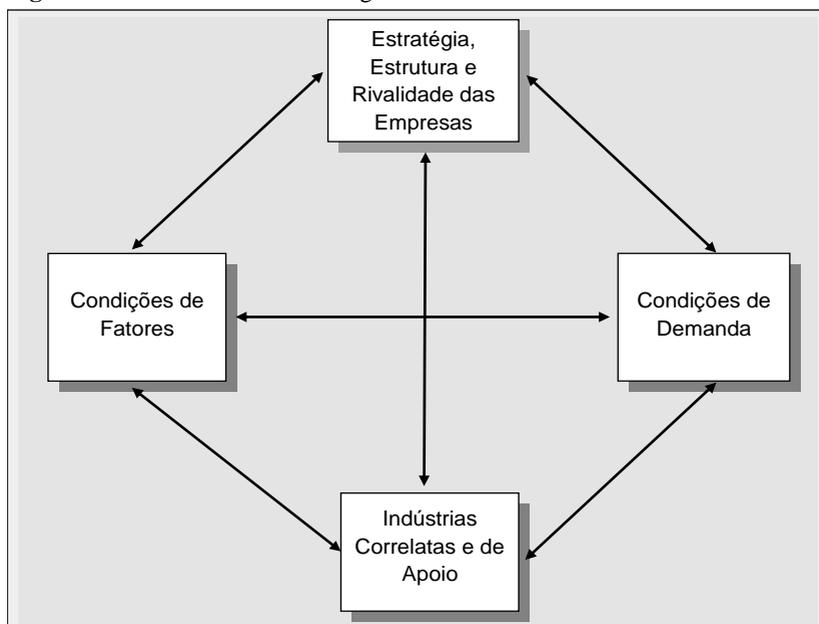
- Primeiro, no fato de que não pode haver uma única maneira de alcançar a vantagem competitiva, a qual de setor para setor poderá ser proveniente de diferentes fontes;
- Segundo, a competição global poderá exigir que as vantagens nacionais propiciadas a uma determinada indústria poderão ter que ser complementadas a partir de uma plataforma global, em que as vantagens complementares serão oriundas de outros países, principalmente naqueles negócios que a cadeia de valor poderá estar em diferentes nações;
- A terceira premissa está relacionada à capacidade de inovação, tanto tecnológica como de processos, relacionada à capacidade de incluir novos produtos, novos métodos de produção, comercialização e de marketing. Esta inclusive, segundo Porter (1989), pautado no modelo Schumpeteriano de desenvolvimento;
- Finalmente, a quarta premissa está na capacidade das organizações em identificarem e agirem rapidamente para explorar as vantagens de um mercado.

Porter (1989) estabelece que essas premissas são a estrutura base de seu modelo, mas seu interesse é ir além do reconhecimento das diferenças nas vantagens competitivas entre países. O propósito é avaliar o porquê algumas empresas de alguns países obtêm e sustentam maior vantagem competitiva. Segundo o autor, a resposta está em quatro amplos atributos que constituem o cenário no qual as empresas em um determinado país competem. Sua presença ou ausência podem promover ou impedir a criação de vantagem competitiva. A estes o autor proclama de Determinantes da Vantagem Nacional, os quais formam o diamante

da vantagem competitiva. Na Figura 14 apresenta-se o modelo gráfico do diamante e seus determinantes são a seguir descritos:

- A determinante Condições de Fatores representa a posição de um país, ou seja, a presença de um ambiente com fatores de produção (trabalho especializado e infraestrutura) que possibilitem à competição em determinados tipos de indústrias;
- Condições de Demanda refletem o potencial da demanda interna deste país relativos aos produtos e serviços que tenha condições de fatores para se especializar;
- As Indústrias Correlatas e de apoio exercem condição essencial, desde que no país existam indústrias abastecedoras e correlatas em condições de competição global;
- A Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas compreendem “as condições que, no país, governam a maneira pela qual as empresas criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna” (PORTER, 1989, p. 87).

**Figura 14**-Determinantes da vantagem nacional – o diamante.



Fonte: Porter (1989, p. 88).

Esses determinantes, individualmente ou integrados em um sistema (Diamante) estabelecem o ambiente no qual as empresas nascem, crescem e competem. A maneira como o mesmo se delinea é que possibilitará um maior nível de sucesso em determinadas indústrias. É importante considerar ainda que o conceito de vantagem competitiva aplicado por Porter (1989) às nações, o qual visa explicar os motivos pelo qual alguns países alcançam o êxito em determinados setores, e das implicações para algumas organizações em certas indústrias e seus impactos na economia nacional, não estão, conforme o autor, restritos apenas a essa amplitude. Os conceitos e ideias estabelecidos neste modelo podem ser aplicados também a unidades políticas e geográficas menores, ou seja, regiões, estados e cidades também podem ser avaliadas nas mesmas considerações.

Nota-se que o desenvolvimento e a geração da riqueza nacional provêm da contribuição e do aprimoramento de diferentes variáveis, as quais se complementam, apoiando e sendo apoiadas umas pelas outras. Esse é o caso do papel das iniciativas do setor privado na geração de uma riqueza local. Kotler, Jatusripitak e Maesincee (1997) consideram o papel das empresas como determinante na riqueza de uma nação as quais devem ser compatíveis com as estratégias e políticas governamentais, em que ambas terão melhor desempenho na medida em que estiverem mais intensamente relacionadas.

Souza e Oliveira (2006) observam que os elementos básicos que fortalecem o desenvolvimento econômico moderno, podem ser observados tanto na perspectiva da demanda quanto na da oferta. Na primeira, as exportações são causas promotoras do crescimento econômico, principalmente quando de produtos manufaturados. Em relação à oferta, investimentos em educação, saúde, qualidade de recursos humanos empregados no trabalho e no desenvolvimento de novos processos e produtos. Isso provém fortemente da visão das organizações em promover esse desenvolvimento.

Discutido esses elementos conceituais do crescimento e do desenvolvimento econômico local em suas várias linhas de pensamento, na próxima seção a ciência econômica é abordada.

### 2.3.1 A ciência econômica

A macroeconomia é o “ramo da economia que lida com a economia de uma nação como um todo. [...] enfoca as questões econômicas – desemprego, inflação, crescimento, comércio e produto interno bruto” (O’SULLIVAN; SHEFFRIN; NISHIJIMA, 2004, p. 258). Considera a agregação nos resultados a partir do envolvimento do conjunto de decisões dos consumidores, das firmas e do governo na economia e tem como foco duas questões básicas: o crescimento econômico de longo prazo e as flutuações do desempenho econômico (MILES; SCOTT, 2005).

Dornbusch, Fisher e Startz (2009) oferecem um conceito para macroeconomia, definindo-a como a área de estudo que engloba o comportamento da economia como um todo, avaliando a prosperidade e a recessão, a produção de bens e serviços e o crescimento de produto nesta economia, bem como suas taxas de inflação, emprego, balança de pagamentos e câmbio. A luz de sua compreensão focaliza as políticas econômicas e suas variáveis que afetam seu desempenho.

Passos e Nogami (2003) argumentam que na macroeconomia existem três níveis de análise que condicionam sua área de estudo: a explicação, a previsão e a ação política. Na primeira, a partir de dados estatísticos, associados a técnicas econométricas, procura-se elucidar as causas dos fenômenos ocorridos. Através dos mesmos dados e técnicas, no nível previsão procura-se antecipar os movimentos dos fenômenos futuros. Finalmente, no nível da ação política, a partir da análise das conjunturas, influenciado ainda pela escola do pensamento econômico, decisões de políticas fiscais, monetárias, cambiais, de comércio internacional e de rendas são tomadas para definir o rumo econômico.

Na ótica macroeconômica, a partir da análise do conceito da função produção, pode-se investigar porque os níveis de crescimento podem ser distintos ao longo do tempo, assim como o porquê de sua distinção conforme comparação entre nações. As possíveis respostas estariam nos níveis de combinação diferentes entre as variáveis da função produção (MILES; SCOTT, 2005).

Gremaud, Vasconcellos e Toneto Jr. (2011, p. 31) definem produção como “a atividade social que visa adaptar a natureza para a criação de

bens e serviços que permitam a satisfação das necessidades humanas”. Os recursos usados para a produção são conhecidos como fatores de produção, os quais são utilizados para formar os bens e serviços oferecidos à sociedade. Esse esforço constituído na produção é a principal atividade econômica a ser mensurada, cujo resultado refletirá a capacidade de atender aos anseios da sociedade.

### 2.3.1.1 O produto e sua medida na macroeconomia

Como em uma organização individual que mensura seus resultados, a contabilização das atividades econômicas internas e externas de um país é de fundamental importância para o seu gerenciamento. No caso de uma nação esse acompanhamento é definido como Contabilidade Nacional. Passos e Nogami (2003, p. 375) a definem como uma “metodologia para registrar e quantificar os agregados macroeconômicos de uma forma sistemática e coerente”. A mesma visa reproduzir resultados relacionados à produção, geração de renda, consumo, financiamento, acumulação e relações com o resto do mundo.

Em um processo de mensuração da atividade econômica, o primeiro passo para avaliar o desempenho de um determinado local (país, estado ou cidade) é medir seu produto. Gremaud, Vasconcellos e Toneto Jr. (2011, p. 31) relatam na amplitude de uma nação que essa atividade “corresponde à soma daquilo que foi produzido em um país durante determinado período de tempo”. Trata-se, portanto, de um fluxo, medido em dado período de tempo (em geral um ano).

Os autores mencionam que produto pode ser medido segundo três óticas: a do produto, do dispêndio e da renda. A ótica do produto como uma expressão monetária da produção pode ser realizada a partir do valor dos bens finais ou da soma do valor adicionado em cada etapa do processo produtivo, o que independentemente resultará no mesmo valor. A ótica do dispêndio, também denominada de despesa (PASSOS; NOGAMI, 2003; MILES; SCOTT, 2005; O’SULLIVAN; SHEFFRIN; NISHIJIMA, 2004) reflete a soma dos gastos dos agentes econômicos para a aquisição dos bens e serviços. Estes agentes são as famílias (que consomem), o governo (consumo público) e as empresas (que investem). Nesta ótica, a este resultado (absorção interna) somam-se ainda os valores provindos da exportação e subtraem-se os relativos às importações. Finalmente, na ótica da renda, ou seja, por meio da renda

gerada no processo produtivo proveniente da remuneração de salários, dos juros, dos aluguéis, dos lucros e impostos. Independentemente da ótica ocorre igualdade entre produto e renda, verificando-se as identidades conforme Quadro 10.

**Quadro 10-** Identidade do Produto, Dispêndio e Renda.

$$\text{PRODUTO (Valor agregado)} = \text{DEMANDA FINAL (Dispêndio} = \\ \text{Consumo} + \text{Investimento} + \text{Exportações} - \text{Importações)} = \\ \text{RENDA (Salários} + \text{Lucros} + \text{Juros} + \text{Aluguéis)}.$$

Fonte: Gremaud, Vasconcellos e Toneto Jr. (2011, p. 36).

Em uma economia, a medida mais comum de mensuração de sua produção total é o produto interno bruto (PIB), estabelecido como o “valor total de todos os mercados de todos os bens e serviços finais produzidos dentro de uma economia em um determinado período de tempo” (O’SULLIVAN; SHEFFRIN; NISHIJIMA, 2004, p. 258). Miles e Scott (2005) mencionam que o PIB é o total de bens e serviços produzidos dentro de um país, incluindo os habitantes nacionais e os residentes estrangeiros.

Gremaud, Vasconcellos e Toneto Jr. (2011) alertam para a necessidade de se estar atentos às medidas de produto, já que o mesmo pode diferir dependendo dos termos das medidas. No Quadro 11, segundo os autores, é apresentado um resumo dessas diferentes possibilidades.

**Quadro 11-** Transformações possíveis em termos de medida do produto.

<b>Medida original</b>	<b>Transformação</b>	<b>Medida resultante</b>
Bruto	Menos depreciação	Líquido
Preços de mercado	Menos Impostos Indiretos mais Subsídios	Custos de Fatores
Interno	Menos Renda Líquida Enviada ao Exterior	Nacional

Fonte: Gremaud, Vasconcellos e Toneto Jr. (2011, p. 46).

O PIB pode ser medido levando em consideração o período de análise ou tendo como base um período anterior, diferenciando-se entre PIB real e nominal. O PIB real ou PIB a preços constantes tem seu cálculo levando em consideração os preços dos produtos ou serviços de um determinado período base (ano-base), ou constante. “Dado que o interesse último dos economistas esteja voltado ao bem estar, eles medem a produção do produto e, por isso, preferem se concentrar no PIB real” (MILES; SCOTT, 2005, p. 17).

O’Sullivan, Sheffrin e Nishijima (2004) mencionam que essa medida vem de encontro à necessidade dos economistas mensurarem a evolução econômica excluindo dela o aumento dos preços. O PIB real é uma medida de PIB que leva em conta, portanto, as mudanças de preços em uma economia.

Já o PIB nominal ou PIB a preços correntes é o resultado da soma de todos os produtos e serviços produzidos em uma economia em um determinado período pelo preço corrente dos produtos e serviços neste mesmo período (MILES; SCOTT, 2005; O’SULLIVAN; SHEFFRIN; NISHIJIMA, 2004). Essa medida pode sofrer alterações devido a três razões: alteração na produção de bens e serviços, dos preços desses bens e serviços ou ainda, da combinação desses dois.

A análise econômica de um país em termos de crescimento (desempenho) pode ser feita além de pelo PIB, também pelo PIB *per capita*, dependendo, portanto, da questão de análise em pauta. Conforme as diferenças de tamanho da população nos países analisados, a comparação apenas pelo PIB pode não denotar a real situação econômica e de crescimento. “Para comparar padrões de vida entre países ou ao longo do tempo, devem ser usados cálculos *per capita*. Já para medir o nível de atividade econômica em um país, o PIB é mais adequado” (MILES; SCOTT, 2005, p. 21).

O’Sullivan, Sheffrin e Nishijima (2004) também observam que, uma vez que os países possuem número de habitantes diferentes (tamanho da população) analisar a situação da economia de um país comparativamente a outro, apenas pelo PIB não é adequado. Para realizar essa comparação deve-se conhecer sim o PIB real dos países, porém levando em conta seu valor dividido pelo número de habitantes, resultando no PIB real *per capita*.

Outra abordagem do produto, o produto nacional bruto (PNB), Miles e Scott (2005) discorrem que o mesmo é o total de bens e serviços produzidos pelos habitantes nacionais de um país, excluindo residentes estrangeiros, mas incluindo as pessoas naturais do país residentes no exterior. O Sullivan, Sheffrin e Nishijima (2004) mencionam que o PNB é o resultado de ajustes que são estabelecidos no PIB e que incluem a renda total obtida nos demais países por empresas e cidadãos do país de origem, menos os resultados líquidos de empresas e indivíduos estrangeiros que são enviados para fora do país. Dependendo da situação do país, o PIB e O PNB podem diferir muito. No caso brasileiro até a década de 90, o primeiro era relativamente superior ao segundo, devido a grande quantidade de empresas multinacionais no país e a pouca presença de empresas brasileiras no exterior. Essa relação afeta o fluxo de envio e recebimento da renda em uma nação.

Por certo quando o propósito é medir o valor de produção de uma economia, o PIB se apresenta na melhor ferramenta de mensuração (O'SULLIVAN; SHEFFRIN; NISHIJIMA, 2004). Porém, os autores também confirmam sua falha de constituição que o mantém distante de ser uma medida perfeita, minimizando-o como medida de bem estar econômico de um país. Entre as falhas indicadas pelos autores está o fato de que no PIB ignoram-se transações que estejam alheias ao sistema econômico formal, sejam ele os que acontecem fora do mercado organizado e a economia informal. Por fim, o cálculo no PIB não consegue mensurar as mudanças no meio ambiente concernente a efeitos da produção, como no caso a poluição. Porém, apesar dessas considerações, soluções para mensurar efetivamente o valor do PIB de uma nação ainda são pontuais e específicas, caracterizando estas ainda como um grande desafio aos pesquisadores econômicos.

Outra forma de medir o PIB consiste na soma dos gastos realizados pelos agentes da economia em um determinado período de tempo (tempo da análise). Neste caso, em vez de somar os valores finais dos bens e serviços produzidos, soma-se as despesas de consumo das famílias, dos investimentos privados (compras das empresas), do governo (nos níveis federal, estadual e municipal) e das exportações líquidas (exportações domésticas menos as importações domésticas) (O'SULLIVAN; SHEFFRIN; NISHIJIMA, 2004).

Já a comparação entre as economias de diferentes países é possível, contudo há necessidade de adotar alguns critérios para ampliar a confiabilidade da comparação. Uma destas formas é a conversão dos cálculos do PIB de cada um dos países envolvidos na comparação para uma moeda comum. Outra alternativa, é o uso das taxas de câmbio de paridade do poder de compra (PPC), e não as taxas de câmbio do mercado. Desta forma converte-se o PIB para uma moeda comum, minimizando as diferenças de preços entre os países e a discrepância de tamanho entre as economias ricas e as mais pobres ampliadas por uma moeda mais forte ou fraca (MILES; SCOTT, 2005).

### 2.3.1.2 Desenvolvimento econômico versus o crescimento

O produto ou a renda de uma população não necessariamente refletem seu bem estar e felicidade. Apesar dos economistas acreditarem que exista uma forte ligação entre esses aspectos, os mesmos também consideram sua imperfeição enquanto medida. Isso ocorre também pelo fato de que considerável parte da vida e da produção social não são contabilizadas no produto, bem como seu impacto negativo da utilização dos recursos escassos e que não são renováveis. Porém, “o fato de que a macroeconomia não mede totalmente a atividade econômica não significa que o cálculo que ela utiliza não seja esclarecedor” (MILES; SCOTT, 2005, p. 22).

Passos e Nogami (2003), bem como Gremaud, Vasconcellos e Toneto Jr (2011), argumentam que muitas vezes os conceitos de crescimento e desenvolvimento são confundidos. Apesar de sua forte correlação, os mesmos não podem ser interpretados como sinônimos. De uma forma simples, pode ser sugerido que a ocorrência do crescimento, não necessariamente provoca o desenvolvimento de uma nação, já que o mesmo poderá provocar desequilíbrio na mesma. Já a ocorrência do contrário é uma verdade, pois o processo de desenvolvimento traz consigo o crescimento. Para os autores, o desenvolvimento implica em um “estágio econômico, social e político de uma sociedade, caracterizado pela constante melhoria nos índices de produtividade dos fatores de produção (aproveitamento da busca da eficácia dos recursos naturais, capital e trabalho)” (PASSOS; NOGAMI, 2003, p. 543).

De acordo com Gremaud, Vasconcellos e Toneto Jr. (2011, p. 31), o “crescimento econômico de um país em determinado período é definido

como o aumento do produto naquele período, ou seja, a elevação na produção de bens e serviços que atenderão as necessidades humanas”. Porém, completam O’Sullivan; Sheffrin; Nishijima (2004), que o mesmo ocorre somente quando uma determinada economia atinge aumentos sustentados na produção real durante um longo tempo.

Miles e Scott (2005) mencionam que o crescimento econômico afeta com grande importância o bem estar social de uma nação, incluindo a expectativa e melhorias na qualidade de vida, o que o aproxima de uma visão de desenvolvimento.

Mas o desenvolvimento econômico implica, que além do aumento na quantidade de bens e serviços produzidos na economia em determinado período, total e *per capita*, ocorra também mudanças de caráter qualitativo. Desta forma, não se pode esperar que indicadores do crescimento econômico possam servir para avaliar o desenvolvimento, não pelo menos completamente. Passos e Nogami (2003) indicam que outros indicadores podem ser considerados, os quais refletem mais adequadamente a qualidade de vida alcançada por uma nação. Entre eles estão:

Renda *per capita*; nível de estoque de capital *per capita*; taxas de natalidade e mortalidade; taxa de mortalidade infantil; esperança de vida ao nascer; índice de analfabetismos e padrões educacionais; taxa de desemprego e produtividade da mão de obra; distribuição de renda; participação do setor primário no produto nacional; porcentual da população atuando na agricultura; potencial científico e tecnológico; grau de dependência externa; condições sanitárias; taxas de poupança *per capita* (PASSOS; NOGAMI, 2003, p. 546).

Gremaud, Vasconcellos e Toneto Jr. (2011), mencionam que o produto *per capita* (como já mencionado produto e renda são equivalentes), é uma primeira aproximação para quantificar o grau de desenvolvimento de um país. Seu resultado reflete o produto ou a renda total dividido pelo número total de habitantes deste mesmo país. Destaca-se que isso se traduz em uma média, não significando que cada elemento da população tenha acesso a esse valor. Quanto mais essa renda, ou produto

esteja concentrado entre um número pouco representativo desta população, menos desenvolvido será o país analisado. Os autores observam que a utilização dessa medida de média já é um grande avanço, mas precisa ser complementado com outros indicadores, incluindo os chamados aspectos distributivos da renda e os indicadores sociais.

Souza e Oliveira (2006) destacam que o desenvolvimento econômico está também relacionado fortemente ao emprego de colaboradores produtivos e da geração de novos conhecimentos em ciência e tecnologia, o que provem de forte investimento na formação dessa capacitação do recurso humano. As empresas também influenciam na medida em que investem na produção de conhecimentos para aumentar seus lucros. Na proporção em que mais empresas sigam esse círculo virtuoso, difundem-se novos conhecimentos, que são aproveitados gratuitamente por outras empresas. Esse movimento tende a impactar no aumento do PIB total, o que conseqüentemente afetará o desenvolvimento econômico geral. Conforme os autores (p. 221), embasados na teoria do capital humano, “as sociedades que investirem na geração de novos conhecimentos deverão crescer mais rapidamente”. Concluem ainda que “as produtividades do capital e do trabalho aumentam com maiores conhecimentos e a renda per capita cresce com o progresso técnico no equilíbrio estável de longo prazo”.

A preocupação crescente com a qualidade de vida, o melhor equilíbrio entre a utilização dos recursos, crescimento e desenvolvimento, tem suscitado novas metodologias de indicadores de desempenho econômico dos países. Apesar das medidas de valor agregados serem indicadores considerados como chaves na avaliação do padrão de vida, pode se contar também com outras medidas alternativas. Este é o caso do Índice de Desenvolvimento Humano das Nações Unidas (IDH), o qual combina além da avaliação de produto, a expectativa de vida e educação da população de um país (MILES; SCOTT, 2005).

O resultado do IDH de um país, ou no nível de estado ou cidade, é uma resultante da composição a partir de três índices: um indicador de renda (PIB *per capita*); um indicador de longevidade; e um indicador que retrate as condições de educação da população, considerando a alfabetização de adultos e a taxa combinada de matrículas no ensino fundamental, médio e superior. O valor final encontra-se entre o zero e o

um. Quanto mais a localidade analisada estiver próxima de um, mais desenvolvido é considerado o país (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO JR., 2011).

Unindo-se o produto *per capita* aos indicadores sociais, alcança-se uma melhor possibilidade de mensurar o bem estar de uma população, ou seja, seu grau de desenvolvimento. Gremaud, Vasconcellos e Toneto Jr. (2011), mencionam que a ONU através deste índice, procurou chegar perto de uma medida que fosse mais fiel ao retrato da condição de desenvolvimento sustentável do país.

Sen e Hawthorn (1987) observam que o IDH está baseado na perspectiva de que o volume total de bens que a população de uma nação pode consumir, não pode ser observado como a única forma de avaliar o padrão de vida de seus habitantes. Ao contrário disto, deve-se observar se os indivíduos que compõem a população deste país dispõem de recursos suficientes para participar na sociedade e desenvolver seu potencial.

Sua forma de mensuração procura evidenciar diferentes aspectos concernentes à vida humana, de todas as pessoas, (sexo, credo, classe social, geração) independente da nação que residem. Reforça a visão das necessidades humanas como centro do desenvolvimento. “Desenvolvimento humano é um processo que visa aumentar as opções das pessoas, não apenas entre diferentes bens materiais ou de consumo, mas entre as opções criadas para aumentar a capacidade ou condição humana” (PASSOS; NOGAMI, 2003, p. 549).

Porém, apesar das considerações positivas do IDH, o mesmo não consegue refletir totalmente a realidade, já que sua mensuração geral em nível de país pode maquiagem os resultados, tornando-os diferentes quando estes são analisados separadamente, como por exemplo, a partir de segmentações geográficas. Apesar de um IDH relativamente alto, a renda poderá estar concentrada em uma pequena parcela da população. Isto resultaria em menor desenvolvimento local. Neste sentido, o Índice de Gini é utilizado para verificar o nível de concentração de renda de um país. O mesmo também varia de zero a um. Quanto mais próximo ao valor inteiro, maior será a concentração da renda, o que neste caso seria a concentração total (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO JR., 2011).

### 2.3.2 O desenvolvimento regional, a concentração setorial no espaço geográfico e o quociente locacional (QL)

As pessoas analisam sua qualidade de vida, sua oportunidade de trabalho, potencialidades para o seu desenvolvimento pessoal e condições ambientais e sociais, quase que invariavelmente a partir do mundo que a cerca, porém mais precisamente a partir da localidade a que pertence ou aquela em que passa a maior parte de seu tempo. Sua abrangência de compreensão de mundo ocorre muito mais nesta dimensão do que propriamente além desses horizontes. Essa é a dinâmica do desenvolvimento regional, que segundo Baleiras (2011, p. 11), “[...] é, por definição, um processo de base territorial”.

É nesta base territorial que se insere este nível de análise, visto as muitas explicações para o desenvolvimento neste plano, principalmente a partir de meados do Século XIX. Costa e Nijkamp (2009) resumem as várias teorias que visam explicar a concepção da localização e da concentração dos agentes econômicos (empresas). De Perroux e sua ideia de polos de crescimento ao modelo de Centro-periferia de Friedmann, muitas são as explicações complementares ou divergentes que se propõem a explicar o fenômeno.

Nessa linha, estão também os estudos Marshall e as economias externas, ou seja, os ganhos provenientes das relações externas que ocorrem com o desenvolvimento das inter-relações entre empresas posicionadas em determinada área geográfica, assim como também os estudos de Porter e Krugman (BALEIRAS, 2011).

A concentração de um número de empresas em determinado espaço geograficamente definido, é um fenômeno de relativa possibilidade de constatação, principalmente a partir da avaliação dos registros disponíveis sobre a composição empresarial em uma dada economia local. Por certo essa concentração não se refere ao domínio de mercado por determinada empresa ou grupo empresarial, mas sim especificamente à concentração de grupos de empresas setorialmente especializadas em uma mesma localidade devidamente delimitada.

Também não significa a existência de colaboração e interatividade em algum nível entre as empresas identificadas, possibilitando o surgimento de aglomerações produtivas, arranjos produtivos ou os chamados

clusters, dentre outros. Hasencleveris e Zissimos (2006) mencionam que a utilização desses termos, bem como das suas metodologias de avaliação, em muito se diferem no contexto brasileiro, principalmente conforme as linhas teóricas que seguem. Especificamente quanto aos métodos de identificação das aglomerações, os autores relatam três abordagens básicas: os estudos *top-down*, focado em identificar principalmente as tendências de localização de empresas de maior porte nos diferentes setores industriais; os estudos relativos à abordagem conhecida como *industry perception method* (IPM), que incluem empresas de menor porte; e por fim, a utilização de técnicas de análises multivariadas.

O IPM, conforme os autores, é o método mais difundido no país, principalmente pela adequação das bases de dados disponíveis no Brasil. Sua aplicação consiste em três etapas iniciadas pela identificação de aglomerações por meio do Quociente Locacional (QL), que consiste na medição da concentração de emprego em determinado setor em certa localidade, em função da mesma situação presente em uma unidade de comparação, que pode ser uma região, estado ou país. Esse cálculo pode ser estabelecido para cada uma das indústrias (setores) presentes na localidade de análise (HASENCLEVERIS; ZISSIMOS (2006).

Essa teoria que foi originalmente desenvolvida por Isard (1960), procurou identificar os setores produtivos que mais se destacavam em uma determinada região, por meio da intensidade de sua presença. O modelo proposto estabelecia a identificação de um quociente que relaciona a maior quantidade de empresas e empregos em um determinado lugar em comparação a outro.

Um maior valor de QL representa uma maior especialização, mais apenas valores maiores do que 1 (um) representam maior concentração, já que representam uma situação em que a localidade possui o mesmo nível ou mais de concentração empresarial na referida indústria (setor). Esse inclusive é o segundo passo da abordagem, a partir do qual se classifica as aglomerações potenciais. Já o terceiro e último passo corresponde à validação dos achados a partir de análises de campo, principalmente observando os vínculos existentes entre as empresas das aglomerações potenciais (HASENCLEVERIS; ZISSIMOS (2006).

Delgado e Godinho (2005) mencionam que o QL é uma medida útil de avaliação, já que permite avaliar a relatividade do grau de concentração de um determinado setor em uma determinada região. Os autores estabelecem três níveis de concentração: quando o QL é inferior a 1 (um) ponto significa que o setor não detém grande importância na região; quando equivale a 1 (um), sua importância é idêntica àquela estabelecida na região de comparação; porém quando ultrapassa o valor 1 (um) significa que o setor na localidade analisado possui maior importância (concentração) do que o avaliado na região comparada.

A análise do QL é uma medida tradicional na avaliação das potencialidades de economias regionais. Segundo Crocco *et al.* (2006, p. 218 – grifo dos autores) esta medida representa “a razão entre duas estruturas econômicas: no numerador tem-se a “economia” em estudo e no denominador uma “economia de referência””. Sua fórmula de cálculo é apresentada no Quadro 12.

**Quadro 12** - Fórmula de cálculo para determinação do Quociente Locacional.

$$QL = \frac{\frac{E_j^i}{E_j}}{\frac{E_{BR}^i}{E_{BR}}}$$

onde:

$E_j^i$  = Emprego da atividade industrial  $i$  na região  $j$ ;

$E_j$  = Emprego industrial total na região  $j$ ;

$E_{BR}^i$  = Emprego da atividade industrial  $i$  no Brasil;

$E_{BR}$  = Emprego industrial Total no Brasil.

Fonte: Crocco *et al.* (2006, p. 218).

A utilidade da forma de análise de concentração se expande para além da comparação interna, permitindo inclusive a possibilidade de comparações entre mais localidades sob a luz da mesma referência. Além disso, também é possível sua análise temporal, considerando

potenciais mudanças na composição setorial local, refletindo a dinâmica local em termos dos movimentos de concentração ou desconcentração das atividades econômicas (DELGADO; GODINHO, 2005).

Apesar das críticas ao modelo, o mesmo encontra adeptos principalmente pela sua simplicidade de aplicação. Contudo, alterações ao método também são estabelecidas, como é o caso da relação empregados versus remuneração (BRITO; ALBUQUERQUE, 2002) e número de estabelecimentos versus empregados (PUGA, 2003) entre outros.

Crocco *et al.*(2006) mencionam que no Brasil, uma apuração mais detalhada tem sido desenvolvida nos estudos identificação dos clusters, aplicando além do QL, medidas complementares como a verificação da quantidade de empresas, bem como uma comparação com o índice de Gini. Os autores também mencionam a variação possível em relação aos dados analisados, contemplando tanto o número de trabalhadores ligados ao setor, como também o número de unidades de empresas do setor, esta última inclusive pertinente à metodologia empregada pelo Serviço de Apoio as Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Uma forma de avaliar essa concentração é a partir dos dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a partir dos setores de Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE), comparando os resultados do país, regiões, estados e municípios. Resende e Wyllie (2005) apresentam resultados de análise nessa linha, principalmente comparando a atividade econômica da indústria de transformação. A base do IBGE auxilia principalmente nos estudos em que se observam empresas de diferentes portes, alcançada a partir da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS).

### 2.3.3 Considerações aos aspectos de caracterização econômica e de concentração de atividades

Inicialmente, avaliando as questões pertinentes à macroeconomia e à contabilidade nacional, através de seus inúmeros indicadores, as questões do entendimento de uma localidade passam pela compreensão de seu povo, de sua história, de seus recursos e da relação efetiva entre as inúmeras capacidades e habilidades de convertê-los em crescimento e desenvolvimento local. Estes argumentos refletem nesta tese, a

necessidade de compreender de maneira mais abrangente a localidade e, neste direcionamento, estabelecer sua caracterização quanto aos dados de natureza econômica que se referem a ela.

Envolvendo essa relação inicial, essa compreensão pode ainda ser de muitas formas aprofundada. Este estudo envolve a concentração local de unidades empresariais em determinadas atividades, podendo ser identificada a partir do método de Quociente Locacional (QL) relatado anteriormente, integrante dos vários estudos de identificação de aglomerações, cluster ou ainda arranjos produtivos locais. Porém, sem a abrangência da análise das aglomerações, mas a partir de sua ferramenta básica de identificação (QL), sua utilização corrobora para o propósito de analisar a inter-relação entre o nível de concentração empresarial e o nível de orientação para o mercado.

Discutido a base conceitual que fundamenta esta pesquisa, no próximo capítulo é abordado o delineamento metodológico o qual define a etapa empírica da mesma.

### **3 METODOLOGIA**

Para que o conhecimento incorpore cientificidade, este deve apresentar as intervenções mentais e técnicas que permitem sua comprovação, ou seja, os caminhos que possibilitam alcançar o conhecimento gerado (GIL, 1994). Complementam essa ideia Cervo e Bervian (2002, p. 7) ao argumentarem que o conhecimento na perspectiva científica, procura “[...] conhecer, além do fenômeno, suas causas e leis”.

Porém, os autores corroboram no sentido de que a ciência não é algo pronto, finalizado e determinante, mas sim uma busca ilimitada de “[...] explicações e soluções, de revisão e reavaliação de seus resultados e tem a consciência clara de sua falibilidade e de seus limites” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 8). Contudo, na medida em que se pretende aproximar-se sempre do conhecimento verdadeiro, são necessários métodos que propiciem o registro, a sistematização e o controle dos caminhos que levam ao conhecimento científico.

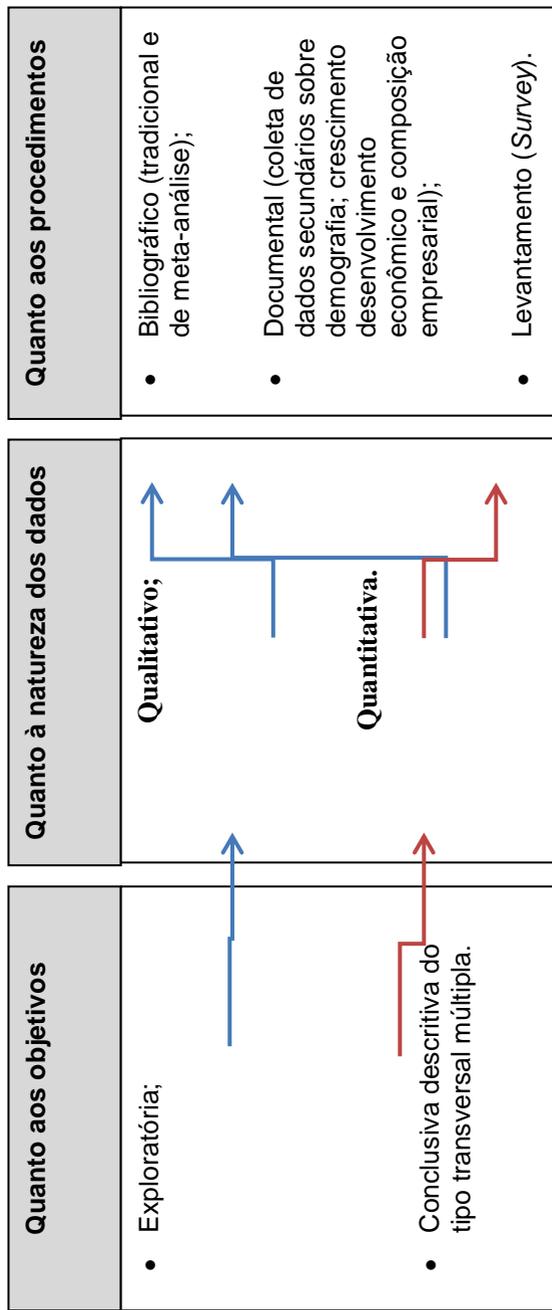
Apoiando essa busca, o presente capítulo tem como propósito caracterizar os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo. Assim, as indicações feitas nesta etapa, relativas aos direcionamentos adotados para o desenvolvimento desta tese, definem seu delineamento quanto à caracterização e método de pesquisa, campo de observação, com a definição da população e amostra do estudo, e os instrumentos de coleta, assim como a forma de tratamento e análise dos dados.

#### **3.1 Caracterização e método de pesquisa**

Um trabalho desta natureza deve ser construído a partir de uma estrutura particular e suas escolhas tipológicas devem refletir adequadamente suas proposições de tema, problema e objetivos. Mattar (2008) destaca que há diferentes classificações de tipos de pesquisa aceitas por diferentes autores. A adoção das classificações deve ser feita com cuidado para evitar a utilização de variáveis que não podem ser mutuamente utilizadas. Aaker, Kumar e Day (2004, p. 94) também alertam para que a categorização das pesquisas seja feita com bastante cuidado, já que as mesmas diferem significativamente em “seus propósitos, questão de pesquisa, precisão das hipóteses desenvolvidas e método de coleta de dados”.

A seguir, nas próximas subseções, a caracterização deste estudo se apresenta quanto ao tipo de pesquisa, conforme objetivos propostos, natureza dos dados e procedimentos, fundamentando e correlacionando estas escolhas. Porém, antes disso, na Figura 15 é apresentado um esquema inicial representativo do seu delineamento tipológico.

**Figura 15** - Esquema do delineamento de tipologia do estudo.



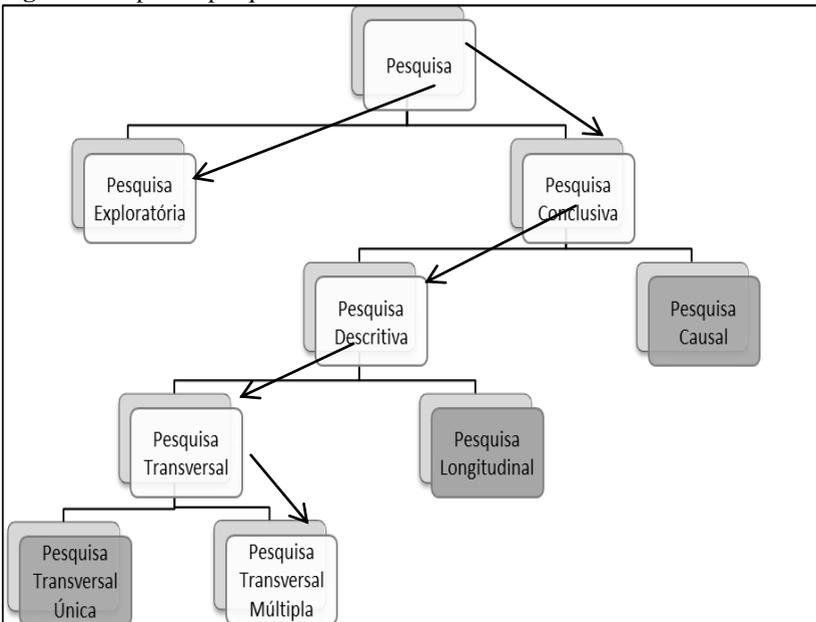
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

### 3.1.1 Tipo de pesquisa quanto aos objetivos

Frank e Green (1973) classificaram as pesquisas em três tipos: exploratória, descritiva e causal. Essa mesma classificação é adotada por Mattar (2008), que apresenta as pesquisas dos tipos descritivas e causais, esta última chamada pelo autor também como explicativa, organizada em um grupo denominado por conclusivas.

Nessa mesma linha, considerando pesquisas no universo do marketing, Malhotra (2006) relata que os estudos podem ser classificados de forma ampla em exploratório ou conclusivo, os quais resumidamente diferem quanto aos seus propósitos. No primeiro, o objetivo direciona-se para prover critérios e compreensão relativos ao tema do estudo. Já o segundo, reside no ato de testar hipóteses específicas e examinar relações. Na Figura 16 apresenta-se conforme o autor, um esquema que considera essa classificação genérica e suas ramificações, as quais são posteriormente estabelecidas de acordo com as escolhas pertinentes ao presente estudo.

**Figura 16-**Tipos de pesquisa.



Fonte: adaptado de Malhotra (2006, p. 105).

Conforme esta classificação, este estudo primeiramente é definido quanto aos objetivos como exploratório e conclusivo descritivo. Richardson *et al.* (2007) mencionam que a pesquisa exploratória, principalmente as relacionadas às ciências sociais, procuram descobrir relações entre fenômenos, ou seja, busca-se descobrir o tipo de relação e principalmente a determinação de sua real existência, o que contribui, segundo o autor, para uma formulação teórica pertinente a este conhecimento.

Aaker, Kumar e Day (2004, p. 94) fazem referência que a pesquisa desta categoria é utilizada à medida que se deseja “[...] um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas”. Os autores ainda argumentam que a não necessidade de adotar procedimentos rígidos de coleta, ou seja, a sua flexibilidade, proporciona a possibilidade de investigar ideias e indícios alternativos da situação.

Ressalta-se também que na pesquisa exploratória, como sua própria denominação expõe, o propósito está em explorar um dado problema ou situação que o cerca, na tentativa de prover critérios para sua explicação. Geralmente sua utilização é seguida por outras pesquisas, sejam elas também exploratórias ou de natureza conclusiva (MALHOTRA, 2006).

A orientação para o mercado, como área de estudo, teve sua ênfase na década de noventa, contudo, limitando-se principalmente à análise de empresas específicas ou de setores particulares. Porém, à medida que se propôs expandir essa abordagem para um conjunto de empresas diversificadas, compondo diferentes setores de atividades empresariais, estabelecidos em determinado território geográfico comum, procurou-se um novo vértice na temática, demandando uma natureza de pesquisa, pelo menos em sua fase inicial, menos rígida. A pesquisa exploratória, neste sentido, veio ao encontro dessa demanda quando possibilitou um entendimento mais amplo e genérico do problema investigado.

Para Malhotra (2006) e Mattar (2008), as pesquisas do tipo conclusivas são direcionadas, conforme já mencionado, ao teste de hipóteses e ao exame de relações, partindo de informações nitidamente determinadas. Seu processo caracteriza-se por sua natureza formal e estruturada, e na maioria das vezes, por uma análise quantitativa surgida a partir de

coletas com amostras numericamente representativas. Os autores subclassificam a pesquisa conclusiva (Figura 16) em descritiva e causal. A causal (MALHOTRA, 2006; AAKER; KUMAR; DAY, 2004; MATTAR, 2008) é utilizada para determinar relações de causa e efeito e requer experimentos. Nas condições deste estudo a mesma não é empregada, já que as variáveis–nível de concentração por setor de atividades econômicas (QL) e nível de orientação para o mercado - não são passíveis de controle e alteração para mensuração de seus efeitos.

Na pesquisa do tipo descritiva, denota-se que através dela observa-se, registra-se, analisa-se e correlaciona-se “fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los [...]” e procura-se identificar com o maior nível de precisão possível “[...] a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 49).

Malhotra (2006, p. 108) a descreve como um tipo de pesquisa que tem como “principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções de mercado”. Mattar (2008) menciona que neste tipo de estudo, o pesquisador precisa antecipadamente possuir conhecimento mais profundo do problema proposto, incluindo o que pretende com a pesquisa, retratada no quem ou o que deseja medir, quando, onde, como e porque fará. Segundo o último autor, a mesma é realizada por diferentes razões, entre elas e pertinentes a este estudo estão: descrição das características do grupo que se quer analisar; estimativas das proporções da população que possuam determinada característica, comportamento ou valores; e existência do nível de relação entre variáveis.

A escolha deste tipo de pesquisa ocorreu principalmente devido a forma de aplicação da fase do estudo de campo, quando dados de determinados grupos de empresas, as quais compuseram as amostras, foram levantados. Isto incluiu sua caracterização, seus valores organizacionais e comportamentos gerenciais, os quais foram analisados quanto as suas intra-relações, bem como em inter-relações com o nível de concentração por atividade econômica (QL) das cidades sedes dessas empresas.

Finalizando as escolhas e caracterização deste estudo relacionado aos seus objetivos, retratando a classificação de Malhotra (2006, p. 109), esta pesquisa em sua etapa conclusiva descritiva foi ainda definida como

transversal múltipla. Os estudos transversais são assim estabelecidos pelo autor quando “envolve a coleta de informações de uma dada amostra de elementos de população somente uma vez”. Porém, ainda é do tipo múltiplo quando “há duas ou mais amostras de entrevistados e as informações de cada uma delas são obtidas somente uma vez”, o que neste caso ocorreu devido à utilização de coleta de dados com quatro amostras da totalidade de empresas estabelecidas em quatro municípios analisados.

Apresentado esse primeiro nível de classificação, na sequência é estabelecida a continuidade da caracterização, primeiramente quanto aos dados e posteriormente aos procedimentos utilizados.

### 3.1.2 Tipo de pesquisa quanto à natureza dos dados

Em relação à natureza dos dados foi utilizada prioritariamente uma abordagem do tipo quantitativa, porém a qualitativa também se fez presente. No primeiro caso, isso se aplica tanto aos dados secundários pertinentes aos levantamentos que representam o desenvolvimento econômico das cidades e suas caracterizações da formação dos tipos de atividades econômicas locais; quanto aos primários, coletados junto às empresas sediadas nestas mesmas localidades (caracterizados posteriormente na descrição da população e amostra).

Segundo Marconi e Lakatos (1999), os dados quantitativos estão focalizados em termos de grandeza ou quantidade do fator presente em uma situação. Na visão de Lankshear e Knobel (2008, p. 126), os “estudos quantitativos estão concentrados nos resumos numéricos das regularidades que existem no mundo”. Por sua vez, Richardson *et al.* (2007, p. 70), referem-se que nas pesquisas que fazem uso deste tipo de dados há:

Emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação e análise de regressão.

Para McDaniel e Gates (2004, p. 120) estes “são estudos que utilizam análises matemáticas”, já que, conforme Malhotra (2006, p.154) “procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística”. Também reforçam isso Hair Jr. *et al.* (2005<sup>a</sup>, p. 100), mencionando que:

Os dados quantitativos são mensurações em que números são usados diretamente para representar as propriedades de algo. Como são registrados diretamente com números, os dados estão em uma forma que se presta para a análise estatística.

Oliveira (2002) relata que na maioria das pesquisas descritivas, como é o caso desta, usam-se métodos quantitativos, os quais se procuram descobrir e classificar variáveis, além ainda de também poderem investigar a sua relação entre os fenômenos.

Reforçando a escolha da abordagem quantitativa, a análise dos dados de desenvolvimento econômico de uma localidade são, em sua grande maioria, elementos estabelecidos em forma de índices estatísticos. Estes inclusive estão disponíveis por diferentes órgãos governamentais, fundações e institutos de pesquisa, os quais os expressam nesta formatação. Além disso, os dados que representam o número de empresas por setor de atividade econômica, que possibilitam o cálculo do Quociente Locacional (QL), também estão disponíveis a partir das mesmas fontes e expressos em situações semelhantes.

No que compete aos dados levantados junto às empresas do estudo, as quais são de diferentes setores e porte, tiveram suas análises realizadas também de forma quantitativa, principalmente devido ao fato do emprego de grande número de componentes na amostra, o que viabilizou sua interpretação e apresentação condensada de resultados.

Mas como mencionado, a pesquisa também teve seu viés qualitativo, se não na forma de apresentação dos resultados, na maneira como os dados coletados originalmente estavam dispostos. Malhotra (2006), menciona que a abordagem qualitativa possibilita melhor compreensão do contexto do problema estudado, visto que a profundidade na análise dos dados é sua essência. Cooper e Schindler (2003) mencionam que na

pesquisa deste tipo, diversas abordagens podem ser consideradas, entre elas a análise dos dados secundários, que compreendem principalmente os estudos realizados por terceiros, munidos de seus próprios objetivos.

A utilização dos estudos de terceiros é pertinentemente aqui abordada na análise bibliográfica de maneira geral, mas principalmente no que atende ao primeiro objetivo, relativo ao levantamento de pesquisa na temática de orientação para o mercado no ambiente acadêmico brasileiro, o qual posteriormente possibilitou uma análise quantitativa, relativa aos procedimentos de meta-análise.

### 3.1.3 Tipo de pesquisa quanto aos procedimentos

Este estudo, conforme classificação exposta na seção anterior é caracterizado como exploratório e descritivo. Desta forma, seus procedimentos diferem segundo essa mesma divisão, os quais são o bibliográfico e documental na primeira e o levantamento, também denominado como *survey*, na segunda.

Todas as pesquisas implicam em levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Marconi e Lakatos (2009) descrevem que há dois processos genéricos por meio do qual pode se obter os dados necessários para dirimir o problema de pesquisa: a documentação direta e a indireta. A primeira surge do levantamento, em geral, do próprio campo onde ocorrem os fenômenos (pesquisa de campo) ou de estudos em laboratório (pesquisa laboratório), as quais incluem a aplicação de diferentes técnicas. A segunda, relaciona-se à utilização de dados já coletados por outros indivíduos ou organizações, de materiais finalizados ou não, dividindo-se em pesquisa bibliográfica e ou documental.

Cervo e Bervian (2002, p. 68), mencionam que nos estudos exploratórios, o pesquisador deve recolher e analisar os materiais necessários para a investigação. Esses podem incluir materiais diversos ou documentos e constituem a essência da pesquisa bibliográfica. Nos levantamentos desta natureza procura-se encontrar ou direcionar as respostas aos problemas formulados através da consulta a documentos, livros e publicações de diferentes fontes. Os autores assumem o conceito de documento definido pela Union Française des Organismes de Documentation, que estabelece documento como “toda base de

conhecimento fixado materialmente e suscetível de ser utilizado para consulta, estudo ou prova”. Conforme os autores, os documentos podem ser classificados segundo sua natureza e forma, os quais são descritos no Quadro 13. Além disso, Cervo e Bervian (2002) complementam que os documentos podem ainda estarem disponíveis em meio eletrônico.

A pesquisa bibliográfica na prática consiste na “[...] seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguida de um relato por escrito” (ROESCH; BECKER; MELLO, 2005, p. 106). É uma fase da pesquisa extremamente importante, já que grande parte do conhecimento humano está depositada em livros e outros impressos ou ainda em meios magnéticos ou eletrônicos, os quais estão amplamente disponíveis ao pesquisador (CERVO; BERVIAN, 2002).

**Quadro 13** - Classificação de tipos de documentos utilizados em pesquisa bibliográfica.

<b>Classificação</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
Natureza dos documentos	Fontes	São todos os documentos ligados diretamente ao objeto do estudo, ou ao fato estudado, porém ainda no seu estado bruto.
	Trabalhos	É todo e qualquer estudo científico, elaborado a partir das fontes e relacionado ao objeto do estudo.
Forma dos documentos	Manuscritos	Materiais não impressos
	Impressos	Livros, folhetos, catálogos, textos legais entre outros.
	Periódicos	Revistas, boletins, jornais, anuários entre outros.

Fonte: Adaptado de Cervo e Bervian (2002).

Neste sentido, a fase exploratória deste estudo primeiramente conduziu o envolvimento da pesquisa bibliográfica. Por certo, é praticamente retórica mencionar que um trabalho dessa natureza utilize este tipo de

pesquisa, porém faz-se referência a ele não só no aprofundamento dos conceitos e temas aqui pretendidos para a própria fundamentação teórica, possibilitando a formação de um referencial correlacionado com os resultados, mas principalmente na pesquisa das análises conduzidos na temática da orientação para o mercado, considerando o ambiente brasileiro.

Exatamente nesta fase, o estudo se deu com a utilização do procedimento de meta-análise. Diferentemente da pesquisa bibliográfica tradicional, seu enfoque está em reunir resultados de conclusões de trabalhos desenvolvidos por outros pesquisadores em um determinado tema, porém aplicando neste, técnicas quantitativas que possibilitam o entendimento estatístico do direcionamento dos estudos analisados. Luiz (2002, p. 409) descreve esse procedimento como “um método quantitativo que permite combinar os resultados de estudos realizados de forma independente (geralmente extraídos de trabalhos publicados) e sintetizar as suas conclusões ou mesmo extrair uma nova conclusão”.

Ferreira *et al.* (2002) mencionam que o propósito da meta-análise está em combinar e analisar resultados de estudos primários. Elaboram que entre as vantagens do emprego deste método, está a utilização sistemática da síntese de evidências dos estudos sobre determinada temática, a partir de estimativas quantitativas de estudos individuais, principalmente representando os caminhos já trilhados por outras pesquisas.

Além deste tipo, na fase exploratória foi utilizada a pesquisa documental. Gil (1994) e Andrade (2001) observam que as pesquisas deste tipo se assemelham as bibliográficas, porém sua diferença se encontra na natureza das fontes. Utiliza-se materiais (documentos) sob os quais ainda não houve incidência de tratamento analítico, ou que, se já houve, podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa específica de quem os está utilizando. Entre eles estão relatórios de pesquisa, de empresa e estudos estatísticos.

Já Mattar (2008), diferentemente, descreve como pesquisa de levantamento documental apenas aquelas realizadas em documentos registrados pelas empresas, bem como fora dela, através de documentos em arquivos públicos. Porém, o autor menciona separadamente a pesquisa de levantamento de estatística, que ocorre quando o

pesquisador faz uso de dados gerados por instituições governamentais e outras entidades, relativos a diferentes temas. São exemplos os dados demográficos e econômicos gerados por instituições como o IBGE, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), Fundação Getúlio Vargas (FGV), e outras fundações estaduais, além de inúmeros outros institutos de pesquisa.

Por sua vez, Marconi e Lakatos (1999) mencionam que entre diversas possibilidades, a pesquisa documental pode fazer uso de materiais contemporâneos, escritos, de fontes primárias (copilados pelo autor) e secundárias (transcritos de fontes primárias) como documentos de arquivos públicos ou privados, estatísticas de órgãos governamentais em estudos de recenseamento, publicações parlamentares ou ainda administrativas.

A utilização da pesquisa documental ou, conforme Mattar (2008), estatística, refere-se ao atendimento do segundo objetivo específico deste estudo, o qual versa a caracterização dos municípios utilizados para fins da aplicação empírica da pesquisa. A coleta, análise e apresentação dos resultados ocorreram especificamente a partir das pesquisas documentais expostas por entidades públicas e privadas que retratam dados contemporâneos relativos ao desenvolvimento econômico local e que incluem principalmente o Produto Interno Bruto (PIB), o Produto Interno Bruto *per capita* (PIB *per capita*), o registro e as taxas evolutivas de empresas, as taxas de crescimento da população e demais aspectos demográficos, entre outros analisados a partir de publicações do IBGE. Um exemplo é o Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal (IFDM) estabelecido pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), o qual analisa nos municípios brasileiros áreas como Emprego e Renda, Educação e Saúde (FIRJAN, 2012).

Gil (2010) contribui com essa escolha ao mencionar que a pesquisa documental é muito valorizada nas Ciências Sociais. Seu uso de distintos tipos de documentos lhe concede penetração em diferentes campos de conhecimento. Além disso, contribui o fato de, ao não depender de contato direto com os sujeitos de pesquisa, pode ser realizada em tempo bem menor que o de outros tipos de delineamentos.

Já na fase da pesquisa conclusiva descritiva, a qual está relacionada aos objetivos específicos que demandam coleta de dados primários junto aos sujeitos de pesquisa de interesse do estudo, o procedimento utilizado foi o de levantamento. Roesch, Becker e Mello (2005) observam que neste tipo de método o objetivo é obter o conhecimento que será gerado a partir da informação junto a uma determinada população.

De acordo com McDaniel e Gates (2004) este tipo de pesquisa é mais utilizado para a coleta de dados primários porque existe a necessidade de saber por que se faz ou deixa de fazer alguma coisa; é necessário compreender como as decisões são tomadas; e também saber o perfil dos respondentes através dos seus pontos de vista. De forma semelhante, Marconi e Lakatos (1999) mencionam que o levantamento surge da documentação direta, em geral, a partir dos dados coletados no ambiente em que o fenômeno ocorre. Uma das formas de desenvolver a aplicação prática deste tipo de delineamento é a pesquisa de campo.

Este delineamento também é referenciado como método *survey* (MALHOTRA, 2006; MAY, 2004; APPOLINÁRIO, 2007). Confirmando essa sinonímia, Malhotra (2006, p. 179) observa que através deste método se obtém informações a partir de um interrogatório aos participantes “aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, e características [...]”. May (2004, p. 109) expõe que “todas as *surveys* visam a descrever ou explicar as características ou opiniões de uma população através da utilização de uma amostra representativa”.

Em relação a esta denominação – de campo, Mattar (2008) convencionou dois tipos: levantamento de campo e o estudo de campo. A diferença básica entre os dois encontra-se na amplitude e profundidade alcançadas ou pretendidas. O primeiro é marcado pela sua grande amplitude, ou seja, maior número de participantes do que os alcançados no estudo de campo. Quanto à profundidade, o levantamento oferece pouca possibilidade de resultar em dados mais densos, o que é relativamente alcançado pelo segundo. Gil (1994) menciona também que as pesquisas deste tipo são caracterizadas por utilizar-se da interrogação direta dos sujeitos cujo comportamento, atitudes e percepções que se deseja conhecer. Confirmando a argumentação de Mattar (2008), está relacionada ainda a coleta a partir de um grupo significativo dos participantes desejados e sua análise requer análise quantitativa.

Observado essas diferenças, este estudo delineou-se como de levantamento de campo, já que enfatizou o uso de grandes amostras representativas das populações estudadas (empresas com sede nas cidades do estudo), bem como pela geração de sumários estatísticos a partir dos resultados coletados.

## **3.2 Campo de observação**

O campo de observação desta tese foi definido quanto às fontes de dados e procedimentos utilizados na fase de coleta, divididos em fontes primárias ou secundárias, e dos procedimentos de pesquisa bibliográfica do tipo meta-análise e documental e *survey* (população e amostra da pesquisa de campo).

### **3.2.1 Campo de observação de dados secundários**

Esta seção reflete o resultado da análise do perfil dos estudos e publicações científicas nacionais que tratam do tema orientação para o mercado, principalmente ao longo das décadas zero e 10 do século XXI. Para sua operacionalização desenvolveu-se uma meta-análise (procedimento já caracterizado na seção 3.1.3 deste capítulo) a partir de critérios previamente definidos, a fim de se delimitar o universo pesquisado.

Primeiramente, quanto ao período de publicação, estes trabalhos deveriam ter sido publicados entre os anos de 1997-2012, o que correspondem aos últimos quinze anos de publicações ou defesas. Adotou-se este período considerando o ano inicial como aquele em que primeiramente discutiu-se o tema em trabalhos de relevância, (ROHDE, 1997; TOALDO; 1997) apontados também em estudos de Sampaio (2000) e Urdan (1999). Já com relação ao ano final, o propósito foi dar um caráter recente ao trabalho, atualizando a temática e possibilitando o debate às tendências futuras.

Quanto às bases de dados consultadas, adotou-se a análise de artigos publicados e teses e dissertações defendidas disponibilizadas exclusivamente em meio de consulta eletrônico no formato digital. Referente às publicações nacionais, foi estabelecido que estas somente seriam analisadas se fossem artigos de periódicos disponíveis na base de Periódicos da Capes, vinculados à pesquisa nos

termos: gestão, administração, negócios, marketing e produção (Recuperado em 15 de janeiro de 2013). O resultado é baseado na consulta de 49 periódicos, listados no Quadro 14, composto também pelos seus respectivos International Standard Serial Number (ISSN) e períodos de disponibilidade.

O escopo de análise possui sua limitação, e sobremaneira exaure todos os estudos publicados sobre o tema no cenário brasileiro na abrangência temporal avaliada. Isso ocorre principalmente pelos cortes determinados pela análise, assim como também pela disponibilidade dos títulos na base de dados de Periódicos Capes, conforme exposto na coluna três do quadro, nem sempre plena. Apesar desse enquadramento, a partir dos resultados apresentados no próximo capítulo, a evidência contemporânea do tema é discutida, sobretudo pela inclusão de títulos de periódicos estabelecidos entre os principais das áreas de conhecimento retratadas.

**Quadro 14** - Periódicos consultados na meta-análise.

<b>Título</b>	<b>ISSN</b>	<b>Disponibilidade</b>
Caderno de Pesquisas em Administração – REGE Revista de Gestão	1516-7747 /1809-2276	Periódicos Nacionais (PN) desde 1994 até 2005, volume: 12 fascículo: 2; Acesso a partir de 2005, vol. 12, n. 3 corresponde ao título REGE. Revista de Gestão. DOAJ Free desde 1994; PN desde 2005, vol. 12, fascículo 3; Acesso de 1994 a 2005, vol. 12, n. 2 correspondente ao título anterior Caderno de pesquisa em administração.
Cadernos de Administração Rural	0103-412X	PN desde 1996, volume: 8 fascículo: 1 até 1998 volume: 10 fascículo: 1; Acesso a partir de 1999 corresponde ao título

**Quadro 14** - Periódicos consultados na meta-análise.

<b>Título</b>	<b>ISSN</b>	<b>Disponibilidade</b>
		Organizações Rurais e Agroindustriais.
RAC - Revista de Administração Contemporânea	1415-6555	Directory of Open Access Journals (DOAJ) Free desde 1997; Gale Cengage Academic (GCA) OneFile desde 2008; PN desde 1997; Scielo Free desde 2006 vol. 10 fascículo 2.
RAI - Revista de Administração e Inovação	1809-2039	DOAJ Free desde 2004.
RAM - Revista de Administração Mackenzie	1518-6776 e 1768-6971	DOAJ Free desde 2000; GCA OneFile desde 2008 até 2009; PN desde 2000.
Reunir - Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade	2237-3667	DOAJ Free desde 2011.
Revista Brasileira de Administração Científica	2179-684X	DOAJ Free desde 2010.
Revista de Administração da UFSM	1983-4659	DOAJ Free desde 2008.
Revista de Administração da Unimep	1679-5350	DOAJ Free desde 2003.
Revista de Administração FACES Journal	1517-8900	DOAJ Free desde 2002; PN desde 2002.
Revista de Administração Pública	0034-7612	DOAJ Free desde 2006; PN desde 2006; Scielo Free desde 2006, vol. 1, fascículo 1.
Revista de Ciências da Administração	1516-3865	DOAJ Free desde 2008.
REAd - Revista Eletrônica de Administração	1413-2311	DOAJ Free desde 2011; PN desde 1995.
Revista Contemporâneo em Administração	1982-2596	PN desde 2007.

**Quadro 14** - Periódicos consultados na meta-análise.

<b>Título</b>	<b>ISSN</b>	<b>Disponibilidade</b>
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	1806-4892	DOAJ Free desde 2004; PN desde 2004, vol. 6, fascículo 14.
Revista de Negócios	1413-3849	PN desde 1996
RNTI - Revista Negócios e Tecnologia da Informação	1809-2020	DOAJ Free desde 2006.
REMark - Revista Brasileira de Marketing	2177-5184	DOAJ Free desde 2009.
Comportamento Organizacional e Gestão	0872-9662	SciELO Free desde 2006 vol. 12, Fascículo 1 até 2007 vol. 13, fascículo 2.
Contabilidade, Gestão e Governança	1984-3925	DOAJ Free desde 1998; PN desde 1998, vol. 1, fascículo 1.
Economia Global e Gestão	0873-7444	DOAJ Free desde 2007; SciELO Free desde 2007, vol. 12, Fascículo 2 até fascículo 3.
Gestão e Planejamento	1516-9103	DOAJ Free desde 1999; PN desde 1999.
Gestão em Ação	1516-8891	PN desde 2000.
Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	1679-1827	PN desde 2003, vol. 1, fascículo 1.
Gestão & Produção	0104-530X	DOAJ Free desde 2002; PN desde 1994, vol. 1, fascículo 1; SciELO Free desde 2000, vol. 7, fascículo 2.
Gestão & Regionalidade	1808-5792	DOAJ Free desde 2005.
Gestão & Tecnologia de Projetos	1981-1543	DOAJ Free desde 2006.
INGEPRO - Inovação, Gestão e Produção	1984-6193	DOAJ Free desde 2009.
Perspectivas em Gestão &	2236-	DOAJ Free desde 2011.

**Quadro 14** - Periódicos consultados na meta-análise.

<b>Título</b>	<b>ISSN</b>	<b>Disponibilidade</b>
Conhecimento	417X	
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	1806-4892	DOAJ Free desde 2004; PN desde 2004, vol. 6, fascículo 14;
Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional	1809-239X	DOAJ Free desde 2005.
Revista de gestão da tecnologia e sistemas de informação	1807-1775	DOAJ Free desde 2004; GCA OneFile desde 2005; PN desde 2004; Scielo Free desde 2004, vol. 1, fascículo 1.
Revista de Gestão e Projetos	2236-0972	DOAJ Free desde 2010; PN desde 2010.
Revista de Gestão e Secretariado	2178-9010	DOAJ Free desde 2010.
Revista de Gestão em Sistemas de Saúde	2316-3712	DOAJ Free desde 2012.
Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental	2236-1170	DOAJ Free desde 2010.
Revista Eletrônica Gestão e Saúde	1982-4785	DOAJ Free desde 2011; PN desde 2010, vol. 1.
Revista Gestão Industrial	1808-0448	PN desde 2005.
Revista Gestão & Tecnologia	1677-9479	DOAJ Free desde 2010; PN desde 2002, vol. 1, fascículo 1.
Revista Intercontinental de Gestão Desportiva	2237-3373	DOAJ Free desde 2011.
Revista Portuguesa e Brasileira de gestão	1645-4464	DOAJ Free desde 2007; Scielo Free desde 2007, vol. 6, fascículo 2.
RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental	1981-982X	DOAJ Free desde 2007.
S & G - Sistemas & Gestão	1980-5160	DOAJ Free desde 2006.
Urbe - Revista Brasileira de	2175-	DOAJ Free desde 2009.

**Quadro 14** - Periódicos consultados na meta-análise.

<b>Título</b>	<b>ISSN</b>	<b>Disponibilidade</b>
Gestão Urbana	3369	
Pesquisa & Desenvolvimento Engenharia de Produção	1679-5830	DOAJ Free desde 2003; PN desde 2003.
Produção	0103-6513	DOAJ Free desde 1991; PN desde 2002; Scielo Free desde 2002, vol. 12, fascículo 1.
Produto e Produção	1516-3660	PN desde 2004.
Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção	1678-2399	DOAJ Free desde 2001; PN desde 2001, vol. 1.
Revista Produção Online	1676-1901	DOAJ Free desde 2004; PN desde 2001.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além da consulta nos periódicos mencionados, o estudo avançou para os sistemas de bibliotecas e repositórios de dissertações e teses de universidades e faculdades públicas e privadas. Utilizou-se como critério de seleção o Índice Geral de Cursos (IGC) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) do Ministério da Educação (MEC), bem como as instituições de ensino de Engenharia de Produção listadas pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO) e da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

As instituições de ensino pesquisadas foram então estabelecidas como aquelas que pertencessem à lista da ABEPRO (2013) e do quadro de associados da ANPAD (2013), isoladamente ou conjuntamente, porém que estivessem entre as cem melhores universidades ou faculdades do Brasil segundo seus respectivos IGCs de 2011 (INEP/MEC, 2013). No Quadro 15, é apresentada a lista das 32 instituições consultadas de acordo com esses critérios, das quais dezesseis listadas isoladamente pela ANPAD, doze por ambas as associações e quatro apenas pela ABEPRO. Na lista há uma exceção à metodologia de escolha – a Universidade de São Paulo (USP) – considerada pelo Times Higher Education (THE, 2013) a única universidade do Brasil no *ranking* das duzentas melhores universidade do mundo, porém não listada e avaliada

segundo o IGC, por discordância do sistema de avaliação. Além disso, o programa de doutorado em administração da instituição é pródigo no tema, tendo trabalhos como de Urdan (1999) entre as teses precursoras do tema no Brasil.

Além da consulta realizada diretamente na base da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), também foram consultadas as bases disponíveis *on-line* nas referidas IES. Essa tratativa teve o propósito de esgotar todas as possibilidades de apontamentos desses materiais relativos ao tema. Mas é importante destacar a ocorrência de atrasos de inclusão desses materiais nos sistemas de consulta, possibilitando a existência de trabalhos que possam não constar entre os analisados. Também não constam aqueles que eventualmente estejam disponíveis apenas em meio impresso.

Finalmente, a meta-análise, considerado o recorte estabelecido, procurou esgotar todos os registros cujo termo – Orientação Para o Mercado –, constava nos títulos de artigos, teses e dissertações. Contudo, por certo, outras publicações em termos de teses e dissertações, assim como artigos apresentados em congressos ou periódicos não constantes na base utilizada podem também conter registros sobre o tema, mas não são aqui relatados.

**Quadro 15** - Lista das Instituições de Ensino Superior consultadas na Meta Análise.

<b>Código das IES</b>	<b>Instituição de Ensino Superior (IES)</b>	<b>Sigla</b>	<b>UF Sede</b>	<b>Categoria</b>	<b>Ass. Abepro</b>	<b>Ass. Anpad</b>
1161	Inspere Instituto de Ensino e Pesquisa	INSPER	SP	Privada		X
3614	Escola Superior de Ciências Sociais	FGV	RJ	Privada		X
151	Escola de Administração de Empresas de São Paulo	FGV-EAESP	SP	Privada		X

2397	Faculdade Fucape	FUCAPE	ES	Privada		X
581	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	RS	Pública	X	X
1030	Faculdade de Economia e Finanças IBMEC	IBMEC	RJ	Privada		X
592	Universidade Federal de Lavras	UFLA	MG	Pública		X
575	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	MG	Pública	X	X
8	Universidade Federal de Viçosa	UFV	MG	Pública		X
7	Universidade Federal de São Carlos	UFSCAR	SP	Pública	X	
585	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	SC	Pública	X	X
1027	Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro	UENF	RJ	Pública	X	
2	Universidade de Brasília	UNB	DF	Pública		X
586	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	RJ	Pública	X	X
528	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro	PUC-RIO	RJ	Privada	X	X

56	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho	UNESP	SP	Pública	X	
546	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	PUCSP	SP	Privada		X
582	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	RS	Pública	X	X
43	Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina	UDESC	SC	Pública		X
21	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	PUCRS	RS	Privada		X
570	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	RN	Pública	X	X
57	Universidade Estadual de Maringá	UEM	PR	Pública		X
17	Universidade Federal de Uberlândia	UFU	MG	Pública		X
580	Universidade federal de Pernambuco	UFPE	PE	Pública	X	X
571	Universidade Federal do Paraná	UFPR	PR	Pública	X	X
583	Universidade	UFC	CE	Pública	X	X

	Federal do Ceará					
588	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	PR	Pública	X	
9	Universidade Estadual de Londrina	UEL	PR	Pública		X
14	Universidade do Vale do Rio dos Sinos	UNISINOS	RS	Privada	X	X
579	Universidade Federal da Paraíba	UFPB	PB	Pública		X
572	Universidade Federal Fluminense	UFF	RJ	Pública	X	X
574	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	RJ	Pública		X
*	Universidade de São Paulo	USP	SP	Pública	X	X

Fonte: Baseado no ICG do Inep/Mec (2013), ABEPRO (2013) e ANPAD (2013).

\* A USP é exceção da lista quanto ao IGC.

### 3.2.2 População e amostra

Além da análise bibliográfica e documental relativas ao tema, foram coletados dados primários junto aos grupos de interesse que formam o sujeito de pesquisa deste estudo. Appolinário (2007) define sujeito de estudo como o participante de uma pesquisa, com os quais os dados serão coletados. Este pode assumir diferentes classes, entre elas organizações ou ainda unidades geopolíticas como localidades, cidades, estados, países, entre outros. Como o foco desta tese é o tema – orientação para o mercado – avaliando sua potencial relação com o nível de concentração de empresas por atividade econômica nos municípios pesquisados, este último identificado a partir do Quociente Locacional (QL), esta pesquisa estará delimitada a dois contextos genéricos de

sujeitos de estudo: em nível de município; e no de conjunto de empresas locais.

Em relação ao primeiro, segundo dados do Censo 2010, o Brasil possui 5.565 municípios, dos quais 295 estão em território catarinense (IBGE, 2013<sup>a</sup>), sem contabilizar os milhares de outros municípios existentes nos demais países do mundo. Desenvolver um estudo com elevada amplitude territorial, demandaria recursos altíssimos, o que inviabilizaria tal tarefa. Desta forma, optou-se por escolher quatro cidades para o desenvolvimento da pesquisa, sobre as quais foram analisados aspectos representativos de seus desenvolvimentos econômicos e principalmente dos QLS locais, comparados com o nível de orientação para o mercado das empresas sediadas em seus territórios.

A escolha ocorreu por três critérios: conveniência, importância relativa e contra prova. Yin (2005, p. 104) considera que, de maneira geral, “a conveniência, o acesso aos dados e a proximidade geográfica podem ser os principais critérios na hora de selecionar o(s) caso(s) [...]”.

As condições de conveniência são retratadas pela proximidade geográfica dos quatro municípios por parte do pesquisador, o que facilita e possibilita maior controle nas atividades de levantamento de campo. Quanto à importância, pela representatividade demográfica (população) e econômica (PIB) de três dos municípios escolhidos. Já o último critério levou à escolha do município de Bombinhas, este de menor porte, tanto em número de habitantes quanto de importância econômica. O propósito foi possibilitar a verificação da correlação entre o QL e a orientação para o mercado também em municípios menores.

As quatro unidades de análise geograficamente estabelecidas são os municípios de Itajaí, Balneário Camboriú, Navegantes e Bombinhas. Até março de 2012 todos eram integrantes da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí (AMFRI), no estado de Santa Catarina, porém o município de Balneário Camboriú, por questões administrativas solicitou seu desligamento. Na Tabela 1 é apresentada a posição destes municípios no contexto da região e do estado em relação à população em 2010 e ao PIB a preços correntes do mesmo ano.

**Tabela 1-** Posição do PIB e população dos municípios do estudo comparados à região e ao estado.

Cidades	Produto Interno Bruto (PIB) 2010		Número de Habitantes– Censo 2010	
	Posição na AMFRI*	Posição no Estado de SC	Posição na AMFRI*	Posição no Estado de SC
<b>Balneário Camboriú</b>	2°	13°	2°	11°
<b>Bombinhas</b>	10°	101°	9°	90°
<b>Itajaí</b>	1°	2°	1°	7°
<b>Navegantes</b>	3°	21°	4°	20°

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013<sup>a</sup>, 2013<sup>b</sup>).

\* A cidade de Balneário Camboriú em 2012 solicitou desligamento da associação dos municípios.

Desta forma, tanto em relação ao PIB, quanto ao número de habitantes, os critérios de definição da amostra se apresentam contundentes, já que contemplaram municípios de diferentes portes, seja na comparação de suas posições entre os demais municípios da região a que pertencem (AMFRI), como também quando comparados aos demais municípios do estado. Yin (2005) menciona que, sempre que possível, o pesquisador deve optar por estudos de mais de um caso (nesta situação, amostras múltiplas), mesmo que deliberadamente esses casos sejam de situações de contraste. Essa circunstância pode, na medida em que os resultados fornecem suporte à diferença, sugerir implicações substanciais à replicação teórica.

Inserido em cada um desses municípios é que se estabeleceu a segunda definição do sujeito, as empresas locais. É a partir dos dados levantados com as mesmas que se estabeleceram as evidências (ou não) da correlação entre orientação para o mercado e desenvolvimento local. Markoni e Lakatos (1999) mencionam que diante do tema pretendido, o pesquisador precisa decidir-se por um estudo que englobaria todo o universo da população ou apenas uma parte dele, neste caso uma amostra.

Richardson *et al.* (2007) mencionam que de forma geral, obter informações de todos os elementos que formam o grupo de interesse é praticamente impossível. Os autores destacam que as barreiras podem

estar presentes no grande número de sujeitos, no alto custo para obtenção ou ainda pelo longo tempo para a coleta dos dados. Este fato leva o pesquisador normalmente a optar por um estudo amostral. Gil (1994) menciona que em estudos ligados às ciências sociais, a utilização de amostras da população são comuns. Isso se deve principalmente nos casos em que o número correspondente ao universo é expressivo, levando o pesquisador a considerar o estudo amostral.

Confirmando essa lógica, Mattar (2008) descreve que estudos com o total da população ocorrem normalmente quando alguns requisitos são considerados como: a população é pequena; a facilidade de obter os dados com os integrantes (dados semidisponíveis); os requisitos da situação problema requerem a obtenção dos dados com todos os integrantes; ou há uma imposição legal que exige tal procedimento. Na ausência destas situações as pesquisas amostrais são plenamente recomendadas.

Na impossibilidade, portanto, de considerar todos os membros da população, ocorridas por algum fator limitador, pode-se considerar um método de amostragem para selecionar uma parte do universo. A utilização de procedimentos científicos contribuirá para que essa escolha tenha valor enquanto sistema, o que deve considerar se a amostra resultante é suficientemente representativa ou significativa, contendo ainda características presentes na população (GIL, 1994; MARCONI; LAKATOS, 1999; ANDRADE, 2001).

O passo inicial para estabelecer os procedimentos de amostragem é, portanto, o reconhecimento da totalidade dos sujeitos que se deseja investigar. A população ou universo é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características (GIL, 1994; RICHARDSON *et al.*, 2007). Segundo Appolinário (2007, p. 158) esses elementos podem ser “grupos de pessoas, objetos ou eventos que possui um conjunto de características comuns que o definem”.

No presente estudo, a população específica de interesse corresponde às organizações que tenham sede administrativa nas respectivas cidades investigadas. Excetuaram-se, portanto, as pertencentes aos setores de atividades econômicas definidas como organizações de Administração Pública, Defesa e Seguridade Social e os Organismos Internacionais e outras Instituições Extraterritoriais.

Para garantir um padrão nos quatro municípios analisados, levou-se em consideração os dados disponibilizados pelo IBGE, através do seu sistema SIDRA (Banco de dados agregados), que disponibiliza informações do número de unidades empresariais por setor de atividade econômica. Inicialmente considerou-se a possibilidade da coleta dos dados nas respectivas Secretarias da Fazenda dos municípios, mas como cada uma delas opera em um determinado padrão de registro, essa abordagem foi desconsiderada para a contabilidade geral do número de empresas.

Esses dados são apresentados na Tabela 2, que inclui também o número de estabelecimentos que não atendem as características integrantes da população desejada, bem como o número final do universo do estudo.

**Tabela 2-** Número de empresas registradas no município e população do estudo.

<b>Cidades</b>	<b>Número de registros totais</b>	<b>Número de estabelecimentos que não atendem os requisitos</b>	<b>Número de empresas do universo da pesquisa – População</b>
<b>Balneário Camboriú</b>	8.284	7	8277
<b>Bombinhas</b>	984	3	981
<b>Itajaí</b>	8.437	12	8425
<b>Navegantes</b>	1.785	6	1779

Fonte: IBGE (2012<sup>b</sup>).

Consideram-se, portanto, neste estudo como população o total de 8.277, 981, 8.425 e 1.779 empresas respectivamente das cidades de Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes, das quais foram abstraídas quatro amostras.

A partir deste ponto, surge a classificação do tipo de amostra e conseqüentemente o procedimento de definição da mesma. Apesar dos diversos critérios de classificação de amostras, em geral há duas linhas principais, amostras probabilísticas e não probabilísticas. Richardson *et al.* (2007) mencionam que na primeira há um procedimento estatístico em que todos os sujeitos possuem a mesma probabilidade de constituírem a amostra; já no segundo, os integrantes são determinados segundo um critério não matemático.

De forma mais específica, Mattar (2008, p. 131), menciona que a amostragem probabilística é “aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra”. Gil (1994) acentua a importância dos procedimentos probabilísticos devido a sua legitimidade científica, já que são baseados nas leis estatísticas. Marconi e Lakatos (1999) mencionam que entre suas características, o destaque está presente na possibilidade de estabelecer tratamentos estatísticos nos resultados obtidos na amostra, permitindo a compensação dos erros amostrais, entre outros aspectos relevantes, como a representatividade e significância dos mesmos.

Apesar das dificuldades ampliadas, neste estudo a opção foi por uma amostra probabilística. Isso se deve ao propósito de ampliação da validação de seus resultados, conforme relatado no parágrafo anterior, bem como pelo fato da existência em cada um dos municípios de uma listagem com os integrantes da população, estabelecendo desta forma um universo finito e conhecido. Barbeta (1999) menciona que essa é uma situação fundamental para as amostras probabilísticas, já que é através desta listagem que se define a amostra. Essa listagem foi disponibilizada pelas respectivas Secretarias da Fazenda dos municípios de Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí Navegantes. Das quatro cidades, apenas Itajaí disponibiliza a listagem por meio do seu *website*. Nas demais as solicitações foram feitas diretamente nas prefeituras junto aos órgãos responsáveis.

Nas duas primeiras cidades as solicitações foram feitas no mês de agosto de 2011. Em Itajaí a coleta através do *website* ocorreu em novembro do mesmo ano. Já em Navegantes se deu em março de 2012. Conforme registros de Alvará de Funcionamento, o número de estabelecimentos totais, ou seja, que possuíam alvará de funcionamento ativo, nas respectivas cidades era de 12.920 em Balneário Camboriú, 1.011 em Bombinhas, 12.873 em Itajaí e 1.967 em Navegantes. Os números totais eram em todos os casos superiores aos registrados pelo IBGE. Essa diferença pode ser explicada principalmente pela fonte dos dados para sua contabilização, que no caso do IBGE é por meio de pesquisas anuais da instituição nas áreas de indústria, construção, comércio e serviços e da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Nas prefeituras ocorre por meio do Alvará de Funcionamento. Além disso, também contribui o

período de abrangência do dado, que no IBGE foi 2010 e nas prefeituras, como mencionado, em anos posteriores.

Definido o primeiro desafio de uma amostra probabilística (listagem com todos os elementos da população), o processo de definição da amostra foi estabelecido. Entre os procedimentos amostrais probabilísticos, têm-se opções como a amostragem aleatória simples, sistemática, estratificada, por conglomerado e por etapas (BARBETTA, 1999; MALHOTRA, 2006; MATTAR, 2008). Outras variações também são sugeridas, muitas como subgrupos das citadas. O procedimento utilizado foi o de amostragem aleatória simples, que conforme os autores, caracteriza-se desta forma à medida que cada elemento da população possui probabilidade idêntica, conhecida e diferente de zero de fazer parte da amostra.

Richardson *et al.* (2007) estabelece que as vantagens da amostragem aleatória simples está na ocorrência de requerer conhecimento mínimo da população, na simplicidade de calcular o número da amostra, bem como na maior facilidade de análise de seus resultados. Porém, também apresenta desvantagens, como a não garantia de que os casos minoritários presentes na população estejam na amostra.

### 3.2.2.1 O cálculo da amostra

Estabelecido o tipo de amostra, a etapa seguinte consistiu na determinação do seu tamanho. No caso das amostras probabilísticas simples, utilizadas neste estudo, Barbetta (1999) menciona que é necessário definir *a priori* o erro amostral tolerável e aplicá-lo em uma fórmula básica para o cálculo do tamanho mínimo da amostra. Nesta se leva em consideração inicialmente a estimativa de uma primeira aproximação do tamanho da amostra, para posteriormente defini-la. A composição deste cálculo é apresentada no Quadro 16.

**Quadro 16** - Fórmula para cálculo do tamanho da amostra.

N = Tamanho (número de elementos) da população  
 n = Tamanho (número de elementos) da amostra  
 n<sub>0</sub> = Uma primeira aproximação para o tamanho da amostra  
 E<sub>0</sub> = Erro amostral tolerável

Cálculo inicial

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Cálculo final

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Fonte: Barbetta (1999, p. 58).

A partir desta fórmula, considerado o tamanho da população em cada uma das cidades avaliadas (Tabela 2), bem como um erro amostral tolerável de 5%, as amostras das empresas locais nos quatro municípios correspondem a um número de 382, 284, 382 e 327 elementos, respectivamente em Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes (Quadro 17).

**Quadro 17**-Cálculo das amostras do número de empresas nos municípios.

<b>Cálculo inicial</b>			
	$n_0 =$	$\frac{1}{E_0^2} \Rightarrow$	$\frac{1}{0,05^2} \Rightarrow 400$
<b>Cálculo final</b>			
<b>1 Balneário Camboriú</b>	$n =$	$\frac{N \cdot n_0}{N + n_0} \Rightarrow$	$\frac{8.277 \cdot 400}{8.277 + 400} \Rightarrow 381,56 (382)$
<b>2 Bombinhas</b>	$n =$	$\frac{N \cdot n_0}{N + n_0} \Rightarrow$	$\frac{981 \cdot 400}{981 + 400} \Rightarrow 284,14 (284)$
<b>3 Itajaí</b>	$n =$	$\frac{N \cdot n_0}{N + n_0} \Rightarrow$	$\frac{8.425 \cdot 400}{8.425 + 400} \Rightarrow 381,86 (382)$
<b>4 Navegantes</b>	$n =$	$\frac{N \cdot n_0}{N + n_0} \Rightarrow$	$\frac{1.779 \cdot 400}{1.779 + 400} \Rightarrow 326,57 (327)$

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados do IBGE (2012).

A fase operacional de definição das empresas componentes da amostra ocorreu utilizando-se a ferramenta de geração de número aleatório, em análise de dados do software Excel<sup>2010</sup> da Microsoft. A partir da listagem em planilha do programa de todas as empresas que compõem o universo

de pesquisa, definiu-se o comando solicitando uma amostra aleatória de determinados números de casos (conforme município). Como o resultado apresentou números repetidos, os mesmos foram eliminados e, conforme necessidade o procedimento foi repetido até que a lista contemplasse elementos únicos. Outro detalhe, é que em alguns casos as empresas possuem mais de uma unidade (filiais) no mesmo município e durante o sorteio utilizou-se o seguinte critério: caso fossem sorteadas, a opção seria pela matriz, substituindo a retirada em um novo sorteio. A partir das listagens, o contato junto à empresa foi estabelecido, etapa esta descrita na próxima seção.

Como nem todos os selecionados na amostra foram encontrados ou quiseram participar do estudo, o procedimento de sorteio inicialmente foi repetido para definir novos elementos da população, substituindo-os. Isso ocorreu principalmente nos municípios de Balneário Camboriú e Bombinhas (primeiros locais de coleta). Porém, identificaram-se problemas nas listagens disponibilizadas pelas prefeituras, provavelmente por falta de atualização de cadastro. Muitas vezes a empresa sorteada não constava no endereço informado. Desta forma, optou-se por sortear pelo endereço, e solicitar a participação daquela que constasse no mesmo. Em situações em que não havia empresa no local, a opção foi a de coletar as informações com aquela que estivesse na mesma rua, imediatamente à esquerda da primeira. Nos casos em que não houvesse, a direção deveria ser à direita. Isso também ocorreu com os endereços de empresas em edifícios comerciais.

Apesar dos esforços, em alguns dos municípios o número de componentes das amostras estabelecidos como meta não foi alcançado, principalmente em Bombinhas. Esta cidade possui uma economia muito dependente da temporada de verão, provocando a sazonalidade. Neste caso, algumas empresas em determinados meses do ano encerram momentaneamente suas atividades. Há também o caso de Navegantes, cuja coleta ocorreu em maior número de empresas do que a meta inicial. O resultado do número de empresas com a coleta aplicada ficou em 438 em Balneário Camboriú, 205 em Bombinhas, 389 em Itajaí e 415 em Navegantes.

Nestas empresas, as pesquisas foram prioritariamente aplicadas junto aos proprietários, executivos principais, executivos de marketing, gerentes, responsáveis ou ainda de outros cargos de outras denominações, porém

representando formalmente a organização em funções de responsabilidade.

A partir da coleta realizada, seguindo a orientação de Aaker, Kumar e Day (2004), antes da análise propriamente realizada, na preparação do material para digitação foram checadadas as potenciais inconsistências de preenchimento, de respostas incoerentes e ilegíveis nos instrumentos. Realizados esses primeiros ajustes a amostra foi redefinida. O principal problema detectado foi o preenchimento por pessoas da empresa que não atendiam o critério estabelecido.

Na Tabela 3, o número de empresas resultantes da análise, do número de empresas com a coleta aplicada e do número do cálculo da amostra são apresentados comparativamente. O número total de componentes indicados pelo cálculo da amostra que seria de 1375 empresas foi no conjunto das amostras 1407 casos.

**Tabela 3** - Número de empresas da meta amostral e de coleta aplicada.

<b>Cidades</b>	<b>Meta do número de componentes da amostra</b>	<b>Número de empresas com a coleta aplicada</b>	<b>Amostra resultante posterior à análise</b>
<b>Balneário Camboriú</b>	382	438	425
<b>Bombinhas</b>	284	205	198
<b>Itajaí</b>	382	389	375
<b>Navegantes</b>	327	415	409
<b>Total</b>	1375	1447	1407

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Após a digitação dos dados no sistema de análise, foi ainda testada a existência de *outliers* na amostra, processo discutido na próxima subseção.

### 3.2.2.2 Identificação de *outliers* e outros refinamentos da amostra

Previamente à análise, procedeu-se à identificação de pontos discrepantes (*outliers*) para a variável dependente “nível de orientação”. Para tal, a variável foi padronizada para valores de Z (LEVINE, 2005, p. 209) e selecionados aqueles pontos fora do intervalo -3 e +3. O

propósito foi retirar observações que pudessem apresentar padrões muito diferentes do conjunto total dos participantes do estudo.

O procedimento foi realizado com o aplicativo Statistica versão 10 (STATSOFT, 2010) e resultou na identificação de oito empresas em Balneário Camboriú, duas em Bombinhas, cinco em Itajaí, e três em Navegantes, totalizando 18 possíveis pontos discrepantes.

Além disso, foram excluídas das análises as empresas que pertenciam a estratos de concentração de empresas por atividade econômica, conforme Quociente Locacional (QL) que apresentaram menos de dez empresas nos municípios. Isso ocorreu apenas na cidade de Itajaí e Navegantes. Na primeira, cinco empresas foram excluídas, sendo quatro delas da atividade agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura (A), e uma de eletricidade e gás (D). Em Navegantes foram no total de oito empresas, três delas da atividade de informação e comunicação (J), duas da atividade financeira, de seguro e serviços relacionados (K), uma de atividade administrativa e serviços complementares (N), duas de transporte, armazenagem e correio (H) e uma de agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura (A).

Tal procedimento se justifica tendo em vista que o baixo número amostrado nestes estratos poderiam enviesar as análises realizadas, tanto por apresentarem grande variação devido ao pequeno número e amostras quanto o inverso, uma variação nula no caso de um estrato com duas empresas que apresentaram o mesmo valor de orientação. Realizadas estas exclusões, a distribuição dos dados amostrados foi considerada normal, tendo em vista a não significância na prova de Kolmogorov-Smirnov para normalidade de dados (SIEGEL; CASTELLAN, 2006, p. 71).

Considerados esses refinamentos a amostra final total foi estabelecida com a participação de 1376 empresas, distribuídas conforme municípios nos resultados apresentados na Tabela 4. Em Balneário Camboriú e Navegantes a amostra final foi superior ao estabelecido no cálculo da amostra, porém em Itajaí e Bombinhas o resultado foi inferior. O valor final pretendido e alcançado, apesar de serem muito semelhantes, é resultado apenas de um acaso.

**Tabela 4** - Número de empresas da meta amostral e amostra final.

<b>Cidades</b>	<b>Meta do número de componentes da amostra</b>	<b>Número de componentes das amostras finais</b>
<b>Balneário Camboriú</b>	382	417
<b>Bombinhas</b>	284	196
<b>Itajaí</b>	382	365
<b>Navegantes</b>	327	398
<b>Total</b>	1375	1376

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Descrita a amostra e seus procedimentos, na próxima seção é abordado o instrumento de pesquisa utilizado.

### **3.3 Instrumentos e procedimentos de coleta**

Rudio (2000, p. 111) chama de coleta de dados “a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade”, e é a partir desta etapa que se introduz no momento de analisar e interpretar esta realidade. A coleta de dados do estudo ocorreu em dois planos, o primeiro com base em dados secundários e o segundo de dados primários.

#### **3.3.1 Coleta de dados secundários**

Os dados secundários foram obtidos a partir da análise bibliográfica e documental, utilizando fontes de pesquisas já desenvolvidas, publicadas ou não, disponíveis de forma eletrônica e impressas e muitas vezes disponíveis publicamente. Reforçando o mencionado, Aaker, Kumar e Day (2004) e Malhotra (2006) consideram o uso de dados secundários na pesquisa exploratória como muito adequados, sendo estes os primeiros a serem considerados em qualquer estudo.

Na coleta direcionada a identificar os estudos brasileiros no tema orientação para o mercado, através do procedimento de meta-análise, posteriormente à seleção dos artigos, dissertações e teses, empreendeu-se à leitura dos seus resumos, problematização, metodologia e conclusões. Em casos específicos, houve a leitura integral de seus textos, na busca de uma compreensão maior do assunto tratado. O direcionamento da leitura focou na (I) identificação do tipo de material,

(II) ano de publicação ou defesa, (III) autoria, (IV) setores e segmentos analisados, (V) escala de mensuração utilizada, (VI) utilização de análise de desempenho organizacional e resultados obtidos na correlação orientação para o mercado e desempenho. Essas variáveis analisadas foram definidas conforme modelos utilizados nos estudos de Sampaio (2000) e Antoni, Damacena e Lezana (2006).

Nas pesquisas documentais o foco foi nos relatórios disponibilizados pelas entidades já citadas (IBGE, Secretarias de Estado e Município), que desenvolvem estudos e relatórios sobre o desenvolvimento econômico e que incluem principalmente o PIB, o PIB *per capita*, o registro e as taxas evolutivas de empresas; as taxas de crescimento da população e demais aspectos demográficos, que impliquem na análise local e do nível de concentração empresarial por setor de atividade através do índice de Quociente de Localização (QL).

### 3.3.2 Instrumento de coleta dos dados primários

Os dados primários foram coletados a partir da aplicação da pesquisa junto aos sujeitos de interesse deste estudo, os quais já mencionados anteriormente. O levantamento junto à amostra de empresas de cada um dos municípios estudados ocorreu através do questionário. A pesquisa de levantamento normalmente “consiste no uso de um questionário para coletar fatos, opiniões e atitudes” (MCDANIEL; GATES, 2004, p. 192). Malhotra (2006, p. 182) ressalva que “o método de levantamento envolve um questionário estruturado que os entrevistados devem responder e que foi feito para elucidar informações específicas”.

O instrumento utilizado foi definido com base nos estudos do tema de orientação para o mercado, apresentados na revisão de literatura, que incluem as pesquisas de Narver e Slater (1990), Kholi e Javorski (1990), Day (2001) e Hooley, Saunders e Piercy (2005), as quais em seu conjunto compreendem: a busca de informações sobre o mercado e sua evolução; a socialização por todas as áreas organizacionais sobre o conhecimento gerado; a intensidade do uso desse conhecimento para adequar e atender de forma superior as necessidades e preferências dos clientes; inclusive considerando as ações dos concorrentes como fonte do desenvolvimento da vantagem competitiva; incorporação dessa visão à cultura organizacional.

Apesar de diferenças pontuais, estes elementos também são observados por Hooley, Saunders e Piercy (2005), que refletem sobre os mesmos organizando-os em cinco grupos de construtos, ou seja, dos determinantes que formam o construto maior da orientação para o mercado: orientação para o cliente; para o concorrente; perspectiva de longo prazo; coordenação interfuncional; e cultura organizacional. A proposição desses autores contempla estudos de adaptação da escala de Narver e Slater (1990) principalmente em empresas de países de economia em transição, além de considerar outros setores de negócios, além dos industriais. Inclusive essa conotação se adequa à realidade em que a presente pesquisa foi realizada: empresas de diferentes setores localizadas em quatro cidades do estado de Santa Catarina – Brasil.

Os elementos são organizados em um conjunto de 20 questões fechadas estabelecidos em um escala Likert de concordância. Mattar (2008) discorre que na escala proposta por Rensis Likert em 1932, os respondentes são convidados a considerar seu nível de concordância com determinada afirmação atribuindo intensidade a ela. A cada nível são atribuídos pontos, que podem ser de um a cinco, o que possibilita sua posterior análise estatística de frequência e médias.

No modelo sugerido por Hooley, Saunders e Piercy (2005) são apontadas afirmações para que o respondente possa considerá-las no contexto de sua organização (Anexo F). São cinco questões relacionadas aos clientes, quatro relacionadas aos concorrentes, três voltadas às perspectivas de longo prazo, quatro sobre coordenação multifuncional, e quatro voltadas à cultura organizacional. Às afirmações propostas, o respondente deve marcar seu nível de concordância entre discorda muito, discorda, indiferente, concorda e concorda muito. Além destes níveis, os autores incluem a opção - não sabe, no caso do respondente não ter conhecimento do que se está perguntando.

Buscando validar este método e o instrumento, foi realizado um pré-teste com dez empresas em cada um dos municípios de Balneário Camboriú, Bombinhas e Itajaí, totalizando 30 respondentes. O pré-teste não foi realizado na cidade de Navegantes, pois esta somente veio integrar a amostra em um segundo momento do estudo.

Percebeu-se através deste que algumas das afirmações geravam dúvidas quanto à escala de concordância. Optou-se, portanto, por alterar no

instrumento a descrição dos níveis da escala de concordância, apresentando apenas uma pontuação de cinco pontos. Barbetta (1999) observa que sempre que possível, o pesquisador deve substituir uma medida qualitativa ou categorizada por uma variável quantitativa. Apesar de nas quantitativas também poderem ocorrer algum tipo de distorção, elas são mais informativas do que as qualitativas. Neste caso, o nível um indica a não aplicação na empresa do que é questionado ao respondente. A pontuação cinco indica a vivência total daquilo que lhe é questionado no contexto da empresa. Além destes há a possibilidade de registrar zero, nos casos em que o respondente indicou não ter conhecimento a cerca do que lhe foi questionado.

Também foram alteradas as redações de algumas afirmações, incluindo explicações aos termos constantes no instrumento original ou ainda palavras sinônimas. Essas alterações ocorreram em quinze das vinte variáveis e tiveram como propósito facilitar o entendimento através de uma linguagem que pudesse ser acessível a todos os entrevistados, já que a pesquisa foi aplicada em empresas de diferentes setores e portes. No Quadro 18, são apresentados as variáveis originais e os ajustes realizados, destacados em **negrito** e *itálico*.

Além dessas alterações também foram incluídas outras nove questões voltadas para identificar o perfil das empresas no que se refere ao: ramo de atividade, tempo de atuação, número de funcionários, nível de desenvolvimento nos últimos quatro anos (situação financeira), cargo e nível de instrução do respondente, área de formação, existência de estrutura formal geral e específica da área de marketing.

**Quadro 18:** Ajustes realizados nas variáveis do instrumento de coleta aplicado.

Sequência	Variáveis originalmente apresentadas por Hooley, Saunders e Piercy (2005)	Ajustes de redação pós-aplicação do primeiro pré-teste
<b>ORIENTAÇÃO AO CLIENTE</b>		
1	Informações sobre as necessidades e exigências dos clientes são coletadas regularmente.	Informações sobre as necessidades e exigências <i>de seus</i> clientes são coletadas regularmente.
2	Nosso objetivo corporativo e nossas políticas estão direcionados para a criação de clientes satisfeitos.	<b><i>Os propósitos da empresa (objetivos e políticas corporativas)</i></b> estão direcionados para a criação de clientes satisfeitos
3	Os níveis de satisfação do cliente são regularmente avaliados e as medidas são tomadas para melhorar nas áreas necessárias.	Os níveis de satisfação do cliente são regularmente avaliados <i>e a partir disto</i> , medidas são tomadas para melhorar as áreas necessárias
4	Empenhamo-nos muito em construir relacionamentos mais fortes com clientes e grupos de clientes-chave.	<b><i>Estamos muito empenhados</i></b> em construir relacionamentos mais fortes com clientes e grupos de clientes-chave ( <b><i>clientes mais importantes</i></b> )
5	Reconhecemos a existência de grupos ou segmentos distintos em nossos mercados com necessidades diferentes e adaptamos nossas ofertas de acordo com isso.	<b><i>A empresa reconhece</i></b> a existência de grupos ou segmentos distintos <b><i>de consumidores no mercado em que atua</i></b> , com necessidades diferentes, <b><i>e adapta suas</i></b> ofertas de acordo com isso
<b>ORIENTAÇÃO AO CONCORRENTE</b>		
6	Informações sobre as atividades dos concorrentes são coletadas regularmente.	Sem alteração
7	Fazemos benchmarking regular em relação às principais ofertas dos concorrentes.	Fazemos <b><i>de forma regular</i></b> benchmarking ( <b><i>avaliação do concorrente e cópia das melhores práticas</i></b> ) em relação às principais ofertas dos concorrentes
8	Há uma resposta rápida às principais medidas dos concorrentes.	<b><i>Respondemos de forma rápida às principais ações/medidas adotadas pelos concorrentes</i></b>
9	Colocamos grande ênfase em nos diferenciar da concorrência nos fatores que os clientes consideram importantes.	<b><i>Buscamos nos</i></b> diferenciar da concorrência nos fatores que os clientes consideram importantes

Sequência	Variáveis originalmente apresentadas por Hooley, Saunders e Piercy (2005)	Ajustes de redação pós-aplicação do primeiro pré-teste
<b>PERSPECTIVAS NO LONGO PRAZO</b>		
10	Colocamos mais prioridade no ganho de participação de mercado no longo prazo do que nos lucros de curto prazo.	<i>Priorizamos os ganhos de participação de mercado no longo prazo do que nos lucros no curto prazo.</i>
11	Colocamos maior ênfase em melhorar nosso desempenho no mercado do que em melhorar eficiências internas.	Sem alteração
12	As decisões são direcionadas pelas considerações no longo prazo em vez de pela conveniência no curto prazo.	Sem alteração
<b>COORDENAÇÃO MULTIFUNCIONAL</b>		
13	Informações sobre os clientes são amplamente circuladas e comunicadas em toda a organização.	Informações sobre clientes são amplamente circuladas e comunicadas <i>para</i> toda a organização ( <i>todos na empresa</i> )
14	Os diferentes departamentos da organização trabalham em equipe com eficácia para poder atender às necessidades dos clientes.	Os diferentes departamentos/ <i>áreas ou funcionários</i> trabalham em equipe com eficácia para poder atender às necessidades dos clientes
15	Não se permite que tensões e rivalidades entre os departamentos interfiram com o processo de servir os clientes eficazmente.	Não se permite que tensões e rivalidades entre os departamentos/ <i>áreas ou funcionários</i> interfiram com o processo de servir os clientes eficazmente
16	Nossa organização é flexível para permitir que as oportunidades sejam aproveitadas eficazmente, sem serem restringidas hierarquicamente.	Nossa organização é flexível para permitir que as oportunidades sejam aproveitadas eficazmente, sem serem restringidas hierarquicamente ( <i>gestão descentralizada</i> ).
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
17	Todos os funcionários reconhecem seu papel em ajudar a criar clientes finais satisfeitos.	Sem alteração
18	As estruturas de recompensas são intimamente relacionadas ao	As estruturas de recompensas <i>e premiações</i> são intimamente

Sequência	Variáveis originalmente apresentadas por Hooley, Saunders e Piercy (2005)	Ajustes de redação pós-aplicação do primeiro pré-teste
	desempenho do mercado externo e à satisfação do cliente.	relacionadas ao desempenho do mercado[...] e à satisfação do cliente
19	A alta gerência em todas as áreas funcionais dá máxima importância à criação de clientes satisfeitos.	Sem alteração
20	As reuniões da alta gerência dão máxima prioridade à discussão de questões que afetam a satisfação do cliente.	As reuniões da alta gerência/ <i>proprietários</i> dão máxima prioridade à discussão de questões que afetam a satisfação do cliente

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Após estas alterações, foram aplicados outros trinta questionários, sendo dez em cada uma das cidades, menos em Navegantes, como no primeiro pré-teste. Nestes observou-se redução nas dúvidas apresentadas pelos respondentes, optando-se por mantê-lo neste último formato. As trinta aplicações iniciais não foram contabilizadas no total da amostra. O instrumento de coleta (questionário) final é apresentado no Apêndice A. O mesmo teve ainda seus resultados avaliados segundo o teste de validade interna dos construtos a partir coeficiente Alfa de Cronbach, apresentado no item 3.4.1, disposto na sequência.

A coleta dos dados em campo ocorreu com o auxílio de quatro pesquisadores. Três deles atuaram apenas em um dos municípios. Um quarto integrante, além do município específico, também atuou nas demais cidades auxiliando os primeiros. Os mesmos realizaram as pesquisas utilizando-se de diferentes formas de aplicação: a primeira através da entrevista pessoal, apresentando oralmente os questionamentos aos respondentes e fazendo o registro de suas indicações. Também ocorreu a coleta através de entrevistas por telefone. Nos casos em que o entrevistado evitou a resposta direta ao entrevistador, optou-se pela aplicação dos questionários em auto-preenchimento. Nestes casos, o instrumento foi entregue e recolhido pessoalmente. Alguns dos respondentes solicitaram ainda o envio do instrumento pela internet, sendo o mesmo enviado e recebido via *e-mail*. A opção principal sempre foi através da entrevista, contudo consideram-

sempre as outras possibilidades como alternativas, o que possibilitou maior participação dos elementos que compuseram as quatro amostras.

### **3.4 Tratamento e análise dos dados**

A partir dos dados coletados e registrados chega-se à fase das respostas. Gil (1994, p. 166) observa que após a fase de coleta o pesquisador deve-se debruçar em seus dados com o propósito de analisá-los e interpretá-los. O autor menciona que apesar de serem conceitos distintos, os mesmos estão estreitamente relacionados. A análise “tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação”. Conjuntamente a esta fase, a interpretação “tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”.

Mattar (2008) considera que nesta fase, o objetivo principal é possibilitar o alcance e o estabelecimento das conclusões, porém, o pesquisador está ainda diante de um grande desafio: escolher corretamente as técnicas de análise. O autor menciona que inúmeros são os fatores que influenciam nessa escolha, incluindo tipos de escalas das variáveis utilizadas, nível de conhecimento dos parâmetros da população, a expectativa de análise, correlações desejadas, tamanho da amostra, entre outros.

Diante deste desafio, a estruturação adequada desta fase é imensamente responsável pela validação dos resultados da pesquisa. Assim, como já mencionado anteriormente, o estudo levantou dados primários e secundários que foram organizados conforme objetivos específicos estabelecidos e, tiveram tratamento e análise conforme suas naturezas. Após a aplicação e digitação dos instrumentos coletados optou-se por desenvolver uma primeira análise para testar a validade interna dos construtos, antes da realização das análises definitivas. A escolha de aplicação deste teste e de sua apresentação já na metodologia ocorreu como forma de fortalecer o instrumento e escala utilizada neste estudo.

### 3.4.1 Validade interna dos construtos

O procedimento estatístico utilizado para a análise dos dados pesquisados envolveu um teste de análise de confiabilidade, considerando sua consistência interna através do coeficiente Alfa de Cronbach, mais recomendado em escalas multi-itens (COOPER; SCHINDLER, 2003), contemplada neste estudo. O *software* estatístico utilizado para esta análise foi o Sphinx Plus<sup>2</sup> apoiado pelo do aplicativo Microsoft Office Excel 2007 (Microsoft, 2006). O resultado deste teste é descrito na Tabela 5 conforme determinantes e do construto global da orientação para o mercado.

**Tabela 5** - Resultado do coeficiente Alfa de Cronbach.

ITENS ANALISADOS	Balneário Camboriú	Bombinhas	Itajaí	Navegantes
Orientação ao cliente	0,7372	0,7073	0,7392	0,6449
Orientação ao concorrente	0,7875	0,7186	0,7671	0,6477
Orientação à perspectiva de longo prazo	0,5314	0,7315	0,5475	0,4374
Orientação à coordenação multifuncional	0,5097	0,5721	0,5337	0,3827
Orientação relacionada à cultura organizacional	0,5680	0,5293	0,6581	0,6395
<b>Coeficiente alfa de Cronbach no total da escala de ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b>	<b>0,8467</b>	<b>0,8195</b>	<b>0,8466</b>	<b>0,7460</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Os coeficientes de confiabilidade da escala de orientação para o mercado, conforme modelo apresentado por Hooley, Saunders e Piercy (2005), permitiram alcançar evidências de precisão satisfatórias na análise em seu construto global no âmbito das quatro amostras analisadas, uma vez que os coeficientes de confiabilidade interna dos dados (Alfa de Cronbach) apresentaram valores dentro dos padrões internacionais de aceitação acima dos 0,60, mencionado por Churchill (2003) e Hair *et al.* (2005<sup>b</sup>). Os resultados obtidos superaram esse limite com os 0,84 pontos em Balneário Camboriú, 0,82 em Bombinhas, 0,84 em Itajaí e 0,74 em Navegantes.

Avaliando cada um dos cinco determinantes da orientação para o mercado, a escala apresentou resultados de confiabilidade assimétricos, porém acima do padrão mínimo na maioria dos casos. A determinante

orientação para o cliente, em todas as cidades também superou o padrão mínimo (0,60), com o mínimo alcançado na amostra de Navegantes (0,6449) e máximo em Itajaí (0,7392). A segunda determinante, orientação para o concorrente, também apresentou resultados semelhantes, superiores aos 0,60 pontos em todas as cidades amostradas, com Navegantes apresentando também o menor resultado (0,6477), porém com Balneário Camboriú aparecendo como a de melhor e maior resultado (0,7875).

Já os determinantes, perspectivas de longo prazo, coordenação multifuncional e cultura organizacional, se apresentaram em condições de confiabilidade interna, em alguns casos, abaixo do coeficiente de corte mencionado anteriormente. Porém, Garver e Mentzer (1999) e Hair *et al.* (2005<sup>b</sup>) estabelecem suporte de coeficiente a partir de 0,50, principalmente quando observados nos construtos extraídos, ou seja, em partes do construto global, pois quanto menor o número de variáveis, menor é a possibilidade de coeficientes mais baixos. Fornell e Larcker (1981) mencionam ainda que, se menos de 0,50 da variância do erro de mensuração capturada pelo construto, a validade dos indicadores individuais, assim como a do construto principal, é questionável.

A perspectiva de longo prazo superou os 0,70 em Bombinhas, os 0,50 em Balneário Camboriú e Itajaí, porém inferior a este valor em Navegantes. Nesta última cidade, também se obteve um índice inferior aos 0,50 na determinante coordenação multifuncional, valor superado nas demais cidades. A cultura organizacional teve coeficientes de confiabilidade interna superiores ao corte 0,50 nas amostras de todas as cidades analisadas.

Com esses resultados, o questionário de avaliação mediu o que se propôs medir. Pois, embora tenha mostrado baixa aceitação nos determinantes longo prazo e coordenação multifuncional na amostra de Navegantes, estes mesmos determinantes atingiram índices superiores nas demais cidades. Os achados fornecem, portanto, suporte de indicativos de que o instrumento de Hooley, Saunders e Piercy (2005) possui confiabilidade para a medição de orientação para o mercado no contexto multissetorial e de portes diferentes, aplicados nesta fase do estudo, implícito na presente tese.

### 3.4.2 Tratamento e análise dos dados provenientes da meta-análise

Relacionado ao propósito de identificar no ambiente brasileiro a amplitude e resultados das análises à orientação para o mercado, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo. Richardson *et al.* (2007) mencionam que esta não compreende uma única técnica, mas um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos diversos. Nelas reside a necessidade de tratamentos objetivos, sistemáticos e que possibilitem a inferência, sendo o mesmo principalmente utilizado para analisar material do tipo qualitativo.

Apesar do material de origem ser caracterizado como qualitativo, conforme o procedimento de meta-análise utilizado, a partir deste, os resultados foram transformados em dados quantitativos, os quais tiveram sua análise realizada por meio de procedimentos de estatística descritiva e medidas de frequência. Esta por sua vez, organizou-se conforme: (I) identificação do tipo de material, (II) ano de publicação ou defesa, (III) autoria, (IV) setores e segmentos analisados, (V) escala de mensuração utilizada, (VI) utilização de análise de desempenho organizacional e resultados obtidos na correlação orientação para o mercado e desempenho.

### 3.4.3 Tratamento e análise dos dados da caracterização dos municípios quanto aos seus índices socioeconômicos e de Quociente Locacional (QL)

A caracterização dos quatro municípios estudados nesta tese – Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes – foi estabelecida analisando aspectos breves sobre seus históricos; por elementos demográficos, incluindo tamanho e taxa de crescimento da população; por aspectos econômicos em séries temporais do Produto Interno Bruto (PIB) e PIB *per Capta*, valor adicionado bruto do agrupamento das atividades econômicas agropecuária, indústria e serviços, todos a preços correntes segundo o IBGE. Além disso, analisaram-se evoluções temporais conforme índice FIRJAN, que agrega índices específicos de três variáveis: Emprego & Renda; Saúde; e Educação, feito exclusivamente com base em estatísticas públicas oficiais, disponibilizadas pelos ministérios do Trabalho, Educação e Saúde.

As análises são realizadas ponderando comparações entre os municípios e os resultados obtidos no total do estado (SC) e do país (BRA). Os mesmos foram organizados em gráficos e tabelas produzidos a partir do aplicativo Microsoft Office Excel 2007 (Microsoft, 2006).

O outro elemento de caracterização dos municípios foi quanto aos seus níveis de concentração de empresas por atividades econômicas, definidos a partir do Quociente Locacional (QL) (CROCCO *et al.*, 2006). Este resultado é enumerado descritivamente conforme classificação de atividade do Cadastro Nacional de Empresas do IBGE, comparando-as inicialmente à situação do estado e do país. Contudo, para a efetividade da análise, nos casos em que os setores se encontraram em enquadramentos diferentes nas faixas de valores do QL do estado e do país, optou-se por estabelecer a média. Assim, os dois valores de QL foram então somados e a resultante dividida por dois, estabelecendo o valor do QL final. Isso ocorreu apenas para possibilitar o enquadramento do setor em um dos estratos de concentração de atividades econômicas no município, ocorrência que se deu em poucos casos, já que na maioria das situações a relação com o estado ou país foi bastante similar. Já para as correlações, o QL foi estabelecido comparando-se com a situação do total do Brasil.

Diferentemente do indicado pela literatura, os agrupamentos ocorreram em cinco níveis de valores de QL, denominados neste estudo de estratos de concentração. Hasencleveris e Zissimos (2006), bem como Delgado e Godinho (2005) discorrem sobre essa classificação em apenas três níveis: abaixo, igual ou maior que um índice 1 (um) de QL. Porém, procurando evidenciar maiores ou menores proporcionalidades do nível de concentração, optou-se por estabelecer dois níveis de concentração adicionais. No caso dos valores abaixo de 1 e superiores a 1 este índice foi subdividido em dois níveis de QL. Os cinco estratos de concentração resultantes conforme QL, são descritos no Quadro 19.

**Quadro 19** - Categorização dos níveis de Quociente Locacional.

Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5
QL de 0 a 0,4	QL de 0,5 a 0,9	QL igual a 1,0	QL de 1,1 a 1,4	QL de 1,5 ou mais
A proporção no estado ou no país é muito superior ao do município	A proporção no estado ou no país é superior ao do município	A proporção no estado ou no país é igual ao do município	A proporção no município é superior ao estado ou país	A proporção no município é muito superior ao estado ou país

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Baseado nesta categorização, posteriormente verificou-se em cada uma das cidades analisadas quais setores de atividades econômicas encontravam-se dispostas nesses estratos, possibilitando a correlação das evidências dos perfis econômicos locais conforme principais atividades econômicas presentes nos municípios. Esse achado serviu como base para estabelecer o principal foco desta tese: a existência da inter-relação entre o índice de quociente locacional (QL), resultante da concentração no município por setor de atividade econômica e, a orientação para o mercado das empresas pesquisadas nas cidades investigadas.

3.4.4 Tratamento e análise dos dados do nível de orientação para o mercado das empresas locais e do conjunto das empresas, conforme estratos de Quociente Locacional (QL) e dos determinantes da orientação para o mercado

Nesta fase da análise do nível de orientação para o mercado, inicialmente avaliaram-se os resultados no conjunto das empresas de cada uma das cidades participantes, com base na proposição do modelo proposto por Hooley, Saunders e Piercy (2005). Neste, os autores sugerem que as pontuações alcançadas através da escala de Likert

podem ser mensuradas em seu conjunto e conforme o resultado alcançado (no máximo 100 pontos), a empresa estará enquadrada em quatro níveis de orientação para o mercado, mais um complemento indicativo da falta de conhecimento das práticas gerenciais. Os níveis de avaliação geral, bem como a descrição dos mesmos, de acordo com os autores são apresentados no Quadro 20.

**Quadro 20** -Pontuação e níveis de orientação para o mercado.

<b>Pontuação</b>	<b>Descrição</b>
<b>80 – 100 pontos</b>	Indica alto nível de orientação ao mercado
<b>60 – 80 pontos</b>	Indica uma orientação moderada ao mercado
<b>40 – 60 pontos</b>	Indica baixa orientação ao mercado
<b>20 – 40 pontos</b>	Indica praticamente a ausência de orientação ao mercado
<b>19 ou menos</b>	Devido ao grande número de zeros indica pouco conhecimento a respeito da própria empresa

Fonte: adaptado de Hooley, Saunders e Piercy (2005).

Porém, com o propósito de uma avaliação mais específica, ao modelo proposto pelos autores assumiu-se neste estudo uma subclassificação, através da qual os quatro primeiros níveis foram subdivididos em oito níveis de intensidade, mais o nono, resultante do baixo nível de conhecimento. Esta proposição classificatória baseou-se no fato de haver uma larga distância entre uma empresa posicionada, por exemplo, em oitenta pontos e, outra próxima aos cem pontos. Na situação original, nos dois casos as empresas seriam consideradas como de alto nível de orientação para o mercado. Já conforme a proposição, as mesmas estariam em categorias diferentes. Com base nisto e com o propósito de diminuir essa incidência, no Quadro 21 é apresentada esta subclassificação resultante, inclusive estabelecendo uma regra de corte mais específica, já que na original, os níveis possuem valores comuns, como é o caso de 80 a 100 pontos e 80 a 60 pontos, impossibilitando de forma objetiva estabelecer se uma pontuação de 80 indicaria um alto ou moderado nível de orientação.

**Quadro 21** - Rearranjo dos intervalos de avaliação do nível de orientação para o mercado.

<b>Pontuação</b>	<b>Descrição atual</b>	<b>Intervalos de pontuação subdivididos</b>	<b>Descrição resultante</b>
<b>100 – 80 pontos</b>	Indica alto nível de orientação ao mercado	<b>100 – 90 pontos</b>	Alto nível – A1
		<b>89 – 80 pontos</b>	Alto nível – A2
<b>79 – 60 pontos</b>	Indica uma orientação moderada ao mercado	<b>79 – 70 pontos</b>	Nível moderado – B1
		<b>69 – 60 pontos</b>	Nível moderado – B2
<b>59 – 40 pontos</b>	Indica baixa orientação ao mercado	<b>59 – 50 pontos</b>	Baixo nível – C1
		<b>49 – 40 pontos</b>	Baixo nível – C2
<b>39 – 20 pontos</b>	Indica praticamente à ausência de orientação ao mercado	<b>39 – 30 pontos</b>	Ausência moderada – D1
		<b>29 – 20 pontos</b>	Ausência intensa – D2
<b>19 ou menos</b>	Devido ao grande número de zeros indica pouco conhecimento a respeito da própria empresa	<b>19 ou menos</b>	Devido ao grande número de zeros indica pouco conhecimento a respeito da própria empresa

Fonte: pesquisador e adaptado de Hooley, Saunders e Piercy (2005).

Nas análises dos dados referentes a esta fase deste objetivo, utilizou-se a distribuição de frequências, de medidas descritivas de média e de desvio padrão. Nos municípios pesquisados foram observadas as proporções de empresas situadas em cada um dos intervalos de orientação (nove possibilidades), bem como a situação média conforme estratos de nível de concentração por município.

Analisando individualmente os determinantes do nível de orientação para o mercado – cliente, concorrente, perspectivas de longo prazo, coordenação multifuncional e cultura - na composição original, um conjunto de afirmações é estabelecido para cada determinante. Caso o respondente assinale o nível máximo em cada uma delas teria: 25 pontos na orientação voltada ao cliente (cinco afirmações); 20 pontos na orientação voltada ao concorrente (quatro afirmações); 15 pontos na perspectiva no longo prazo (três afirmações); 20 pontos na coordenação multifuncional (quatro afirmações); e também 20 pontos na cultura organizacional (quatro afirmações). O que resultaria na pontuação máxima de 100 pontos. Nesta etapa, portanto, a análise local foi feita também considerando a situação individual em cada determinante. Para que isso ocorresse levando-se em consideração as subclassificações anteriores, o modelo de análise foi dimensionado conforme exposto no Quadro 22.

Os dados referentes a esta fase também foram inicialmente analisados através da avaliação de distribuição de frequências, de medidas descritivas de média e de desvio padrão, observadas as proporções de empresas situadas em cada um dos intervalos nos determinantes da orientação para o mercado, bem como a situação média conforme estratos de QL, que indicam o nível de concentração de atividades econômicas no município. O *software* estatístico utilizado para esta análise, assim como também na anterior, foi o Sphinx Plus<sup>2</sup> apoiado pelo do aplicativo Microsoft Office Excel 2007 (MICROSOFT, 2006).

**Quadro 22** -Intervalos de avaliação dos determinantes do nível de orientação para o mercado.

<b>Determinantes</b>	<b>Intervalos de pontuação subdivididos</b>	<b>Descrição resultante</b>
<b>Cliente</b>	<b>25 – 22 pontos</b>	Alto nível – A1
	<b>21a 20 pontos</b>	Alto nível – A2
	<b>19a 18 pontos</b>	Nível moderado – B1
	<b>17a 15 pontos</b>	Nível moderado – B2
	<b>14a 13 pontos</b>	Baixo nível – C1
	<b>12a 10 pontos</b>	Baixo nível – C2
	<b>9a 8 pontos</b>	Ausência moderada – D1
	<b>7a 5 pontos</b>	Ausência intensa – D2
	<b>4 ou menos pontos</b>	Devido à presença de zeros, indica pouco conhecimento a respeito da própria empresa.
<b>Concorrentes</b>	<b>20 – 18 pontos</b>	Alto nível – A1
	<b>17a 16 pontos</b>	Alto nível – A2
	<b>15a 14 pontos</b>	Nível moderado – B1
	<b>13a 12 pontos</b>	Nível moderado – B2
	<b>11 a 10 pontos</b>	Baixo nível – C1
	<b>9a 8 pontos</b>	Baixo nível – C2
	<b>7 a 6 pontos</b>	Ausência moderada – D1
	<b>5 a 4 pontos</b>	Ausência intensa – D2

	<b>3 ou menos pontos</b>	Devido à presença de zeros, indica pouco conhecimento a respeito da própria empresa.
<b>Perspectiva de longo prazo</b>	<b>15 – 14 pontos</b>	Alto nível – A1
	<b>13 a 12 pontos</b>	Alto nível – A2
	<b>11 a 10 pontos</b>	Nível moderado – B1
	<b>9 pontos</b>	Nível moderado – B2
	<b>8 pontos</b>	Baixo nível – C1
	<b>7 a 6 pontos</b>	Baixo nível – C2
	<b>5 pontos</b>	Ausência moderada – D1
	<b>5 a 3 pontos</b>	Ausência intensa – D2
	<b>2 ou menos pontos</b>	Devido à presença de zeros, indica pouco conhecimento a respeito da própria empresa.
<b>Coordenação multifuncional</b>	<b>20 – 18 pontos</b>	Alto nível – A1
	<b>17 a 16 pontos</b>	Alto nível – A2
	<b>15 a 14 pontos</b>	Nível moderado – B1
	<b>13 a 12 pontos</b>	Nível moderado – B2
	<b>11 a 10 pontos</b>	Baixo nível – C1
	<b>9 a 8 pontos</b>	Baixo nível – C2
	<b>7 a 6 pontos</b>	Ausência moderada – D1
	<b>5 a 4 pontos</b>	Ausência intensa – D2

	<b>3 ou menos pontos</b>	Devido à presença de zeros, indica pouco conhecimento a respeito da própria empresa.
<b>Cultura organizacional</b>	<b>20 – 18 pontos</b>	Alto nível – A1
	<b>17 a 16 pontos</b>	Alto nível – A2
	<b>15 a 14 pontos</b>	Nível moderado – B1
	<b>13 a 12 pontos</b>	Nível moderado – B2
	<b>11 a 10 pontos</b>	Baixo nível – C1
	<b>9 a 8 pontos</b>	Baixo nível – C2
	<b>7 a 6 pontos</b>	Ausência moderada – D1
	<b>5 a 4 pontos</b>	Ausência intensa – D2
	<b>3 ou menos pontos</b>	Devido à presença de zeros, indica pouco conhecimento a respeito da própria empresa.

Fonte: pesquisador e adaptado de Hooley, Saunders e Piercy (2005).

Posteriormente a esta análise inicial, a inter-relação entre os estratos de níveis de concentração estabelecidos a partir do cálculo de QL e do nível de orientação para o mercado em seu resultado ordinal, as análises finais foram realizadas em quatro etapas:

a) Comparando-se os diferentes estratos de concentração com o nível de orientação para cada um dos municípios, por meio de uma análise de variância (ANOVA) monofatorial, na qual a variável dependente foi o nível de orientação e o fator ou variável categórica, o estrato. Esta análise permitiu distinguir diferenças significativas entre os estratos com relação ao nível de orientação.

b) Verificando as possíveis relações entre o índice de concentração dossetor no município em relação ao identificado no estado de Santa Catarina (QL), com o nível de orientação para o mercado das empresas amostradas, por meio de regressão, considerando-se como variável independente o índice de concentração (QL) e como dependente o nível de orientação.

c) Verificando as relações entre determinantes e suas contribuições no valor final de orientação ao mercado, por meio de uma matriz de correlação linear de Pearson, aplicado aos quatro municípios;

d) Finalmente, as relações entre determinantes e orientação para o mercado foram examinadas por meio da análise multivariada de componentes principais (HAIR *et al.*, 2005<sup>b</sup>), para cada um dos municípios amostrados, com vistas a determinar tanto o padrão de relações entre as variáveis quanto os agrupamentos das empresas amostradas.

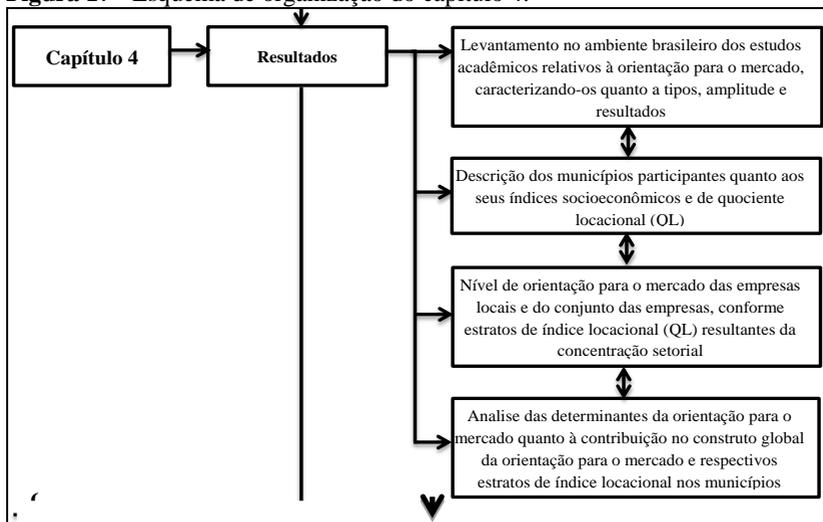
As análises dos itens de A a C foram realizadas com nível de significância de 5%. O tratamento prévio dos dados foi feito com o auxílio do aplicativo Microsoft Office Excel 2007 (MICROSOFT, 2006). Para as análises utilizou-se o aplicativo Statistica versão 10 (STATSOFT, 2010).



## RESULTADOS

Neste capítulo, os resultados deste estudo são apresentados conforme objetivos específicos, estruturados segundo esquema da Figura 17. Além disso, inclui-se também a apresentação das amostras, assim como ao final, a análise e discussão sintética dos dados obtidos.

**Figura 17** - Esquema de organização do capítulo 4.



Fonte: organizado pelo autor

### **4.1 Resultados da identificação no ambiente brasileiro das análises da orientação para o mercado**

A orientação para o mercado, como já mencionado anteriormente, é um tema que assumiu grande proeminência ao final da década de 80 e início da década de 90 do século XX, quando os estudos de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990) destacaram seus antecedentes e determinantes, e principalmente as consequências que essa filosofia de gestão poderia proporcionar as empresas que a seguiam. Junto à estrutura conceitual surgiam também as escalas de mensuração, direcionadas à identificação da presença destes determinantes e, por conseguinte, do nível de orientação para o mercado da organização.

Apesar do ápice dos estudos deste tema terem se concentrado neste período, por volta da década de 60 do mesmo século, autores como Levitt (1985) e Drucker (1975) já chamavam a atenção para a necessidade das organizações adotarem uma visão de fora para dentro. Da mesma forma como o tema já denotava a atenção posteriormente ao ápice dos anos 80/90, o mesmo não se exauriu posteriormente, evoluindo conceitualmente e fortalecendo-se em termos de construtos, solidificando-se como forma de avaliação em um mundo globalizado e em setores além do industrial.

Considerando essa realidade, neste primeiro resultado da presente tese apresenta-se um recorte dos estudos realizados sobre a orientação para o mercado no Brasil. Para isso, foram desenvolvidas pesquisas em periódicos, teses e dissertações, conforme delimitações estabelecidas no capítulo dos procedimentos metodológicos, identificando-se 76 estudos entre os anos de 1998 e 2012 (Apêndice B). A partir desses achados, os mesmos passaram por um processo de análise de conteúdo, permitindo na sequência um procedimento de análise estatística, caracterizado como meta-análise. Os resultados provenientes desta técnica são a seguir discutidos visando sua contribuição para o entendimento do direcionamento que as pesquisas publicadas ou defendidas na temática assumiram no país, no referido período de resgate, contemplando o recorte estabelecido.

A estrutura de apresentação dos resultados compreende a seguinte ordem: (I) identificação do tipo de material, (II) ano de publicação ou defesa, (III) autoria, (IV) setores e segmentos analisados, (V) escala de mensuração utilizada, (VI) utilização de análise de desempenho organizacional e resultados obtidos na correlação orientação para o mercado e desempenho.

#### I – Identificação do tipo de material de publicação

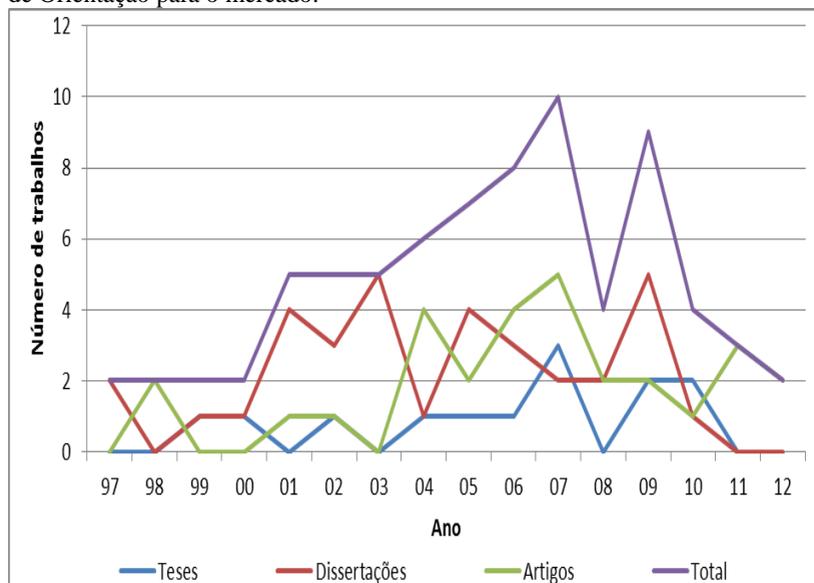
Nesta primeira etapa considerou-se o tipo de publicação ao qual se relaciona o estudo, dividindo-o em três níveis: (T) Tese de Doutorado; (D) Dissertação de Mestrado; (A) Artigo publicado com registro na base Periódicos da Capes. É importante considerar que alguns estudos, sejam eles teses ou dissertações, muitas vezes têm seus resultados publicados posteriormente em algum periódico, o que, neste sentido pode gerar sua duplicidade em termos de contagem. Do total levantado (76 trabalhos),

aproximadamente 45% (34) eram dissertações, seguidas pelos pouco mais de 38% (29) de artigos publicados. As teses de doutorado representaram uma proporção pouca acima dos 17%, respectiva aos 13 casos identificados.

## II – Ano de publicação ou defesa

No período analisado (1997-2012), os respectivos anos de publicação ou defesa dos trabalhos identificados são apresentados no Gráfico 1, que apresenta o resultado total, bem como segmentado por tese (T), dissertação (D) e artigo (A).

**Gráfico 1** - Distribuição anual do número de publicações e defesas sobre o tema de Orientação para o mercado.



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Considerado a base analisada e conseqüentemente os 76 registros identificados, o período entre os anos 2004 e 2009 foi o ápice das publicações e defesas, concentrando 58% (44) dos trabalhos. A primeira tese identificada ocorreu já no ano de 1999 e este tipo de trabalho teve em 2007 seu ano de maior número de defesas (3). As defesas de

dissertações, maior volume por tipo de trabalho identificado (34), teve nos anos de 2003 e 2009 os de maior incidência, com cinco trabalhos em cada ano. Relativo aos artigos publicados entre 1997 e 2003, apenas quatro publicações foram realizadas, registrando crescimento a partir do ano de 2004, passando a partir deste, a ocorrer publicações em todos os demais anos subsequentes. O ano de 2007 em termos de publicações de artigos, assim como no caso das teses e do total, foi o ano de maior número de trabalhos publicados ou defendidos. Já nos dois últimos anos (2011/2012) não houve ocorrência de defesas, registrando-se apenas a publicação de cinco artigos.

Comparado ao volume de publicações internacionais, pesquisado no *Business Source Complete* (BSC), a mais completa base de dados acadêmicos na área de negócios do mundo, disponibilizado no EBSCO-HOST (Recuperado em 23 de janeiro de 2013), com 387 publicações no período 1997-2012, o número de artigos publicados (29) em periódicos brasileiros levantados neste estudo representaria 6,5% de um total de 416 ( $387+29=416$ ). Conforme proporção identificada, isso pode representar relativo interesse sobre o tema entre os pesquisadores brasileiros, já que a base BSC inclui artigos de diferentes países, entre eles EUA, China, Índia, Canadá, Alemanha, entre outros.

Ainda avaliando os dados do BSC e ampliado o período de pesquisa a partir de 1990, ano das principais publicações internacionais (NARVER; SLATER, 1990; KOLHI; JAVORSKI, 1990), o número pouco se ampliaria, alterando-se para 411 artigos publicados. Percebe-se que apesar dos textos-chaves, que definiram o arcabouço do tema terem sido publicados no início da década de 90, foi apenas no final dela que os números de publicações no assunto se ampliaram, alcançando em 2011 seu maior número, com 70 trabalhos internacionais.

Esses resultados denotam a importância, a relevância e atualidade do tema, que por mais de vinte anos após o surgimento das primeiras escalas de avaliação, ainda mantêm-se como um dos elementos centrais da área de marketing. Contribuindo com a profundidade da análise, no próximo item a avaliação em termos de autoria é também discutida.

### III) Autoria dos trabalhos

No que competem às teses e dissertações, a autoria de pesquisador único é a regra, compreendendo 47 casos dos 76 trabalhos identificados. Já na publicação em periódicos (29), a produção em parcerias entre dois ou mais pesquisadores é que se torna praticamente o padrão, representando 83% (24) dos casos deste tipo de trabalho. Nos 76 estudos totais (T/D/A) houve a ocorrência de 86 diferentes pesquisadores. Na Tabela 6 apresenta-se a distribuição de números de trabalhos por autores quanto ao número de vezes que aparecem, destacando-se nominalmente apenas aqueles presentes em mais de três estudos.

**Tabela 6** - Distribuição dos autores conforme número de trabalhos publicados/defendidos.

<b>Número de trabalhos</b>	<b>Número de autores</b>	<b>Proporção do total de autores (86)</b>	<b>Principais autores</b>
<b>Com 1 trabalho</b>	70	81%	-
<b>Com 2 trabalhos</b>	11	13%	-
<b>Com 3 trabalhos</b>	2	2,5%	Antoni; Damacena.
<b>Com 4 trabalhos</b>	3	3,5%	Perin; Sampaio; Urdan.

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Entre os cinco autores destacados, Damacena é o único com registros apenas em artigos publicados. Já Antoni, Perin, Sampaio e Urdan, além dos artigos, têm também seus nomes registrados como autores de suas teses de doutorado. Considerando ainda os trabalhos na tipologia tese, Urdan (1999) e Sampaio (2000) são os primeiros a defenderem teses referentes ao tema orientação para o mercado. Inclusive, seus trabalhos são frequentemente citados pelos demais autores, podendo considerá-los pelo destaque alcançado, como os pesquisadores mais eminentes na temática, considerado o contexto nacional.

### IV) Setores e segmentos analisados

Talvez esta tenha sido a grande contribuição dos pesquisadores em trabalhos brasileiros, quando avançam em seus estudos para além do setor de manufatura, alcançando o varejo e o serviço em diferentes

segmentos, apesar desse direcionamento também estar presente em outros estudos internacionais. Na Tabela 7 são apresentados os resultados por setores contemplados, e quando passível de sua identificação, os segmentos analisados.

**Tabela 7** - Setores e segmentos analisados nos estudos de orientação para o mercado.

<b>Setores</b>	<b>Número de trabalhos</b>	<b>%</b>	<b>Segmentos</b>	<b>Número de trabalhos</b>	<b>%</b>
<b>Agropecuário (Primário)</b>	1	1%	Cooperativa agrícola	1	1%
<b>Manufatura – Indústria de transformação (Secundário)</b>	22	29%	Sem identificação	4	5%
			Construtora	2	3%
			Alimentos	1	1%
			Vestuário	1	1%
			Moveleiro	2	3%
			Petroquímico	1	1%
			Calçadista	2	3%
			Metalúrgico, Mecânico e de Material elétrico	2	3%
			Eletroeletrônica	4	5%
			Vinícola	1	2%
			Refinaria	1	1%
			Bens de consumo	1	1%
			<b>Varejo (Terciário)</b>	9	12%
Supermercadista	1	1%			
Concessionária	3	4%			
Vestuários	2	3%			
<b>Serviços (Terciário)</b>	22	29%	Sem identificação	8	11%
			Comunicação	1	1%
			Ensino superior	5	7%
			Ensino fundamental e médio	1	1%
			Pesquisa	1	1%
			Saúde	1	1%
			Telecomunicações	2	3%
			TI	1	1%
			Financeiro	1	1%
			Hotelaria	1	1%
			<b>Setores</b>	<b>5</b>	<b>7%</b>

<b>diversos em estudos conjuntos</b>			Manufatura; Varejo; Serviços Manufatura e Serviço – Ensino Superior	2	3%
<b>Sectores diversos – Sem identificação</b>	11	14%	Sem identificação	11	14%
<b>Sem estudo empírico</b>	3	4%	Sem identificação	3	4%
<b>Sem identificação</b>	2	3%	Sem identificação	2	3%
<b>Não disponível</b>	1	1%	Sem identificação	1	1%
<b>Total</b>	76	100%	Total	76	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Os estudos empíricos são predominantes entre as pesquisas publicadas e defendidas no período de análise, concentrando mais de 96% (73) do total. Entre estes, os específicos envolvendo empresas de manufatura e serviços compreendem 29% (22) cada um deles, perfazendo ainda 58% do total. Somado aos trabalhos que envolveram mais setores conjuntamente, resultam em 65% dos estudos analisados. Entre os estudos específicos em empresas de manufatura, o destaque é o segmento de eletroeletrônica, que corresponde a 5% (4) do total dos trabalhos. Este setor foi o que apresentou a maior diversidade de segmentos, com onze diferentes tipos de indústrias no total.

Entre os estudos do setor de serviços, a análise em instituições de ensino superior refletem 7% (5) do total de trabalhos, que compreende ainda nove segmentos diferentes entre os identificados. O setor varejista, isoladamente, também foi foco de inúmeros trabalhos, refletindo 12% (9) do total. Destes, os trabalhos realizados em empresas concessionárias de veículos são destaques, com 4% (3) do total. No setor houve registros também nos segmentos de vestuário e supermercadista.

Os trabalhos realizados com amostras de estudos diversos, demonstrando sua aplicabilidade em pesquisas multissetoriais, também se fazem presentes. Do total, 21% (16) possuem essa natureza. Registra-

se também o estudo único no setor agropecuário, realizado em uma cooperativa agrícola. Apesar dos estudos contemplarem a análise multisetorial, sua abordagem não foi comparativa em termos de evidenciar maior ou menor nível de orientação das empresas conforme o setor de atuação, assim como também em analogia ao desempenho obtido.

#### V) Escala de mensuração utilizada

Como já relatado anteriormente, foi principalmente a partir dos estudos de Narver e Slater (1990) e Kohli e Javorski (1990), bem como do desenvolvimento de suas escalas de mensuração, Mktor e Markor respectivamente, que o conceito de filosofia organizacional de orientação para o mercado passou a assumir maior relevância entre os trabalhos publicados na área de marketing. Mas estas escalas não são as únicas nos estudos brasileiros, assim como adaptações também fazem parte deste universo. Na Tabela 8, apresenta-se o resultado da utilização das diferentes escalas da orientação para o mercado entre os 76 estudos identificados, organizados também separadamente por tipo de trabalho, tese (T), dissertação (D) e artigo (A).

**Tabela 8** - Distribuição das escalas utilizadas nos estudos de orientação para o mercado.

Tipos de escalas	Número de trabalhos	%	Tipos de trabalhos quanto à situação da escala	Número de trabalhos	%	Tipos de trabalhos quanto ao nível		
						Número de trabalhos	%	
<b>Markor</b>	40	53%	Original	30	39%	T	4	5%
						D	15	20%
						A	11	14%
			Adaptadas	10	13%	T	4	5%
						D	2	3%
						A	4	5%
<b>Mktor</b>	6	8%	Original	6	8%	T	2	3%
						D	1	1%
						A	3	4%
<b>Deshpandé, Farley e Webster</b>	4	5%	Original	3	4%	T	0	-
						D	2	3%
						A	1	1%
			Adaptadas	1	1%	T	0	-
						D	1	1%
						A	0	-
<b>Cadogan et al.</b>	4	5%	Original	3	4%	T	0	-
						D	1	1%
						A	2	3%

						T	0	-
			Adaptadas	1	1%	D	0	-
						A	1	1%
						T	0	-
<b>Day</b>	3	4%	Original	3	4%	D	2	3%
						A	1	1%
						T	1	1%
<b>Kotler</b>	2	3%	Original	2	3%	D	1	1%
						A	0	-
						T	0	-
<b>Webster</b>	1	1%	Original	1	1%	D	0	-
						A	1	1%
						T	1	1%
<b>Orientação para o mercado proativa</b>	2	3%	Original	2	3%	D	0	-
						A	1	1%
			MKTOR e MARKOR	2	3%			
						T	1	1%
			Não disponível	2	3%			
<b>Outas situações</b>	14	18%						
			Não mencionado	1	1%	D	9	12%
			Não utilizado	6	7%			
			Sem estudo	2	3%	A	4	5%

			empírico					
			Acesso restrito do estudo	1	1%			
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2013).

Como observado, a escala Markor estabelecida em suas versões de Kohli e Jaworski (1990) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993), seja em suas variantes originais (39%) ou como base para adaptações (13%), é a mais utilizada entre os estudos brasileiros identificados, correspondendo a 53% do total. De forma original ou adaptada, 23% (17) do total dos estudos utilizaram essa escala em trabalhos de dissertação de mestrado, seguidos pelos 19% referente aos artigos publicados. No caso das teses, dos treze estudos defendidos, oito utilizaram esta escala, representando 62% do total deste tipo de trabalho. Esse resultado fortalece sua validade em termos de construto para a avaliação também no Brasil da orientação para o mercado, considerado ainda sua adaptabilidade ao contexto nacional.

Já a escala Mktor, estabelecida por Narver e Slater (1990), foi base de avaliação da orientação para o mercado em apenas 8% (6) dos estudos publicados ou defendidos, dos quais duas teses e uma dissertação. Deshpandé, Farley e Webster (1993), representante das escala de mesmo nome, tiveram seus construtos de orientação para o mercado em 5% (4) dos trabalhos analisados, três deles como instrumento utilizado em dissertações de mestrado. Proporção semelhante (5%) ocorreu com a escala de Cadogan *et al.* (1999), utilizada em estudos que visam a relação orientação para o mercado e desempenho de empresas no mercado externo. Estes 5% são provenientes de um trabalho do tipo dissertação e de três artigos.

As escalas propostas por Day (1994), por Kotler (1982) e Webster (1994) também foram utilizadas, porém em menores proporções. Estas, respectivamente representaram 4% (3), 3% (2) e 1% (1) dos trabalhos publicados e defendidos do período de análise. Um desses trabalhos, que foi uma tese de doutorado, utilizou o modelo proposto por Kotler. Dos

estudos que utilizaram a escala de Day, dois foram dissertações. Já no caso de Webster refere-se a apenas um artigo.

A escala de orientação de marketing proativa, que tem também Narver, Slater, e MacLachlan (2004) como proponentes, é considerada uma espécie de evolução da Mktor, ponderando o desenvolvimento de novos produtos e a participação do cliente neste processo. A mesma foi utilizada em 3% (2) dos estudos, dos quais um referente a uma tese de doutorado.

Entre os estudos analisados, em 18% (14) deles as escalas ou não foram consideradas ou mencionadas, ou ainda não ocorreram através de estudos empíricos. Porém, em 82% dos casos as escalas foram utilizadas como forma de avaliação do nível de orientação para o mercado das empresas pesquisadas, enaltecendo a grande preocupação destes estudos em avaliar a intensidade com que essa filosofia está presente na cultura e estratégia da organização. Além dessa avaliação, muitos dos estudos também procuram correlacionar esse nível de orientação com o desempenho empresarial, foco do próximo item.

#### VI) Ocorrência de análise de desempenho e correlação com a orientação para o mercado

O desempenho organizacional superior é uma consequência que evidentemente fez da orientação para o mercado, um dos elementos centrais do marketing. Muitos são os estudos internacionais e autores que observam essa filosofia como guia da gestão das empresas e, conseqüentemente, como um determinante chave do alcance de melhores resultados para as empresas em termos de lucro, participação de mercado, satisfação dos clientes, dentre outros índices de performance estudados.

Nesta fase da análise, identificaram-se entre os 76 trabalhos, a proporção daqueles que comparavam o nível de orientação para o mercado e o desempenho em algum tipo de análise. Na Tabela 9 esses resultados são apresentados e posteriormente discutidos.

**Tabela 9:** Distribuição da ocorrência de análise de desempenho nos trabalhos de orientação para o mercado.

Ocorrência de análise de desempenho	Número de trabalhos	%	Tipo de análise	Número de trabalhos	%
<b>Sim</b>	36	47%	Subjetiva	23	30%
			Objetiva	12	17%
			Não investigado	36	46%
<b>Não</b>	39	52%	Não disponível	2	3%
			Não identificado	2	3%
			<b>Acesso restrito</b>	1	1%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

De acordo com o resultado, 52% (40) dos trabalhos não tiveram análise da correlação orientação para o mercado versus performance. Entre estes, 46% (36) efetivamente foram estudos que entre os seus objetivos, a comparação não fazia parte de seus propósitos.

Já em 47% (36) do total dos trabalhos publicados ou defendidos, a análise de desempenho empresarial ou performance correlacionados ao nível de orientação para o mercado foi avaliada, refletindo novamente a importância dada nos estudos das comprovações de que esta filosofia impacta diretamente nos resultados da empresa. Essa situação vai ao encontro à necessidade de evidenciar economicamente a importância da filosofia de marketing como orientação à prática gerencial.

Entre os estudos que conjecturam essa relação, 30% utilizaram-se de análises de performance subjetivas, enquanto os demais (17%) a partir de análises objetivas. No total desses estudos (36), a influência positiva se

fez presente em 78% (28) dos casos, dos quais apenas dois deles considerados como moderada, enquanto outros três com apenas alguns dos índices analisados identificados como resultados positivos. Já em 14% (5) não houve comprovação direta positiva desta relação. Somente em 8% (3) deles constataram-se que essa correlação se mostrou negativa. Esses, em específico, retratam em dois estudos o setor de serviços no segmento contábil e de ensino superior e o outro em uma análise multissetorial, com empresas de manufatura, varejo e serviço conjuntamente.

#### 4.1.1 Reflexão do direcionamento dos estudos de orientação para o mercado

Analisado conforme conjunto de informações aqui destacadas, observa-se que, desde as primeiras ocorrências, os pesquisadores e autores dos estudos nacionais identificados procuraram desenvolver principalmente trabalhos baseados na confrontação teórico-empírico, avaliando o nível de orientação para o mercado. Destes, praticamente metade (46%) avaliou a relação do nível de orientação para o mercado com a performance empresarial em algum tipo de índice, dos quais dois terços se apresentou como positiva. Os estudos também não se restringiram apenas às empresas de manufatura, o que inclusive é um dos aspectos marcantes, pois já nos primeiros trabalhos análises dos setores terciários foram abordadas.

Apesar de não relatado nos resultados, nas tabelas e gráficos anteriormente expostos, denota-se a importância e a influência da Instituição de Ensino Superior (IES) e pesquisadores do estado do Rio Grande do Sul, assim como a grande concentração nos estudos de empresas localizadas neste estado. Um dos reflexos dessa concentração está na centralização do uso da escala de mensuração Markor, de Kohli e Jaworski (1990) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993), que se estabeleceu como uma espécie de modelo a ser seguido nos estudos desta região.

No que compete ao direcionamento dos estudos, à medida em que os trabalhos internacionais evoluíram em volume, análises de performance financeira e de mercado, de desempenho no mercado externo, inovação, bem como na gestão proativa na relação com o ambiente externo e principalmente o cliente; os estudos locais identificados também surgiram e evoluíram nesta direção. Isso reflete relativa consonância e

alinhamento nas pesquisas nacionais, frente aos que acontecem nos demais estudos e países descritos anteriormente e apresentados nos Quadros 5 e 6 (Seção 2.2).

Mas apesar disto, nos estudos locais analisados não se constataram trabalhos em que a orientação para o mercado foi correlacionada à satisfação dos empregados, comprometimento organizacional, e confiança no desempenho futuro da empresa, conforme estudo de Zhou, Li e Zhou (2004); relativo à relação com a performance da Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) nos trabalhos de Min, Mentzer e Ladd (2007) e de Ellis (2010); assim como da performance social estabelecida no trabalho de Crittenden *et al.* (2011). Supõe-se que esses temas possam vir a ser foco de estudos também no Brasil, principalmente considerando que suas importâncias são latentes e que os demais temas já pesquisados, acabaram por ser replicados também no país.

Evidencia-se também, que a relação orientação para o mercado e nível de concentração de empresas por atividade econômica em um determinado local, este último surgido a partir do Quociente Locacional (QL), não foi ainda abordado nos trabalhos locais, assim como também a escala proposta por Hooley, Saunders e Piercy (2005). É esta linha da orientação para o mercado que inclusive é discutida nesta tese.

Na próxima seção as caracterizações dos municípios estudados são descritas, observando também os dados que se referem aos seus respectivos QLs setoriais.

#### **4.2 Caracterização dos municípios participantes quanto aos seus índices socioeconômicos e de Quociente Locacional (QL)**

Nesta seção apresentam-se a caracterização dos quatro municípios estudados nesta tese – Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes, em que as empresas analisadas quanto ao nível de orientação estavam estabelecidas. As cidades foram analisadas considerando aspectos breves sobre seus históricos; por elementos demográficos como tamanho e crescimento da população; por aspectos econômicos em séries temporais do PIB e do PIB *per Capta*, e dos valores adicionados das atividades econômicas agropecuária, indústria e serviços, a preços correntes segundo o IBGE; bem como evoluções temporais conforme Índice FIRJAN. Além disso, os níveis de

concentração de empresas por atividades econômicas em cada um dos municípios foram estabelecidos, resultando no Quociente Locacional (QL) (CROCCO *et al.*, 2006).

#### 4.2.1 Descrição histórica dos municípios

Os elementos históricos da criação e fundação das cidades analisadas neste estudo são descritos de forma breve, conforme dados de suas prefeituras e do IBGE:

a) Balneário Camboriú (Origem conforme dados da Prefeitura Municipal de Balneário Camboriú (2013) e do IBGE, (2013<sup>c</sup>))

A origem do povoamento da atual cidade de Balneário Camboriú ocorreu quando em 1758, algumas famílias oriundas da região vizinha de Porto Belo, se estabeleceram à margem direita do atual Rio Camboriú, região que hoje abriga o bairro denominado Barra, antigo Nossa Senhora do Bonsucesso. Posteriormente, a localidade se expandiu também com a chegada de outras famílias providas da região do Vale do Itajaí. Mas foi somente a partir de 1930, que a região próxima à orla passou a ser ocupada, quando já em 1932 o primeiro hotel foi edificado nesta área.

Porém, apenas a partir da década de 1960 que a atual atividade econômica voltada ao turismo tomou impulso, colocando a cidade como um dos grandes destinos nacionais. Neste período a localidade ainda não era uma cidade e somente no ano de 1964 que o distrito passou a ter autonomia, emancipando-se do município de Camboriú, passando a se chamar Balneário de Camboriú. Sua denominação atual, com a supressão do – de – ocorreu apenas pela promulgação da lei estadual número 5630, de 20-11-1979. Deste momento em diante, a cidade se solidificou como um dos principais destinos nacionais e internacionais no turismo brasileiro.

b) Bombinhas (Origem conforme dados da Prefeitura Municipal de Bombinhas (2013) e do IBGE (2013<sup>d</sup>))

Antes de sua ocupação pelos primeiros colonizadores açorianos, são fortes evidências de que os índios carijós pertencentes à nação Tupi-

guarani foram os primeiros a povoarem esta área do litoral catarinense. Posteriormente, também há registros de que os espanhóis em 1527 atacaram nestas terras, quando parte de sua tripulação por ali decidiu ficar, espalhando-se posteriormente por outras áreas do litoral catarinense.

A partir de 1735 o então Rei de Portugal, D. João V, incentivou a colonização do litoral e interior desta região do país. Mas foi somente em 1748, que a região começou a receber os primeiros colonizadores vindos das Ilhas dos Açores, território de Portugal. A Enseada das Garoupas, atualmente município de Porto Belo, denominada então de Nova Ericeira, foi a região inicial de fixação das primeiras famílias. A pesca e a agricultura como atividade principal levou a região e seus moradores a uma condição de autossuficiência, ocupando tanto os morros quanto as partes mais baixas e próximas ao mar.

Em período mais recente (1950) sua beleza natural e a abundância da pesca chamaram a atenção das pessoas de outros lugares. Inicialmente dos municípios próximos e posteriormente dos estados do Rio Grande do Sul e Paraná. A década de 1970 foi marcada pelo aumento populacional, porém foi apenas em 1992 que através de um plebiscito sua população local decidiu-se e votou pela emancipação do município de Porto Belo. A Lei Estadual no. 14.414 de 1º de abril do mesmo ano oficializou a criação do então município de Bombinhas.

c) Itajaí (Origem conforme dados da Prefeitura Municipal de Itajaí (2013) e do IBGE (2013<sup>o</sup>))

A necessidade de ocupação da região sul do país pela coroa portuguesa também foi o elemento central da colonização de Itajaí, principalmente no que condizia à disputa com a coroa espanhola. A partir de meados do século XIX, com a instalação da colônia Blumenau (1850) no Vale do Itajaí, e posteriormente a colônia Itajaí, é que a ocupação mais efetiva se deu no território. A foz do atual Rio Itajaí foi a porta de entrada e de apoio para que os colonos que povoaram essas regiões pudessem se estabelecer. Mas antes disso, os primeiros passos da ocupação já eram dados por Antônio Menezes de Vasconcelos Drummond e Agostinho Alves Ramos a partir dos anos de 1820, assim como da própria instalação do Curato do Santíssimo Sacramento de Itajahy em 1824.

Suas terras também estavam concentradas inicialmente sob o domínio de Porto Belo, da qual foi desmembrada somente em 1860 com a instalação do município (vila) de Itajaí. Como descrito, antes mesmo da fundação do município, a geografia da região e as terras banhadas por rio e mar direcionavam a vocação da localidade. Além da entrada dos migrantes, não demorou muito para que o porto dinamizasse a economia local naquela época. Já em 1906 projetos do Ministério da Viação passavam a promover maior viabilidade ao porto. Ao longo deste mesmo século, passados os diferentes ciclos de atividades, a atividade portuária e a relação com negócios internacionais foi cada vez mais se misturando à própria existência local.

d) Navegantes (Origem conforme dados da Prefeitura Municipal de Navegantes (2013) e do IBGE (2013<sup>f</sup>))

A atual área que ocupa hoje o município de Navegantes, emancipado em 1962, pertencia anteriormente às terras do município de Itajaí que, por conseguinte, pertencia a Porto Belo e anteriormente a São Francisco do Sul. Há registros de que já no fim do século XVIII as terras da foz do Rio Itajaí abrigavam cerca de quarenta famílias. Nesta época os registros do Curato de São João Baptista de Itapocoróí (atualmente Penha) em 1793 informavam sobre a existência de um cemitério à margem esquerda do referido rio. Descendentes de portugueses paulistas e de açorianas vindos do desterro fizeram parte dos primeiros colonizadores.

Como povoado da Paróquia do Santíssimo Sacramento de Itajaí, a região ocupada pelo atual município de Navegantes era denominada pelos documentos religiosos como: Lado Norte do Rio, Pontal e até mesmo de Outro Lado do Rio. As atividades econômicas principais eram a agricultura, os moinhos de farinha e a pesca. Por muito tempo, a cidade, então bairro Nossa Senhora dos Navegantes, pertencente a Itajaí, viveu sobre sua dependência. Após a conquista de sua emancipação seu desenvolvimento ocorreu de forma lenta, porém sua vocação ao mar e sua posição estratégica começaram a traçar o futuro e a identidade local.

Apresentado essa descrição inicial, no próximo item são alinhados alguns aspectos demográficos dos quatro municípios.

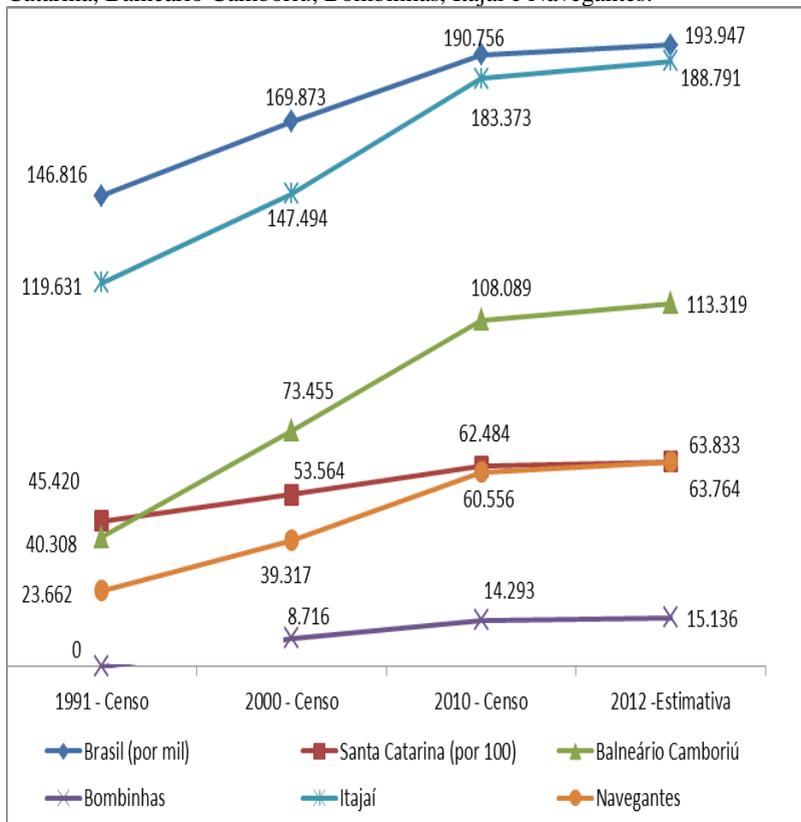
#### 4.2.2 Aspectos demográficos dos municípios segundo o IBGE

Nas cidades, assim como nas empresas ou qualquer outro tipo de organização, as pessoas são a sua essência. Nos quatro municípios analisados esse elemento central, segundo o Censo do IBGE de 2010 (2013<sup>a</sup>) era formado por mais de 366 mil habitantes, concentrando aproximadamente 6% da população total do estado de Santa Catarina, formado por 295 municípios. No Gráfico 2, é apresentado os resultados censitários dos respectivos municípios, bem como comparativamente ao estado e ao total do Brasil.

Em todas as cidades analisadas, comparando-se o Censo de 1991 à estimativa da população de 2012, o crescimento foi superior ao total do Brasil, com 1,33% a.a., e Santa Catarina com 1,63% a.a.. A maior cidade em número de habitantes entre as quatro analisadas é a cidade de Itajaí, com estimativas de cerca de 189 mil habitantes em 2012, porém justamente a que teve o menor nível de crescimento, com aproximadamente 58% (2,19% a.a.) em função do Censo de 1991.

Balneário Camboriú, a segunda maior cidade do grupo analisado, foi a que registrou o maior nível de crescimento entre o período 1991/2012, atingindo pouco mais de 181% (5,04% a.a.). Este município que representava apenas 22% do total de habitantes entre os três contabilizados em 1991, na estimativa de 2012 já alcançava proporção de 30% do total dos quatro analisados.

**Gráfico 2** - Evolução comparativa do número de habitantes do Brasil, Santa Catarina, Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes.



Fonte: IBGE (2013<sup>a</sup>)

Notas: A população do Brasil tem seu resultado no gráfico dividido por mil. A população de Santa Catarina tem seu resultado no gráfico dividido por cem.

Em relação ao Censo de 1991, a cidade de Bombinhas ainda não era emancipada, o que lhe conferia uma condição de zero habitantes. Já em seu primeiro censo (2000) contemplava uma população de 8.716 pessoas, passando segundo a estimativa de 2012, para 15.136 habitantes, contabilizando crescimento neste curto espaço de tempo de aproximadamente 74% ou ainda 4,7% a.a., terceira maior taxa de crescimento entre o municípios avaliados. Crescimento ainda maior também foi contemplado pela cidade de Navegantes, refletidos em

aproximadamente 170%, (1991/2012) à taxa de 4,83% a.a., que elevaram a população para aproximadamente 65 mil habitantes.

Estudos do IBGE (2013<sup>g</sup>) comparando as taxas médias geométricas de crescimento anual (%), segundo classes de tamanho dos municípios, apontavam que entre o Censo de 2000 e a estimativa realizada em 2011, a população brasileira cresceu 1.15% a.a. Já nos grupos relativos aos municípios abordados neste estudo em específico, como Balneário Camboriú e Itajaí (de 100.001 a 200.000 habitantes), Navegantes (de 50.001 até 100.00 habitantes) e Bombinhas (de 10.001 a 20.000 habitantes), as taxas médias de crescimento foram de 2,03%, 0,63% e 0,0026% a.a. respectivamente. Enquanto isso, no mesmo intervalo temporal, Balneário e Camboriú e Itajaí cresceram 3,8% e 2,13% a.a., Navegantes 4,25% a.a. e Bombinhas 4,88% a.a.. Isolado esse período (2000/2011), Bombinhas e Navegantes cresceram significativamente mais que seus pares integrantes das mesmas classes de tamanho. Em Balneário Camboriú, o resultado também foi significativo em relação aos demais municípios, alcançando quase o dobro. Apenas em Itajaí que o resultado ficou levemente superior à média do grupo.

O crescimento experimentado por Balneário Camboriú também se refletiu em sua densidade demográfica. Considerando sua pequena extensão territorial (46 Km<sup>2</sup>) e sua característica de ocupação verticalizada, a densidade demográfica do município ultrapassa os 2,3 mil habitantes por Km<sup>2</sup> (IBGE, 2013<sup>e</sup>). Para efeito de comparação sobre essa significativa característica do município, nas cidades de Itajaí (288 Km<sup>2</sup>), Navegantes (112 Km<sup>2</sup>) e Bombinhas (36 Km<sup>2</sup>), essa condição é de 633, 543 e 423 habitantes por Km<sup>2</sup> (IBGE, 2013<sup>d</sup>; 2013<sup>e</sup>; 2013<sup>f</sup>). Vale refletir que Bombinhas, inclusive, por possuir área inferior a de Balneário Camboriú, e considerando suas taxas de crescimento geométrico da população experimentada até aqui, poderá no futuro ter sua condição de densidade demográfica também acentuada.

#### 4.2.3 Aspectos econômicos dos municípios

A macroeconomia emprega diferentes mecanismos de avaliação do desempenho de uma nação, estado ou ainda município. Raramente essas medidas são desprovidas de críticas, porém sem perder seu efeito de medição, já que é através de uma metodologia clara que são estabelecidas, provendo sua comparação em séries históricas, assim

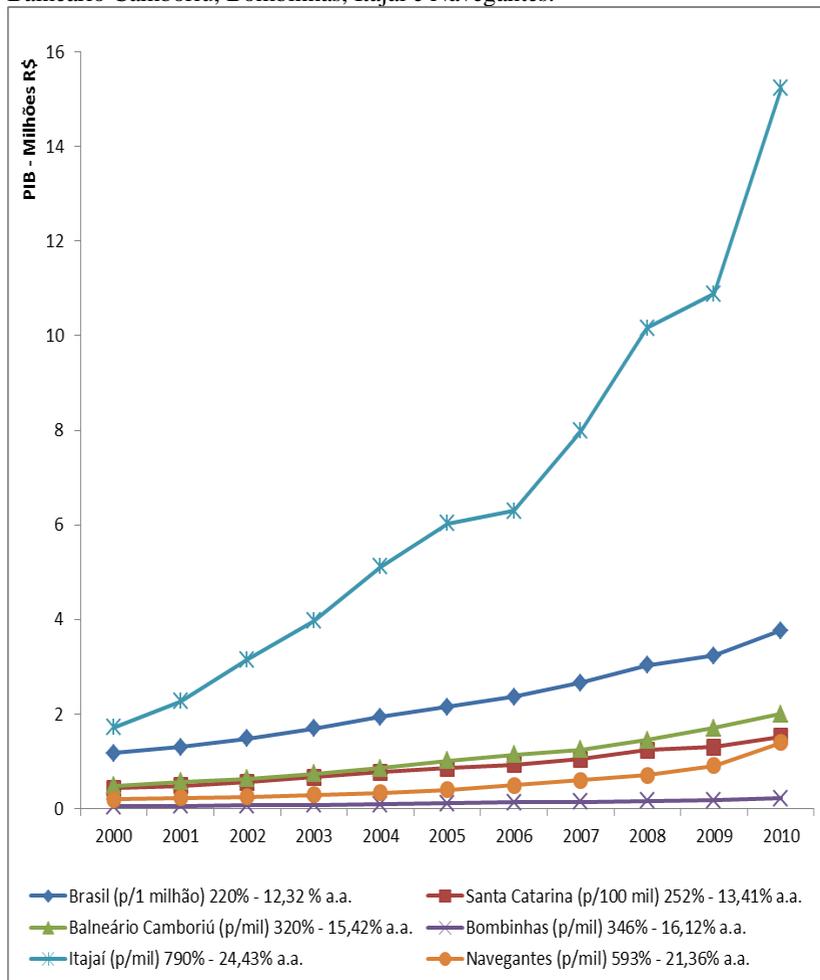
como comparativas a outras localidades. Miles e Scott (2005) observam que, mesmo que a macroeconomia não meça todas as facetas da atividade econômica, não significa que sua contabilidade não ocorra a partir de cálculos esclarecedores.

Em relação aos municípios evidenciados neste estudo, comparativamente ao Brasil e Santa Catarina, os aspectos econômicos descritos na sequência observam os resultados do PIB, do PIB *per Capta*, e o valor adicionado bruto do agrupamento das atividades econômicas agropecuária, indústria e serviços, todos a preços correntes. O PIB municipal, bem como as demais contas, é estabelecido pelo IBGE em parceria com os Órgãos Estaduais de Estatística e Secretarias Estaduais de Governo, que fornecem estimativas a preços correntes através de um processo descendente de repartição do valor adicionado das quinze atividades econômicas das Contas Regionais, estabelecido para cada Unidade da Federação. Conforme o IBGE (2013<sup>b</sup>) a metodologia utilizada para a contabilidade desse valor está em consonância com as metodologias aplicadas na apuração das Contas Regionais e das Contas Nacionais do Brasil, seguindo as recomendações feitas pelas Nações Unidas, o que possibilita seu uso de forma comparativa.

Relativo aos indicadores socioeconômicos, o PIB, apesar de suas falhas de constituição, se apresenta ainda como a melhor ferramenta de mensuração da economia de uma localidade e de sua evolução (O'SULLIVAN; SHEFFRIN; NISHIJIMA, 2004). Os autores descrevem que o PIB a preços correntes, também denominado de PIB nominal, reflete a soma de todos os produtos e serviços produzidos em uma economia, em momento específico, considerando os preços no momento de sua contabilização. Apesar de o PIB Real ou a preços constantes mensurar mais adequadamente a real situação do crescimento econômico, pois considera um ano base para efeito comparativo, neste estudo seu efeito comparativo é mantido.

Considera-se aqui, portanto, mais as taxas da evolução ocorrida no período, do que propriamente o tamanho absoluto das economias locais analisadas. No Gráfico 3, esses resultados são apresentados, considerando para o Brasil o total dividido por milhão, Santa Catarina por cem mil e nas cidades por mil. Essa razão foi estabelecida para a aproximação dos valores e possível apresentação em um mesmo gráfico.

**Gráfico 3** - Evolução do PIB 2000/2010 à preços correntes do país, estado e Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes.



Fonte: IBGE (2013<sup>b</sup>).

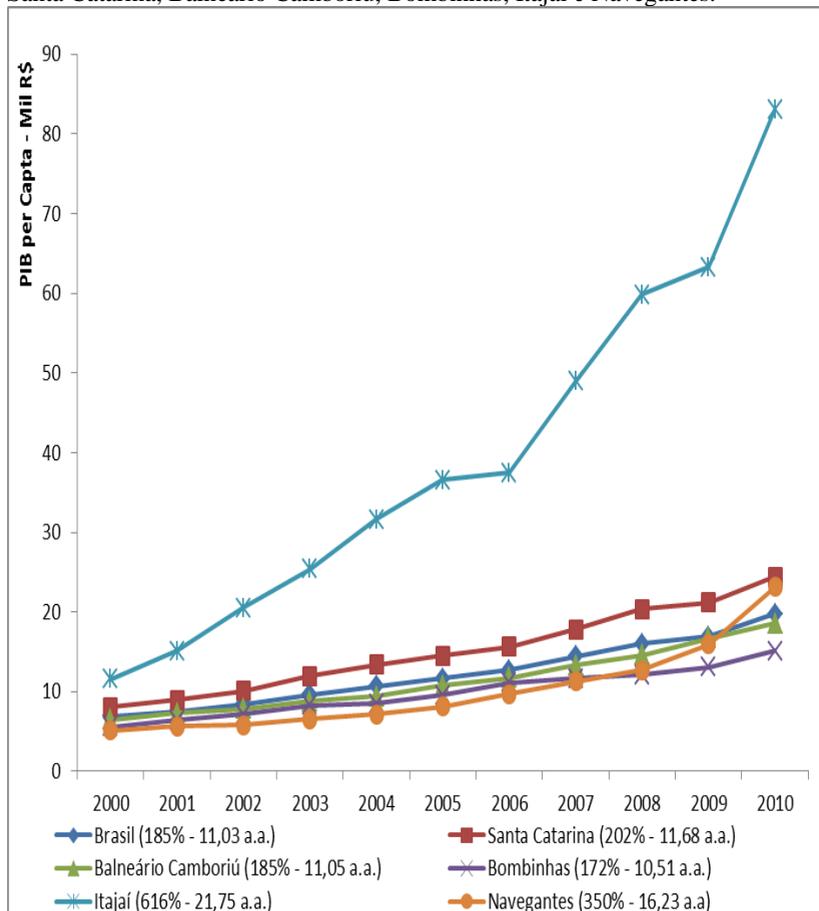
Comparado ao desempenho alcançado no período 2000/2010 pelo total do Brasil (220%) e do estado de Santa Catarina (252%), as quatro cidades analisadas apresentaram resultados superiores, mas nenhuma das localidades foi tão pródiga quanto IT, que ao longo do período analisado teve seu PIB a preços correntes ampliado em praticamente nove vezes, ou 790%. Essa evolução é proveniente de uma taxa anual de

24,4% de crescimento do produto gerado entre os anos de 2000 (R\$ 1,72 bilhões) e 2010 (15,23 bilhões). Situação próxima em termos de taxa de crescimento também foi registrada na cidade de Navegantes, passando dos cerca de R\$ 202 milhões em 2000 para praticamente R\$ 1,4 bilhão em 2010, resultado dos 593% de crescimento total ou 21,3% a.a.

As cidades de Bombinhas e de Balneário Camboriú já tiveram uma evolução de PIB a taxas anuais mais próximas a ocorrida no total de Santa Catarina, ou seja, simultaneamente 16,12% e 15,42% a.a., em função de 13,41% a.a. do estado. Porém, no acumulado dos anos analisados os crescimentos foram relativamente superiores, atingindo 88% e 68% a mais do que os 252% de Santa Catarina. A cidade de Balneário Camboriú, segundo PIB mais alto entre as quatro cidades, em decorrência do seu desempenho inferior as demais, permitiu a aproximação de Navegantes, a terceira colocada. Em 2000 o PIB de Balneário Camboriú que era 2,4 vezes superior ao de Navegantes, foi apenas de 1,4 vezes em 2010. Essa aproximação ocorreu principalmente a partir dos anos de 2006/2007, porém solidificando-se com o resultado de 2010, quando em comparação a 2009, o PIB de Navegantes cresceu pouco mais de 53%, em detrimento dos aproximadamente 18% de Balneário Camboriú. A taxa aferida neste ano foi inclusive a mais alta entre todos os anos e municípios avaliados. Porém, vale destacar que Itajaí neste mesmo biênio acrescentou praticamente mais 40% sobre seu já alto PIB anterior.

Contribuindo para essa análise, o PIB *per Capta* é uma medida de desempenho que traduz melhor a evolução local em uma série temporal. Miles e Scott (2005) e O'Sullivan, Sheffrin e Nishijima (2004) consideram que conforme as diferenças do tamanho de uma população, a comparação apenas pelo PIB pode distorcer a análise e, portanto, essa medida apresenta-se como mais adequada. No Gráfico 4 essa medida de desempenho local é apresentada.

**Gráfico 4** - Evolução do PIB *per Capta* 2000/2010 à preços correntes do Brasil, Santa Catarina, Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes.



Fonte: IBGE (2013<sup>b</sup>).

A cidade de Itajaí, além do seu PIB *per Capta* alto para os padrões brasileiros, também se destaca pelas taxas de crescimento, apresentando o melhor desempenho comparativamente às demais localidades analisadas. A taxa anual de 21,7% é mais de duas vezes superior ao alcançado por Bombinhas (10,5% a.a.), e praticamente a mesma proporção superior às alcançadas pelo total do país (11% a.a.), pela cidade de Balneário Camboriú (11%) e do estado (11,7%). O PIB *per*

*Capta* do município que saiu dos R\$ 11,6 mil no ano de 2000 foi multiplicado por mais de sete vezes, alcançando em 2010 o valor de R\$ 83 mil. Enquanto isso, o PIB *per Capta* das demais cidades que no ano de 2000 ficavam em R\$ 5,1 mil em Navegantes, R\$ 5,6 mil em Bombinhas e R\$ 6,5 mil no município de Balneário Camboriú, alcançou em 2010 apenas R\$ 23,1 mil, R\$ 15,1 mil e R\$ 18,6 mil respectivamente. Entre estas três, como pode ser percebido, Navegantes alcançou a maior taxa (16,2% a.a.), reposicionando-a da última para a segunda colocação entre as cidades avaliadas.

Mesmo assim, Navegantes, Balneário Camboriú e principalmente Bombinhas tiveram seus PIBs *per Capta* sempre em valores inferiores à média estadual, que em 2010 encontrava-se em R\$ 24,4 mil. Se comparado ao PIB *per Capta* nacional a situação somente não é idêntica pelo fato de que em 2010 o município de Navegantes superou o valor do total do país. Isso inclusive reflexo do já relatado sobre o PIB local, quando o município teve seu produto acrescido em mais de 53% sobre o ano de 2009. Ampliando a análise para além das quatro cidades, no contexto dos 295 municípios catarinenses, as mesmas estão posicionadas em função do PIB *per Capta* a preços correntes nas seguintes colocações: 2º a cidade de Itajaí; em 54º está Navegantes; 102º é a posição de Balneário Camboriú; e 174º a colocação de Bombinhas.

Essa avaliação também foi expandida para o nível internacional. Conforme Miles e Scott (2005) descrevem, na comparação efetiva entre diferentes economias, a ampliação da confiança é passível de ser alcançada com a adoção de alguns critérios: a conversão dos valores para uma moeda comum; e o uso de taxas de câmbio de Paridade de Poder de Compra (PPC) em vez das taxas de câmbio de mercado. Conforme relatório do Banco Mundial (WORLD BANK, 2011) a partir do dólar como moeda comum, o PIB *per Capta* do Brasil considerando o critério PPC é estabelecido como U\$ 10.920, o posicionando na 96º colocação entre os 215 países avaliados.

A partir disto utilizou-se para o mesmo ano o valor do PIB *per Capta* a preços correntes em Dólar, segundo o Banco Mundial, em função do PIB *per Capta* a preços correntes, segundo o IBGE. Nesta condição atribuiu-se à cotação do dólar o valor de R\$ 1,809. Esse foi então utilizado para converter os PIBs *per Capta* a preços correntes dos

municípios do Real para o Dólar. Os resultados sugestivos são apresentados na Tabela 10.

**Tabela 10** - Conversão do PIB *per Capta* R\$/U\$ conforme Paridade do Poder de Compra (PPC)

Nível de análise	PIB <i>per Capta</i> a Preços correntes (IBGE) R\$	Cotação do Dólar identificada conforme (PPC) R\$	PIB <i>per Capta</i> a Preços correntes (WORLD BANK) U\$
<b>Brasil</b>	19.764		10.920
<b>Santa Catarina</b>	24.403		13490
<b>Balneário Camboriú</b>	18.573		10267
<b>Bombinhas</b>	15.140	1,809	8369
<b>Itajaí</b>	83.083		45927
<b>Navegantes</b>	23.117		12779

Fonte: adaptado de IBGE (2013<sup>b</sup>) e WORLD BANK (2011).

Finalmente, considerando o *ranking* do Banco Mundial segundo o PPC e comparando às economias locais, Santa Catarina e as quatro cidades analisadas, suas posições se enquadrariam nas seguintes condições: o estado estaria em 88º posição, à frente da Bulgária e atrás proximamente da Argentina (77º), Chile e Uruguai (85º). A cidade de Balneário Camboriú, com os seus U\$ 10.267 assumiria apenas a 103º colocação, após a África do Sul (102º) e à frente do Equador (103º). Bombinhas, o menor PIB *per Capta* (U\$ 8.369) entre as cidades analisadas, estaria posicionado em 113º, próximo à Tailândia (113º) e Tunísia (114º). Já a cidade de Itajaí, com o expressivo valor de U\$ 45.927 de PIB *per Capta*, seria a 19º economia em termos de PIB *per Capta*, entre os Estados Unidos (18º) e a Holanda (19º). Por fim, a posição do município de Navegantes (U\$ 12.779) estaria em 92º, à frente de Monte Negro (92º) e da Venezuela (93º). É importante destacar a natureza sugestiva desta comparação, que posiciona lado a lado países e cidades, bem como seu retrato temporal limitado apenas ao ano de 2010.

Dando continuidade à análise, a composição da riqueza de uma nação, estado ou localidade compete às atividades que desenvolve e de como utiliza os recursos que dispõe. Gremaud, Vasconcellos e Toneto Jr (2011) mencionam que o esforço constituído na produção é a principal atividade econômica a ser mensurada, cujo resultado refletirá a capacidade de atender aos anseios da sociedade e de gerar riqueza para a mesma. Nesse sentido, a partir deste ponto as contas nacionais, regionais e locais são consideradas pelo valor adicionado bruto do agrupamento das atividades econômicas agropecuária, indústria e serviços, todos a preços correntes.

#### 4.2.3.1 Valor adicionado bruto por setor econômico

Este agregado macroeconômico é um importante indicativo da geração da riqueza local e representa principalmente como estão alocados os fatores de produção. Considerado o ano de 2010 e o PIB do país, estado e municípios analisados, na Tabela 11 são descritos os resultados pertinentes à proporção dos três setores no PIB a preços correntes, discutidos na sequência.

**Tabela 11** - Resumo 2010 da distribuição dos setores no PIB a preços correntes.

Nível de análise	PIB total a preços correntes 2010 (Mil R\$)	(a) Setor Agropecuário	(b) Setor Industrial	(c) Setor de Serviços	Impostos sobre produtos líquidos de subsídios a preços correntes
<b>Brasil</b>	3.770.085.000	4,54%	24,03%	57,03%	<b>14,40%</b>
<b>Santa Catarina</b>	152.482.000	5,74%	29,20%	50,72%	<b>14,34%</b>
<b>Balneário Camboriú</b>	2.007.577	0,25%	16,76%	<b>73,25%</b>	<b>9,73%</b>
<b>Bombinhas</b>	216.393	<b>6,32%</b>	18,38%	68,66%	<b>6,63%</b>
<b>Itajaí</b>	15.235.108	0,29%	9,24%	52,65%	<b>37,81%</b>
<b>Navegantes</b>	1.399.885	2,16%	<b>38,19%</b>	49,57%	<b>10,08%</b>

Fonte: IBGE (2013<sup>b</sup>; 2013<sup>c</sup>; 2013<sup>d</sup>; 2013<sup>e</sup>; 2013<sup>f</sup>).

Nota: grifo na cor azul representa o destaque de proporcionalidade no setor de atividade e nos impostos sobre produtos líquidos de subsídios a preços correntes.

Aos setores econômicos, na composição do PIB são somados os impostos sobre produtos líquidos de subsídios a preços correntes, os quais são provenientes dos impostos indiretos federais, estaduais e

municipais, como o Imposto de Produtos Industrializados (IPI), o Imposto de Importação (II), o Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e de Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS), Imposto sobre Serviços (ISS) entre outros.

Nota-se que na cidade de Itajaí essa conta é amplamente representativa, com aproximadamente 38% do total do PIB a preços correntes em 2010. Comparado aos municípios de Santa Catarina, a cidade assume a primeira posição nesta variável, muito superior ao segundo colocado, Joinville, a maior economia do estado, cuja referida conta é de pouco mais de R\$ 2,09 bilhões (IBGE, 2013<sup>c</sup>).

#### a) Setor Agropecuário (Atividade Primária)

O IBGE agrupa nesta conta todas as atividades extrativistas, de plantio e de criação animal e em 2010 foi responsável no Brasil pelo valor adicionado bruto ao PIB a preços de correntes de mais de R\$ 171 bilhões, representando 4,5% do total da economia nacional. No estado o setor gerou R\$ 8,8 bilhões, ou seja, 5,7% do PIB do estado. Relativo às cidades, em Balneário Camboriú e em Itajaí, cujo setor agregou respectivamente R\$ 5,1 milhões e R\$ 44,5 milhões, sua importância na economia é pouco representativa, resultando concomitantemente em proporções de apenas 0,25% e 0,29%. Já em Navegantes a proporção se acentua, porém ficando ainda abaixo das proporções nacionais e estaduais, com 2,2% (R\$ 30,2 milhões). Por fim, em Bombinhas o setor representou 6,3%, proveniente da agregação de R\$ 13,7 milhões ao PIB local. Conforme posição geográfica da cidade de Bombinhas, bem como a própria extensão territorial, é possível considerar essa proporção surpreendente, acima de todas as cidades, do estado e do país.

#### b) Setor industrial (Atividade Secundária)

O setor industrial é formado por todas as atividades de transformação em seus diversos segmentos e no Brasil representou 24% da economia nacional em 2010, reflexo dos cerca de R\$ 906 bilhões de valor agregado ao PIB a preços correntes no referido ano. Assim como no setor agropecuário, o setor industrial possui representatividade em Santa Catarina pouco acima do que ocorre no total do país, concentrando 29% (R\$ 44,5 bilhões) do PIB, muito característico da economia do estado,

proveniente das indústrias Metal-Mecânica, Têxtil, Moveleira, Cerâmica, entre outras.

Analisando os resultados nos municípios, em Balneário Camboriú, Bombinhas e Itajaí esse setor foi proporcionalmente inferior aos resultados do país e do estado, com aproximadamente 17%, 18% e 9% respectivamente das economias locais (R\$ 336,5 milhões; R\$ 39,8 milhões; e R\$ 1,4 bilhões). Já Navegantes foi a única cidade entre as quatro analisadas em que a representatividade do setor foi superior ao país e ao estado, responsável por R\$ 534,6 milhões, significando pouco mais de 38% da economia do município, mais do que o dobro de Balneário Camboriú e Bombinhas e superior a quatro vezes o de Itajaí. É claro que esses resultados refletem apenas a proporção deste setor no total da economia local, pois o valor agregado absoluto da indústria em Itajaí é de pouco mais de 2,6 vezes o alcançado pelo setor em Navegantes.

### c) Setor de serviços (atividade terciária)

Conforme o IBGE, este setor agrega atividades de comércio e de serviços diversos, e no total do PIB nacional contribuiu com a geração de R\$ 2,15 trilhões de renda em 2010, resultando em 57% do total gerado neste ano. Diferentemente dos dois setores anteriores, neste, o estado de Santa Catarina possui proporção inferior ao apurado no total do país, aproximados 51%, pertinente aos R\$ 77,3 bilhões. Esse resultado reflete inclusive o já mencionado na análise da indústria, com presença intensa no estado.

Entre os municípios, o setor é o mais representativo entre todos os analisados, porém no caso de Itajaí e Navegantes, sua importância no PIB total é inferior à condição nacional. Nestes, o valor agregado do serviço equivale a R\$ 8,02 bilhões e 694 milhões, referentes aos 53% em Itajaí e 50% em Navegantes. Já em relação a Balneário Camboriú e Bombinhas, o setor se sobressai à situação nacional e ao estado, bem como dos demais municípios. No caso do primeiro, representa 73% e no segundo 69% do PIB a preços correntes totais, equivalentes a R\$ 1,47 bilhões e R\$ 148,6 milhões em 2010. Em todas as cidades, notam-se justamente a presença marcante de atividades de serviço e varejo, que direcionam esses resultados. Contudo, as atividades direcionadas aos serviços portuários e afins em Itajaí e Navegantes, não foram tão

predominantemente marcantes nestas duas cidades, como o foi o turismo e afins para Balneário e Bombinhas. Essas questões são inclusive posteriormente aprofundadas quando analisadas na perspectiva do Quociente Locacional.

#### 4.2.4 Os resultados do índice FIRJAN

O crescimento econômico representado pela evolução real do PIB não é um indicativo direto do desenvolvimento de um país, porém se aproxima mais dessa condição na medida em que se insere sua medida de forma *per Capta*. Gremaud, Vasconcellos e Toneto Jr (2011) mencionam que essa medida é uma primeira aproximação para quantificar o grau de desenvolvimento de um país, e sua utilização representa um grande avanço, mas precisa ser complementado com outros indicadores, incluindo os chamados aspectos distributivos da renda e os indicadores sociais.

Entre esses surgem os índices Gini e o IDH. O primeiro avalia o nível de distribuição de renda estabelecido em um país, representado em uma notação de zero a um. Quanto mais próximo de zero, maior a igualdade de distribuição da renda entre os habitantes; enquanto o inverso a total concentração. O IDH, Índice de Desenvolvimento Humano, combina produto, expectativa de vida e educação da população de um país (MILES; SCOTT, 2005). Gremaud, Vasconcellos e Toneto Jr (2011) observam que o mesmo pode ser estabelecido em nível de país, estado ou cidade, e seu valor final também se encontra entre o zero e o um e quanto mais próxima deste último, mais desenvolvido é considerado o país.

Apesar da importância destes indicadores, sua atualização nos municípios é lenta e seus dados mais recentes são do ano 2000, conforme o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil de 2003 (PNUD, 2013). Considerado isto, esta faceta de desenvolvimento foi contemplada de acordo com análise da Federação da Indústria do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), que empreende desde 2008, com base nos dados do ano 2000, o Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal (IFDM). Este é resultante da avaliação dos dados de todas as cidades brasileiras relativos aos índices específicos de três variáveis: Emprego & Renda (E&R); Educação (Edu); eSaúde (Saú), feito

exclusivamente com base em estatísticas públicas oficiais, disponibilizadas pelos ministérios do Trabalho, Educação e Saúde.

O índice também considera o desenvolvimento, em detrimento apenas do crescimento, considerando assim de forma sustentável o bem estar da população. É estabelecido entre os valores zero e um, e quanto maior, melhor a situação municipal em função dessas variáveis. Os resultados do IFDM para o grupo de municípios analisados, bem como do estado de Santa Catarina são apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12** - Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal para Santa Catarina, Balneário Camboriú, Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes.

Cidades e estado	Ranking IFDM				IFDM 2000	IFDM 2010	Evolução 2000/10	E&R	Edu.	Saú.
	Nacional		Estadual							
	2000	2010	2000	2010						
<b>Santa Catarina</b>	-	-	-	-	0,6383	0,8261	29%	0,7846	0,8356	0,8582
<b>Balneário Camboriú</b>	1096°	150°	72°	10°	0,6384	0,8433	32%	0,7551	0,8302	0,9444
<b>Itajaí</b>	408°	155°	15°	11°	0,7028	0,8408	20%	0,7578	0,8440	0,9207
<b>Navegantes</b>	2001°	462°	185°	40°	0,5788	0,7834	35%	0,7834	0,7834	0,7834
<b>Bombinhas</b>	1967°	1172°	181°	125°	0,5815	0,7271	25%	0,4012	0,8788	0,9014

Fonte: Relatório IFDM 2008 e 2012 - FIRJAN (2013).

O IFDM apurado para o estado evoluiu 29% no período analisado, percentual inferior apenas aos municípios de Navegantes (35%) e de Balneário Camboriú (32%). Já os municípios de Bombinhas (25%) e Itajaí(20%) alcançaram evoluções em patamares inferiores ao do total de Santa Catarina. Mas é nos *rankings* nacional e estadual que a melhoria do desempenho dos quatro municípios pode ser melhor evidenciada, destacando principalmente Balneário Camboriú, Navegantes e Bombinhas. Até mesmo a cidade de Itajaí, cuja ampliação do IFDM foi de somente 20%, passou da 408ª para 155ª posição no país, porém somente da 15ª para a 11ª colocação no estado.

A cidade de Balneário Camboriú se destaca principalmente pela sua condição no índice relativo à Saúde, levemente inferior a Itajaí em Educação e Emprego & Renda (E&R). No caso da cidade de Navegantes, todos os índices específicos tiveram o mesmo índice, porém é no Emprego & Renda que o município se posiciona em condição superior aos demais e em relação à média do estado. É também no Emprego & Renda o aspecto determinante para Bombinhas, contudo de forma contrária. A cidade possui entre os municípios analisados a melhor condição em Educação e também uma relativa boa condição no índice pertinente à Saúde (acima da média do estado), mas no E&R o índice é apenas pouco maior que a metade do estabelecido para os demais.

Apresentado os resultados do desenvolvimento municipal, na próxima seção é descrita a composição empresarial dos municípios, segmentado conforme setores e expresso segundo a concentração de empresas por atividade econômica, resultante do Quociente Locacional.

#### 4.2.5 Composição empresarial e o índice de Quocientes Locacionais dos municípios

A geração da riqueza em seus diferentes níveis de abrangência geográfica (Nacional; Regional e Local), provém da contribuição e do aprimoramento de diferentes variáveis e não apenas de uma única. Esse conjunto deve se complementar, apoiando e sendo apoiadas umas pelas outras. Entre estas variáveis, conforme Kotler, Jatusripitak e Maesincee (1997), destaca-se o papel das iniciativas do setor privado na geração de uma riqueza local, as quais devem ser compatíveis com as estratégias e

políticas governamentais, em que ambas terão melhor desempenho na medida em que estiverem mais intensamente relacionadas.

De forma semelhante, Porter (1999) observa que a vantagem competitiva sustentável de um lugar é criada através de um esforço localizado, combinando seus valores nacionais, sua cultura, suas estruturas econômicas, suas instituições e a sua história. Entre as variáveis que contribuem para a competitividade (dotes naturais, força de trabalho, políticas monetárias, entre outras), a capacidade de inovação e melhorias dos negócios estabelecidos nos lugares é um fator determinante.

Considerando essa importância, nesta etapa é enumerada descritivamente a composição empresarial dos municípios em análise, conforme classificação de atividade do Cadastro Nacional de Empresas do IBGE, comparando-as à situação do estado e do país, identificando ainda potenciais concentrações a partir do cálculo do Quociente Locacional (QL) (Tabela 13).

No total do Brasil, em 2010 o número de registros ultrapassava os 5,12 milhões de empresas, superior em 15% ao identificado no ano de 2000. Entre estas, o setor de maior destaque em números absolutos é o G (Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas), compreendendo aproximadamente 44% do total. De forma distante, o setor C (Indústria de Transformação) é o segundo mais numeroso, com pouco mais de 441 mil unidades (8,6%). Em termos de crescimento, excetuando-se o setor U (Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais), os setores A (Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura) e o H (Transporte, armazenagem e correio - juntamente com o J) atingiram os maiores níveis com 147% e 106% mais empresas, comparados os anos de 2000/2010.

**Tabela 13-** Número, evolução e proporção de empresas cadastradas no Brasil (BRA), Santa Catarina (SC), Balneário Camboriú (BC), Bombinhas (BB), Itajaí (IT) e Navegantes (NV).

Atividades	Número de empresas registradas em 2010						Evolução relativa ao ano de 2010 versus o ano de 2000 <sup>e</sup> (%)						Índice de Proporção dos Setores na cidade pelo registro total do país em 2010 <sup>g</sup>					
	BRA	SC	BC	BB	IT	NV	BRA	SC	BC	BB	IT	NV	BRA	SC	BC	BB	IT	NV
<b>A - Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura<sup>f</sup></b>	97.355	1.757	6	0	36	18	147	(- 20)	(- 50)	(- 100)	(- 42)	(- 25)	0,0	0,0	0,2	0,5	0,6	1,5
<b>B - Indústrias extrativas</b>	10.583	423	1	0	5	4	(- 27)	(- 33)	(- 80)	0	(- 50)	100	0,1	0,0	0,3	1,1	0,4	1,4
<b>C - Indústrias de transformação</b>	441.148	38.783	401	55	847	251	0	11	2	57	18	77	0,6	0,6	1,2	1,6	0,7	1,0
<b>D - Eletricidade e gás</b>	1.795	236	1	0	0	0	73	190	600	200	850	500	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>E - Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação</b>	9.357	654	6	3	19	6	- <sup>a</sup>	- <sup>a</sup>	- <sup>a</sup>	- <sup>a</sup>	- <sup>a</sup>	- <sup>a</sup>	0,4	1,7	1,2	1,8	0,9	1,4
<b>F - Construção</b>	178.095	10.350	480	64	364	71	55	59	103	300	76	196	1,7	1,9	1,2	1,1	1,1	1,0
<b>G - Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas</b>	2.243.421	104.527	3.282	316	3.628	835	3	5	12	36	7	58	0,9	0,7	1,0	1,1	1,1	1,2



Atividades	Número de empresas registradas em 2010				Evolução relativa ao ano de 2010 versus o ano de 2000 <sup>c</sup> (%)				Índice de Proporção dos Setores na cidade pelo registro total do estado em 2010 <sup>f</sup>				Índice de Proporção dos Setores na cidade pelo registro total do país em 2010 <sup>f</sup>							
	BRA	SC	BC	BB	IT	NV	BRA	SC	BC	BB	IT	NV	BC	BB	IT	NV				
seguridade social																				
P - Educação	128.753	4.358	139	6	121	28	80	77	132	100	66	250	0,7	0,2	0,6	0,6	1,0	0,4	0,9	1,0
Q - Saúde humana e serviços sociais	135.846	5.360	149	2	189	28	42	41	101	(-)33	91	211	0,7	0,1	0,8	0,6	0,9	0,1	1,1	0,8
R - Artes, cultura, esporte e recreação	64.742	4.548	101	13	98	16	- <sup>d</sup>	- <sup>d</sup>	- <sup>d</sup>	- <sup>d</sup>	- <sup>d</sup>	- <sup>d</sup>	1,0	1,0	0,9	0,7	0,7	0,8	0,7	0,5
S - Outras atividades de serviços	384.794	20.693	358	42	478	125	25	9	37	83	42	194	0,6	0,6	0,8	0,9	0,6	0,5	0,7	0,9
T - Serviços domésticos <sup>h</sup>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-
U - Organismos <sup>h</sup> internacionais e outras instituições extraterritoriais	242	3	0	0	0	0	1413	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>5.128.568</b>	<b>266.317</b>	<b>8.284</b>	<b>984</b>	<b>8.437</b>	<b>1.785</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>29</b>	<b>67</b>	<b>22</b>	<b>78</b>	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: IBGE (2013<sup>h</sup>).

**Notas:** <sup>a</sup> Não há informações de evolução % para este setor (E), pois o mesmo está contabilizado junto ao setor (D), conforme concentração aplicada na avaliação de 2000; <sup>b</sup> Não há informações de evolução % para este setor (J), pois o mesmo está contabilizado junto ao setor (H), conforme concentração aplicada na avaliação de 2000; <sup>c</sup> Não há informações de evolução % para estes setores (M e N), pois o mesmo está contabilizado junto ao setor (L), conforme concentração aplicada na avaliação de 2000; <sup>d</sup> Não há informações de evolução % para este setor (R), pois o mesmo está contabilizado junto ao setor (Q), conforme concentração aplicada na avaliação de 2000; <sup>e</sup> O ano de 2000 foi considerado como base e o cálculo de evolução estabelecido em comparação à situação do ano de 2010. <sup>f</sup> Em 2010 estes setores estavam agrupados, diferentemente do ocorrido no ano de 2000; <sup>g</sup> O cálculo foi estabelecido considerando o número de empresas do setor em específico pelo total de registros presentes no município, dividido pelo número de empresas do setor em específico pelo total de registros presentes no estado e no país, segundo o ano de 2010; <sup>h</sup> Estes setores por não terem ocorrência nos municípios não tiveram seus índices de QL estabelecidos.

Legenda dos estratos do Quociente Locacional dos Setores:

0 a 0,4	0,5 a 0,9	1,0	1,1 a 1,4	1,5 ou mais
A proporção no estado ou no país é muito superior	A proporção no estado ou no país é superior	A proporção no estado ou no país é igual ao do município	A proporção no município é superior ao estado ou país	A proporção no município é muito superior ao estado ou país

No estado de Santa Catarina, também o setor G (Comércio em geral) é o maior grupo, com pouco mais de 104 mil unidades, porém proporcionalmente inferior ao país, representando 39% do total. O setor C, igualmente é o segundo mais numeroso, mas em proporção maior no estado do que no país, considerando seus 14,5% do total de unidades. De forma geral, o número de unidades registradas no ano de 2010 é apenas 13% superior ao de 2000, enquanto no país esse crescimento foi de 15%.

Nos municípios analisados, comparados ao país e ao estado, o crescimento apurado no período 2000/2010 foi superior, destacando-se Navegantes e Bombinhas, com 78% e 67% respectivamente mais unidades registradas. Nas cidades de Balneário Camboriú e Itajaí essa evolução foi mais moderada, contabilizando 29% e 22% mais empresas em cada uma delas. Excetuando-se os setores D e E, cujos números absolutos são reduzidos e o crescimento no período foi acentuado, os destaques conjuntos ficaram por conta do crescimento nos setores F (Construção) e P (Educação), já que nestes todos os municípios tiveram seus números ampliados de forma considerável, entre 76% e 300% no primeiro, e 66% e 250% no segundo.

Isoladamente, de forma positiva, a cidade de Balneário Camboriú experimentou maiores expansões nos setores Q (Saúde humana e serviços sociais) com 101%, L (Atividades imobiliárias) com 68% e K (Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados) com 63%. No município de Bombinhas, o setor L (Atividades imobiliárias) cresceu 91%, seguido pelo I (Alojamento e alimentação) com 89% e pelo S (Outras atividades de serviços) com 83%. Itajaí por sua vez, os setores mais significativos são o Q (Saúde humana e serviços sociais) com 91%, o H (Transporte, armazenagem e correio) com 56% e o S (Outras atividades de serviços) com 42%. Concluindo, Navegantes entre os quatro municípios foi o que experimentou crescimento em um maior número de setores, incluindo o Q (Saúde humana e serviços sociais) em expressivos 211%, o S (Outras atividades de serviços) com 194%, I (Alojamento e alimentação) com 151% e H (Transporte, armazenagem e correio) referente à 140%. Até mesmo no setor C (Indústria), essa evolução alcançou 77% na cidade.

O setor A (Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura), que no país cresceu 147%, decresceu em todos os

municípios analisados, inclusive no total do estado. Vale destacar ainda que, as cidades de Itajaí e Navegantes, que constituem um dos principais polos pesqueiros do país, também tiveram reduções em números de unidades neste setor em 42% e 25%, respectivamente. O número de unidades do setor B (Indústria Extrativista) igualmente sofreu redução em todos os níveis de localização analisados, com exceção no município de Navegantes, que passou de duas para quatro empresas.

Outro ponto de análise estabelecido a partir dos dados da Tabela 13 foi a comparação da proporção setorial presente no município em relação às mesmas situações no estado e no país proveniente do cálculo do Quociente Locacional. O propósito foi identificar os setores de maior ou menor concentração relativa, seja comparado ao estado ou ao país. Valores menores que um indicam que a proporção de empresas locais é inferior ao existente no estado ou país; iguais a um, uma proporção idêntica; acima de um, que na cidade há uma situação superior à existente nos níveis geográficos comparados (HASENCLEVERIS; ZISSIMOS, 2006, DELGADO; GODINHO, 2005). Contudo, neste estudo, decidiu-se por estabelecer tanto acima quanto abaixo de um, segmentos de níveis de concentração ou não concentração, possibilitando uma análise ainda mais detalhada.

Na análise, nos casos em que os setores se encontraram em enquadramentos diferentes nas faixas de valores do QL do estado e do país, a média dos dois índices foi utilizada. Os resultados foram agrupados em cinco níveis, chamados de estratos de concentração conforme o QL. A mesma legenda de cores apresentada anteriormente na Tabela 13 também é utilizada aqui (Quadro 23) e auxilia na identificação nos municípios dos setores agrupados em cada um dos estratos de concentração.

**Quadro 23** - Legenda dos estratos do Quociente Locacional dos Setores.

0 a 0,4	0,5 a 0,9	1,0	1,1 a 1,4	1,5 ou mais
A proporção no estado ou no país é muito superior	A proporção no estado ou no país é superior	A proporção no estado ou no país é igual ao do município	A proporção no município é superior ao estado ou país	A proporção no município é muito superior ao estado ou país

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

## a) Balneário Camboriú

Entre os dezenove setores analisados, quinze estão em situação inferior ao encontrado em Santa Catarina ou no Brasil, dos quais sete no estrato 1 e oito no estrato 2. Apenas quatro setores estão posicionados em situações superiores, todos no estrato 5. Entre estes, os setores F (Construção), I (Alojamento e Alimentação), L (Atividades Imobiliárias) e N (Atividades administrativas e serviços complementares), com QL de 1,5 ou mais vezes superiores no município do que no total do estado e ou do país (Quadro 24).

**Quadro 24** - Situação no município de Balneário Camboriú segundo Índice de Proporção dos Setores.

Número do estrato	Faixa do Índice alcançado de QL	Descrição da situação identificada	Cor da legenda	Setores
1	0 a 0,49	A proporção no estado ou no país é muito superior		A / B / C / D / E / H / O
2	0,5 a 0,99	A proporção no estado ou no país é superior		G / J / K / M / P / Q / R / S
3	1,00	A proporção no estado ou no país é igual ao do município		-
4	1,01 a 1,49	A proporção no município é superior ao estado ou país		-
5	1,5 ou mais	A proporção no município é muito superior ao estado ou país		F / I / L / N

Fonte: Desenvolvido pelo autor conforme dados do IBGE (2013<sup>b</sup>).

O resultado da concentração setorial identificado, conjetura diretamente a economia do município de Balneário Camboriú como um dos principais destinos turísticos do estado e do país. Segundo Barbosa (2012), a cidade de Balneário Camboriú está entre os 65 destinos turísticos do país considerados como indutores regionais, pela força de atração, bem como pela infraestrutura instalada. O setor Alojamento e Alimentação, apesar do baixo crescimento em número de unidades, possuía 863 empresas registradas conforme IBGE, significando quase 5% do total registrado no estado. A construção civil na cidade também é pródiga, com crescimento de 103% em número de empresas (2000/2010), incluindo a construção de inúmeros empreendimentos, inclusive com edificações entre as torres mais altas do país. O grande número de condomínios, igualmente amplia a presença de administradoras, o que pode ser um fator influenciador do grande número de empresas do setor N (Atividades administrativas e serviços complementares).

#### b) Bombinhas

No município de Bombinhas, entre os dezenove setores, cinco são o que possuem números de unidades proporcionalmente superiores ao encontrado no estado ou país. Em condição de QL entre 1,01 a 1,49 vezes está o setor E (Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação), porém pouco expressivo em número de unidades, com apenas três registros. Já os setores F (Construção), I (Alojamento e alimentação), L (Atividades imobiliárias) e N (Atividades administrativas e serviços complementares) estão posicionados no estrato 5 com QL de 1,5 ou mais do que no estado e ou no país. Entre os setores com QL abaixo de um, estão cinco no estrato 2 e nove no estrato 1, totalizando 14 setores de menor presença (Quadro 25).

**Quadro 25** - Situação no município de Bombinhas segundo Índice de Proporção dos Setores.

Número do estrato	Faixa do Índice alcançado de QL	Descrição da situação identificada	Cor da legenda	Setores
1	0 a 0,49	A proporção no estado ou no país é muito superior		A / B / D / H / J / K / M / P / Q
2	0,5 a 0,99	A proporção no estado ou no país é superior		C / G / O / R / S
3	1,00	A proporção no estado ou no país é igual ao do município		-
4	1,01 a 1,49	A proporção no município é superior ao estado ou país		E
5	1,5 ou mais	A proporção no município é muito superior ao estado ou país		F / I / L / N

Fonte: Desenvolvido pelo autor conforme dados do IBGE (2013<sup>h</sup>).

O resultado obtido é muito semelhante ao presente na cidade de Balneário Camboriú. Apesar das diferenças do perfil de atrativos que oferecem à demanda turística, a natureza econômica das duas cidades é marcada por atividades que suportam a condição de destino turístico, assim como da crescente valorização imobiliária. O setor I (Alojamento e Alimentação) possui expressivos índices de QL de 4,4 e 3,9, respectivamente comparados à Santa Catarina e ao Brasil. Segundo

dados do Ministério do Turismo do Brasil (2012) a cidade está entre os principais destinos de turistas estrangeiros no Brasil, principalmente provenientes de países da região do Mercosul.

### c) Itajaí

Na cidade de Itajaí, os setores com QL superiores ao valor 1 (um) são no total de seis, incluindo o setor E (Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação), o F (Construção), o G (Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas) e o M (Atividades profissionais, científicas e técnicas) no estrato 4, com QL entre 1,01 e 1,49. O setor L (Atividades imobiliárias) e o setor H (Transporte, armazenagem e correio) no estrato 5, possuem mais de 1,5 vezes empresas do que no total do estado ou do país (Quadro 26).

**Quadro 26** - Situação no município de Itajaí segundo Índice de Proporção dos Setores.

Número do estrato	Faixa do Índice alcançado de QL	Descrição da situação identificada	Cor da legenda	Setores
1	0 a 0,49	A proporção no estado ou no país é muito superior		A / B / D / O
2	0,5 a 0,99	A proporção no estado ou no país é superior		C / I / J / K / N / P / Q / R / S
3	1,00	A proporção no estado ou no país é igual ao do município		-
4	1,01 a 1,49	A proporção no município é superior ao estado ou país		E / F / G / M
5	1,5 ou mais	A proporção no município é muito superior ao estado ou país		L / H

Fonte: Desenvolvido pelo autor conforme dados do IBGE (2013<sup>b</sup>).

Neste município, os setores F e L também se repetiram como no ocorrido em Balneário Camboriú e Bombinhas, porém o G (Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas), o M (Atividades

profissionais, científicas e técnicas) e o H (Transporte, armazenagem e correio) não estavam nesta condição nas duas primeiras cidades. Mas é principalmente marcante o setor H, principalmente de acordo com o perfil das atividades econômicas locais, ligadas às atividades portuárias, de armazenagem e transporte, registrando 2,3 e 1,7 vezes mais empresas do que em Santa Catarina e Brasil respectivamente.

#### d) Navegantes

Na cidade de Navegantes também foram identificados seis setores em maior presença do que em Santa Catarina e ou Brasil. Entre estes, quatro estão no estrato 4 com QL entre 1,01 e 1,49 vezes, incluindo os setores B (Indústrias extrativas), C (Indústrias de transformação), F (Construção) e G (Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas). Com QL entre 1,5 ou mais estão os setores E (Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação) e I (Alojamento e Alimentação) (Quadro 27).

**Quadro 27** - Situação no município de Navegantes segundo Índice de Proporção dos Setores.

Número do estrato	Faixa do Índice alcançado de QL	Descrição da situação identificada	Cor da legenda	Setores
1	0 a 0,49	A proporção no estado ou no país é muito superior		D / J / K / N
2	0,5 a 0,99	A proporção no estado ou no país é superior		L / M / P / Q / R / S
3	1,00	A proporção no estado ou no país é igual ao do município		A / H / O
4	1,01 a 1,49	A proporção no município é superior ao estado ou país		B / C / F / G
5	1,5 ou mais	A proporção no município é muito superior ao estado ou país		E / I

Fonte: Desenvolvido pelo autor conforme dados do IBGE (2013<sup>h</sup>).

Neste município, setores não relacionados nos anteriores entre os estratos de concentração mais altos, como o B (Indústria Extrativista) e o C (Indústria de Transformação), certamente são destaques relacionados à economia local. A cidade vem se transformando, principalmente com a implementação do Porto de Navegantes (PORTONAVE) em 2007, além da presença do Aeroporto Internacional de Navegantes. O próprio setor H, com QL de nível 3, também pode ser considerado como relacionado a esta posição do município, já que o mesmo apresentou 140% de crescimento em número de unidades entre 2000 e 2010.

### 4.3 Caracterização das amostras do estudo de campo

Na fase do trabalho de campo, aplicaram-se as pesquisas a quatro amostras que conjuntamente totalizaram 1447 empresas de diferentes setores e portes, distribuídas em quatro cidades do litoral norte do estado de Santa Catarina. Essas amostras isoladas são definidas neste estudo, conforme Malhotra (2006), como parte de uma pesquisa do tipo descritiva transversal múltipla.

Do total realizado, após uma apuração em uma primeira análise foram eliminados 40 participantes. Isso ocorreu devido à inconsistência de preenchimento ou do perfil do respondente<sup>2</sup>. Posteriormente, procedeu-se à identificação de pontos discrepantes (*outliers*) (LEVINE *et al.*, 2005) para a variável dependente - nível de orientação para o mercado -, resultando na retirada de mais 18 participantes<sup>3</sup>. Por fim, empresas que pertenciam a estratos de nível de concentração por atividade econômica com número de empresas abaixo de dez componentes também foram excluídas, totalizando outras 13 empresas<sup>2</sup>. A partir destes refinamentos, o número total de empresas analisadas foi estabelecido em 1376, proveniente de 417 empresas com sede na cidade de Balneário Camboriú, 196 de Bombinhas, 365 de Itajaí e 398 de Navegantes.

Nesta etapa, a análise foi desenvolvida a partir de estatística descritiva por distribuição de frequência, considerando-se inicialmente o setor de atividade econômica e os estratos do nível de concentração a partir do

---

<sup>2</sup> Capítulo Metodologia, Seção 3.2.2.1 - O cálculo da amostra.

<sup>3</sup> Capítulo Metodologia, Seção 3.2.2.2 - Identificação de *outliers* e outros refinamentos da amostra.

cálculo do QL, expondo a caracterização da amostra e da composição da população de empresas locais. Posteriormente, a análise da amostra reflete a caracterização quanto ao tempo de atividade, o indicativo de porte pelo número de colaboradores, presença de estrutura organizacional formal geral e de marketing, cargo e nível de instrução dos respondentes.

Na Tabela 14 a distribuição da amostra e da população por setor de atividade é descrita. As colunas que representam a proporção de empresas na população do estudo não alcançam o total de 100%, já que alguns setores, conforme refinamento, tiveram algumas empresas eliminadas da amostra, ou ainda não foram pesquisados ou não havia presença no município. O número de setores agrupados originalmente a partir da Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE) totalizam vinte possibilidades de classificação, das quais apenas dezoito estão aqui representadas.

**Tabela 14** - Distribuição do perfil da amostra e da população de empresas por setor de atividade

Setor de atividade econômica	Balneário Camboriú		Bombinhas		Itajaí		Navegantes	
	n=417 (%)	Pop. Total(%)	n=196 (%)	Pop. Total	n=365 (%)	Pop. Total	n=398 (%)	Pop. Total
A - Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	-	0,07	1,50	-	-	0,43	-	1,01
B - Indústrias extrativas	-	0,01	-	-	-	0,06	0,30	0,22
C - Indústrias de transformação	5,80	4,84	-	5,59	8,80	10,04	7,50	14,06
D - Eletricidade e gás	0,50	0,01	-	-	-	-	-	-
E - Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação	-	0,07	-	0,30	0,30	0,23	0,30	0,34
F - Construção	1,90	5,79	5,10	6,50	3,30	4,31	1,00	3,98
G - Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas	48,90	39,62	41,30	32,11	56,40	43,00	49,20	46,78
H - Transporte, armazenagem e correio	-	1,69	-	1,22	3,30	8,96	-	4,82
I - Alojamento e alimentação	15,1	10,42	26,00	27,64	9,30	6,53	16,30	9,97
J - Informação e comunicação	1,70	1,69	4,60	1,02	1,10	1,56	-	0,95
K - Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	1,00	0,78	-	0,10	0,50	1,11	-	0,39
L - Atividades imobiliárias	2,90	2,66	8,20	2,44	4,10	1,71	2,30	0,78
M - Atividades profissionais, científicas e técnicas	2,20	3,67	-	1,12	1,10	4,42	1,50	2,13

<b>N - Atividades administrativas e serviços complementares</b>	1,70	19,57	0,50	15,24	2,70	6,99	-	3,19
<b>P - Educação</b>	2,20	1,68	0,50	0,61	1,40	1,43	0,50	1,57
<b>Q - Saúde humana e serviços sociais</b>	4,60	1,80	2,60	0,20	1,60	2,24	5,30	1,57
<b>R - Artes, cultura, esporte e recreação</b>	1,20	1,22	-	1,32	0,30	1,16	-	0,90
<b>S - Outras atividades de serviços</b>	10,60	4,32	9,70	4,27	5,80	5,67	15,80	7,00
<b>Total</b>	100	99,92	100	99,70	100	99,86	100	99,66

Fonte: Dados da pesquisa de campo e do IBGE (2013<sup>b</sup>).

Dos dezoito setores resultantes, na amostra referente à Balneário Camboriú registraram-se empresas posicionadas em quatorze deles. Já em Bombinhas foram apenas dez setores. Em Itajaí a amostra atingiu 15 setores de atividades econômicas e em Navegantes 11 setores. Vale ressaltar, como já mencionado na metodologia do estudo, que a coleta de dados foi realizada no ano de 2012, e a base de dados da população de empresas do IBGE reflete dados do ano de 2010, podendo ocorrer diferenças entre esses dados.

Considerado o efeito do processo de amostragem probabilística simples, o perfil da amostra não segue simetricamente a mesma proporção de empresas por setor de atividades presentes na população analisada, mas refletem na maioria dos casos, tendências de aproximação ou intensidade. Entre aqueles em que houve maior distanciamento inferior entre o número presente na amostra e na população, estão os setores C (Indústria de transformação) em Bombinhas e Navegantes, o setor F (Construção) nas cidades de Balneário Camboriú e Navegantes, o H (Transporte, armazenagem e correio) em Itajaí e Navegantes e o setor M (Atividades profissionais, científicas e técnicas em Balneário Camboriú e Itajaí). Destaca-se ainda o setor N (Atividades administrativas e serviços complementares), já que em todas as cidades a proporção na amostra foi muito inferior à situação encontrada na população.

Porém, quando se observam outros setores, a amostra apresentou superioridade nas proporções da população. Esses são os casos do setor G (Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas) e J (Atividades imobiliárias), com proporções superiores em todas as cidades, do setor I (Alojamento e Alimentação) em Balneário Camboriú, Bombinhas e Navegantes, e no setor S (Outras atividades de serviços). Conforme resultados apresentados na seção anterior (Seção 4.3.5), estes setores a partir da análise dos seus Quocientes Locacionais (QL) foram agrupados em cinco estratos de nível de concentração de empresas por atividade econômica nos seus respectivos municípios. Na Tabela 15, a distribuição da amostra e da população são comparadas conforme esses cinco níveis.

**Tabela 15** -Distribuição do perfil da amostra e da população de empresas por estrato de concentração

Estrato de concentração por setor de atividade econômica	Balneário Camboriú		Bombinhas		Itajaí		Navegantes	
	n=417	Pop. Total	n=196	Pop. Total	n=365	Pop. Total	n=398	Pop. Total
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
<b>1</b>	6	7	9,20	4,25	-	0,49	-	4,54
<b>2</b>	72,40	54,78	51,00	43,29	31,50	36,74	25,40	13,95
<b>3</b>	-	-	-	-	-	-	-	5,83
<b>4</b>	-	-	-	0,30	61,10	51,96	58,00	65,04
<b>5</b>	21,60	38,44	39,80	51,83	7,40	10,67	16,60	10,31
<b>Total</b>	100	100	100	99,68	100	99,86	100	99,66

Fonte: Dados da pesquisa de campo e do IBGE (2013<sup>b</sup>).

De acordo com a aplicação do QL e eliminadas as empresas conforme os refinamentos mencionados, na cidade de Balneário Camboriú, os três níveis de concentração encontrados na população também estão presentes na amostra, seguindo a tendência de representatividade, porém em distribuições não idênticas. No nível de concentração dois, a amostra é superior em pouco mais de 17%, valor próximo ao que é inferior no nível cinco.

Na cidade de Bombinhas, a população de empresas estava presente em setores pertencentes a quatro dos cinco níveis de concentração. Já a amostra contemplou apenas três destes cinco níveis. As distâncias entre as proporções foram reduzidas, contudo no nível dois e cinco as proporções relativas entre amostra e população tiveram suas posições invertidas.

Também na cidade de Itajaí, quatro dos cinco níveis de concentração foram identificados, dos quais apenas três na amostra. Neste município as proporções alcançadas na amostra estavam mais semelhantes àquelas encontradas no total da população. Navegantes foi o único dos quatro municípios que na análise do QL com a população todos os níveis de concentração foram identificados, porém com apenas três deles presentes na amostra, também seguindo uma tendência de proximidade com a população.

Na Tabela 16 é apresentada a descrição das empresas componentes das amostras em seus respectivos municípios, observando a caracterização quanto ao tempo de atividade, número de colaboradores e presença de estrutura organizacional formal geral e de marketing.

**Tabela 16** -Descrição do perfil das empresas componentes das amostras analisadas, por tempo de atividade, número de colaboradores e estrutura organizacional.

	Balneário Camboriú	Bombinhas	Itajaí	Navegantes
Aspectos de perfil analisados	n=417	n=196	n=365	n=398
	(%)	(%)	(%)	(%)
<b>Tempo de atividade</b>				
Até 1 ano	6,70	10,20	7,90	0,30
De 1 a 3 anos	14,10	16,30	16,20	4,8
De 4 a 6 anos	14,60	21,40	10,70	31,70
De 7 a 10 anos	23,30	21,40	14,00	33,90
De 11 a 14 anos	13,90	11,20	9,60	19,10
De 15 a 18 anos	10,60	11,20	12,10	5,30
De 19 ou mais anos	16,80	8,20	29,60	5,00
Total	100	100	100	100
<b>Número de colaboradores</b>				
Até 9	72,20	83,70	62,5	89,9
De 10 a 49	22,10	14,80	29,10	9,30
De 50 a 99	3,10	1,00	3,00	0,30
De 100 a 499	2,60	0,50	2,70	0,30
Acima de 500	-	-	2,70	0,30
Total	100	100	100	100
<b>Presença de estrutura organizacional formal (profissional/dptos/setores) geral e de mkt (afins)</b>				
Sem estrutura formal	67,10	77,60	64,10	93,20
Área de Mkt/Coml/Vendas	20,40	11,70	19,90	4,30
Somente outras áreas	12,50	10,70	15,90	2,50
Total	100	100	100	100

Nota: As células grifadas destacam as maiores concentrações nos municípios nos aspectos analisados.

O tempo de atividade, em três dos quatro municípios, representa uma distribuição bastante heterogênea, com proporções de respondentes para cada categoria temporal. A exceção foi o município de Navegantes, em que mais de 65% das empresas participantes estavam enquadradas em apenas duas categorias, 4 a 6 anos e 7 a 10 anos, esta última com praticamente 34% do total. No município de Balneário Camboriú a categoria de tempo mais representativa também foi entre 7 a 10 anos de atividade (23,3%), seguida pelas que já atuam há mais de 19 anos (16,8%). Em Bombinhas, o maior grupo já está em atividade na cidade entre 4 a 6 anos (21,4%), com a mesma proporção das empresas entre 7 a 10 anos (21,4%). Já na cidade de Itajaí, o destaque fica por conta das empresas presentes já há mais de 19 anos, correspondente à praticamente 30% do total de participantes. Em contrapartida, o segundo maior grupo são aquelas entre 1 a 3 anos de atividades (16,2%).

Em relação ao número de colaboradores, em todos os municípios as empresas participantes massivamente se encontram na categoria de até 9 colaboradores, que independentemente do setor que atuam, se enquadram conforme critério do Sebrae (2013), como microempresas. Nesse grupo destacam-se Navegantes e Bombinhas que concomitantemente estão representadas por aproximadamente 90% e 84% das empresas analisadas no estudo. Já em Balneário Camboriú (72,2%) e ainda mais em Itajaí (62,5%), as empresas nesta categoria, apesar de ser a maioria, têm suas proporções diminuídas. Nestes dois municípios inclusive, as empresas entre 10 e 49 colaboradores representam respectivamente pouco mais de 22% e 29% do total.

Se somados nos quatro municípios o número de empresas com até 9 colaboradores e as com 10 a 49 colaboradores, esse conjunto resultaria em 94,3% em Balneário Camboriú, 98,5% em Bombinhas, 91,6% em Itajaí e 99,1% em Navegantes. Conforme critério SEBRAE, empresas industriais com até 99 colaboradores também se enquadrariam como pequenas empresas. Isso reflete muito proximamente a situação brasileira, que conforme relatório do DIEESE (2012)<sup>4</sup>, as micro e

---

<sup>4</sup>O Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) desenvolve com base no Ministério do Trabalho e da Relação Anual

pequenas empresas no país conjuntamente correspondem a 99% do total de empresas formais. O outro 1% é formado pelo número de médias e grandes empresas.

A estrutura formal foi estabelecida como uma maneira de caracterizar se nas empresas investigadas havia convencionalmente departamentos, áreas ou até mesmo responsáveis designados às responsabilidades de determinada função organizacional. Em todas as cidades analisadas, ocorreram números muito superiores de empresas sem essa estrutura formal, o que provavelmente reflete a própria situação de porte das empresas mencionadas anteriormente. Também relacionado a isto, Itajaí e Balneário Camboriú foram as cidades em que a condição de estrutura formalmente estabelecida estava mais presente, representando aproximadamente 36% e 33% respectivamente das empresas analisadas. Em Bombinhas essa proporção é um pouco menor, com 22,4% das empresas, mas é em Navegantes que se acentua, representando apenas 6,8%. Vale lembrar que aproximadamente 90% das empresas participantes do estudo nesta cidade, possuem até nove colaboradores.

Entre as empresas com estrutura administrativa formal, o departamento, área ou profissional de marketing, ou relacionados, como comercial ou vendas, foi superior ou igual em todas as cidades, compreendendo 20,4% em Balneário Camboriú, 11,1% em Bombinhas, 19,9% em Itajaí e apenas 4,3% em Navegantes.

Em relação aos responsáveis pelas empresas, respondentes das pesquisas, são descritos o cargo e seus respectivos níveis de instrução concluídos, conforme Tabela 17.

**Tabela 17** -Descrição do perfil das empresas componentes das amostras analisadas, pelo cargo e nível de instrução do respondente.

	Balneário Camboriú	Bombinhas	Itajaí	Navegantes
<b>Aspectos de perfil analisados</b>	<b>n=417</b>	<b>n=196</b>	<b>n=365</b>	<b>n=398</b>
	(%)	(%)	(%)	(%)
<b>Cargo do respondente</b>				
Proprietário	59,20	52,00	51,80	90,20
Gerente/Executivo/Supervisor	32,20	23,00	35,60	8,80
Responsável sem cargo formal	8,60	25,00	12,60	1,00
Total	100	100	100	100
	<b>Nível de instrução do respondente</b>			
Sem instrução	-	-	-	0,30
Fundamental incompleto	2,90	0,50	4,10	2,80
Fundamental completo	6,50	5,50	7,40	20,60
Médio completo	57,80	65,50	49,10	58,60
Superior completo	27,30	24,40	29,90	14,30
Pós-graduado	5,50	4,10	9,60	3,50
Total	100	100	100	100

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Nota: As células grifadas destacam as maiores concentrações nos municípios nos aspectos analisados.

Em todas as cidades, os proprietários foram o maior grupo, mas novamente a cidade de Navegantes se apresentou como a mais destoante em seus resultados. Nesta, em pouco mais de 90% das empresas, os respondentes das pesquisas foram os proprietários, novamente provável reflexo da condição de porte e de estrutura administrativa identificada na amostra desta cidade. Em Balneário Camboriú, esse perfil de respondente foi identificado em 59,2% das empresas visitadas. De maneira semelhante, Itajaí e Bombinhas o proprietário da empresa representou aproximadamente 52% nos dois municípios.

Responsáveis por cargos formais, incluindo gerentes, diretores, executivos, supervisores, entre outros, foram em três dos quatro municípios, o segundo maior grupo de respondentes. Este inclusive era o propósito do próprio estudo, direcionado a coletar respostas diretamente com pessoas que tivessem conhecimento das práticas gerenciais da empresa a qual faziam parte. Porém, como a pesquisa é multissetorial e em empresas de portes diferentes, há casos em que não há definição formal de cargos, mas pessoas que respondem pela organização, definido aqui na categoria responsável sem cargo formal.

Essa ocorrência foi substancial principalmente na cidade de Bombinhas, onde esse profissional (sem cargo formal) representou 25,0% dos respondentes. O município é aquele de maior incidência dos reflexos da sazonalidade, inclusive levando algumas empresas a suspender suas atividades ou ainda, a reduzir muito o quadro de funcionários fora do período de temporada. Há inclusive, situações em que os proprietários fazem as suas próprias férias na baixa temporada, deixando as empresas com pessoas responsáveis. Isso foi observado na fase de coleta de dados no município, que ocorreu justamente no período de menor fluxo turístico da cidade e região.

O nível de instrução do respondente igualmente foi avaliado, considerando a situação pessoal no período da pesquisa em fases concluídas. Também em todas as cidades o maior grupo estava em condição semelhante, ou seja, no ensino médio completo. Já em relação ao superior completo, este foi o segundo maior nível indicado nas cidades de Balneário Camboriú (27,3%), Bombinhas (24,5%) e Itajaí (29,9%). Em Navegantes estes representavam apenas 14,3% dos respondentes, já que seu segundo maior grupo foi formado pelos respondentes com apenas o ensino fundamental completo (20,6%). Na

condição de pós-graduados, a cidade de Itajaí também se destaca em relação aos demais, com 9,6% dos respondentes neste nível. Balneário Camboriú, a segunda melhor posicionada neste ponto; esse grupo de respondentes foi de apenas 5,5% e em Navegantes 3,5%.

Apresentado o perfil dos participantes (empresa e seu representante respondente), na próxima seção são apresentados os resultados do nível de orientação para o mercado identificado junto aos mesmos.

#### **4.4 Análise do nível de orientação para o mercado das empresas locais e do conjunto das empresas, conforme estratos de índice concentração a partir do Quociente Locacional (QL)**

O nível de orientação para o mercado, conforme Hooley, Saunders e Piercy (2005), é determinado pelas características empresariais que definem o foco no cliente; a orientação ao concorrente; a coordenação multifuncional; a cultura organizacional; e o foco no longo prazo. Isso significa que a empresa deve centrar seus esforços e recursos para:

- Identificar e criar valor para os clientes;
- Monitorar de maneira constante as capacidades atuais e potenciais da concorrência;
- Promover o comportamento dos funcionários em todas as funções e níveis, ampliando a consciência da importância de seus papéis no atendimento e promoção da satisfação dos clientes;
- Sustentar essas atitudes como atividades coletivas, pertencentes aos valores centrais e implícitos a sua cultura organizacional;
- Construir uma visão de futuro perene, a partir de resultados não somente no curto, mas no longo prazo.

A análise da intensidade que esse conjunto de determinantes que formam a orientação para o mercado e seus direcionamentos está presente, inicialmente é o foco desta seção. A situação relatada a seguir, foi identificada a partir dos levantamentos realizados junto aos componentes das amostras (empresas) nos quatro municípios, e evidenciam o nível de orientação para o mercado no total, bem como

nos diferentes estratos de concentração de empresas por setores de atividade econômica, conforme cálculo do QL desenvolvido na seção 4.2.5.

Os resultados estão dispostos inicialmente a partir da análise por meio da estatística descritiva por distribuição de frequência, seguida posteriormente pela medida de tendência central através da média e das medidas de dispersão através do desvio padrão e do coeficiente de variação. Finalmente, esses dados são avaliados segundo o teste F ANOVA<sup>5</sup>, bem como pela análise de regressão linear<sup>6</sup>.

#### 4.4.1 Análise descritiva por distribuição de frequência do construto total da orientação para o mercado

Analizando que o nível de orientação para o mercado está condicionado à avaliação da condição presente na organização de suas cinco determinantes, o resultado final pode estar estabelecido em algum ponto conforme o nível de intensidade que estes se apresentam na empresa. De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005), este resultado do nível de orientação para o mercado pode estar posicionado em até cinco níveis: alto, moderado, baixo e inexistente. A quinta condição seria, indicativa da falta de conhecimento sobre as práticas gerenciais por parte dos próprios gestores.

Porém, conforme descrito no capítulo de metodologia (seção 3.4.4), estes níveis foram ampliados nesta análise para oito, mantendo ainda o indicativo de baixo conhecimento, finalizando em nove possibilidades de enquadramento da condição da orientação para o mercado presente na empresa. Isso ocorreu como forma de tornar a análise mais específica, resultado em faixas mais estreitas de níveis de orientação.

---

<sup>5</sup>O teste F ANOVA, ou análise de variância (monofatorial) foi desenvolvido comparando-se os diferentes estratos de concentração com o nível de orientação para cada um dos municípios, na qual a variável dependente foi o nível de orientação e o fator ou variável categórica o estrato. No item 4.4.3 esse teste é realizado e sua explicação apresentada.

<sup>6</sup> A análise de regressão linear foi estabelecida como complemento ao teste F ANOVA.

A partir da análise estatística descritiva por distribuição de frequência, na Tabela 18 são apresentados os primeiros resultados desta avaliação, para as quatro amostras representativas dos quatro municípios pesquisados.

**Tabela 18** -Distribuição das amostras conforme nível de orientação para o mercado.

Intervalos de pontuação	Balneário Camboriú	Bombinhas	Itajaí	Navegantes
	n=417 (%)	n=196 (%)	n=365 (%)	n=398 (%)
Alto nível – A1 (100 – 90 pontos)	21,30	11,20	15,10	29,10
Alto nível – A2 (89 – 80 pontos)	40,30	29,60	37,00	61,80
Nível moderado – B1 (79 – 70 pontos)	23,00	32,70	28,20	9,00
Nível moderado – B2 (69 – 60 pontos)	11,00	16,80	11,20	-
Baixo nível – C1 (59 – 50 pontos)	2,90	6,60	6,00	-
Baixo nível – C2 (49 – 40 pontos)	1,40	1,50	1,60	-
Ausência moderada – D1 (39 – 30 pontos)	-	1,50	0,80	-
Ausência intensa – D2 (29 – 20 pontos)	-	-	-	-
Baixo conhecimento (19 ou menos pontos)	-	-	-	-
<b>Total</b>	100	100	100	100

Fonte: Dados primários.

Nota: os grifos são utilizados para destacar os maiores grupos de nível de orientação para o mercado.

Entre as empresas que compõem a amostra de Balneário Camboriú, o maior grupo encontra-se em alto nível de orientação para o mercado, dos quais na condição A2 estão 40,3% das 417 empresas analisadas. Em uma faixa entre 79 e 70 pontos, que denota um nível moderado em situação B1, estão classificadas 23% das empresas participantes,

superior as 21,3% que estão no mais alto nível de orientação para o mercado, grupo formador do nível A1. O baixo nível de orientação, tanto no segmento C1 como no C2, corresponde a apenas 4,3% do total da amostra.

Observado os resultados pertinentes à amostra de Bombinhas, o maior grupo se desloca para o nível moderado de orientação para o mercado, no segmento B1, compreendendo 32,7% do total. As empresas que se encontram no alto nível em condição A2 são 29,6% da amostra, situação invertida do que ocorreu com a amostra do município de Balneário Camboriú. O segmento A1 também concentrou uma proporção menor de empresas, representadas por apenas 11,2% do total. As diferenças também ocorreram no segmento C1 e C2, com 8,1% das empresas neste grupo de baixa orientação. Ocorreu ainda o registro de 1,5% em situação D1, o que indica ausência moderada de orientação para o mercado.

Na cidade de Itajaí, o resultado apresentou tanto semelhanças ao ocorrido em Balneário como em Bombinhas. Assim como no primeiro município, o maior conjunto de empresas (37%) atingiu entre 89 e 80 pontos, ou seja, estão no segmento de alto nível A2, seguidos pelos 28,2% dos enquadrados no segmento B1, de nível moderado. O segmento superior (A1) foi alcançado apenas por 15,1% das empresas. Já no segmento C1 e C2, a situação aproximou-se ao ocorrido em Bombinhas com 7,6% das empresas. Além disso, inclusive tem-se a identificação de 0,8% das empresas entre o segmento D1, que representa um baixo nível de orientação para o mercado.

O resultado obtido entre as empresas de Navegantes assumiu característica própria, se comparada ao apurado nos demais municípios. Isso ocorre principalmente pela concentração das empresas em apenas três dos nove níveis de avaliação, inclusive entre os mais altos. Expressivos 61,8% das empresas estão enquadrados como de alto nível A2 de orientação para o mercado, seguidas ainda pelos 29,1% que tiveram resultados acima dos 90 pontos, pertencentes ao segmento A1. Somados estes dois segmentos, representam 91% do total da amostra. Essa concentração fez com houvesse um grupo reduzido de empresas no segmento moderado B1, com apenas 9% do total.

A análise do nível de orientação para o mercado (variável dependente), conforme o estrato de concentração de empresas por atividade

econômica (variável independente), a partir do Quociente Locacional foi constituída. Nas Tabelas 19, 20, 21 e 22 essa correlação é inicialmente estabelecida segundo municípios analisados, iniciando por Balneário Camboriú. Conforme já discutido na descrição da amostra (seção 4.3), há determinados estratos em que não houve ocorrências de empresas participantes.

Assim como o ocorrido na análise agrupada, em Balneário Camboriú, nos três estratos de concentração, o maior grupo de empresas está enquadrado no segmento de alto nível A2 (80 a 89 pontos). Porém nos estratos 1 (53,8%) e 2 (41,2%) essa concentração é mais acentuada do que a ocorrida na amostra total, que agrupava apenas 39,6% das empresas. O estrato 5, que representa os setores de atividade econômica com maior nível de concentração das empresas participantes, apenas 33,3% se enquadram neste nível. Além disto, no estrato 1, o segundo segmento de maior destaque foi o segmento A1 de alto nível, enquanto no estrato 2 e 3, o segmento identificado na segunda posição foi o B1, com respectivamente 22,6% e 28,9% do total.

**Tabela 19** -Nível de orientação para o mercado nos estratos de concentração empresarial de Balneário Camboriú.

Intervalos de pontuação	Estrato 1		Estrato 2		Estrato 3		Estrato 4		Estrato 5	
	n=26	n=301	n=0	n=0	n=0	n=0	n=0	n=90		
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
Alto nível – A1 (100 – 90 pontos)	23,10	21,30%	-	-	-	-	-	21,10%		
Alto nível – A2 (89 – 80 pontos)	53,80	41,20%	-	-	-	-	-	33,30%		
Nível moderado – B1 (79 – 70 pontos)	7,70	22,60%	-	-	-	-	-	28,90%		
Nível moderado – B2 (69 – 60 pontos)	15,40	11,30%	-	-	-	-	-	9,90%		
Baixo nível – C1 (59 – 50 pontos)	-	2,70%	-	-	-	-	-	4,40%		
Baixo nível – C2 (49 – 40 pontos)	-	1,00%	-	-	-	-	-	3,30%		
Ausência moderada – D1 (39 – 30 pontos)	-	-	-	-	-	-	-	-		
Ausência intensa – D2 (29 – 20 pontos)	-	-	-	-	-	-	-	-		
Pouco conhecimento (19 ou menos)	-	-	-	-	-	-	-	-		
<b>Total</b>	100	100	-	-	-	-	-	100		

**Balneário Camboriú: n = 417**

Fonte: Dados primários.

Nota: os grifos são utilizados para destacar os maiores grupos de nível de orientação para o mercado.

Na Tabela 20 o nível de orientação apurado relativo à cidade de Bombinhas é analisado conforme os estratos de concentração por setores de atividade econômica presentes no município.

**Tabela 20** -Nível de orientação para o mercado nos estratos de concentração empresarial de Bombinhas.

Intervalos de pontuação	Estrato 1				
	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5
	n=18	n=100	n=0	n=0	n=78
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Alto nível – A1 (100 – 90 pontos)	5,60	14,00	-	-	9,00
Alto nível – A2 (89 – 80 pontos)	22,20	30,00	-	-	30,80
Nível moderado – B1 (79 – 70 pontos)	27,80	32,00	-	-	34,60
Nível moderado – B2 (69 – 60 pontos)	27,80	16,00	-	-	15,40
Baixo nível – C1 (59 – 50 pontos)	16,70	5,00	-	-	6,40
Baixo nível – C2 (49 – 40 pontos)	-	2,00	-	-	1,30
Ausência moderada – D1 (39 – 30 pontos)	-	1,00	-	-	2,60
Ausência intensa – D2 (29 – 20 pontos)	-	-	-	-	-
Pouco conhecimento (19 ou menos)	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	100	100	-	-	100
					<b>Bombinhas: n=196</b>

Fonte: Dados primários.

Nota: os grifos são utilizados para destacar os maiores grupos de nível de orientação para o mercado.

A relação entre os resultados nos estratos de concentração com o da análise geral na cidade de Bombinhas, também ficou evidenciada, já que nos três estratos analisados o nível de orientação moderada B1 foi o que reuniu o maior número de empresas. Porém, enquanto na amostra total 32,7% das empresas encontravam-se nesta situação, no estrato 1 essa proporção foi reduzida para 27,8%, mesmo percentual de empresas no nível moderado de orientação para o mercado, na classificação B2. O estrato de concentração 2 (32%), também ficou abaixo do resultado da amostra total, porém de forma leve. Já no estrato de concentração 5, as empresas neste nível representaram 34,6% do total. O estrato 1 também é o que tem o maior percentual de empresas no nível baixo de orientação para o mercado, com 16,7% das empresas deste segmento reunidas no nível C1, enquanto apenas 7% e 7,7% respectivamente dos estratos 2 e 5 estão agrupadas no C1 e C2. Em princípio estes resultados sugerem alguma elevação na orientação para o mercado na medida em que o nível de concentração de empresas por atividade econômica no município foi ampliado.

O nível de orientação das empresas da cidade de Itajaí, analisado de acordo com os estratos de concentração por setores de atividade econômica identificados no município é exposto na Tabela 21.

**Tabela 21** -Nível de orientação para o mercado nos estratos de concentração empresarial de Itajaí.

	<b>Estrato 1</b>	<b>Estrato 2</b>	<b>Estrato 3</b>	<b>Estrato 4</b>	<b>Estrato 5</b>
<b>Intervalos de pontuação</b>	<b>n=0</b>	<b>n=115</b>	<b>n=0</b>	<b>n=223</b>	<b>n=27</b>
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Alto nível – A1 (100 – 90 pontos)	-	12,20	-	17,50	7,90
Alto nível – A2 (89 – 80 pontos)	-	39,10	-	35,00	44,40
Nível moderado – B1 (79 – 70 pontos)	-	34,80	-	25,10	25,90
Nível moderado – B2 (69 – 60 pontos)	-	11,30	-	11,20	11,10
Baixo nível – C1 (59 – 50 pontos)	-	0,90	-	8,50	7,40
Baixo nível – C2 (49 – 40 pontos)	-	1,70	-	1,80	-
Ausência moderada – D1 (39 – 30 pontos)	-	-	-	0,9	3,70
Ausência intensa – D2 (29 – 20 pontos)	-	-	-	-	-
<b>Pouco conhecimento (19 ou menos)</b>	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	-	100	-	100	100
<b>Itajaí: n= 365</b>					

Fonte: Dados primários.

Nota: os grifos são utilizados para destacar os maiores grupos de nível de orientação para o mercado.

Na cidade de Itajaí, a análise também demonstra que, independente do estrato de concentração, o maior conjunto de empresas se mantém no alto nível de orientação para o mercado no segmento A2 (80 a 89 pontos), conforme já registrado na análise agrupada para o município. Neste segmento encontram-se 39,1% das empresas do estrato 2; 35% do estrato 4 e 44,4% daquelas pertencentes ao estrato 5. Destaca-se que as do estrato 2 tem sua proporção reduzida neste segmento de orientação, comparado à análise geral das empresas, enquanto nas demais esse grupo se acentua, de forma mais expressiva no estrato 5. Porém, essa redução no estrato 4 ocorre principalmente porque se avulta o número de empresas no segmento A1, faixa de maior nível de orientação para o mercado, enquanto nos demais este segmento é proporcionalmente menor.

Na Tabela 22, representativa das empresas no município de Navegantes, é exibido o resultado da análise da correlação entre o nível de orientação para o mercado e os estratos de concentração por setores de atividade econômica identificados na cidade.

**Tabela 22** -Nível de orientação para o mercado nos estratos de concentração empresarial de Navegantes.

	<b>Estrato 1</b>	<b>Estrato 2</b>	<b>Estrato 3</b>	<b>Estrato 4</b>	<b>Estrato 5</b>
<b>Intervalos de pontuação</b>	<b>n=0</b>	<b>n=101</b>	<b>n=0</b>	<b>n=231</b>	<b>n=66</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
Alto nível – A1 (100 – 90 pontos)	-	52,50	-	18,60	30,30
Alto nível – A2 (89 – 80 pontos)	-	44,60	-	69,30	62,10
Nível moderado – B1 (79 – 70 pontos)	-	3,00	-	12,10	7,60
Nível moderado – B2 (69 – 60 pontos)	-	-	-	-	-
Baixo nível – C1 (59 – 50 pontos)	-	-	-	-	-
Baixo nível – C2 (49 – 40 pontos)	-	-	-	-	-
Ausência moderada – D1 (39 – 30 pontos)	-	-	-	-	-
Ausência intensa – D2 (29 – 20 pontos)	-	-	-	-	-
Pouco conhecimento (19 ou menos)	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	-	100	-	100	100
				<b>Navegantes: n= 398</b>	

Fonte: Dados primários.

Nota: os grifos são utilizados para destacar os maiores grupos de nível de orientação para o mercado.

Como já observado na análise total, no município de Navegantes mais de 90% das empresas avaliadas encontravam-se distribuídas nos segmentos A1 e A2 do alto nível de orientação para o mercado, mas principalmente no agrupamento A2, com 61,8%, e apenas 29,1% no A1. Já na análise por estratos de concentração, os resultados, apesar de também terem se concentrado nos segmentos A1 e A2, apresentaram distribuições diferentes. No estrato 2, com 97,1% das empresas nos segmentos de alto nível de orientação, expressivos 52,5% atingiram pontuação acima dos 90 pontos. Porém no estrato 4, nesse nível de pontuação encontram-se apenas 18,6%, pois 69,3% estão entre 80 e 89 pontos (A2), ainda com 12,1% no nível moderado em situação B1. No estrato 5, com maior nível de concentração de empresas por setor de atividade econômica, a situação atingiu uma posição intermediária entre os estratos 2 e 4, com 30,3% das empresas no segmento A1 e 62,1% no A2.

Descritos os resultados obtidos nas análises de frequência e que já demonstram tendências de intensidade no nível de orientação para o mercado conforme municípios e estratos de concentração, a análise é a seguir intensificada utilizando-se das medidas de tendência central e de dispersão.

#### 4.4.2 Análise descritiva de medidas de tendência central pela média e de dispersão pelo desvio padrão e coeficiente de variação

A análise da média alcançada no total das quatro amostras, assim como também para cada um dos estratos, permite identificar que os resultados encontram-se apenas em dois dos nove níveis possíveis de orientação para o mercado, entre eles o de alto nível no segmento A2 (80 a 89 pontos) e o de nível moderado no segmento B1 (70 a 79 pontos), conforme apresentado na Tabela 23.

Em uma avaliação geral, o município de Navegantes foi aquele em que a amostra total alcançou a maior pontuação (86,17 pontos), seguido por Balneário Camboriú (80,64), Itajaí (78,35) e por Bombinhas (75,86), o que reflete claramente o já observado nos resultados da seção anterior.

Porém, analisado segundo os estratos, no município de Balneário Camboriú o nível médio de orientação para o mercado, apesar de próximos, foi maior no estrato 1 do que no 2 e no 3, e o 2 superior ao

apurado no estrato 3. O desvio padrão neste município também seguiu essa mesma tendência, ampliando-se na medida em que o nível de concentração também se ampliou, atingindo um CV no estrato 5 de 15,37%.

Essa mesma condição ocorreu entre as empresas componentes da amostra da cidade de Itajaí, já que na pontuação média da orientação para o mercado, quanto maior foi o nível de concentração apurado, menor foi o nível de orientação para o mercado. A dispersão seguiu sentido contrário, com desvio padrão mais acentuado conforme o nível de concentração também foi maior, alcançando um CV de 16,25% no estrato 5.

**Tabela 23** -Média e desvio padrão do nível de orientação para o mercado das amostras totais e dos estratos de concentração.

<b>Município</b>	<b>Média (<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>Desvio Padrão (S)</b>	<b>Coefficiente de Variação (CV)</b>
<b>Balneário Camboriú (n= 417)</b>	80,86	10,69	13,22%
<b>Estrato 1 (n= 26)</b>	82,50	9,52	11,54%
<b>Estrato 2 (n= 301)</b>	81,13	10,29	12,68%
<b>Estrato 5 (n= 90)</b>	79,49	12,22	15,37%
<b>Bombinhas (n=196)</b>	75,86	11,97	15,78%
<b>Estrato 1 (n= 18)</b>	71,61	11,54	16,12%
<b>Estrato 2 (n=100)</b>	76,64	11,94	15,58%
<b>Estrato 5 (n= 78)</b>	75,83	12,01	15,84%
<b>Itajaí (n=365)</b>	78,40	11,80	15,05%
<b>Estrato 2 (n= 115)</b>	79,83	9,77	12,24%
<b>Estrato 4 (n= 223)</b>	77,84	12,62	16,21%
<b>Estrato 5 (n= 27)</b>	76,93	12,50	16,25%
<b>Navegantes (n=398)</b>	86,43	5,06	5,85%
<b>Estrato 2 (n= 101)</b>	89,19	4,04	4,53%
<b>Estrato 4 (n= 231)</b>	85,18	5,13	6,02%
<b>Estrato 5 (n= 66)</b>	86,56	4,57	5,28%

Fonte: Dados primários.

Nota: os grifos são utilizados para destacar os maiores grupos de nível de orientação para o Mercado e os maiores coeficientes de variação.

Na cidade de Bombinhas, o nível de orientação para o mercado nos estratos 1, 2 e 5 compreenderam resultados diferentes, com o estrato de concentração em nível 2, superior aos demais (76,64 pontos), mas seguido proximamente pelo estrato 5 (75,83). Já no estrato 1, com o menor nível de concentração de empresas por setor de atividade econômica, o nível de orientação resultante foi o menor (71,61). Neste município os três desvios padrão mensurados também se encontram em níveis próximos, com o maior CV (16,12%) no estrato 1.

O padrão de resultado mais alto no nível de orientação para o mercado no estrato de concentração de empresas menos acentuado, conforme Balneário Camboriú e Itajaí, também foi identificado em Navegantes, mas com algumas distinções. Essa diferença ocorreu no estrato 4 e 5, que ficaram muito próximos, com leve vantagem no estrato 5 (86,56 pontos) em relação ao estrato 4 (85,18 pontos). Neste município houve também, como já indicado na análise de distribuição de frequência, menor dispersão nas respostas coletadas, possibilitando um menor desvio padrão tanto no geral como nos estratos. O maior CV de 6,02% ocorreu no estrato 4.

Os indícios já identificados na análise de frequência, conseqüentemente também foram observados nas análises de médias e desvios, porém sem que a apuração de suas diferenças fosse significativa o suficiente para serem consideradas distintas. Para uma análise mais apurada e conclusiva, na próxima seção os resultados do teste F ANOVA para as médias identificadas são apresentados.

#### 4.4.3 Análise de variância (Teste F ANOVA)

A partir dos dados descritivos levantados nas quatro amostras de empresas dos municípios analisados, procedeu-se à análise de variância (ou ANOVA) para o estudo (LEVINE *et al.* 2005; COOPER; SCHINDLER, 2003). Isso ocorreu estabelecendo a comparação das médias aritméticas do nível de orientação para o mercado, obtidas nos estratos de concentração de empresas por setor de atividade econômica (conforme cálculo do QL).

Neste caso a análise ocorre considerando uma ANOVA monofatorial ou de fator único. Isso significa analisar os diferentes estratos de concentração (variável independente) estabelecidos conforme o fator

único do nível de orientação para o mercado (variável dependente). Cooper e Schindler (2003) mencionam que neste tipo de análise utiliza-se um fator e efeitos fixos para comparar sua influência em uma variável dependente contínua.

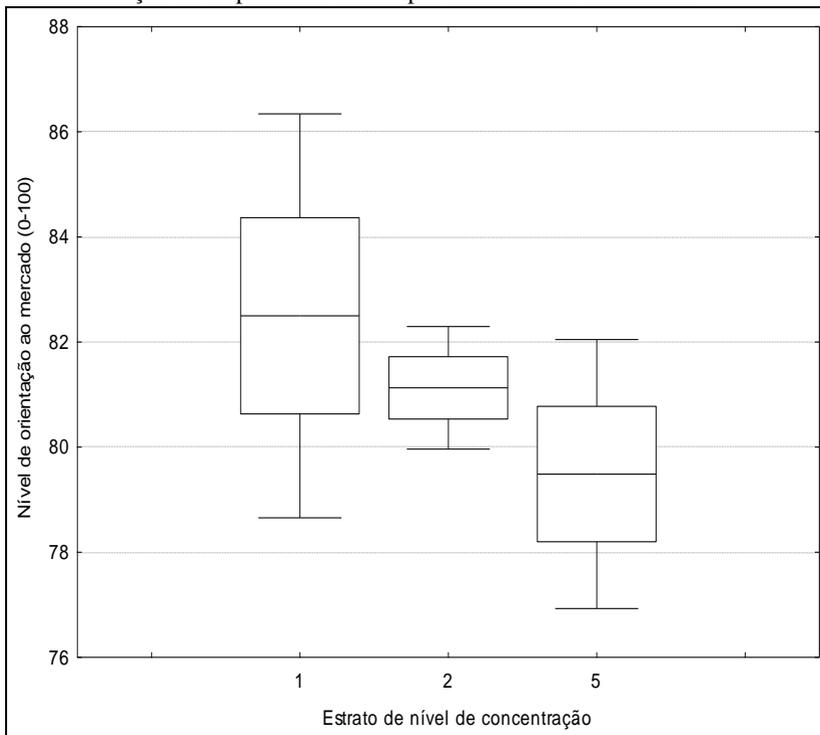
O uso da ANOVA visa, portanto, identificar comparativamente a diferença das médias entre grupos. Sua aplicação é indicada quando há mais grupos e suas respectivas médias sendo comparadas, pois permite a análise de forma conjunta (CHURCHILL; BROWN; SUTER, 2011).

Nos gráficos que representam o resultado da análise há três medidas estatísticas que são mostradas: a linha central refere-se às médias calculadas de orientação ao mercado para cada estrato de concentração avaliado; as caixas correspondem ao erro-padrão da estimativa da média (o desvio padrão da amostra dividido pela raiz quadrada do número amostral); e os extremos correspondem aos intervalos de confiança da média. O erro-padrão indica a variabilidade encontrada em cada estrato. O intervalo de confiança mostra a faixa de variação da média amostral, ou seja, a provável faixa em que a verdadeira média da população pode ser encontrada para aquele estrato específico.

Como já mencionado anteriormente, os dados levantados são considerados normais, tendo em vista a não significância na prova de Kolmogorov-Smirnov para normalidade de dados (SIEGEL; CASTELLAN, 2006), e por isso, passíveis de serem analisados parametricamente. Estas são realizadas ao nível de significância de 5%.

Inicialmente, analisando-se a cidade de Balneário Camboriú conforme Gráfico 5, nota-se que a média do nível de orientação no nível de estrato de concentração 1, de 82,5 pontos, foi superior à média do estrato 2 (81,13 pontos). Esse resultado é também superior ao do estrato 5 (79,49), portanto, visualmente e numericamente distinto dos apurados nos demais estratos.

**Gráfico 5** - Médias (linha central), erros padrões (caixa) e intervalos de confiança (extremos) do nível de orientação ao mercado nos diferentes estratos de concentração de empresas do município de Balneário Camboriú.



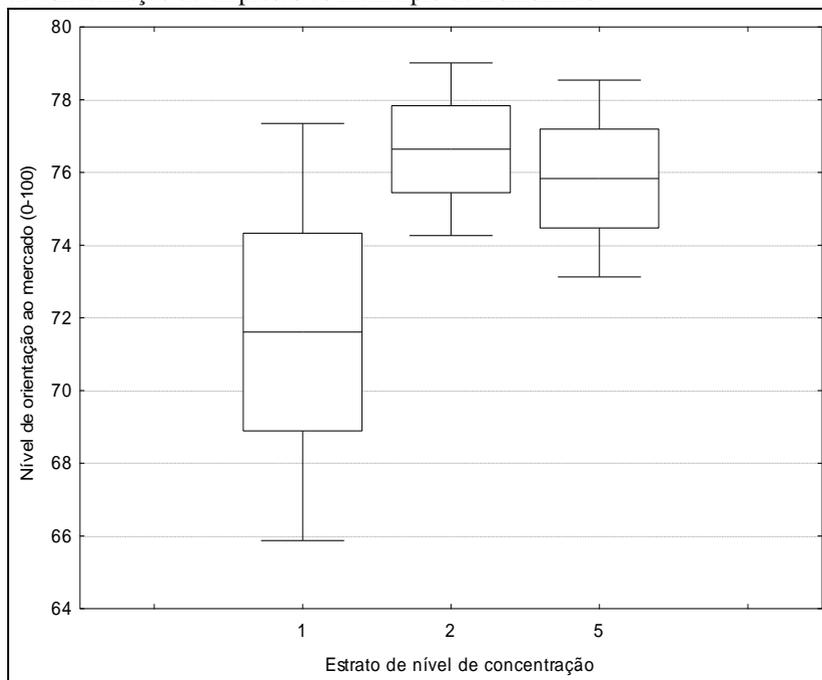
Fonte: Dados primários.

Nota: os estratos se referem aos Quocientes Locacionais identificados em que: 1- 0,00 a 0,49; 2-0.5 a 0,99; 5-1,5 ou mais.

Porém, apesar do resultado apresentar médias diferentes e com tendência a diminuir o nível de orientação para o mercado, conforme se acentua o nível de concentração empresarial por setores de atividade (QL), o teste de ANOVA monofatorial não detectou diferenças significativas nas médias do nível de orientação conforme o estrato para a cidade de Balneário Camboriú. Essa conclusão é embasada pelos valores resultantes de  $F= 1,14$  para um  $p= 0,3202$ , este último superior à condição de  $p>0,05$ .

A análise a partir dos dados da amostra de empresas do município de Bombinhas é apresentado no Gráfico 6.

**Gráfico 6** - Médias (linha central), erros padrões (caixa) e intervalos de confiança (extremos) do nível de orientação ao mercado nos diferentes estratos de concentração de empresas do município de Bombinhas.



Fonte: Dados primários.

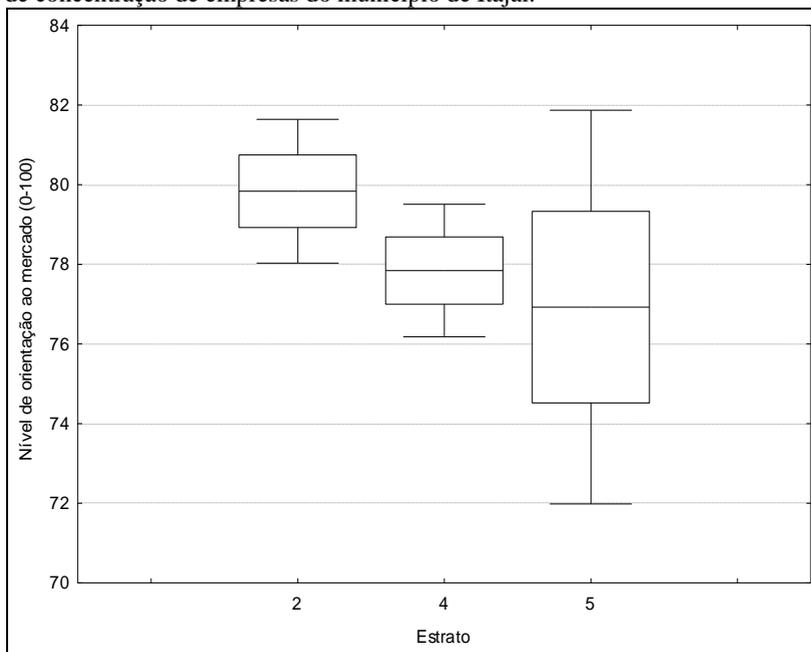
Nota: os estratos se referem aos Quocientes Locacionais identificados em que: 1- 0,00 a 0,49; 2-0.5 a 0,99; 5-1,5 ou mais.

Através do gráfico, percebem-se médias de orientações para o mercado em pontuações mais baixas que os demais, com 71,61, 76,64 e 75,83 pontos nos estratos de concentração 1, 2 e 5 respectivamente. Visivelmente distintas, não apresentou também diferença significativa ( $F= 1,35$ ;  $p=0,2613$ ) entre as suas médias, superior ao nível de significância adotado. Isso demonstra resultados estatisticamente iguais de nível de orientação para o mercado, independentemente do estrato de concentração por setores de atividade em que as empresas analisadas se encontram. Mas deve-se destacar que, neste município evidencia-se uma

tendência de que quanto maior o nível de concentração, maior nível de orientação para o mercado.

No município de Itajaí, conforme Gráfico 7, o resultado da análise das médias das amostras também não apresentou diferença significativa no nível de orientação para o mercado entre os estratos de concentração. As médias aritméticas alcançadas nos três estratos suscitaram leves tendências de que, na medida em que o nível de concentração foi passando para estratos mais elevados, o nível de orientação para o mercado atingiu média levemente menor, porém distante de ser uma diferença significativa. Com médias de 79,83 pontos no estrato 2; 77,84 pontos no estrato 4 e 76,93 pontos no estrato 5 a um F de 1,31 com p de 0,2705 (superior ao nível de significância adotado), estatisticamente têm-se médias iguais.

**Gráfico 7** - Médias (linha central), erros padrões (caixa) e intervalos de confiança (extremos) do nível de orientação ao mercado nos diferentes estratos de concentração de empresas do município de Itajaí.

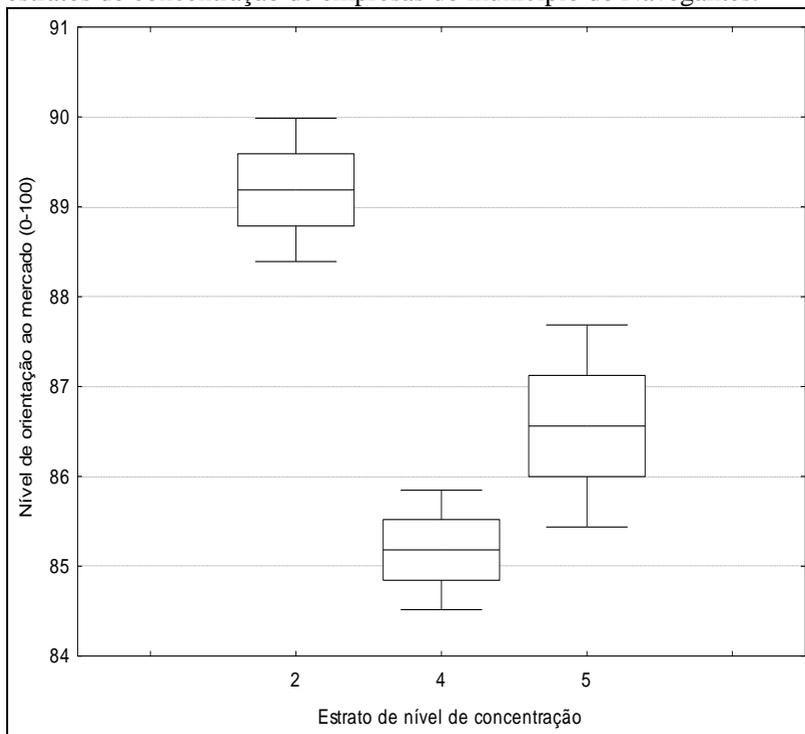


Fonte: Dados primários.

Nota: os estratos se referem aos Quocientes Locacionais identificados em que: 2-0,5 a 0,99; 4-1,01 a 1,49; 5-1,5 ou mais.

O município de Navegantes, aquele em que os maiores níveis de orientação média foram apurados, foi o único em que o teste de ANOVA acusou diferenças significativas ( $F=24,66$ ;  $p=0,0000$ ) entre as médias dos estratos na amostra das empresas locais, conforme Gráfico 8, já que o alfa especificado era de 0,05. No estrato de concentração 2, de maior nível médio de orientação entre os demais, a média alcançada foi de 89,18 pontos, contra 85,18 e 86,56 pontos, apuradas respectivamente nos estratos 4 e 5. Neste município, com a aplicação do procedimento de comparação *a posteriori* de Tukey (LEVINE *et al.* 2005), o estrato 2 teve média de orientação significativamente maior que os estratos 4 e 5.

**Gráfico 8** - Médias (linha central), erros padrões (caixa) e intervalos de confiança (extremos) do nível de orientação ao mercado nos diferentes estratos de concentração de empresas do município de Navegantes.



Fonte: Dados primários.

Nota: os estratos se referem aos Quocientes Locacionais identificados em que: 2-0,5 a 0,99; 4-1,01 a 1,49; 5-1,5 ou mais.

Além da diferença significativa apurada, neste município identificou-se que as maiores médias de orientação para o mercado estavam presentes no estrato (2) de menor nível de concentração analisado no município, em comparação aos outros dois estratos (4 e 5) avaliados.

De maneira geral, os dados da caracterização de nível de concentração por si só não explicariam um maior nível de orientação para o mercado entre as empresas pesquisadas, já que em três dos quatro municípios analisados, apesar das tendências (leves), não foram apuradas diferenças significativas nos estratos de concentração. Além disso, no único município em que a diferença significativa esteve presente, a relação foi negativa.

#### 4.4.4 Análise de regressão

As demais análises realizadas em função do construto global de orientação para o mercado, tanto no que se referem às avaliações gerais nos municípios, como também a partir dos estratos de concentração, vêm a demonstrar até aqui apenas leves tendências da existência de relações entre essas duas variáveis. O teste F inclusive retratou essas tendências e diagnosticou diferença significativa apenas nos estratos de concentração na cidade de Navegantes.

Contudo, esta última análise está condicionada a valores de parâmetros especificados como, por exemplo, a média da orientação para o mercado e os estratos (medidas ordinais). Considerado isso, foi aplicado ainda como forma de aprofundamento dessas questões, o modelo de análise de regressão linear simples e de correlação. A primeira, possibilitando o uso de uma variável numérica para prever outra variável numérica, e a segunda estudando sua correlação, indicando a força da associação entre as mesmas (LEVINE *et al.*, 2005; CHURCHILL; BROWN; SUTER, 2011).

Neste caso, o nível de orientação para o mercado (variável dependente) foi correlacionado não mais com os estratos estabelecidos ordinalmente, mas agora com o resultado exato especificado a partir do cálculo do Quociente Locacional (variável independente). Esse cálculo levou em conta a situação comparativa da concentração de empresas por setor de atividade na cidade versus o do estado (Santa Catarina). Inicialmente a

matriz de correlação proveniente desses resultados é apresentada na Tabela 24.

**Tabela 24:** Matriz de correlação nível de orientação versus QL com base no estado de SC.

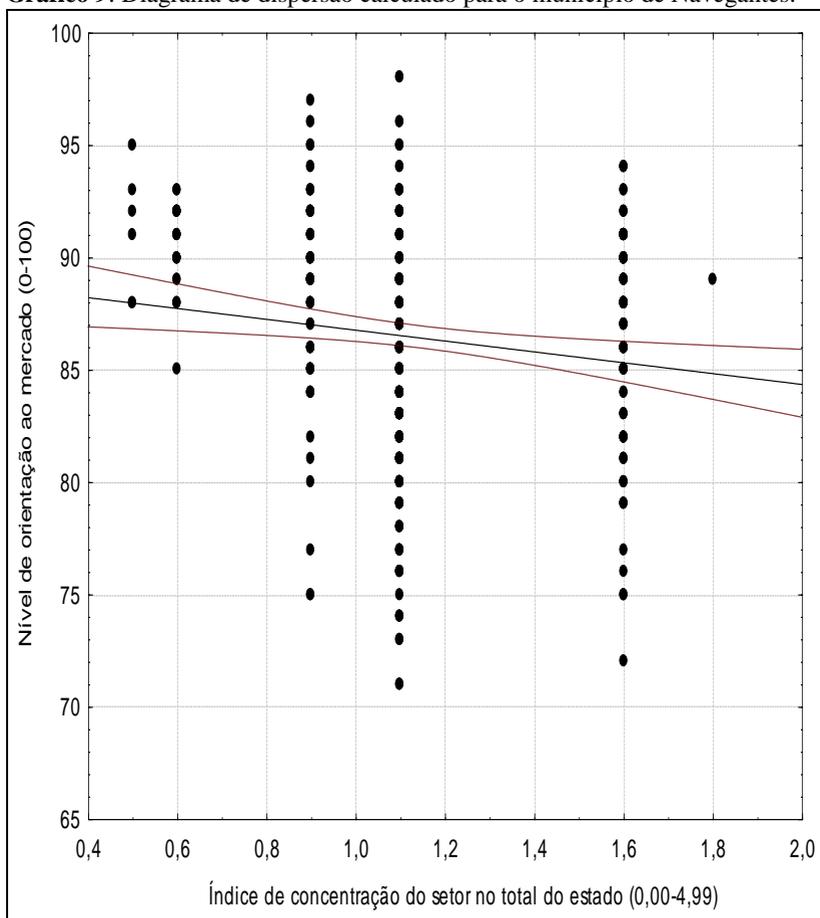
<b>Concentração</b>	<b>Orientação para o mercado</b>			
	Balneário Camboriú	Bombinhas	Itajaí	Navegantes
	n=417	n=196	n=365	n=398
<b>QL-cidade/estado</b>	-0,07ns	0,02ns	-0,07ns	-0,14*

Fonte: Dados primários.

Nota: nível de significância= 0.05. “ns” para quando  $p > 0.05$ ; \*  $p > 0,05$ .

Apesar dos resultados refletirem as tendências anteriormente já mencionadas<sup>7</sup>, observa-se que não há associação entre o QL (no nível estado) e a orientação para o mercado das empresas locais, já que os valores de correlação foram não significativos. Porém, no município de Navegantes a correlação se apresentou como significativa, conforme o diagrama de dispersão apresentado no Gráfico 9.

<sup>7</sup> Tendências anteriormente mencionadas referem-se às situações identificadas de que em Balneário Camboriú, Itajaí e Navegantes, o nível de orientação para o mercado foi maior nos estratos de menores níveis de concentração de empresas. Já em Bombinhas o contrário, ou seja, o nível de orientação para o mercado foi menor nos estratos de menores níveis de concentração de empresas por atividade econômica.

**Gráfico 9:** Diagrama de dispersão calculado para o município de Navegantes.

Fonte: Dados primários.

O diagrama dos resultados para o município de Navegantes apresenta uma relação linear negativa e significativa, porém muito fraca ( $r = -0,14$ ), ou seja, são necessárias grandes variações positivas no QL (Eixo x) para determinar pequenas variações negativas na orientação para o mercado (Eixo y).

Apresentada as discussões em torno dos resultados do construto global da orientação para o mercado, na sequência a análise de seus determinantes é estabelecida.

#### **4.5 Análise dos determinantes da orientação para o mercado quanto à contribuição no construto global da orientação para o mercado no total das empresas e nos estratos de Quociente Locacional nos municípios**

Os determinantes, temas, componentes, direcionadores, elementos ou antecedentes, independentemente dos autores que as denominam, como já discutido na revisão de literatura, formam o conjunto de aspectos que devem ser monitorados para avaliar a intensidade da orientação para o mercado. Conforme Day (1994, 2001) são formados pela cultura organizacional, as aptidões e a estrutura estabelecida. Narver e Slater (1990) descrevem a cultura e comportamento de orientação para o cliente, a cultura e comportamento de orientação para o concorrente e a cultura e comportamento de coordenação interfuncional. Enquanto Kohli e Jaworski (1990) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993) definem a geração de inteligência de mercado, a disseminação da inteligência de mercado e a resposta (responsividade) à inteligência gerada.

Os estudos contemplam relação de proximidade entre estas variáveis de avaliação, assim como com as estabelecidas por Hooley, Saunders e Piercy (2005): cliente; concorrente; perspectiva de longo prazo; coordenação interfuncional; e cultura organizacional. Mas é possível que nem todos esses determinantes contribuam igualmente para a determinação da orientação para o mercado, já que a atenção aos mesmos pode ser diferente de empresa para empresa.

Exatamente nesta linha de investigação é que essa fase do estudo foi estabelecida. Incluiu-se a análise individual dos determinantes do nível de orientação para o mercado, através da avaliação de distribuição de frequências, de medidas descritivas de média e de desvio padrão, verificando as relações entre determinantes e suas contribuições no valor final de orientação ao mercado. Essa descrição ocorreu através de uma matriz de correlação linear de Pearson<sup>8</sup>, aplicada aos quatro municípios e, posteriormente, por meio da análise multivariada de componentes

---

<sup>8</sup> A matriz de correlação linear de Pearson foi proposta para verificar as relações entre determinantes e suas contribuições no valor final de orientação ao mercado. Sua descrição e resultados são apresentados no item 4.5.3.

principais (ACP<sup>9</sup>), para cada um dos municípios amostrados, com vistas a determinar tanto o padrão de relações entre as variáveis quanto os agrupamentos das empresas amostradas.

#### 4.5.1 Análise descritiva por distribuição de frequência dos determinantes da orientação para o mercado

Na composição original de avaliação proposta por Hooley, Saunders e Piercy (2005), cada determinante pode atingir um determinado número de pontos, conforme resultado das variáveis que a compõe, estabelecidos nas seguintes proporções: 25 pontos na orientação voltada ao cliente (cinco afirmações); 20 pontos na orientação voltada ao concorrente (quatro afirmações); 15 pontos na perspectiva no longo prazo (três afirmações); 20 pontos na coordenação multifuncional (quatro afirmações); e também 20 pontos na cultura organizacional (quatro afirmações).

Para a análise dos determinantes utilizou-se o mesmo sistema de nove níveis de classificação, conforme explicado na seção 3.4.4. O resultado no total de empresas pesquisadas para cada município é apresentado na Tabela 25.

Os determinantes da orientação para o mercado - cliente, coordenação multifuncional e cultura organizacional - são aqueles em que nos quatro municípios o maior grupo de empresas está estabelecido nos segmentos de alto nível, entre 22 e 25 no primeiro determinante e entre 18 e 20 pontos nos dois seguintes. Já nos determinantes concorrente e perspectiva de longo prazo a situação se apresentou de forma diferente. No primeiro, os níveis de orientação de maior destaque em cada um dos municípios foram mais distribuídos. Na cidade de Balneário Camboriú e Navegantes ficaram em nível moderado B1 (14 a 15 pontos), 20,4% e 49% das empresas respectivamente.

---

<sup>9</sup> A análise multivariada de componentes principais (ACP) foi utilizada na avaliação das relações entre determinantes e orientação para o mercado, examinando em cada um dos municípios amostrados o padrão de relações entre as variáveis e os agrupamentos das empresas amostradas conforme possível incidência de determinantes mais influentes. Sua descrição e resultados são apresentados no item 4.5.4.

**Tabela 25** -Distribuição das amostras conforme nível dos determinantes da orientação para o mercado.

Determinantes	Bombinhas			Itajaí			Navegantes					
	Balneário Camboriú	n=417	(%)	Bombinhas	n=196	(%)	Itajaí	n=365	(%)	Navegantes	n=398	(%)
<b>Cliente</b>	<b>Intervalos de pontuação subdivididos</b>											
	25 – 22 (Alto nível – A1)	61,20	14,70	57,10	36,40	18,56	85,20	21,43	5,38	85,20	21,43	5,38
	21 a 20 (Alto nível – A2)	18,50	4,44	18,90	30,70	15,66	13,30	3,57	9,30	2,51	6,28	1,58
	19 a 18 (Nível moderado – B1)	7,90	1,90	10,70	15,10	7,65	1,50	1,50	0,41	1,50	0,38	0,95
	17 a 15 (Nível moderado – B2)	8,60	2,06	7,70	9,60	4,89	-	-	-	-	-	-
	14 a 13 (Baixo nível – C1)	1,90	0,45	1,50	3,00	1,50	-	-	-	-	-	-
	12 a 10 (Baixo nível – C2)	1,20	0,29	2,60	3,80	1,93	-	-	-	-	-	-
	9 a 8 (Ausência moderada – D1)	0,20	0,05	1,50	0,50	0,25	-	-	-	-	-	-
	7 a 5 (Ausência intensa – D2)	0,50	0,12	-	0,80	0,41	-	-	-	-	-	-
	4 ou menos (baixo conhecimento)	-	0,00	-	-	0,00	-	-	-	-	-	-
	20 – 18 (Alto nível – A1)	15,30	3,65	11,70	15,90	7,70	4,00	4,00	1,10	4,00	1,10	0,28
	17 a 16 (Alto nível – A2)	20,10	4,82	11,20	21,90	10,92	9,30	9,30	2,57	9,30	2,57	0,65
	15 a 14 (Nível moderado – B1)	20,40	4,89	14,80	18,60	9,19	49,00	12,54	3,44	49,00	12,54	3,14
13 a 12 (Nível moderado – B2)	12,00	2,88	15,80	14,00	6,89	17,80	4,47	12,20	3,35	3,28	0,82	
11 a 10 (Baixo nível – C1)	15,60	3,74	13,80	15,10	7,40	14,60	3,64	10,00	2,74	2,74	0,69	
9 a 8 (Baixo nível – C2)	9,60	2,30	22,40	8,20	4,03	4,80	1,20	3,20	0,88	0,88	0,22	
7 a 6 (Ausência moderada – D1)	4,30	1,03	7,10	4,10	2,04	0,50	0,50	1,30	0,36	0,36	0,09	
5 a 4 (Ausência intensa – D2)	2,40	0,58	2,00	1,10	0,56	-	-	1,10	0,30	0,30	0,08	
3 ou menos (Baixo conhecimento)	0,20	0,05	1,00	1,10	0,56	-	-	1,10	0,30	0,30	0,08	
<b>Perspectiva</b>	15 a 14 (Alto nível – A1)	15,60	3,74	13,30	14,50	7,11	32,70	8,94	24,39	6,63	16,81	4,22
	13 a 12 (Alto nível – A2)	37,90	9,09	18,90	36,20	17,44	55,80	15,28	41,63	11,42	28,82	7,23

<b>de longo prazo</b>								
	11 a 10 (Nível moderado – B1)	25,40	29,10	27,10	10,30			
	9 (Nível moderado – B2)	9,10	9,70	7,10	1,30			
	8 (Baixo nível – C1)	5,50	2,60	5,50	-			
	7 a 6 (Baixo nível – C2)	4,80	5,60	5,80	-			
	5 (Ausência moderada – D1)	0,20	5,10	1,60	-			
	4 a 3 (Ausência intensa – D2)	1,20	13,30	1,60	-			
	2 ou menos (Baixo conhecimento)	0,20	2,60	0,50	-			
	20 – 18 (Alto nível – A1)	50,80	46,40	41,40	76,90			
	17 a 16 (Alto nível – A2)	28,10	20,40	29,30	19,30			
	15 a 14 (Nível moderado – B1)	20,30	13,80	15,30	3,80			
	13 a 12 (Nível moderado – B2)	7,00	5,60	7,90	-			
	11 a 10 (Baixo nível – C1)	2,20	6,60	3,60	-			
	9 a 8 (Baixo nível – C2)	1,00	4,60	1,60	-			
	7 a 6 (Ausência moderada – D1)	0,50	2,60	0,50	-			
	5 a 4 (Ausência intensa – D2)	0,20	-	0,50	-			
	3 ou menos (Baixo conhecimento)	-	-	-	-			
	20 – 18 (Alto nível – A1)	59,00	49,5	53,40	66,30			
	17 a 16 (Alto nível – A2)	19,90	20,40	18,90	28,10			
	15 a 14 (Nível moderado – B1)	11,30	11,70	11,00	5,00			
	13 a 12 (Nível moderado – B2)	4,80	10,20	8,20	0,30			
	11 a 10 (Baixo nível – C1)	3,80	4,10	5,20	-			
	9 a 8 (Baixo nível – C2)	1,00	3,10	2,20	-			
	7 a 6 (Ausência moderada – D1)	0,20	0,50	0,80	0,30			
	5 a 4 (Ausência intensa – D2)	-	0,50	-	-			
	3 ou menos (Baixo conhecimento)	-	-	0,30	-			
<b>Coordenação multifuncional</b>								
<b>Cultura</b>								

Fonte: Dados primários.

Nota: os grifos são utilizados para destacar os maiores grupos nos respectivos determinantes da orientação para o mercado.

Já em Bombinhas, 22,4% das empresas estão classificadas em baixo nível, no segmento C1 (9 e 8 pontos). A cidade de Itajaí foi a que o maior grupo, ficou estabelecido no alto nível A2, com 21,9% das empresas locais. Em relação à perspectiva de longo prazo, com exceção do município de Bombinhas, que teve 29,1% das empresas no segmento moderado B1 (11 e 10 pontos), os demais tiveram os destaques no nível A2 (12 e 13 pontos), correspondente a 37,9% em Balneário Camboriú, 36,2% em Itajaí e 55,8% em Navegantes.

A análise dos determinantes conforme o estrato nos municípios também foi estabelecido. Na Tabela 26, esse resultado é apresentado para o município de Balneário Camboriú. Os resultados dos níveis de orientação para o mercado, a partir dos estratos de concentração de empresas por setores de atividades econômicas, apresentaram semelhança ao ocorrido na análise geral. Isso ocorreu em quatro dos cinco determinantes nos segmentos com maiores proporções de empresas, incluindo a orientação ao cliente, perspectiva de longo prazo, coordenação multifuncional e a cultura organizacional.

Na orientação para o cliente, em todos os estratos de concentração, a maior proporção de empresas ficou igualmente na condição de alto nível A1, porém com maiores proporções nos estratos 1 (65,4%) e no 2 (62,8%) do que o ocorrido no geral. Porém, inferiores no estrato 5 (54,4%). Situação semelhante foi identificada na determinante perspectiva de longo prazo, em que todos os estratos se mantiveram com os maiores grupos nos mesmos níveis do apurado no total das empresas pesquisadas, inclusive retratando ampliação das proporções nos estratos 1 (42,3%) e no 2 (38,9%) e redução no estrato 5 (para 33,3%). Circunstância também ocorrida na coordenação multifuncional e na cultura organizacional, em que o estrato 5 nos dois casos, teve sua proporção no grupo de alto nível A1 reduzida.

A única determinante que apresentou diferenças foi a orientação ao concorrente, inclusive com o deslocamento de níveis de orientação dos grupos mais representativos em cada estrato, comparado à análise geral. As diferenças ocorreram nos estratos 1 e 2, em que no primeiro o maior grupo ficou estabelecido no nível moderado B2, enquanto no segundo, o maior grupo evoluiu para o alto nível A2. O estrato 5 permaneceu no moderado B1, mas proporcionalmente ampliado, com 27,8% contra os 20,4% obtidos na análise feita com o total de empresas da cidade.

**Tabela 26** -Nível dos determinantes da orientação para o mercado nos estratos de concentração empresarial de Balneário Camboriú.

Determinantes	Intervalos de pontuação subdivididos	Estrato				
		1 n=26 (%)	2 n=301 (%)	3 n=0 (%)	4 n=0 (%)	5 n=90 (%)
<b>Cliente</b>	25 – 22 (Alto nível – A1)	65,40	62,80	-	-	54,40
	21 a 20 (Alto nível – A2)	19,20	17,60	-	-	21,10
	19 a 18 (Nível moderado – B1)	7,70	7,30	-	-	10,0
	17 a 15 (Nível moderado – B2)	3,80	10,00	-	-	5,60
	14 a 13 (Baixo nível – C1)	3,80	1,70	-	-	2,20
	12 a 10 (Baixo nível – C2)	-	0,70	-	-	3,30
	9 a 8 (Ausência moderada – D1)	-	-	-	-	1,10
	7 a 5 (Ausência intensa – D2)	-	-	-	-	2,20
	4 ou menos (baixo conhecimento)	-	-	-	-	-
	20 – 18 (Alto nível – A1)	7,70	15,60	-	-	16,70
	17 a 16 (Alto nível – A2)	19,20	20,90	-	-	17,80
	15 a 14 (Nível moderado – B1)	23,10	17,90	-	-	27,80
13 a 12 (Nível moderado – B2)	26,90	11,60	-	-	8,90	
11 a 10 (Baixo nível – C1)	11,50	15,30	-	-	17,80	
9 a 8 (Baixo nível – C2)	11,50	10,60	-	-	5,60	
7 a 6 (Ausência moderada – D1)	-	6,00	-	-	-	
5 a 4 (Ausência intensa – D2)	-	2,00	-	-	4,40	
3 ou menos (Baixo conhecimento)	-	-	-	-	1,10	
15 – 14 (Alto nível – A1)	23,10	14,30	-	-	17,80	
13 a 12 (Alto nível – A2)	42,30	38,90	-	-	33,30	
11 a 10 (Nível moderado – B1)	23,10	25,90	-	-	24,40	
9 (Nível moderado – B2)	7,70	9,30	-	-	8,90	

8 (Baixo nível – C1)	-	5,00	-	-	8,90
7 a 6 (Baixo nível – C2)	3,80	4,70	-	-	5,60
5 (Ausência moderada – D1)	-	0,30	-	-	-
4 a 3 (Ausência intensa – D2)	-	1,30	-	-	1,10
2 ou menos (Baixo conhecimento)	-	0,30	-	-	-
20 – 18 (Alto nível – A1)	50,00	53,20	-	-	43,30
17 a 16 (Alto nível – A2)	34,60	27,60	-	-	27,80
15 a 14 (Nível moderado – B1)	7,70	10,30	-	-	11,10
13 a 12 (Nível moderado – B2)	7,70	5,30	-	-	12,20
11 a 10 (Baixo nível – C1)	-	2,00	-	-	3,30
9 a 8 (Baixo nível – C2)	-	0,70	-	-	2,20
7 a 6 (Ausência moderada – D1)	-	0,70	-	-	-
5 a 4 (Ausência intensa – D2)	-	0,30	-	-	-
3 ou menos (Baixo conhecimento)	-	-	-	-	-
20 – 18 (Alto nível – A1)	65,40	59,80	-	-	54,4
17 a 16 (Alto nível – A2)	15,40	18,60	-	-	25,60
15 a 14 (Nível moderado – B1)	7,70	13,00	-	-	6,70
13 a 12 (Nível moderado – B2)	7,70	4,70	-	-	4,40
11 a 10 (Baixo nível – C1)	3,80	3,30	-	-	5,60
9 a 8 (Baixo nível – C2)	-	0,70	-	-	2,20
7 a 6 (Ausência moderada – D1)	-	-	-	-	1,10
5 a 4 (Ausência intensa – D2)	-	-	-	-	-
3 ou menos (Baixo conhecimento)	-	-	-	-	-

Fonte: Dados primários.

Nota: os grifos são utilizados para destacar os maiores grupos nos respectivos determinantes da orientação para o mercado.

Essa análise também foi realizada em função do município de Bombinhas, com seus resultados apresentados na Tabela 27.

**Tabela 27** -Nível dos determinantes da orientação para o mercado nos estratos de concentração empresarial de Bombinhas.

Determinantes	Intervalos de pontuação subdivididos	Estrato 1 n=18 (%)	Estrato 2 n=100 (%)	Estrato 3 n=0 (%)	Estrato 4 n=0 (%)	Estrato 5 n=78 (%)
<b>Cliente</b>	25 – 22 (Alto nível – A1)	50,00	59,00	-	-	56,40
	21 a 20 (Alto nível – A2)	22,20	20,00	-	-	16,70
	19 a 18 (Nível moderado – B1)	5,60	11,00	-	-	11,50
	17 a 15 (Nível moderado – B2)	22,20	4,00	-	-	9,00
	14 a 13 (Baixo nível – C1)	-	2,00	-	-	1,30
	12 a 10 (Baixo nível – C2)	-	3,00	-	-	2,60
	9 a 8 (Ausência moderada – D1)	-	1,00	-	-	2,60
	7 a 5 (Ausência intensa – D2)	-	-	-	-	-
	4 ou menos (baixo conhecimento)	-	-	-	-	-
	<b>Concorrentes</b>	20 – 18 (Alto nível – A1)	-	13,00	-	-
17 a 16 (Alto nível – A2)		11,10	14,00	-	-	7,70
15 a 14 (Nível moderado – B1)		11,10	15,00	-	-	15,40
13 a 12 (Nível moderado – B2)		11,10	13,00	-	-	20,5
11 a 10 (Baixo nível – C1)		16,70	15,00	-	-	11,50
9 a 8 (Baixo nível – C2)		22,20	21,00	-	-	24,40
7 a 6 (Ausência moderada – D1)		27,80	6,00	-	-	3,80
5 a 4 (Ausência intensa – D2)		-	3,00	-	-	1,30
3 ou menos (Baixo conhecimento)		-	-	-	-	2,60
<b>Perspectiva de longo prazo</b>		15 – 14 (Alto nível – A1)	11,10	14,00	-	-
	13 a 12 (Alto nível – A2)	22,20	18,00	-	-	19,20
	11 a 10 (Nível moderado – B1)	22,20	30,00	-	-	29,50
	9 (Nível moderado – B2)	11,10	12,00	-	-	6,40
	8 (Baixo nível – C1)	-	1,00	-	-	5,10

7 a 6 (Baixo nível – C2)	-	3,00	-	-	10,30
5 (Ausência moderada – D1)	11,10	5,00	-	-	3,80
4 a 3 (Ausência intensa – D2)	16,70	15,00	-	-	10,30
2 ou menos (Baixo conhecimento)	5,60	2,00	-	-	2,60
20 – 18 (Alto nível – A1)	44,40	46,00	-	-	47,40
17 a 16 (Alto nível – A2)	22,20	20,00	-	-	20,50
15 a 14 (Nível moderado – B1)	11,10	13,00	-	-	15,40
13 a 12 (Nível moderado – B2)	-	7,00	-	-	5,10
11 a 10 (Baixo nível – C1)	11,10	7,00	-	-	5,10
9 a 8 (Baixo nível – C2)	5,60	5,00	-	-	3,80
7 a 6 (Ausência moderada – D1)	5,60	2,00	-	-	2,60
5 a 4 (Ausência intensa – D2)	-	-	-	-	-
3 ou menos (Baixo conhecimento)	-	-	-	-	-
20 – 18 (Alto nível – A1)	16,70	51,00	-	-	48,70
17 a 16 (Alto nível – A2)	11,10	21,00	-	-	21,80
15 a 14 (Nível moderado – B1)	11,10	8,00	-	-	15,40
13 a 12 (Nível moderado – B2)	11,10	12,00	-	-	7,70
11 a 10 (Baixo nível – C1)	22,20	1,00	-	-	5,10
9 a 8 (Baixo nível – C2)	5,60	6,00	-	-	-
7 a 6 (Ausência moderada – D1)	22,20	-	-	-	1,30
5 a 4 (Ausência intensa – D2)	-	1,00	-	-	-
3 ou menos (Baixo conhecimento)	-	-	-	-	-

Fonte: Dados primários.

Nota: os grifos são utilizados para destacar os maiores grupos nos respectivos determinantes da orientação para o mercado.

Comparando a situação identificada no resultado dos estratos, com o obtido na análise geral, no município de Bombinhas, os determinantes cliente, perspectiva de longo prazo e coordenação multifuncional refletiram os mesmos segmentos de orientação com as maiores proporções de empresas. A orientação para o cliente, que na análise geral possuía 57,1% dos clientes no segmento de alto nível A1 de orientação para o mercado, foi somente relativamente superior a isso no estrato 2 (59%) e reduzindo-se no estrato 1 para 50%. Na perspectiva de longo prazo, o estrato 1 apresentou menor proporção (22,2%), mas os estratos 2 (30%) e 5 (29,5%) mantiveram-se próximos aos 29,1% do ocorrido na análise agrupada. Já na coordenação multifuncional, o resultado nos estratos 1 (44,4%), 2 (46%) e 5 (47,4%) em muito se assemelharam aos 46,4% obtidos na análise geral, com leve tendência de aumento conforme os estratos de concentração foram mais altos.

Essa condição de semelhança não ocorreu nos determinantes clientes e cultura, com os estratos alterando-se em relação à análise geral. Porém isso ocorreu apenas no estrato de concentração 1, que teve seu maior grupo deslocado para o nível de ausência moderada para o concorrente, no segmento D1 com 27,8%. Já na cultura ficou igualmente distribuído no baixo nível C1 e na ausência moderada D1, com respectivamente 22,2% das empresas.

Na cidade de Itajaí, a análise também acarretou efeitos semelhantes (Tabela 28). O determinante cliente nos quatro municípios analisados, esteve entre os determinantes com maior proporção de empresas no alto nível A1 de orientação para o mercado na análise agrupada. Mas em Itajaí esse resultado foi mais distribuído e, portanto, com apenas 36,4% de todas as empresas posicionadas neste segmento. Quando analisado individualmente nos estratos, no nível 2 (40,9%) e no 5 (40,7%) essa proporção se amplia, porém reduzindo-se no estrato 4 (33,6%). Na coordenação multifuncional, em todos os estratos, os maiores grupos ficaram no alto nível A1, assim como já havia ocorrido no resultado agrupado (41,4%), mas acentuando-se no estrato 5 (44,4%) e reduzindo-se levemente no estrato 2 (40%), enquanto manteve-se de forma próxima ao geral no estrato 4 (41,7%). Já na cultura organizacional, mesmo permanecendo com os maiores grupos no alto nível A1, o estrato 5 (48,1%) é que teve seu percentual reduzido em comparação ao resultado agrupado (53,4%). Os estratos 2 (53,9%) e o 4 (53,8%) permaneceram praticamente iguais ao ocorrido no geral.

**Tabela 28** -Nível dos determinantes da orientação para o mercado nos estratos de concentração empresarial de Itajaí.

Determinantes	Intervalos de pontuação subdivididos	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5
		n=0 (%)	n=115 (%)	n=0 (%)	n=223 (%)	n=27 (%)
<b>Cliente</b>	25 – 22 (Alto nível – A1)	-	40,90	-	33,60	40,70
	21 a 20 (Alto nível – A2)	-	29,60	-	31,80	25,90
	19 a 18 (Nível moderado – B1)	-	17,40	-	13,90	14,80
	17 a 15 (Nível moderado – B2)	-	6,10	-	11,70	7,40
	14 a 13 (Baixo nível – C1)	-	3,50	-	3,10	-
	12 a 10 (Baixo nível – C2)	-	2,60	-	4,00	7,40
	9 a 8 (Ausência moderada – D1)	-	-	-	0,40	3,70
	7 a 5 (Ausência intensa – D2)	-	-	-	1,30	-
	4 ou menos (baixo conhecimento)	-	-	-	-	-
	<b>Concorrentes</b>	20 – 18 (Alto nível – A1)	-	13,00	-	17,90
17 a 16 (Alto nível – A2)		-	26,10	-	20,20	18,50
15 a 14 (Nível moderado – B1)		-	22,60	-	15,70	25,90
13 a 12 (Nível moderado – B2)		-	10,40	-	15,70	14,80
11 a 10 (Baixo nível – C1)		-	18,30	-	13,50	14,80
9 a 8 (Baixo nível – C2)		-	5,20	-	9,40	11,10
7 a 6 (Ausência moderada – D1)		-	3,50	-	4,90	-
5 a 4 (Ausência intensa – D2)		-	-	-	1,80	-
3 ou menos (Baixo conhecimento)		-	0,90	-	0,90	3,70
<b>Perspectiva de longo prazo</b>		15 – 14 (Alto nível – A1)	-	10,40	-	17,00
	13 a 12 (Alto nível – A2)	-	42,60	-	35,00	18,50
	11 a 10 (Nível moderado – B1)	-	30,40	-	23,80	40,70
	9 (Nível moderado – B2)	-	5,20	-	6,70	18,50

8 (Baixo nível – C1)	-	1,70	-	7,20	7,40
7 a 6 (Baixo nível – C2)	-	5,20	-	6,30	3,70
5 (Ausência moderada – D1)	-	1,70	-	1,80	-
4 a 3 (Ausência intensa – D2)	-	2,60	-	1,30	-
2 ou menos (Baixo conhecimento)	-	-	-	0,90	-
20 – 18 (Alto nível – A1)	-	40,00	-	41,70	44,40
17 a 16 (Alto nível – A2)	-	31,30	-	29,10	22,20
15 a 14 (Nível moderado – B1)	-	17,40	-	14,80	11,10
13 a 12 (Nível moderado – B2)	-	8,70	-	6,70	14,80
11 a 10 (Baixo nível – C1)	-	2,60	-	4,00	3,70
9 a 8 (Baixo nível – C2)	-	-	-	2,20	3,70
7 a 6 (Ausência moderada – D1)	-	-	-	0,90	-
5 a 4 (Ausência intensa – D2)	-	-	-	0,40	-
3 ou menos (Baixo conhecimento)	-	-	-	-	-
20 – 18 (Alto nível – A1)	-	53,90	-	53,80	48,10
17 a 16 (Alto nível – A2)	-	17,40	-	19,30	22,20
15 a 14 (Nível moderado – B1)	-	14,80	-	9,00	11,10
13 a 12 (Nível moderado – B2)	-	10,40	-	7,60	3,70
11 a 10 (Baixo nível – C1)	-	1,70	-	6,30	11,10
9 a 8 (Baixo nível – C2)	-	0,90	-	2,70	3,70
7 a 6 (Ausência moderada – D1)	-	0,90	-	0,90	-
5 a 4 (Ausência intensa – D2)	-	-	-	-	-
3 ou menos (Baixo conhecimento)	-	-	-	0,40	-

Fonte: Dados primários.

Nota: os grifos são utilizados para destacar os maiores grupos nas respectivas determinantes da orientação para o mercado.

As alterações estão, assim como o ocorrido em Balneário Camboriú e Bombinhas, novamente presentes na determinante concorrente. Porém, em Itajaí incluindo também a perspectiva de longo prazo. Na orientação ao concorrente, que na análise agrupada teve seu maior grupo no alto nível A2 (21,9%), as diferenças ocorreram de forma mais ampla no estrato 5, com maior proporção de empresas passando para o nível moderado B1, com 25,9% delas neste segmento. O estrato 2 (26,1%) e o 4 (20,2%), que permaneceram no segmento de alto nível A2, tiveram suas proporções se deslocando em sentidos contrários. No primeiro crescendo e, no segundo, reduzindo-se. A orientação à perspectiva de longo prazo também sofreu as mesmas alterações, com os estratos 2 (42,6%) e 4 (35%) permanecendo no alto nível A2 e o estrato 5 se deslocando para o nível moderado B1 (40,7%).

O resultado da análise a partir dos dados de Navegantes, conforme situação dos níveis de orientação para os determinantes, segundo os estratos é apresentada na Tabela 29. Na cidade, o único determinante que apresentou deslocamento nos níveis de orientação, foi a perspectiva de longo prazo. No estrato 1, o maior grupo de empresas ascendeu para o alto nível de orientação para a perspectiva de longo prazo no segmento A1, correspondendo a 52,5% do total deste estrato. Nos estratos 4 (59,3%) e no 5 (65,2%) que permaneceram com os maiores grupos no alto nível A2, superaram a proporção de 55,8% resultante da análise agrupada.

Nos demais determinantes, os níveis de orientação mais representativos que haviam sido observados nas análises agrupadas, também foram os que se destacaram quando avaliados nos três estratos de concentração de empresas por setores de atividades econômicas. Mas, apesar desse padrão, houve alteração nas proporções de empresas conforme os estratos, porém se concentrando em ampliações nas proporções de empresas nos estratos 2 e 5 e, reduzindo-se no estrato 4.

Esses resultados iniciais apurados em relação aos determinantes, tanto nas avaliações agrupadas, como também a partir dos estratos, demonstraram tendências das contribuições de cada um deles na intensidade do nível de orientação para o mercado, conforme municípios. De forma positiva, os destaques são a orientação ao cliente, a coordenação multifuncional e a cultura organizacional. Essa

constatação é proveniente da concentração de frequências nos níveis mais altos de orientação aos determinantes, nos segmentos A1 e A2.

**Tabela 29** -Nível dos determinantes da orientação para o mercado nos estratos de concentração empresarial de Navegantes.

Determinantes	Intervalos de pontuação subdivididos	Estrato 1		Estrato 2		Estrato 3		Estrato 4		Estrato 5	
		n=0	(%)	n=101	(%)	n=0	(%)	n=231	(%)	n=66	(%)
<b>Cliente</b>	25 – 22 (Alto nível – A1)	-	90,10	-	81,40	-	90,90	-	81,40	-	90,90
	21 a 20 (Alto nível – A2)	-	8,90	-	16,90	-	7,60	-	16,90	-	7,60
	19 a 18 (Nível moderado – B1)	-	1,00	-	1,70	-	1,50	-	1,70	-	1,50
	17 a 15 (Nível moderado – B2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	14 a 13 (Baixo nível – C1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	12 a 10 (Baixo nível – C2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	9 a 8 (Ausência moderada – D1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7 a 5 (Ausência intensa – D2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4 ou menos (baixo conhecimento)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Concorrentes</b>	20 – 18 (Alto nível – A1)	-	4,00	-	4,80	-	1,50	-	4,80	-	1,50
	17 a 16 (Alto nível – A2)	-	11,90	-	9,50	-	4,50	-	9,50	-	4,50
	15 a 14 (Nível moderado – B1)	-	56,40	-	41,60	-	63,60	-	41,60	-	63,60
	13 a 12 (Nível moderado – B2)	-	15,80	-	19,90	-	13,60	-	19,90	-	13,60
	11 a 10 (Baixo nível – C1)	-	8,90	-	17,70	-	12,10	-	17,70	-	12,10
	9 a 8 (Baixo nível – C2)	-	3,00	-	5,60	-	4,50	-	5,60	-	4,50
	7 a 6 (Ausência moderada – D1)	-	-	-	0,90	-	-	-	0,90	-	-
5 a 4 (Ausência intensa – D2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3 ou menos (Baixo conhecimento)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Perspectiva de longo prazo</b>	15 – 14 (Alto nível – A1)	-	52,50	-	27,30	-	21,20	-	27,30	-	21,20
	13 a 12 (Alto nível – A2)	-	41,60	-	59,30	-	65,20	-	59,30	-	65,20
	11 a 10 (Nível moderado – B1)	-	5,00	-	11,70	-	13,60	-	11,70	-	13,60
	9 (Nível moderado – B2)	-	1,00	-	1,70	-	-	-	1,70	-	-

8 (Baixo nível – C1)	-	-	-	-	-	-
7 a 6 (Baixo nível – C2)	-	-	-	-	-	-
5 (Ausência moderada – D1)	-	-	-	-	-	-
4 a 3 (Ausência intensa – D2)	-	-	-	-	-	-
2 ou menos (Baixo conhecimento)	-	-	-	-	-	-
20 – 18 (Alto nível – A1)	90,10	69,70	81,80			
17 a 16 (Alto nível – A2)	8,90	25,10	15,20			
15 a 14 (Nível moderado – B1)	1,00	5,20	3,00			
13 a 12 (Nível moderado – B2)	-	-	-			
11 a 10 (Baixo nível – C1)	-	-	-			
9 a 8 (Baixo nível – C2)	-	-	-			
7 a 6 (Ausência moderada – D1)	-	-	-			
5 a 4 (Ausência intensa – D2)	-	-	-			
3 ou menos (Baixo conhecimento)	-	-	-			
20 – 18 (Alto nível – A1)	84,20	57,60	69,70			
17 a 16 (Alto nível – A2)	15,80	33,80	27,30			
15 a 14 (Nível moderado – B1)	-	7,80	3,00			
13 a 12 (Nível moderado – B2)	-	0,40	-			
11 a 10 (Baixo nível – C1)	-	-	-			
9 a 8 (Baixo nível – C2)	-	-	-			
7 a 6 (Ausência moderada – D1)	-	0,40	-			
5 a 4 (Ausência intensa – D2)	-	-	-			
3 ou menos (Baixo conhecimento)	-	-	-			

Fonte: Dados primários.

Nota: os grifos são utilizados para destacar os maiores grupos nos respectivos determinantes da orientação para o mercado.

Na análise a seguir, a partir das estatísticas descritivas de medidas de tendência, a existência ou não de um direcionamento passa a ser ratificada com maior precisão.

#### 4.5.2 Análise descritiva de medidas de tendência central pela média e de dispersão pelo desvio padrão dos determinantes da orientação para o mercado

A média aritmética e o desvio padrão dos cinco determinantes predecessores da orientação para o mercado foram estabelecidos para cada um dos municípios, considerando tanto a análise geral das empresas (agrupadas) componentes da amostra nas cidades, como nos grupos que formam os diferentes estratos de concentração de empresas a partir do QL. Esses resultados são exibidos na Tabela 30.

**Tabela 30:** Média e desvio padrão dos determinantes da orientação para o mercado das amostras totais e dos estratos de concentração.

Município e estratos	Determinantes									
	Cliente		Concorrente		Perspectiva de longo prazo		Coordenação multifuncional		Cultura organizacional	
	( $\bar{X}$ )	(S)	( $\bar{X}$ )	(S)	( $\bar{X}$ )	(S)	( $\bar{X}$ )	(S)	( $\bar{X}$ )	(S)
<b>Balneário Camboriú (n=417)</b>										
Agrupado	21,57	3,29	13,52	3,81	11,37	2,4	17,09	2,6	17,32	2,66
Estrato 1 (n= 26)	21,73	2,95	13,54	2,97	12,27	2,15	17,35	2,12	17,62	2,71
Estrato 2 (n= 301)	21,73	3,0	13,44	3,87	11,34	2,4	17,21	2,52	17,42	2,54
Estrato 5 (n= 90)	20,97	4,17	13,79	3,85	11,21	2,45	16,61	2,91	16,91	3,0
<b>Bombinhas (n=196)</b>										
Agrupado	21,41	3,64	12,02	4,07	9,61	3,89	16,23	3,63	16,59	3,34
Estrato 1 (n= 18)	20,89	3,18	10,39	3,38	9,00	4,34	15,67	4,28	15,72	3,70
Estrato 2 (n=100)	21,67	3,59	12,37	4,20	9,72	3,89	16,2	3,61	16,68	3,55
Estrato 5 (n= 78)	21,19	3,82	11,95	4,01	9,62	3,82	16,4	3,52	16,68	2,96
<b>Itajaí (n=365)</b>										
Agrupado	20,34	3,81	13,65	3,93	11,12	2,68	16,53	2,90	16,76	3,25
Estrato 2 (n= 115)	20,97	3,33	13,99	3,61	11,27	2,48	16,70	2,49	16,91	2,88
Estrato 4 (n= 223)	20,06	3,98	13,50	4,07	11,08	2,84	16,49	3,07	16,71	3,41
Estrato 5 (n= 27)	20,04	4,06	13,41	4,14	10,74	2,12	16,19	3,14	16,56	3,45
<b>Navegantes (n=398)</b>										
Agrupado	23,58	1,57	13,39	2,22	12,99	1,34	18,47	1,42	17,99	1,39
Estrato 2 (n= 101)	24,33	1,41	13,85	2,01	13,58	1,31	18,94	1,09	18,49	1,00

<b>Estrato 4 (n= 231)</b>	23,23	1,56	13,20	2,38	12,81	1,32	18,22	1,47	17,72	1,52
<b>Estrato 5 (n= 66)</b>	23,68	1,39	13,38	1,85	12,68	1,19	18,65	1,46	18,17	1,20

Fonte: Dados primários.

Nota: os grifos são utilizados para destacar as maiores médias nos níveis de orientação em cada determinante conforme estratos de concentração;  $(\bar{X})$ = média;  $(S)$ = desvio padrão.

De forma geral, nos dados constantes na tabela, observa-se que nos quatro municípios as diferenças de média nos determinantes são relativamente fracas entre os estratos, não apresentando ocorrências expressivas que poderiam determinar situações de destaque.

Na cidade de Balneário Camboriú, contudo, pode ser observado que no estrato de concentração 1 os determinantes cliente, perspectiva de longo prazo, coordenação multifuncional e cultura organizacional possuem médias iguais (apenas cliente no estrato 2) ou mais elevadas que nos demais estratos e, conseqüentemente superiores à média agrupada. Já no estrato 5, o determinante concorrente assume média superior aos demais estratos.

Em Bombinhas, o estrato de concentração 2 é aquele que mais concentrou as maiores médias, respectivamente nos determinantes cliente, concorrente, perspectiva de longo prazo e cultura organizacional. O estrato 5 atingiu média mais elevada no determinante coordenação multifuncional e cultura organizacional, este último igual ao ocorrido no estrato 2. Enquanto isso, o estrato 1 não teve média superior em nenhum dos determinantes.

Em Itajaí e Navegantes, o estrato 2 foi o que atingiu as maiores médias em todos os determinantes. Mas, destaca-se que na primeira cidade, outra característica padrão observada, foi o fato de que em todos os determinantes as médias apuradas no estrato 4, apesar de inferiores as do estrato 2, foram sempre superiores ao do estrato 5. Já em Navegantes, com exceção do determinante perspectiva de longo prazo, na orientação ao cliente, ao concorrente, à coordenação multifuncional e à cultura, as médias do estrato 5, apesar de inferiores as do estrato 2, foram todas superiores as apuradas no estrato 4.

#### 4.5.3 Análise da matriz de correlação linear de Pearson

Para as amostras de cada um dos quatro municípios desenvolveram-se as análises avaliando a existência ou não de correlações significativas entre o nível de orientação para o mercado e seus cinco determinantes. Na Tabela 31, esses resultados são descritos através do coeficiente de correlação ( $r$ ) entre a orientação para o mercado e os determinantes analisados, bem como entre eles próprios. Quanto mais próximo estiver de  $\pm 1$ , mais forte será o grau de associação entre o

que se pretende analisar. Porém se o *r* for igual à zero (ou muito próximo desse valor) a associação é nula (McDANIEL; GATES, 2004).

**Tabela 31** -Matriz de correlação da orientação para o mercado e determinantes para as amostras de Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes.

Municípios	1 Cliente	2 Concorrente	3 Longo prazo	4 Coordenação	5 Cultura
<b>Balneário Camboriú (n=417)</b>					
1 Cliente	-	-	-	-	-
2 Concorrente	0,34 <sup>CF</sup>	-	-	-	-
3 Longo prazo	0,44 <sup>CM</sup>	0,30 <sup>CF</sup>	-	-	-
4 Coordenação	0,51 <sup>CM</sup>	0,22 <sup>CF</sup>	0,38 <sup>CF</sup>	-	-
5 Cultura	0,60 <sup>CFF</sup>	0,33 <sup>CF</sup>	0,46 <sup>CM</sup>	0,54 <sup>CM</sup>	-
Orientação para o mercado	0,80 <sup>CMF</sup>	0,67 <sup>CFF</sup>	0,68 <sup>CFF</sup>	0,70 <sup>CFF</sup>	0,78 <sup>CFF</sup>
<b>Bombinhas (n=196)</b>					
1 Cliente	-	-	-	-	-
2 Concorrente	0,20 <sup>CF</sup>	-	-	-	-
3 Longo prazo	0,18 <sup>CN</sup>	0,18 <sup>CN</sup>	-	-	-
4 Coordenação	0,37 <sup>CF</sup>	0,13 <sup>ns</sup>	0,30 <sup>CF</sup>	-	-
5 Cultura	0,46 <sup>CM</sup>	0,13 <sup>ns</sup>	0,24 <sup>CF</sup>	0,59 <sup>CM</sup>	-
Orientação para o mercado	0,67 <sup>CFF</sup>	0,54 <sup>CM</sup>	0,60 <sup>CFF</sup>	0,72 <sup>CFF</sup>	0,72 <sup>CFF</sup>
<b>Itajaí (n=365)</b>					
1 Cliente	-	-	-	-	-
2 Concorrente	0,46 <sup>CM</sup>	-	-	-	-
3 Longo prazo	0,40 <sup>CM</sup>	0,20 <sup>CF</sup>	-	-	-
4 Coordenação	0,42 <sup>CM</sup>	0,17 <sup>CN</sup>	0,30 <sup>CF</sup>	-	-
5 Cultura	0,53 <sup>CM</sup>	0,29 <sup>CF</sup>	0,42 <sup>CM</sup>	0,61 <sup>CFF</sup>	-
Orientação para o mercado	0,82 <sup>CMF</sup>	0,65 <sup>CFF</sup>	0,61 <sup>CFF</sup>	0,67 <sup>CFF</sup>	0,79 <sup>CFF</sup>
<b>Navegantes (n=398)</b>					
1 Cliente	-	-	-	-	-
2 Concorrente	0,23 <sup>CF</sup>	-	-	-	-
3 Longo prazo	0,32 <sup>CF</sup>	0,32 <sup>CF</sup>	-	-	-
4 Coordenação	0,30 <sup>CF</sup>	0,04 <sup>ns</sup>	0,21 <sup>CF</sup>	-	-
5 Cultura	0,36 <sup>CF</sup>	0,20 <sup>CF</sup>	0,25 <sup>CF</sup>	0,38 <sup>CF</sup>	-
Orientação para o mercado	0,68 <sup>CFF</sup>	0,66 <sup>CFF</sup>	0,63 <sup>CFF</sup>	0,55 <sup>CM</sup>	0,65 <sup>CFF</sup>

Fonte: Dados primários.

Nota: <sup>CN</sup>: Correlação Negligenciável; <sup>CF</sup>: Correlação Fraca; <sup>CM</sup>: Correlação Moderada; <sup>CFF</sup>: Correlação Forte; <sup>CMF</sup>: Correlação Muito Forte (FRANZBLAU, 1958). O grifo em cinza destaca ainda as correlações em grau forte e muito forte

existentes entre a orientação para o mercado e seus determinantes em todos os municípios analisados.<sup>ns</sup>: não significativo ( $p > 0,05$ ). As demais correlações foram significativas ( $p < 0,05$ ).

Apurando esse resultado, Franzblau (1958) discorre sobre diferentes níveis para o  $r$  no intuito de auxiliar em sua interpretação: resultados menores que 0,20, a correlação é negligenciável; se o  $r$  for de 0,20 até 0,40, a correlação é fraca; valores iguais a 0,40 e menores que 0,60 representam correlação moderada; já 0,60 até 0,80 a correlação é considerada forte; e se o  $r$  for 80 ou maior, a correlação é muito forte.

Através dos resultados descritos na matriz de correlação, denota-se a presença de uma relação de sinal positivo entre a orientação para o mercado e todos os seus determinantes analisados, independentemente do município investigado, porém em diferentes níveis de graus de associação conforme a situação específica observada. Os resultados indicam ainda que o construto global da orientação para mercado é significativo com todos os seus determinantes, com correlação ( $r$ ) mínima de 0,54 e 0,55 (correlação moderada com a orientação ao concorrente em Bombinhas e a coordenação multifuncional em Navegantes), ao máximo de 0,82 (correlação muito forte com a orientação ao cliente em Itajaí).

Na perspectiva da correlação entre os determinantes da orientação para o mercado, na cidade de Balneário Camboriú, todos apresentaram significância, mas foi entre a orientação ao cliente e à cultura organizacional a que ocorreu em maior nível, apresentando correlação igual a 0,60, o posicionando como forte (FRANZBLAU; 1958). A correlação foi de nível moderado ainda entre os determinantes cliente e perspectiva de longo prazo ( $r= 0,44$ ); entre o primeiro e a coordenação multifuncional ( $r= 0,51$ ); assim como também entre a cultura e a perspectiva de longo prazo ( $r= 0,46$ ) e a cultura e a coordenação multifuncional ( $r= 0,54$ ). A orientação ao concorrente, apesar da existência de associação, obteve em relação aos demais determinantes correlações apenas em nível fraco.

Bombinhas, por sua vez, apresentou correlações em grau moderado somente entre os determinantes cultura e cliente ( $r=0,46$ ) e cultura com coordenação multifuncional, esta última mais acentuada, atingindo correlação igual a 0,59. Nesta cidade, inclusive houve a ocorrência de

correlações negligenciáveis ( $r < 0,20$ ) entre os determinantes perspectiva de longo prazo e orientação ao cliente ( $r = 0,18$ ) e com o concorrente ( $r = 0,18$ ). A orientação ao concorrente, por sua vez, além de já mencionada, também ficou no mesmo nível com a coordenação multifuncional ( $r = 0,13$ ) e cultura ( $r = 0,13$ ), estas com correlações não significativas.

A determinante cultura correlacionada à coordenação multifuncional, foi aquela que no município de Itajaí apresentou maior associação, com correlação igual a 0,61, em um intervalo indicativo de nível forte. A cultura também apresentou no município correlação moderada quando avaliada em sua associação à determinante cliente ( $r = 0,53$ ). A determinante concorrente entre as empresas do município também foram as que apresentaram menor nível de correlação com as demais, inclusive negligenciável com a coordenação multifuncional.

Navegantes foi o único município em que não ocorreram correlações de nível moderado ou superior entre os determinantes. Entre todos eles (exceção entre concorrentes versus coordenação multifuncional, cuja correlação foi não significativa), as correlações ficaram posicionadas em nível de associação de correlação existente, porém fraca. Conforme mencionado, a correlação entre o determinante concorrente e a coordenação multifuncional, com nível negligenciável, foi o que obteve o menor resultado de correlação do total da análise.

Percebe-se que somente Bombinhas e Navegantes (em menor número) apresentaram ausência de correlação significativa entre determinantes e, entre estes e a variável derivada dos mesmos (orientação para o mercado). É claro que o esperado é a presença de correlação significativa, já que este último é derivado dos demais. Já as correlações entre determinantes não precisam necessariamente acontecer. Como os números amostrais são altos, existe sempre a tendência do teste paramétrico acusar significância, mesmo em correlações fracas ( $r = 0.40$  e abaixo).

As análises apresentadas na próxima seção observam o nível de influência de cada um dos determinantes no resultado final de orientação para o mercado. Apesar de ter a mesma origem de avaliação, já que os mapas de relações são derivados de correlações, neste as correlações são estabelecidas combinando todas as variáveis ao mesmo tempo, ao invés de par a par como na matriz de correlação.

#### 4.5.4 Análise multivariada de componentes principais (ACP)

A análise multivariada a partir dos componentes principais, tem como propósito avaliar as inter-relações entre um grande número de variáveis, explicando se nestas há dimensões intrínsecas comuns (HAIR *et al.*, 2005<sup>b</sup>; COOPER; SCHINDLER, 2003). Ao relacionar essa situação com os estudos das variáveis determinantes da orientação para o mercado, a análise fatorial auxilia na observação conjunta das potenciais relações entre os determinantes e o construto maior, condensando os dados separados das variáveis em uma estrutura resumida de análise, ou seja, os fatores.

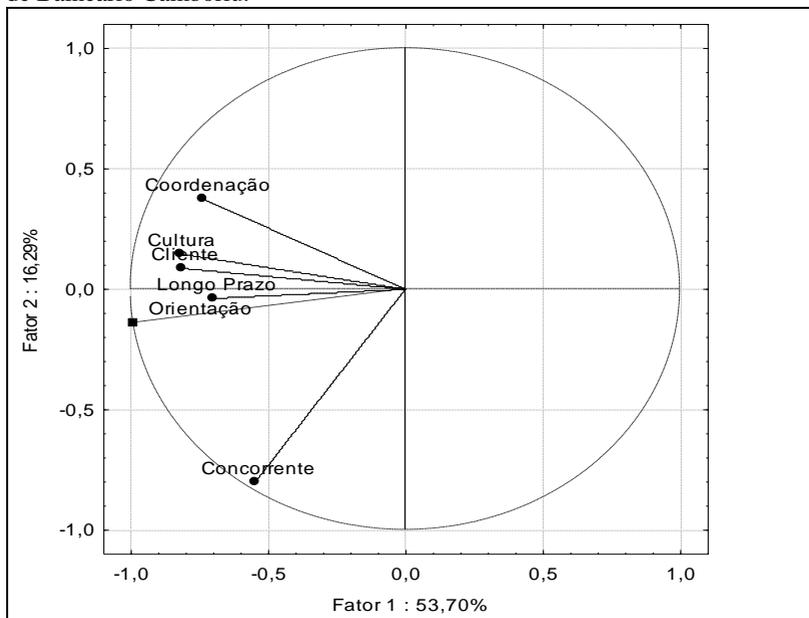
Porém, antes de analisá-los é importante especificar que para todas as amostras, os determinantes foram agrupados em dois fatores gerados que condensam os resultados dos cinco determinantes (variáveis) da orientação para o mercado. Isso ocorreu considerando que o percentual de explicabilidade acumulada dos fatores 1 e 2 extraídos foram considerados adequados, segundo o critério da porcentagem de variância (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; HAIR *et al.*, 2005<sup>b</sup>). Isso ocorre quando esse acumulado explica pelo menos 70% da variação dos dados, o que ocorreu tanto em Balneário Camboriú quanto em Itajaí. Porém, nas ciências sociais, conforme Hair *et al.*, (2005<sup>b</sup>) não é raro considerar uma solução que explique ao menos 60% da variância total, presentes nas cidade de Bombinhas e Navegantes. Essa condição também é confirmada por Malhotra (2006) como satisfatória.

Os resultados da análise fatorial por meio da análise dos componentes principais, são a seguir apresentados através do mapa das relações entre os determinantes, assim como da variável suplementar (construto global) do nível de orientação para o mercado, apresentando os padrões de suas inter-relações. Posteriormente, os mapas fatoriais quanto ao agrupamento (estratos) das empresas amostradas em cada um dos municípios complementa essa análise.

No Gráfico 10a relação entre os determinantes para a cidade de Balneário Camboriú é relatada. Na análise dos componentes principais para a amostra de Balneário Camboriú, os fatores extraídos acumulados explicam 69,96% da variação dos dados, resultado considerado como adequado.

O mapa permite observar ainda que os determinantes cultura e orientação ao cliente, porém também a coordenação multifuncional e de forma mais fraca a perspectiva de longo prazo, apresentam correlação significativa com o fator 1. A variável (construto global) orientação para o mercado, apesar de ser suplementar nesta análise e não compor o eixo, também apresenta alta correlação com o fator 1, o que consequentemente sugere que os quatro determinantes mencionados foram os principais na composição do nível de orientação para o mercado, identificado entre as empresas amostradas em Balneário Camboriú. Nota-se ainda que entre os determinantes, a cultura e a orientação ao cliente foram os que apresentaram maior nível de correlação entre si. Já a determinante concorrente, mesmo possuindo correlação com o nível de orientação para o mercado, ocorre apenas de forma moderada, pois se aproximou mais do fator 2, compondo correlação mais forte com o mesmo.

**Gráfico 10** - Mapa das relações entre determinantes e nível de orientação para o mercado (como variável suplementar) para o município de Balneário Camboriú.

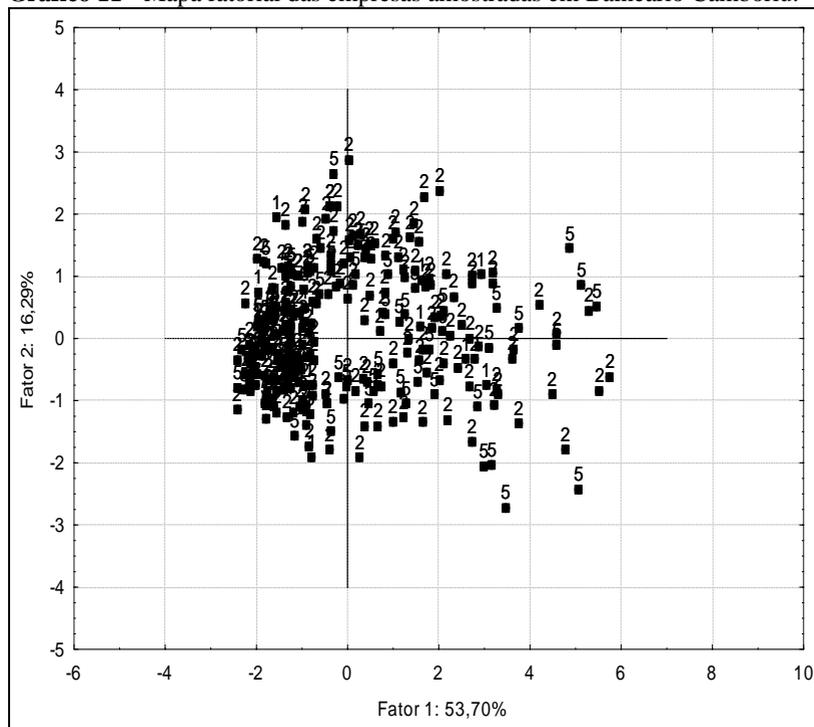


Fonte: Dados primários.

Nota: Os valores nos eixos se referem ao percentual de explicabilidade de cada um dos fatores extraídos na análise.

Esses resultados também foram avaliados segundo as empresas componentes da amostra do município de Balneário Camboriú, e são descritos no Gráfico 11 conforme os estratos de concentração de empresas por atividade econômica. Considerado o mapa fatorial das empresas, tem-se um grupo homogêneo à esquerda mostrando as empresas que tiveram maiores índices de orientação para o mercado, enquanto que outro à direita, mais disperso, referente às empresas com menores índices. A distribuição mostra uma tendência à aleatoriedade nos estratos de concentração 2 e 5, já que entre os dois não há maior ou menor orientação em Balneário Camboriú. Já as empresas do estrato 1 (n=26) estão mais presentes à esquerda do que à direita, retratando a tendência de maior nível de orientação para o mercado entre estas do que nas demais.

**Gráfico 11** - Mapa fatorial das empresas amostradas em Balneário Camboriú.



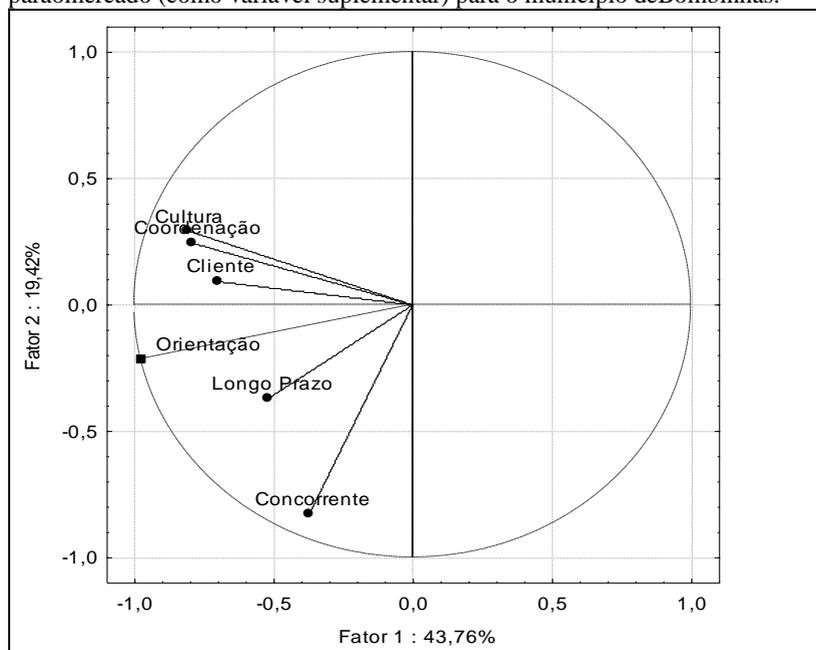
Fonte: Dados primários.

Nota: os rótulos se referem ao estrato de concentração que cada empresa foi classificada.

O resultado do mapa fatorial observando os determinantes da orientação para o mercado, através da análise dos componentes principais do município de Bombinhas é apresentado no Gráfico 12. Neste plano fatorial o percentual de explicabilidade acumulada dos fatores extraídos, apesar de inferior ao de Balneário Camboriú, também é considerado adequado, já que explicam 63,18% da variação dos dados (>60%).

Na cidade de Bombinhas, as relações existentes demonstradas no mapa, indicam que os determinantes concorrente e perspectiva de longo prazo foram aqueles com menor correlação com o fator 1 e consequentemente com o nível de orientação para o mercado. De forma antagônica, os determinantes cultura, coordenação multifuncional e cliente, que apresentaram forte correlação com o fator 1, concomitantemente também o tem com a orientação para o mercado, já que esta teve alta correlação com o mesmo fator.

**Gráfico 12** - Mapa das relações entre determinantes e nível de orientação para o mercado (como variável suplementar) para o município de Bombinhas.



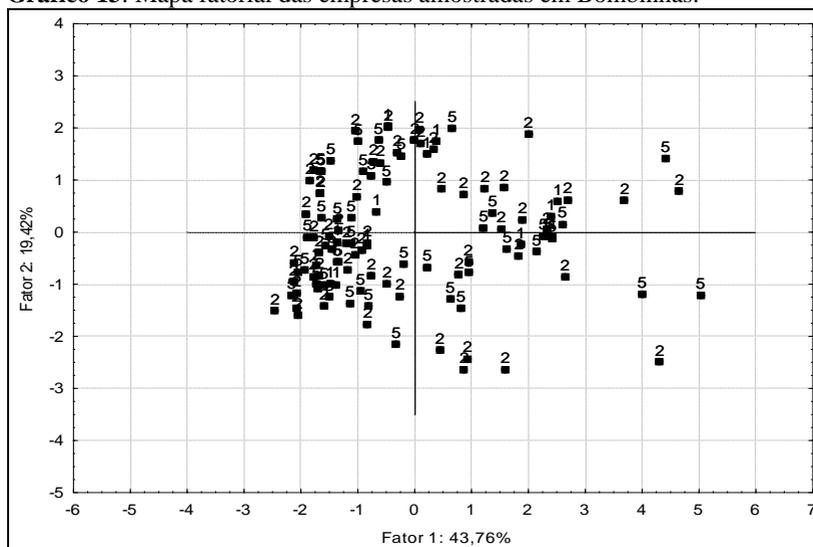
Fonte: Dados primários.

Nota: Os valores nos eixos se referem ao percentual de explicabilidade de Cadaum dos fatores extraídos na análise.

Com base neste resultado, indica-se ainda que a cultura, a coordenação multifuncional e a orientação ao cliente, são os três determinantes que principalmente contribuíram para o nível de orientação para o mercado identificado entre as empresas do município de Bombinhas. Além disso, pode-se apurar que a correlação é maior entre os determinantes cultura e coordenação multifuncional, portanto, mais associados.

No Gráfico 13 é apresentado o mapa fatorial conforme os estratos de concentração de empresas por atividade econômica. Nele, não se denota nenhum agrupamento mais forte de empresas em determinado quadrante, que mereça maior nível de destaque no município de Bombinhas. Contudo, percebe-se que há um maior grupo à esquerda formado por empresas de diferentes estratos, indicativo de que há presença entre estas de maiores níveis de orientação para o mercado. Outro indício observável refere-se à maior sobreposição de empresas no quadrante inferior do fator 2, que representa as empresas que tiveram maior nível de orientação para o concorrente e relativo impacto da perspectiva de longo prazo, levemente ocupada em maior proporção por participantes do estrato 2 de concentração.

**Gráfico 13:** Mapa fatorial das empresas amostradas em Bombinhas.

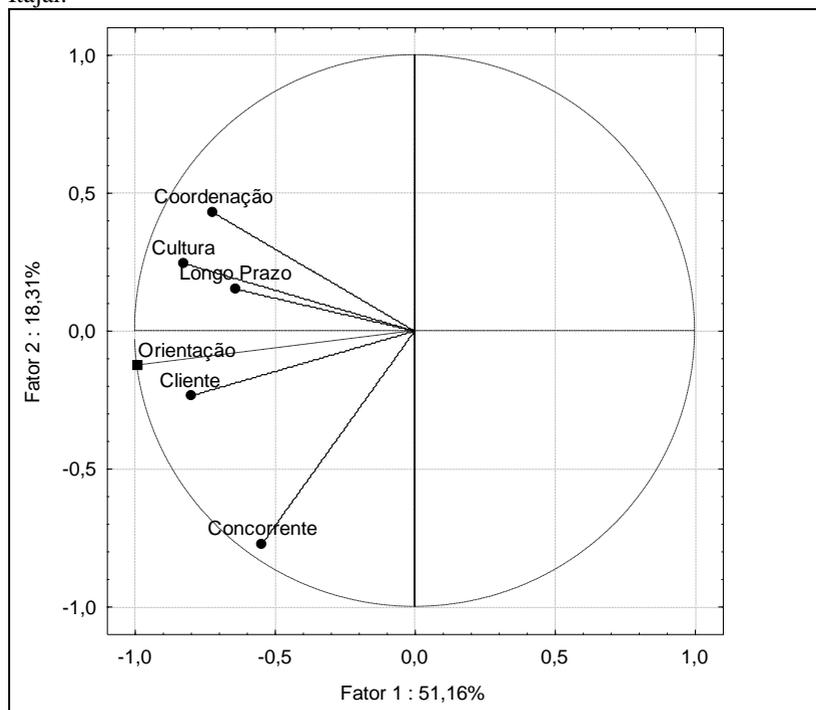


Fonte: Dados primários.

Nota: os rótulos se referem ao estrato de concentração que cada empresa foi classificada.

A situação identificada para os determinantes formadores da orientação para o mercado para a cidade de Itajaí é descrita no Gráfico 14. O mapa permite observar que o determinante concorrente foi aquele com menor correlação com o nível de orientação para o mercado, já que tende a maior aproximação do fator 2, compondo com o mesmo maior correlação. Os determinantes cultura e orientação para o cliente (principalmente) e a coordenação multifuncional apresentaram correlação mais forte com o fator 1 e assim, com a variável (suplementar) orientação para o mercado. O determinante longo prazo foi aquele com menor influência quando observado esse plano fatorial, e o determinante cliente e cultura os de maior influência.

**Gráfico 14:** Mapa das relações entre determinantes e nível de orientação para o mercado (como variável suplementar) para o município de Itajaí.

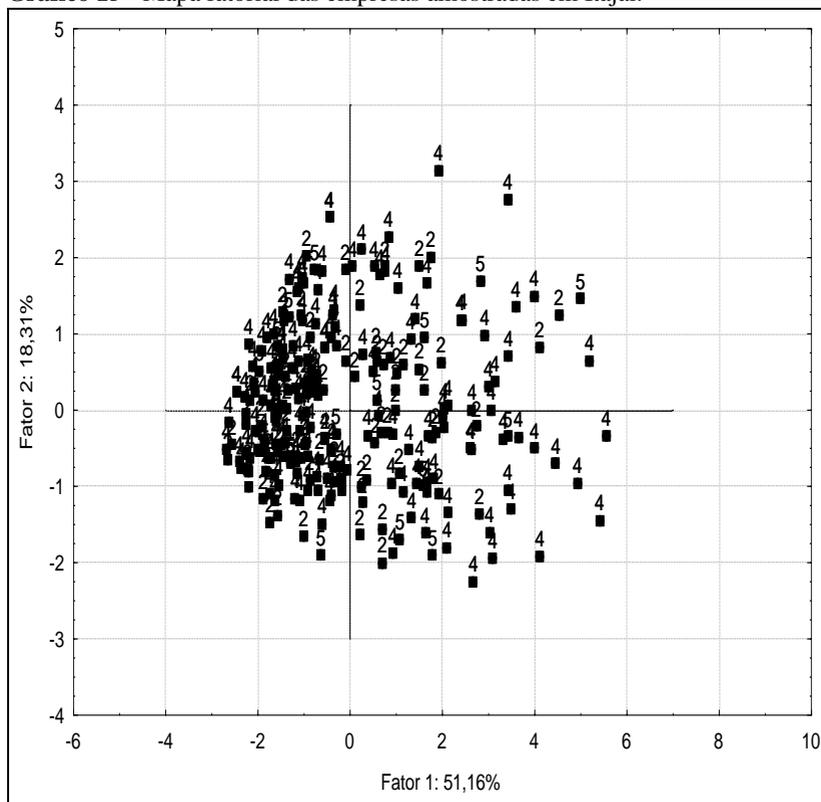


Fonte: Dados primários.

Nota: Os valores nos eixos se referem ao percentual de explicabilidade de cada um dos fatores extraídos na análise.

A explicabilidade dessa análise fatorial teve seu percentual acumulado nos dois fatores em 69,47%, explicando adequadamente a variação dos dados. Compondo a análise fatorial, os casos analisados (empresas da amostra de Itajaí) tem sua distribuição no mapa apresentada no Gráfico 15. Ao analisá-lo tem-se um grupo homogêneo à esquerda mostrando as empresas que tiveram maiores índices de orientação ao mercado, enquanto que outro à direita, mais disperso, referente às empresas com menores índices. A distribuição dos estratos mostra uma tendência à aleatoriedade, ou seja, nenhum estrato se destaca com maior ou menor orientação em Itajaí.

**Gráfico 15** - Mapa fatorial das empresas amostradas em Itajaí.



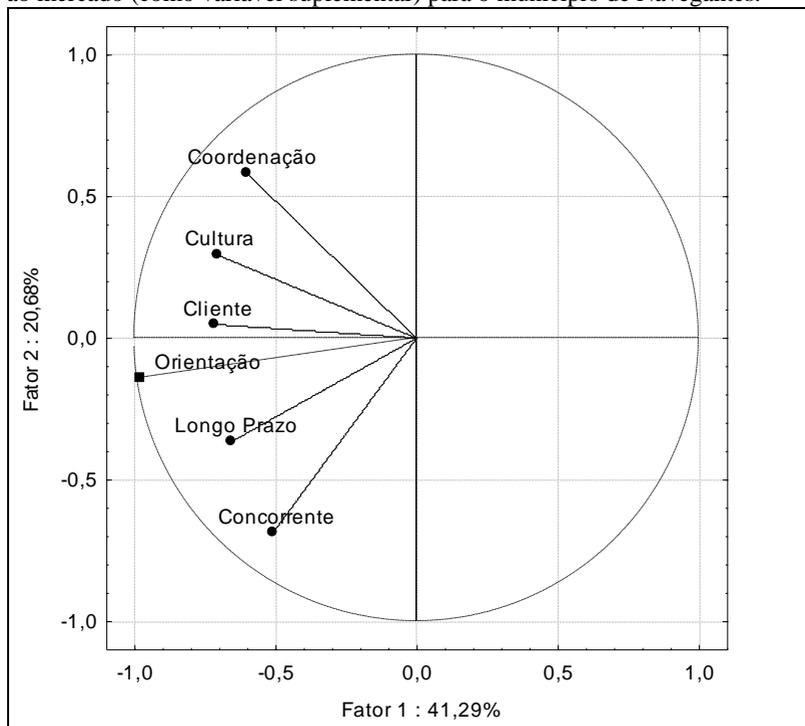
Fonte: Dados primários.

Nota: os rótulos se referem ao estrato de concentração que cada empresa foi classificada.

Por fim, o mapa das relações entre determinantes e nível de orientação para o mercado (variável suplementar) para o município de Navegantes é exibido no Gráfico 16. Esta cidade, como já observado nas análises anteriores, é a que apresenta as maiores diferenças nos resultados em relação aos demais municípios. Inicialmente, considerando o percentual de explicabilidade acumulado nos dois fatores extraídos, foi a que apresentou o menor resultado do somatório (61,97%), porém aceitável como já exposto anteriormente (HAIR *et al.*, 2005). Além disso, também foi aquela em que os vetores que representam os determinantes no gráfico estiveram mais distantes uns dos outros, demonstrando correlação apenas moderada entre eles.

Os determinantes cultura e orientação ao cliente foram os mais próximos do fator 1, concomitantemente próximo à orientação para o mercado, portanto, apresentando correlação forte com o construto global. O determinante perspectiva de longo prazo repercutiu um resultado mais moderado nesta mesma direção. A coordenação multifuncional, por sua vez, não compôs posição mais expressiva com nenhum dos dois fatores, estando moderadamente relacionado aos dois eixos. Já a orientação ao concorrente, como nos demais municípios apresentou maior correlação ao fator 2 resultante de sua fraca correlação com a orientação para o mercado.

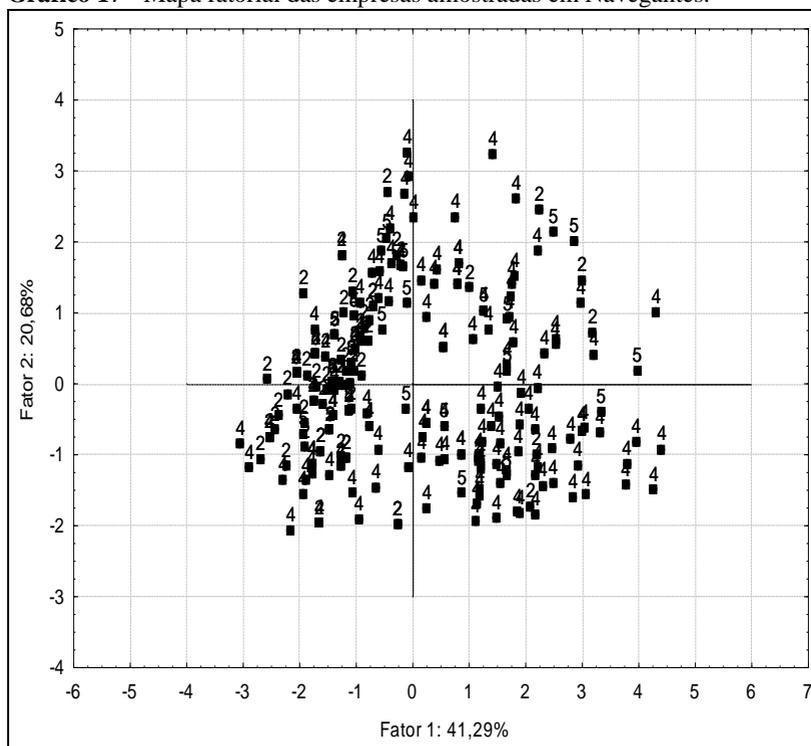
**Gráfico 16** - Mapa das relações entre determinantes e nível de orientação ao mercado (como variável suplementar) para o município de Navegantes.



Fonte: Dados primários.

Nota: Os valores nos eixos se referem ao percentual de explicabilidade de cada um dos fatores extraídos na análise.

A análise fatorial dos casos das empresas de Navegantes, conforme estrato, está exposta no mapa do Gráfico 17. Percebe-se que o estrato 4 é aquele com maior destaque à direita do mapa fatorial, indicando menor nível de orientação para o mercado e, conseqüentemente dos determinantes principais que compõem o construto global neste município, definidos como a orientação ao cliente e a cultura. Por conseguinte, principalmente as empresas do estrato 2, mas também com ocorrência entre as do estrato 5, se posicionaram em maior número no lado esquerdo do gráfico, indicando maior nível de orientação para o mercado e, mais fortemente marcadas pelos determinantes cultura e coordenação multifuncional.

**Gráfico 17** - Mapa fatorial das empresas amostradas em Navegantes.

Fonte: Dados primários.

Nota: os rótulos se referem ao estrato de concentração que cada empresa foi classificada.

Nesta análise de componentes principais, considerando todas as amostras, identificaram-se padrões nos resultados em relação ao comportamento de alguns determinantes como o caso da orientação ao concorrente, o menos relacionado às demais variáveis e que principalmente esteve sempre ligado de forma mais forte ao segundo fator do mapa fatorial. Já os determinantes orientação ao cliente e cultura, foram aqueles que mais apresentaram regularidade nos municípios na composição do construto da orientação para o mercado, assim como também os que apresentaram maior nível de correlação entre si.

Apresentado os resultados das análises provenientes dos estudos de campo, na próxima seção desenvolve-se uma síntese dos principais

elementos constitutivos das discussões desta tese na correlação concentração de empresas por setor de atividade econômica e o nível de orientação para o mercado.

#### **4.6 Análise e discussão dos dados obtidos**

Os estudos sobre a orientação para o mercado, já intensamente discutidos no meio acadêmico, incluindo as descobertas de seus antecedentes e consequências, possui caminhos ainda não trilhados. Esses, quando explorados, podem fortalecer a base teórica do tema, bem como apoiar sua aplicação entre as organizações. O desenvolvimento deste trabalho que sustenta esta tese buscou um desses caminhos.

Na apresentação dos resultados, inicialmente expôs-se uma síntese dos estudos realizados por pesquisadores brasileiros entre os anos de 1997 e 2012 (especificamente conforme corte mencionado), levantando as principais questões e delineamentos dos trabalhos concernentes ao tema orientação para o mercado no Brasil. Os achados permitiram abstrair que representativa (47%) parte deles avaliou as consequências que uma gestão orientada por uma filosofia de mercado proporcionaria às organizações em termos de desempenho (incluindo diferentes indicadores). Os mesmos foram desenvolvidos a partir de diversas escalas de avaliação da orientação para o mercado considerando ainda sua adequação ao ambiente empresarial nacional.

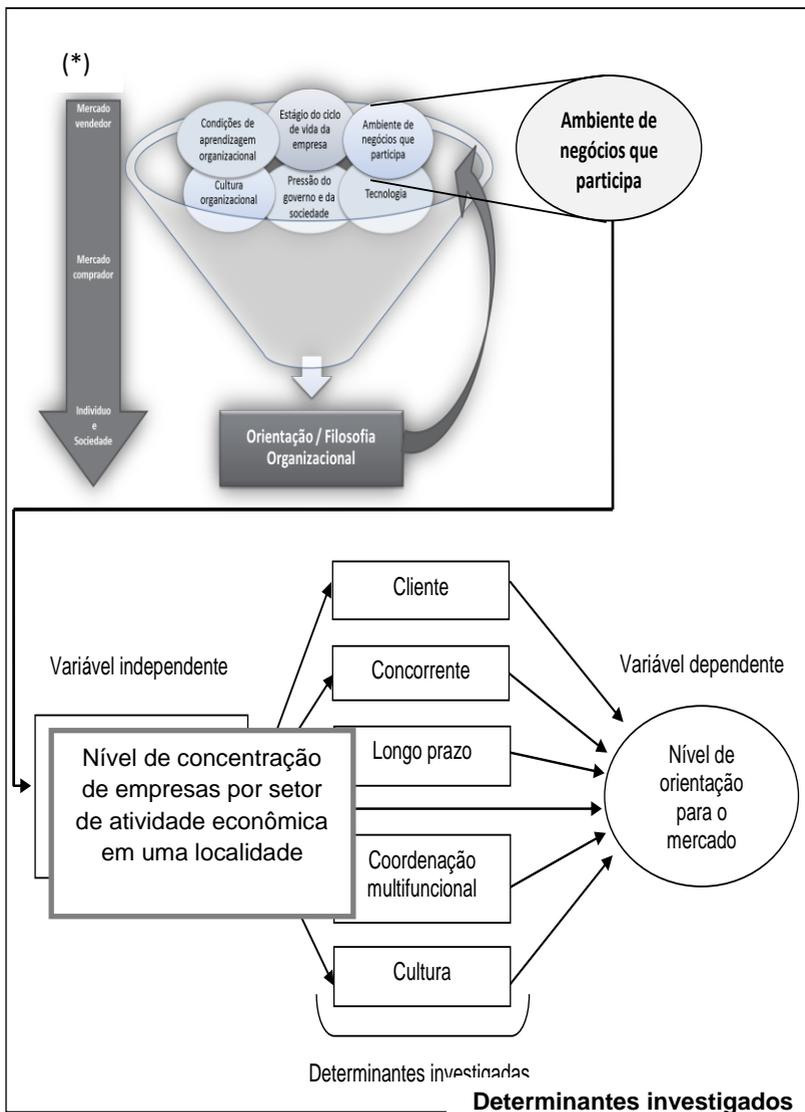
Apesar de muitos destes trabalhos terem analisado diferentes setores, poucos incluíram em suas amostras uma análise multissetorial. Nenhum deles quando da investigação dos setores, envolveram ainda uma comparação do nível de orientação entre os mesmos. Nesse sentido, a investigação desta tese procurou evidências da correlação entre o nível de orientação para o mercado e o nível de concentração de empresas por setor de atividade econômica. Este último considerado como uma variável independente do ambiente externo, que se mais intensa, potencialmente poderia promover maior preocupação das empresas influenciando no nível de orientação para o mercado (variável dependente). O modelo proposto representativo dessa relação é exposto na Figura 18.

A partir do esquema, na parte superior do mesmo<sup>10</sup>, destaca-se que o ambiente de negócios em que a organização está inserida refere-se a uma variável, dentre outras, que poderá influenciar no desenvolvimento de uma cultura organizacional mais voltada para o ambiente externo. Neste ambiente de negócios, estão inseridos também muitos outros aspectos influenciadores que podem determinar sua caracterização. Porém, neste estudo o foco foi dado apenas para o nível de concentração de empresas por setor de atividade econômica.

---

<sup>10</sup> Figura 9 já apresentada na seção 2.1.3 da fundamentação teórica.

**Figura 18** - Modelo de influência do nível de concentração empresarial na orientação para o mercado.



Fonte: elaborado pelo autor.

Nota: \* Figura utilizada na fundamentação teórica como representativa dos fatores que podem promover uma evolução no foco da orientação organizacional.

No estudo de Jaworski e Kohil (1993), suas preocupações eminentes voltavam-se para discutir os potenciais antecedentes e consequências de uma efetiva orientação para o mercado. Isso inclui o debate do porquê, ou seja, dos motivos em que a orientação para o mercado pode se apresentar em níveis diferentes de empresa para empresa, seus efeitos sobre colaboradores, o desempenho e a relação orientação para o mercado, desempenho e contexto ambiental. Porém, ao abordar os fatores ambientais, as pesquisas desses autores se concentravam em suas análises como moderadores da relação orientação para o mercado versus desempenho e, não especificamente, se o primeiro poderia ser influenciado ou gerado por uma condição do próprio ambiente em que as empresas estão inseridas.

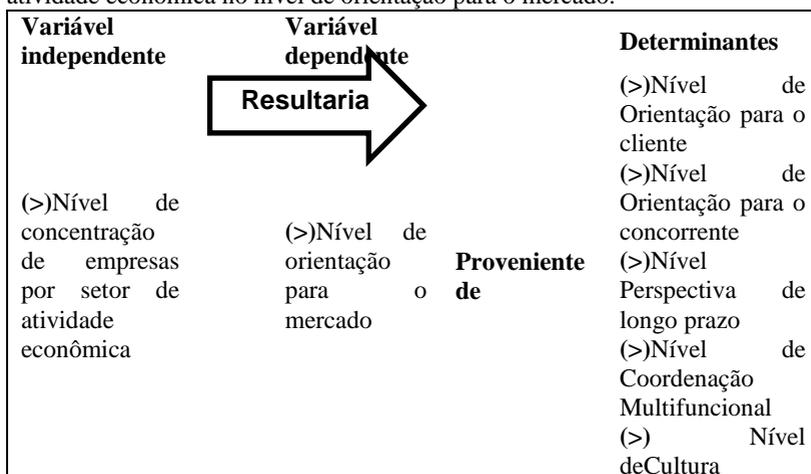
Narver e Slater (1990) refletem também sobre outras influências que podem afetar o desempenho da organização além da relacionada à orientação para o mercado e seus determinantes, entre elas a concentração, um dos fatores no nível do mercado. Contudo, a concentração refere-se à participação de mercado e ao volume de vendas concentrado em um número reduzido de empresas que atuam em determinado mercado, proporcionando-lhes a partir disto uma condição diferenciada.

Já as contribuições de Lusch e Laczniaik (1987, 1989) ressaltam que os fatores externos, entre eles o nível de competição, devem ser considerados também como antecedentes da orientação para o mercado. Refletindo essa situação no ambiente brasileiro, Urdan e Rocha (2006) argumentam que diante da ampliação da concorrência no cenário contemporâneo, mais exposto aos efeitos da globalização e com traços marcantes de estabilização econômica; instituem uma situação em que cada oportunidade é intensamente disputada, emergindo uma necessidade maior de compreender o mercado.

Considerando que a orientação para o mercado é um comportamento organizacional, presente em sua cultura (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY; 2005; DAY, 1990), sua aprendizagem é uma condição também a ser ponderada, principalmente quando a organização busca caminhos que possam levá-la a construir valor a partir de uma vantagem competitiva sustentável.

Com base nestas considerações apresentadas e discutidas conforme diferentes autores no conjunto da revisão de literatura apresentada no capítulo 2, a suposição estabelecida foi a de que o maior nível de concentração de empresas por setor de atividade econômica, poderia influenciar um nível mais elevado de orientação para o mercado. Essa pressuposição é resumida na representação descrita no Quadro 28. Para verificação dessa correlação, várias análises e testes estatísticos foram aplicados e seus resultados já apresentados nas seções anteriores.

**Quadro 28** - Suposição da influência do nível de concentração de empresas por atividade econômica no nível de orientação para o mercado.



Fonte: elaborado pelo autor.

Inicialmente explorou-se a identificação do nível de concentração de empresas por setor de atividade econômica, que neste estudo foi medido através do cálculo do Quociente Locacional (QL). *A priori* cinco segmentos de intensidade (estratos) de concentração foram definidos. Considerando o perfil empresarial das amostras retiradas dos municípios a partir do procedimento amostral utilizado, nem todos os estratos foram identificados ou analisados, restringindo-se em cada município a três níveis.

O nível de concentração não pode ser diretamente relacionado ao nível de competição em alguns setores, conforme o estrato. Isso é proveniente principalmente pela base de dados utilizada e dos limites de informações e agrupamento setorial oferecido para consulta em nível municipal, a

partir dos setores de Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE) disponibilizados pelo IBGE. Entre os setores analisados a indústria de transformação (B), por exemplo, pode apresentar um QL de estrato 4 ou 5, indicando que há na localidade proporção maior de empresas industriais do que no estado ou no país, mas não necessariamente estas competem diretamente entre si, com produtos semelhantes ou mercados geográficos comuns. Como este setor, outros analisados também podem apresentar composição genérica.

Mas há aqueles em que isso não ocorre, a exemplo da construção (F), transporte, armazenagem e correio (H), alojamento e alimentação (I) e atividades imobiliárias (L). Nestes, as empresas que compõem os setores, inseridos nos estratos de concentração, desempenham atividades comuns. É claro que a competição deve ser avaliada de forma ampliada, já que a concorrência inclui todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar. A variedade de ofertas e marcas, muitas vezes, supera a capacidade limitada de renda disponível para o consumo (KOTLER; KELLER, 2006).

O modelo representativo da influência do nível de concentração no nível de orientação para o mercado, observado segundo os dados de cada uma das quatro amostras de empresas nos municípios estudados, produziu os resultados que seguem resumidamente na Tabela 32.

Infere-se a partir dos dados constantes na tabela de que, apesar das leves tendências, positiva em Bombinhas, e negativas em Balneário Camboriú e Itajaí, não há diferenças significativas no nível de orientação para o mercado, conforme o nível de concentração por atividade econômica nas amostras destes três municípios, pois sua correlação é nula. Apenas na amostra de Navegantes é que identificou-se diferença no nível de orientação para o mercado, conforme os estratos de concentração, porém negativa. Neste município os níveis de orientação para o mercado eram maiores nos estratos de nível de concentração menores.

**Tabela 32:** Comparativo dos resultados do nível de orientação, do teste F e da análise de regressão das amostras dos municípios de Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes.

<b>Cidades</b>	Nível de orientação para o mercado geral	Resultado Teste F para os estratos	Análise de Regressão QL / Nível de orientação para o mercado
<b>Balneário Camboriú</b>	Alto nível A2	p= 0,3202Sem diferenças significativas	-0,07 Correlação nula
<b>Bombinhas</b>	Nível moderado B1	p= 0,2613Sem diferenças significativas	0,02 Correlação nula
<b>Itajaí</b>	Nível moderado B1	p= 0,2705 Sem diferenças significativas	-0,07 Correlação nula
<b>Navegantes</b>	Alto nível A2	p= 0,0000Diferença significativa negativa	-0,14 Correlação negativa (Frac)

Fonte: Dados primários.

Apresentado os resultados do estudo, conforme objetivos específicos de pesquisa estabelecidos, bem como definido suas análises e discussão, no próximo capítulo é apresentada a conclusão e recomendações pertinentes à presente tese.

## CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O marketing, tanto na perspectiva gerencial quanto acadêmica, é uma área do conhecimento em contínua evolução. Isso ocorre principalmente pelo seu escopo que o posiciona na interface entre o ambiente interno e externo da organização, dirigindo-o a uma necessidade de adaptação aos diferentes contextos ambientais. Um reflexo dessas alterações é o enfoque dado à área, que ao longo do século XX foi refletindo diferentes conotações, incluindo ponderações que inicialmente evidenciavam a força de um mercado vendedor (oferta), passando pelo fortalecimento da posição do mercado comprador (demanda) e posteriormente, exaltando a importância do indivíduo e da sociedade como elementos do ambiente gerencial.

Essas diferentes conotações conjecturaram-se em diversos tipos de orientações ou filosofias de gestão que passaram a influenciar a prática do marketing. Entre elas a Orientação para o Mercado, tema do presente estudo, que se constitui como um fundamento central de marketing, denotado por pensadores como Levitt, Drucker e Kotler como essência da gestão empresarial desde a década de 1960. Ganhou amplitude ao longo dos anos, quando a partir da década de 1990, apoiada nos estudos de Kohli e Jaworski, Narver e Slater, Day dentre outros, propuseram suas determinantes (antecedentes) e indicaram sua potencial influência no desempenho de mercado, abrindo caminho para centenas de estudos em diferentes mercados geográficos e setores de atividade.

Esta tese, portanto, é mais um desses estudos que encontra neste tema outro enfoque a ser investigado, o que enriquece seu arcabouço conceitual e de aplicação. Justamente nesta perspectiva, é que encontra sua originalidade e não trivialidade, já que está embasada na aplicação de um modelo de análise de orientação para o mercado ainda pouco explorado (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2005), não identificado na revisão de literatura no escopo nacional estabelecido na metodologia deste trabalho. Está inserida na correlação entre orientação para o mercado e nível de concentração por setor de atividade econômica, identificado com a aplicação do Quociente Locacional; assim como também pela investigação paralela em quatro municípios, a partir de suas especificidades econômicas empresariais, caracterizando o estudo como multissetorial e de amostra múltipla.

Considerado esses argumentos iniciais, este capítulo está estruturado em três seções complementares em que se apresentam: as conclusões em função dos objetivos propostos; as contribuições; e as recomendações para novos estudos.

## **5.1 Conclusões quanto aos objetivos**

Para o desenvolvimento do estudo e análise da orientação para o mercado, em consonância com o nível de concentração de empresas, o propósito foi delineado a partir dos objetivos de pesquisa. No objetivo geral procurou-se analisar a inter-relação entre o índice de quociente locacional (QL) resultante da concentração no município por setor de atividade econômica e a orientação para o mercado das empresas locais, considerado os ambientes empresariais das cidades de Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes – SC. Para sua realização foram definidos quatro objetivos específicos, iniciando com a identificação no ambiente brasileiro das análises da orientação para o mercado, quanto aos tipos, amplitude e resultados (seção 4.1); foram caracterizados os municípios participantes quanto aos seus índices socioeconômicos e de quociente locacional (QL) (seção 4.2); identificou-se o nível de orientação para o mercado das empresas locais e do conjunto das empresas, conforme estratos de índice locacional (QL) resultantes da concentração setorial (seção 4.4); e por fim foram descritos os determinantes da orientação para o mercado quanto à contribuição no construto global da orientação para o mercado e respectivos estratos de índice locacional nos municípios (seção 4.5).

Concernente ao estudo sobre o tema na abrangência acadêmica nacional, restrito às delimitações propostas na metodologia, o mesmo foi desenvolvido a partir de uma meta-análise. O propósito foi evidenciar a importância do assunto e de como suas discussões se distribuíram temporalmente cobrindo diferentes setores e ampliando seu escopo. Além disso, evidenciando também os caminhos ainda não percorridos, certificando-se de que esta tese estivesse na direção de descobertas originais.

Constatou-se que os estudos nacionais identificados, quase em sua totalidade foram conduzidos ao desenvolvimento da aplicação dos modelos de avaliação da orientação para o mercado, já estabelecidos e aplicados internacionalmente, principalmente os de Kohli e Jaworski (1990; 1993) e de Narver e Slater (1990) validando-os no contexto do

ambiente brasileiro. Essa relação de convergência entre os estudos nacionais e internacionais também ficou evidente em termos de crescimento no número de trabalhos e direcionamento para as análises de performance financeira e de mercado, de desempenho no mercado externo, inovação, bem como na gestão proativa na relação com o ambiente externo e principalmente o cliente.

A relação entre desempenho empresarial e o nível de orientação para o mercado, inclusive, se fez claramente presente em 47% dos trabalhos publicados ou defendidos que foram levantados. A intenção de comprovar de forma empírica que um maior nível de orientação para o mercado influencia de forma positiva no desempenho das organizações, ficou evidenciada, situação comprovada diretamente em 78% dos casos.

Como antecipado em estudos exploratórios iniciais, entre todos os inúmeros trabalhos identificados, a inter-relação orientação para o mercado e o nível de concentração de empresas por setor de atividade ainda não tinha sido alvo de estudos empíricos. Porém, evidências como as apresentadas por Kohli e Jaworski (1990, 1993) e Lusch e Laczniak (1987, 1989), Urdan e Rocha (2006) apontavam para a importância dos fatores externos como variáveis influentes na adoção da orientação para o mercado como filosofia de gestão. Além disso, os estudos de Hooley *et al.* (2000, 2003), ao avaliar a orientação para o mercado em indústrias de países da Europa Central, consideradas como economias em transição, também refletia o efeito do ambiente. Assim como ocorreu no caso das indústrias chinesas nas pesquisas de Khermouch, Einhorn e Dexter (2003) e Subramanian, Kumar e Strandholm (2009) em suas avaliações sobre o efeito das condições ambientais na orientação para o mercado e a performance.

Considerado a relação orientação para o mercado e nível de concentração de empresas, os quatro municípios pesquisados foram caracterizados inicialmente quanto aos seus índices socioeconômicos e, posteriormente, com o levantamento do número de empresas por setor de atividade econômica, comparando com a situação do estado e país, possibilitando o alcance do Quociente Locacional (QL) das respectivas cidades (seção 4.2).

Os resultados deste objetivo levaram ao reconhecimento de que na cidade de Balneário Camboriú, entre os dezenove setores analisados,

quatro setores estão posicionados em faixas de QL local superiores a pontuação 1 (um), ou seja, a proporção de empresas na cidade nos respectivos setores é superior à identificada no estado e no país. Nesta condição, identificaram-se os setores F (Construção), I (Alojamento e Alimentação), L (Atividades Imobiliárias) e N (Atividades administrativas e serviços complementares). Pelas características da economia do município de Balneário Camboriú, ligado às atividades turísticas, esses setores refletiram fortemente a condição local.

No município de Bombinhas, por sua vez, os setores com maior nível de concentração de empresas foram cinco, com destaque de quatro deles: os setores F (Construção), I (Alojamento e alimentação), L (Atividades imobiliárias) e N (Atividades administrativas e serviços complementares). Ficou evidente a semelhança ocorrida neste município com o identificado em Balneário Camboriú, com economia fortemente relacionada à demanda turística e marcada por atividades que suportam a condição de destino turístico. A diferença, porém, se apresentou principalmente na comparação do tamanho do PIB gerados pelas duas cidades.

Os setores com QL superiores ao valor 1 (um) na cidade de Itajaí foram no total de seis, incluindo o setor E (Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação), o F (Construção), o G (Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas), o H (Transporte, armazenagem e correio), o L (Atividades imobiliárias) e o setor M (Atividades profissionais, científicas e técnicas). Neste município, por exemplo, conforme centralização das atividades econômicas em volta da atividade portuária e demais atividades ligadas à logística, o setor H (Transporte, armazenagem e correio) registrou 2,3 e 1,7 vezes mais empresas do que em Santa Catarina e Brasil respectivamente.

A cidade de Navegantes vem experimentando crescimento econômico acelerado. A atividade portuária também passou a representar importante parcela neste resultado, mas este ainda é um fenômeno recente se comparado à situação presente na cidade de Itajaí. No município, foram identificados seis setores em maior presença do que em Santa Catarina e ou Brasil, dos quais se destacaram o C (Indústrias de transformação), o F (Construção) e G (Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas) e o I (Alojamento e Alimentação).

Entre as quatro cidades, esta foi a única em que o setor C teve maior nível de destaque.

Esta situação de concentração de empresas por setor de atividade econômica encontrada nos quatro municípios foi então comparada ao nível de orientação para o mercado, presente nos diferentes estratos de concentração identificados. O propósito foi identificar se o nível de orientação para o mercado das empresas locais e do conjunto das empresas, conforme estratos de índice locacional (QL), estavam associados, o que ocorreu a partir de diferentes e complementares análises estatísticas (seção 4.4).

Inicialmente isso ocorreu a partir de uma análise estatística descritiva com a distribuição de frequência em relação aos quatro municípios investigados. Identificou-se que em Balneário Camboriú (40,3%), Itajaí (37%) e Navegantes (61,8%) o maior número de empresas componentes das amostras estavam classificadas em um intervalo de pontuação que as posicionava como de alto nível de orientação para o mercado no segmento A2. Entre estes três municípios, Navegantes já se destacou pela ampla proporção neste segmento, concentrando a maioria das empresas participantes do estudo. Bombinhas, por sua vez, teve o maior grupo posicionado no nível moderado B1 de orientação para o mercado.

Esses segmentos que classificam os níveis de orientação para o mercado, como definido na metodologia (item 3.4.4), basearam-se na classificação original proposta por Hooley, Saunders e Piercy (2005), porém duplicando o número de níveis. O propósito foi criar faixas mais específicas e precisas desta orientação, ao invés de agrupá-los em segmentos mais amplos. No segmento A2, por exemplo, alcançado pelo maior agrupamento de empresas em Balneário Camboriú, Itajaí e Navegantes, estão as empresas com pontuação entre 89 e 80 pontos, com alto nível de orientação para o mercado, porém abaixo das empresas presentes no segmento A1, com pontuação entre 100 e 90 pontos. Isso ocorre também no nível moderado de orientação para o mercado, segmentado no moderado B1 e B2. No primeiro estão as empresas atingiram pontuação entre 79 e 70 pontos, conforme ocorrido com o maior grupo de Bombinhas. No segundo segmento, ficam as empresas com pontuação entre 69 e 60 pontos.

Considerando o mesmo tipo de análise estatística, porém confrontando os intervalos de pontuação e os estratos de concentração de empresas

por setores de atividade econômica em cada município; Balneário Camboriú e Itajaí apresentaram reflexos muito semelhantes aos já observados na análise geral, em que todos os estratos se mantiveram no alto nível A2. Na cidade de Navegantes esta condição já se alterou, pois no estrato de concentração 2 ocorreu a maior concentração no alto nível de orientação (52,5%) e os demais estratos permaneceram em A2, sugerindo maior nível de orientação em estratos menos concentrados. Refletindo a situação anterior, na cidade de Bombinhas os maiores grupos de empresas componentes da amostra permaneceram no estrato de orientação moderado em nível B1, porém no estrato de menor concentração (Estrato 1), uma mesma proporção foi deslocada para o B2, sugerindo uma possível ampliação no nível de orientação conforme fosse maior o nível de concentração.

Essa análise se aprofundou a partir das medidas de média, desvio padrão e coeficiente de variação, possibilitando reafirmações e novas inferências no direcionamento anterior. Entre as confirmações estão a posição de Balneário Camboriú e Navegantes com médias de orientação para o mercado que posicionam o total de suas amostras em alto nível no segmento A2, com 80,86 e 86,43 pontos respectivamente. Já as amostras de Bombinhas e Itajaí ficaram posicionadas no nível moderado no segmento B1 de orientação para o mercado, com 75,86 e 79,83 pontos concomitantemente. As novas deduções a partir desta análise conduziram Navegantes ao maior nível médio e menor desvio padrão, representando maior homogeneidade entre as empresas participantes. Bombinhas, além de ter a menor média, também apresentou menor homogeneidade, ou seja, maior nível de dispersão entre as situações das empresas amostradas.

Os resultados refletiram inicialmente, conforme os estratos de concentração de empresas por atividade econômica, uma tendência de menor nível de orientação nos estratos de maior nível de concentração nas cidades de Balneário Camboriú, Itajaí e Navegantes, enquanto o contrário ocorreu apenas no município de Bombinhas. Essa situação também já havia sido identificada na análise de frequência, porém sem que a apuração de suas diferenças nos dois tipos de análises fosse significativa o suficiente para serem consideradas distintas, o que exigiu a aplicação de uma análise estatística mais robusta.

O propósito, inclusive, estava direcionado a avaliar a suposição de relação positiva entre orientação para o mercado e nível de

concentração. Assim, para esta análise, a aplicação do teste F ANOVA para as médias foi utilizado e constatou de maneira geral que os dados da caracterização de nível de concentração maior, por si só não explicam um maior nível de orientação para o mercado entre as empresas pesquisadas. Essa constatação apoia-se no fato de que em três dos quatro municípios analisados (Balneário Camboriú, Itajaí e Bombinhas), apesar das tendências levemente apresentadas, não tiveram diferenças significativas apuradas no nível de orientação para o mercado nos diferentes estratos de concentração. Adiciona-se ainda a isso, o resultado identificado no município de Navegantes, único em que a diferença significativa esteve presente, porém com relação negativa, ou seja, os maiores níveis de orientação para o mercado estavam presentes nos estratos de menor nível de concentração.

Esse resultado que posicionou o município de Navegantes em uma situação mais distinta em relação aos demais, também foi diagnosticado na análise de regressão linear simples e de correlação, que se apresentou como significativa. Isso em decorrência dos resultados da amostra de empresas presentes na cidade, que exibe uma relação linear negativa e significativa, mesmo que com intensidade de correlação muito fraca ( $r = -0,14$ ).

Após esta análise geral, o foco do estudo passou para o entendimento dos determinantes da orientação para o mercado, cliente, concorrente, perspectiva de longo prazo, coordenação multifuncional e a cultura, quanto à contribuição no construto global da orientação para o mercado e respectivos estratos de índice locacional nos municípios (seção 4.5). O propósito foi avaliar o nível da influência que cada um desses determinantes pode proporcionar no resultado final da orientação para o mercado entre as empresas.

Como na avaliação geral, este nível de avaliação teve como ponto inicial a abordagem descritiva por distribuição de frequência nos determinantes da orientação para o mercado. Diagnosticou-se que nos quatro municípios, os determinantes - cliente, coordenação multifuncional e cultura organizacional - tiveram maiores proporções de empresas agrupadas nos intervalos de pontuação em alto nível de orientação A1, enquanto os determinantes concorrentes e perspectiva de longo prazo sobressaíram-se com os maiores grupos de empresas entre o alto nível

A2 e o nível moderado B1 de orientação a estas determinantes específicas.

Quando analisado em nível de estrato de concentração de empresas por atividade econômica, nos determinantes cliente e coordenação multifuncional, registraram-se maiores proporções de empresas no segmento de alto nível A2, independentemente do estrato de concentração a que pertenciam. Já nas outras determinantes, conforme estrato de concentração e município, não se identificaram ocorrências de um padrão mais específico.

Esses primeiros resultados em relação aos determinantes, sejam nas avaliações agrupadas, como também a partir dos estratos, já demonstram tendências de que a orientação ao cliente, coordenação multifuncional e a cultura organizacional contribuam mais positivamente na intensidade do nível de orientação para o mercado entre as empresas participantes nas amostras dos municípios.

Aprofundando esses resultados, desenvolveu-se a análise descritiva de medidas de tendência central pela média e de dispersão pelo desvio padrão dos determinantes da orientação para o mercado. Esta indicou que de maneira geral, nos quatro municípios as diferenças no nível de orientação entre os determinantes são relativamente fracas entre os estratos de concentração, não apresentando ocorrências expressivas que poderiam determinar situações de destaques gerais. Mas, apesar de fracas, em Balneário Camboriú, Itajaí e Navegantes as médias foram maiores no estrato mais baixo de concentração de empresas, enquanto Bombinhas no estrato de concentração intermediário e mais alto.

Como as análises descritivas por distribuição de frequência e de medidas de tendência, isoladamente não foram conclusivas, desenvolveu-se a análise da matriz de correlação linear de Pearson para as amostras de cada um dos quatro municípios com o propósito de avaliar a existência ou não de correlações significativas entre o nível de orientação para o mercado e seus cinco determinantes. Denotou-se a presença de uma correlação de sinal positivo entre a orientação para o mercado e todos os seus determinantes, independentemente do município investigado, porém em diferentes níveis de graus de associação conforme a situação específica observada. Em Balneário Camboriú, Itajaí e Navegantes, especificamente, o determinante cliente

foi o que apresentou maior nível de associação, seguido pela cultura e a coordenação multifuncional, o que também já havia sido indicado nas outras análises anteriores. Em Bombinhas ocorreu a inversão apenas na ordem, com esses dois últimos determinantes com maior grau de associação seguidos pelo determinante cliente na terceira posição.

Essa força de associação entre o construto geral e seus determinantes não é um resultado inesperado, pois conforme a literatura são os construtos que conduzem a formação da orientação para o mercado.

Na última fase de investigação deste objetivo específico desenvolveu-se a análise multivariada de componentes principais (ACP), com o propósito de avaliar as inter-relações entre um grande número de variáveis de forma integrada e, não mais apenas entre duas variáveis de cada vez, assim auxiliando na observação conjunta das potenciais relações existentes entre os determinantes e o construto maior. Considerando todas as amostras, identificaram-se padrões nos resultados em relação ao comportamento de alguns determinantes. Esse é o caso da orientação ao concorrente, o menos relacionado às demais variáveis e que esteve sempre ligado de forma mais forte ao segundo fator do mapa fatorial, distanciando-se da orientação para o mercado. Já os determinantes orientação ao cliente e cultura, foram aqueles que mais apresentaram regularidade nos municípios na composição do construto da orientação para o mercado, assim como também os que apresentaram maior nível de correlação entre si, confirmando suas importâncias na composição da orientação para o mercado.

Com a apresentação dos resultados encontrados em cada um dos objetivos específicos, é possível estabelecer o direcionamento para a resposta ao problema de pesquisa refletido na seguinte questão: qual a inter-relação entre o índice de quociente locacional (QL) resultante da concentração no município por setor de atividade econômica e a orientação para o mercado das empresas locais, considerado os ambientes empresariais das cidades de Balneário Camboriú, Bombinhas, Itajaí e Navegantes – SC?

Porém, antes de sua resposta específica este estudo iniciou-se baseado na suposição de que o maior nível de concentração de empresas por setor de atividade econômica poderia influenciar um nível mais elevado de orientação para o mercado, este último reflexo de maior nível de

orientação aos seus determinantes (cliente; concorrente, perspectiva de longo prazo e cultura).

Desta forma, conclui-se que apesar das leves tendências identificadas nas análises estatísticas descritivas nas amostras dos quatro municípios, em três deles, Balneário Camboriú, Bombinhas e Itajaí, os resultados apontaram a ausência de diferenças significativas e de correlação nula entre os estratos de concentração e influência no nível de orientação para o mercado. Isso significa que nestes municípios um maior ou menor nível de concentração não interferiu positivamente ou negativamente no nível de orientação para o mercado apurado.

A única amostra que identificou diferença no nível de orientação para o mercado conforme os estratos de concentração, foi a referente ao município de Navegantes. Neste se identificou diferença significativa negativa e correlação negativa, mesmo que fraca, entre a variável independente e a dependente. Em Navegantes, os níveis de orientação para o mercado foram maiores nos estratos de nível de concentração menores.

Isso significa que as empresas dos setores de atividades imobiliárias (L), Atividades profissionais, científicas e técnicas (M), Educação (P), Saúde Humana e serviços sociais (Q), Artes, Cultura, Esporte e Recreação (R) e Outras atividades de serviços (S); componentes do estrato 2 de nível de concentração (QL entre 0,5 a 0,99 pontos), possuem maior média de nível de orientação para o mercado do que àquelas dos setores Indústrias extrativistas (B), Indústria de transformação (C), Construção (F), Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas (G), do estrato 4 de nível de concentração (1,01 a 1,49), e Água, esgoto, atividades de gestão de resíduo e descontaminação (E) e Alojamento e Alimentação (I) do nível 5 de concentração (1,5 pontos ou mais).  
Abster-se

Concluído esta tese, a suposição previamente estabelecida absteve-se de elementos estatisticamente significativos que a confirmassem em três das quatro amostras de empresas nos municípios. Nestas, os níveis de orientação para o mercado, maiores ou menores, foram encontrados tanto em empresas de estratos de concentração mais acentuados, quanto nos de menor intensidade de concentração. Além disso, na única amostra em

queas evidências significativas estavam presentes, seu sentido de relação foi contrário do que inicialmente se esperava neste estudo.

Esse resultado, apesar de usar medidas de análise diferentes, vem ao encontro dos apresentados em estudos anteriores expostos na literatura do tema, quando não encontraram diferenças estatisticamente significativas entre a orientação para o mercado e, os efeitos moderadores do ambiente, entre eles a intensidade competitiva.

## **5.2 Contribuições**

Ao abordar a orientação para o mercado nesta tese, denotou-se a importância que essas discussões podem assumir no contexto da Engenharia de Produção, demais áreas e âmbito geral da gestão organizacional. Correlacionando-se isso ainda ao nível de concentração de empresas por setor de atividade econômica, essas contribuições se aplicam também para o conjunto das empresas e o desenvolvimento local.

Primeiramente, por algum tempo e ainda presente em algumas economias e setores, o alcance da alta eficiência na produção esteve relacionado à competência da organização em transformar seus recursos materiais. Isso se baseava em processos que visavam o ganho de escala, alcançando a redução de custos e produzindo e distribuindo em grandes quantidades. Porém, com a transformação dos mercados, fortalecimento do poder dos consumidores e maior nível de competição, não basta mais apenas ter altos índices de produtividade, se o que se está produzindo ou operacionalizando não estiver direcionado às reais necessidades do mercado.

Isso pode ocorrer por meio de abertura das práticas e do conhecimento da área, aproximando-a das necessidades do mercado e auxiliando na ampliação dos resultados das organizações através da incorporação dos seguintes determinantes: o foco no cliente, no concorrente, na perspectiva de longo prazo, na coordenação multifuncional e na cultura. Todos estes elementos fundamentais para qualquer área do negócio, e que, ao serem discutidos nesta tese do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, demonstra sua expansão para outras áreas além do próprio marketing.

Além disso, em síntese, as análises aqui realizadas permitem sua aplicação no melhor entendimento do ambiente interno e externo das organizações. No ambiente interno, de como as diferentes áreas compreendem o marketing, não como um departamento, mas como uma filosofia de gestão que aproxime a empresa do mercado e a auxilie no desenvolvimento da vantagem competitiva. No externo, avaliando como as demais empresas dos setores relacionados se autopercebem e se organizam nessa direção, viabilizando uma espécie de *benchmarking*.

Mas os resultados do estudo levam ainda à superação dos subsídios individuais às empresas. Neste sentido, o estudo deve ser observado através de suas contribuições ao diagnóstico da situação das empresas de cada uma das cidades analisadas, com a finalidade de aprimorar a gestão das áreas que menos contribuíram para a orientação para o mercado, potencializando o desenvolvimento local. De forma macro, o desenvolvimento e a competição local são criados e sustentados por uma força tarefa que agregue todos os atores da sociedade, pois a competitividade local depende muito da capacidade de inovação de todos.

Esses esforços dos multiautores sociais competem não somente aos empresários locais, a partir de seus representantes (entidades de classe), mas também aos dirigentes públicos (prefeituras e secretarias), que em um debate e iniciativas contíguas, possam elevar a compreensão de sua massa empresarial para um desenvolvimento sustentável, por meio de sua autoanálise da orientação para o mercado, e do direcionamento aos *gaps* identificados.

Neste estudo, a avaliação decorrente dos quatro municípios direcionou a atenção principalmente às lacunas dos determinantes concorrente e perspectiva de longo prazo. Na primeira, a análise competitiva deve ser observada como um elemento essencial da estratégia empresarial, independentemente do setor e porte da organização. Para desenvolver diferenciais sustentáveis, além de estar atento às necessidades do mercado, são necessários acompanhamentos profundos sobre os competidores para que identifiquem suas forças e fraquezas, de maneira a superá-los. Além disso, muitas vezes os negócios estão direcionados ao resultado imediato, em detrimento de um resultado de longo prazo e estão mais dirigidos à conquista de novos clientes, em prejuízo à manutenção dos mesmos.

Assim, faz-se necessário, como já aludido, que os órgãos competentes e entidades de classes, incluindo associações empresariais e os governos locais, reforcem esses temas, apoiando a construção de uma perspectiva entre os negócios destas localidades, para que emergjam-se destas deficiências.

Essa situação deve também ser avaliada segundo suas especificidades e não de forma genérica. Considerando os diferentes resultados municipais identificados, em Itajaí, por exemplo, maior economia entre as quatro cidades analisadas, as empresas locais apresentaram apenas o terceiro melhor resultado médio da avaliação do nível de orientação para o mercado, atrás daquelas situadas em Navegantes e Balneário Camboriú. Comparado a média de tempo de atividade das empresas participantes das amostras entre essas três cidades, em Itajaí encontrou-se a maior média de anos. Enquanto isso, Navegantes, inclusive, vem experimentando um recente e expressivo crescimento econômico, com inúmeros negócios surgidos há menos de 10 anos.

Assim como o nível de concentração de empresas por setor de atividade econômica, o estágio do ciclo de vida das empresas locais pode surgir como um elemento influenciador dos níveis de orientação para o mercado. Desta forma, os diferentes atores responsáveis pelos esforços ao desenvolvimento local, precisam compreender a importância da aplicação de estudos semelhantes a estes, bem como de sua replicação, possibilitando maior nível de conhecimento das competências e deficiências das empresas estabelecidas.

Como pode ser observada ao longo das discussões realizadas neste estudo, a orientação para o mercado, certamente não é uma variável isolada e nem exclusivamente responsável pelo sucesso ou insucesso empresarial. A mesma é condicionada pelos seus determinantes (variáveis internas), porém também amplamente influenciada por inúmeros outros fatores externos (variáveis externas), que precisam ainda de muitos outros aprofundamentos empíricos para melhor compreendê-los. As contribuições realizadas por esse estudo, por certo, serviram para ampliar esse escopo, porém sem pretensões de resolver por completo suas lacunas. Sugestões à construção de outras peças que possibilitem a evolução deste quebra-cabeça conceitual são descritas na próxima seção.

### 5.3 Recomendações para novos estudos

O escopo de investigação escolhido nesta tese, reunindo a orientação para o mercado e a análise do nível de concentração de empresas por atividade econômica, a partir do Quociente Locacional, apresenta-se como uma tentativa de avanço nas discussões do tema. Isso se deve principalmente a tratativas do entendimento de como o ambiente interfere ou potencialmente pode interferir nos resultados organizacionais. Essa talvez seja sua grande contribuição como já relatado anteriormente.

Na ótica do Quociente Locacional, quando utilizado como apoio às análises do desenvolvimento local e identificação dos Arranjos Produtivos Locais (APL), ou estudos sobre *Clusters*, visa identificar o nível de concentração ou especialização local. Quando acontece, não somente as potenciais parcerias existentes entre empresas de um mesmo setor, como também a rivalidade existente entre elas, pode promover uma mudança no ambiente de negócios.

Deste modo, análises semelhantes ao realizado neste estudo poderiam ser reaplicadas em trabalhos futuros, ampliando o conhecimento sobre como e quanto o ambiente poder interferir na orientação para o mercado. Apesar de o presente trabalho já ter sido desenvolvido a partir de amostras múltiplas, ou seja, envolvendo a coleta de informações de quatro amostras de empresas em quatro municípios distintos, outras localidades devem ser investigadas. O propósito dessa expansão é produzir um maior número de resultados para confirmar ou refutar os achados provenientes desta tese.

Essa possibilidade futura de novas amostras em outras localidades devem incluir cidades de outras regiões e estados brasileiros e de outras nacionalidades em duas perspectivas. A primeira incluindo cidades com características geográficas, demográficas e econômicas semelhantes às encontradas nos municípios analisados neste estudo e, a segunda, com características distintas, deixando claro essa natureza constitutiva e sua potencial influência.

Além disso, os estudos futuros devem considerar o desenvolvimento de novas pesquisas que testem outras escalas de medição do nível de orientação para o mercado, como as escalas MKTOR de Kohli, Jaworski e Kumar e a de Gerge Day, modelos estes relativamente mais distintos

do utilizado neste estudo a partir de Hooley, Saunders e Piercy, mais semelhante à escala MARKOR de Narver e Slater. Independentemente da escala, esse direcionamento deve manter a correlação do nível de orientação para o mercado com o nível de concentração de empresas por setor de atividade econômica, estabelecido a partir do Quociente Locacional da cidade analisada.

Estudos futuros podem também incluir uma terceira variável a ser correlacionada, ponderando conjuntamente se as empresas nas localidades analisadas, conforme seu nível de orientação para o mercado e concentração de empresas está associado ao desempenho alcançado, conforme os índices de avaliação propostos. Considerando uma amostra multissetorial com empresas de portes diferentes como utilizado no presente estudo, sugere-se atenção à análise do desempenho considerando sua ótica subjetiva, provavelmente mais adaptável a esta diversidade.

Essa subjetividade também está presente na própria análise da orientação para o mercado, independentemente do tipo de escala e repercute, como já mencionado por Urdan e Rocha (2006), na desejabilidade social implícita ao respondente. Ao se autoanalisar, o participante do estudo pode não necessariamente se despojar da maneira como aspiraria que sua empresa fosse percebida, não respondendo fielmente como necessariamente ela é. Pode-se supor, inclusive, que não seja proposital, mas proveniente de uma miopia gerencial.

Neste caso, sugerem-se estudos que possam efetivamente lançar um olhar mais profundo sobre as empresas, considerando uma análise de suas práticas efetivas. Isso exigiria uma ampliação da abordagem de coleta de dados para além das perguntas ao responsável pela empresa, mas confirmando a existência de ferramentas que lhe provenham essa aplicação e a participação de outros envolvidos. Exemplos disso conforme determinantes da escala de Hooley, Saunders e Piercy, compreendem os seguintes direcionamentos:

- Orientação ao cliente: a empresa mantém realmente o cadastro atualizado de seus clientes? Com que frequência desenvolve pesquisas formais com os mesmos? Desenvolve quais programas de relacionamento? Quais canais de comunicação existem e estão efetivamente disponíveis para ouvir o mercado consumidor? Além de seus clientes, como acompanha os demais consumidores atuais e

potenciais de seu mercado? Também seria muito importante avaliar junto ao grupo de clientes atendidos pela empresa como estes avaliam seu relacionamento com esse fornecedor. As pesquisas também, quando possível deveriam também incluir os ex-clientes.

- **Orientação ao concorrente:** os resultados obtidos nas quatro amostras indicaram que este é um determinante de baixa associação com o nível de orientação para o mercado, porém ao avaliar suas variáveis abstraem-se situações antagônicas, ou seja, os respondentes mencionam que não monitoram seus concorrentes ao mesmo tempo em que dizem que buscam se diferenciar dos mesmos. Estudos futuros devem investigar as ferramentas utilizadas para esse monitoramento, indagando inclusive, quando da ocorrência desse antagonismo, uma definição mais precisa das práticas utilizadas para se diferenciar. Supõe-se que a desejabilidade social também possa estar aqui contribuindo com essa situação, pois monitorar a concorrência pode parecer uma prática antiética, mas superá-los demonstra uma capacidade positiva da empresa investigada.
- **Perspectiva de longo prazo:** esse determinante também deve ser observado considerando elementos práticos, como a taxa de retenção de clientes e de resultados históricos para empresas que já atuam há mais tempo no mercado. Já para empresas com menos tempo de atividade, um conjunto de valores presentes nas ações dos seus líderes, bem como a expectativa de retorno do investimento contribuiriam para uma avaliação deste componente da orientação para o mercado. Além disso, as próprias pesquisas com os consumidores (clientes e ex-clientes) contribuiriam para essa consideração.
- **Coordenação multifuncional:** a aplicação do estudo a partir dos diferentes departamentos, funções ou pessoas que formam a organização auxiliariam na captação de uma percepção mais abrangente do público interno e, de como cada um desses elos envolvem-se com o compromisso de gerar clientes satisfeitos e de mantê-los no longo prazo. Estudos futuros devem incorporar uma avaliação junto aos recursos humanos sobre suas avaliações com esse direcionamento ao mercado.
- **Cultura:** vinculado aos demais determinantes, estudos posteriores encontrariam espaço para pesquisa ao observar quanto das crenças e valores reais da organização, incluídos em seus materiais internos, treinamento, discurso e prática; estão auxiliando para a determinação de

um corpo funcional verdadeiramente orientado para o mercado e de como esse valor é estimulado e cultuado.

Os estudos quantitativos, a partir de amostras maiores, podem e devem ser contemplados de maneira integrada com estudos qualitativos (com algumas das empresas participantes da amostra), procurando identificar, comparar e mensurar a possível existência de lacunas entre os resultados da aplicação da escala e a realidade prática das organizações. A existência desse distanciamento entre a autoanálise de um gestor (gerente ou proprietário) sobre o negócio enquanto que efetivamente estaria acontecendo, a partir disso, poderia ser minimizada.

A orientação para o mercado e a orientação ampliada incorporada na orientação para o marketing holístico, também requer uma análise mais profunda. Essa possibilidade pode levar à construção de um instrumento de análise que congregue além dos determinantes comumente utilizados, aqueles que evidenciem aspectos sociais, ambientais e relacionais com os diferentes *stakeholders*.

Esses achados futuros, potencialmente poderiam fortalecer o desenvolvimento e a aplicação da avaliação da orientação para o mercado, área do conhecimento que possui ainda muitos outros caminhos a serem explorados.



## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ABEPRO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (Brasil). **Lista dos cursos de pós-graduação**. Disponível em:

<<http://www.abepro.org.br/interna.asp?p=952&m=674&ss=1&c=394>>. Acesso em: 22 jan. 2013.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos de graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (Brasil). **Programas associados**. Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/sobre\\_associados\\_programas.php](http://www.anpad.org.br/sobre_associados_programas.php)>. Acesso em: 22 jan. 2013.

ANTONI, V. L.; DAMACENA, C.; LEZANA, Á. G. R.. Um Modelo Preditivo de Orientação para o Mercado: um Estudo no Contexto do Ensino Superior Brasileiro. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 14, p.143-165, Edição Especial, 2006.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING. **Dictionary**. Disponível em:

<[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M)>. Acesso em: 10 abr. 2011.

ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING. **Dictionary**. Disponível em:

<[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M)>. Acesso em: 10 fev. 2013.

BAKER, M. J. O que é marketing. In: BAKER, M. J. (Org.). **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BALEIRAS, R. N. **Casos de Desenvolvimento Regional**. Cascais: Editora Princípia, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1822/17060>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3 ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1999.

BARBOSA, L. G. M. (Org.). **Índice de Competitividade do Turismo Nacional: 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional – Relatório Brasil 2011 / (Organizador) – Brasília, DF: SEBRAE, 2012.**

BECKER, J.; HOMBURG, C. Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective. **Journal Of Market-focused Management**, p. 17-41. 1999.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre, RS: Bookman Companhia Editora, 2006.

BRITTO, J.; ALBUQUERQUE, E. M. *Clusters* industriais na economia brasileira: uma análise exploratória a partir de dados da RAIS. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 71-102, jan./mar. 2002.

CADOGAN, J. W. *et al.*. A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 4, p. 689-707, 1999.

CADOGAN, J. W.; KUIVALAINEN, O.; SUNDQVIST, S. Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of Market Dynamism and Internationalization. **Journal of International Marketing**, v. 17, n. 4, p. 71–89. 2009.

CASTRO, C. de M. **Como redigir e apresentar um trabalho científico**. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2 ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2009.

CHURCHILL JR, G. A. **Investigación de mercados**. 4. ed. México: Thompson, 2003.

\_\_\_\_\_.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.

\_\_\_\_\_.; BROWN, T. J.; SUTER, T. A.. Pesquisa básica de marketing. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CONNOR, T. Research notes and commentaries market orientation and performance. **Strategic Management Journal**, p. 957-959. 24 abr. 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S.. **Métodos de pesquisa em administração**; 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, J. S.; NIJKAMP, P. (Coord.). **Compêndio de economia regional**: teoria, temáticas e políticas. Volume I. Cascais: Editora Princípia, 2009.

CRITTENDEN, W. F. *et al.* Market-oriented sustainability: a conceptual framework and propositions. **Journal of Academy Marketing Science**, v. 39. p. 71–85. 2011.

CROCCO, M. A. et al. *Metodologia de identificação de aglomerações produtivas locais*. **Nova econ**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 211-241, Mai./Ago. 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-63512006000200001>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

DAVIS, M. M. et al. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman Companhia, 2003.

DAY, G. S.. **Market Driven Strategy**: processes for creating value. New York: The Free Press, 1990.

\_\_\_\_\_. The capabilities of market-driven organizations. **Jornal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/1251915>>. Acesso em 14 set. 2011.

\_\_\_\_\_. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DELENER, N.; CHENG, J.. The effect of market orientation on firm performance: a cross-cultural comparison. **Proceedings of the Northeast Business & Economics Association**. 2007.

DELGADO, A. P.; GODINHO, I. M. Medidas de localização das actividades e de especialização regional. In: COSTA, J. (Coord.). **Compêndio de Economia Regional**. 2 ed., Coimbra. p. 713-732. 2005.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE (BRA). **Anuário do trabalho**: na micro e pequena empresa. 2012. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/anoario/2012/anoarioSebrae.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2013.

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, p. 23-37. 1993.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms. **Journal of International Marketing**, v.7, n. 4, p. 111-127. May. 1999.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. High Performance Firms in a Complex New China: A Tale of Six Cities. **Journal Of Global Marketing**: p. 207-229. 2002.

DICKSON, P. R. Introdução ao marketing. In: CZINKOTA, M. R. *et al.* **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 24-41.

DORNBUSCH, R.; FISHER, S.; STARTZ, R. **Macroeconomia**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

DRUCKER, P. F. **Management**: tasks, responsibilities, practices. Woburn: Butterworth-heinemann, 1974. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=9a5SAIaY-X4C&pg=PA247&dq=peter+drucker+1974&hl=pt-BR&sa=X&ei=ODReT92dKNT1gAe0z8CIDw&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=peter%20drucker%201974&f=false>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

\_\_\_\_\_.**Administração**: tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2001. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=CCORvXvPHJUC&printsec=frontcover&dq=O+MELHOR+DE+peter+drucker+A+ADMINISTRA%C3%87%C3%83O+2001&hl=pt-BR&sa=X&ei=5zReT6DalpPCgAfeYz2BA&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=O%20MELHOR%20DE%20peter%20drucker%20A%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%202001&f=false>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

ELLIS, P. D. Is market orientation affected by the size and diversity of customer networks?. **Management International Review**, v.50. p. 325–345. 2010.

FARLEY, U.; DESHPANDÉ, R. Charting the Evolution of Russian Firms from Soviet “Producer Orientation” to Contemporary “Market Orientation”. **Journal Of Global Marketing**. p. 7-26. 2005.

FERRARESI, A. A. **Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais**: um estudo em empresas instaladas no Brasil. 205 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

FERREIRA, M. A. F. *et al.* Meta-análise: o que significa, para que serve, como fazer, quais as dificuldades? **RPG Revista de Pós-Graduação**, v. 9, n. 1, p. 83-86, jan./mar. 2002.

FERRELL, O. C.; LUCAS, G. H. An evaluation of progress in the development of a definition of marketing. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**. p. 12-23. Fall. 1987. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/content/bg4g515562881845/>>. Acesso em: 08 mar. 2012.

FIRJAN - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (Brasil). **Índice FIRJAN de desenvolvimento municipal**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/ifdm/consulta-ao-indice/consulta-ao-indice-grafico.htm?UF=SC&IdCidade=&Indicador=1&Ano=2010>>. Acesso em: 30 jan. 2012.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F.. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 23, n. 1, p. 39-50, 1981.

FRANK, R. E.; GREEN, P. E.. **Métodos Quantitativos em Marketing**, Atlas, São Paulo. 1973.

FRANZBLAU, A. **A primer of statistics for non-statisticians**. New York: Harcourt, Brace & World, 1958.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33-57. 1999.

GE, G. L.; DING, D. Z. Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms. **Journal Of Global Marketing**, p. 115-142. 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMA, K. A.; SLATER, S.; OSLOM, E.. The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientation on New Product Program Performance. **Journal of Product Innovation Management**. v. 22, p. 464-482. nov, 2005.

GOPALAKRISHNA, P.; SUBRAMANIAN, R. Emphasis or Balance?: The Impact of Form of Market Orientation on Performance. **Journal Of Global Marketing**, p. 115-139. 2004.

GRACIOSO, F. **Marketing: o sucesso em 5 movimentos**. São Paulo: Atlas, 1997.

GREMAUD, A. P.; VASCONCELLOS, M. A. S. de; TONETO JR, R. **Economia brasileira contemporânea**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GUNDLACH, G. T. The American Marketing Association's 2004 Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society. **Journal Of Public Policy & Marketing**, p. 243-250. Fall. 2007. Disponível em: <[http://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/pub\\_10.pdf](http://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/pub_10.pdf)>. Acesso em: 08 mar. 2012.

HAIR JR., J. F. *et al.*. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005<sup>a</sup>.

\_\_\_\_\_. *et al.*. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005<sup>b</sup>.

HASENCLEVERIS, L.; ZISSIMOS, I. A Evolução das Configurações Produtivas Locais no Brasil: uma revisão da literatura. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 36, n. 3, p.407-433, jul./set. 2006.

HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. **Journal Of Marketing Research**, p. 449-462. Nov. 2000.

HOOLEY, G. J. *et al.* 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. Dec. 2000.

\_\_\_\_\_. *et al.* Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. **European Journal of Marketing**. v. 37, n.1/2, p.86-106. 2003.

\_\_\_\_\_.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

HUNT, S. D. The Nature and Scope of Marketing. **Journal Of Marketing**. p. 17-28. Jul. 1976. Disponível em: <[http://www.fearp.usp.br/fava/pdf/HUNT\\_The%20nature.pdf](http://www.fearp.usp.br/fava/pdf/HUNT_The%20nature.pdf) >. Acesso em: 07 mar. 2012.

HURLEY, R. F.; HULT G. T. M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**. v. 62, n. 3, p. 42-54. Jul. 1998.

IM, S.; WORKMAN JR, J. P. Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. **Journal Of Marketing**. p. 114-132. abr. 2004.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Indicador de qualidade das instituições de educação superior**: 2011. A. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos>>. Acesso em: 25 jan. 2013.

INGENBLEEK, P. T. M.; FRAMBACH, R. T.; VERHALLEN; T. M. M. The role of value-informed pricing in market-oriented product innovation management. **Journal Product Innovation Management**, v. 27. p. 1032–1046. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE (Bra). **Cidades@**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 14 ago. 2012<sup>a</sup>.

\_\_\_\_\_. **SIDRA**: Banco de dados agregados. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?z=t&o=12&i=P&c=987>>. Acesso em: 25 jan. 2012<sup>b</sup>.

\_\_\_\_\_. **Dimensões do Censo 2010**. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/dimensoes.php>>. Acesso em: 24 set. 2013<sup>a</sup>.

\_\_\_\_\_. **Produto Interno Bruto dos Municípios 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/>>. Acesso em: 30 jan. 2013<sup>b</sup>.

\_\_\_\_\_. **Cidades@**. Santa Catarina. Balneário Camboriú. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=420200&search=santa-catarina|balneario-camboriu>>. Acesso em: 10 fev. 2013<sup>c</sup>.

\_\_\_\_\_. **Cidades@**. Santa Catarina. Bombinhas. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=420245&search=santa-catarina|bombinhas>>. Acesso em: 10 fev. 2013<sup>d</sup>.

\_\_\_\_\_. **Cidades@**. Santa Catarina. Itajaí. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=420820&search=santa-catarina|itajai>>. Acesso em: 10 fev. 2013<sup>e</sup>.

\_\_\_\_\_. **Cidades@**. Santa Catarina. Navegantes. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=421130&search=santa-catarina|navegantes>>. Acesso em: 10 fev. 2013<sup>f</sup>.

\_\_\_\_\_. **Sala de imprensa:** estimativas das populações dos municípios em 2011. 2011. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1961&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1961&id_pagina=1)>. Acesso em: 30 jan. 2013<sup>g</sup>.

\_\_\_\_\_. **SIDRA:** Banco de dados agregados. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?z=t&o=12&i=P&c=987>>. Acesso em: 30 jan. 2013<sup>h</sup>.

ISARD, W. **Methods of Regional Analysis:** an Introduction to Regional Science. Massachusetts: The M.i.t. Press, 1960. Disponível em: <<http://archive.org/details/methodsofregiona00isar>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

JAIN, S. K.; BHATIA, M. Market orientation and business performance: the case of indian manufacturing firms. **Vision: The Journal of Business Perspective**, p. 16-33. jan/mar. 2007.

KARA, A.; SPILLAN, J. E.; DESHIELDS, O. The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale. **Journal Of Small Business Management**. p. 105-119. abr. 2005.

KHERMOUCH, G.; EINHORN, B.; ROBERTS, D. Breaking into the name game: china's manufacturers are building their brands to go global. **Business Week**, n. 3827, p.54-54, 7 abr. 2003. Disponível em: <<http://elibrary.ru/item.asp?id=7635346>>. Acesso em: 07 set. 2011.

KING, S. Has marketing failed, or was it never really tried? **Journal Of Marketing Management**, p. 1-19. Verão de 1985. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0267257X.1985.996397>>. Acesso em: 24 jan. 2012.

KIRKA, A. A.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. **Journal of Marketing**. v. 69, p. 24-41, apr. 2005.

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, apr. 1990.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; KUMAR, A. MARKOR: *a measure of market orientation*. **Journal of Marketing Research**, v.30, n.4, p. 467-477, nov 1993.

KOTLER, P. **Marketing for non-profit organizations**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1982.

\_\_\_\_\_.; JATUSRUPITAK, S.; MAESINCEE, S. **O marketing das nações: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais**. São Paulo: Futura, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_.; JAIN, D. C.; MAESINCEE, S. **Marketing em ação: uma nova abordagem para lucrar, crescer e reinventar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

\_\_\_\_\_.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAMB JR, C. W.; HAIR JR, J. F.; MCDANIEL, C. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAMBIN, J.; CACERES, R. C.. L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ? **Recherche Et Applications En Marketing**, p. 1-29. set. 2006.

LANGERAK, F.; HULTINK, E. J.; ROBBEN, H. S. J. The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on

New Product Performance and Organizational Performance. **Journal Product Innovation Management**, p. 79-94. 2004.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. The mediating role of new product development in the link between market orientation and organizational performance. **Journal Of Strategic Marketing**, p. 281-305. set. 2007.

LANKSHEAR, C.; KNOBEL, Michele. **Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

LEVINE, D. M. *et al.* **Estatística: teoria e aplicações usando Microsoft Excel em português**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2005.

LEVITT, T. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**, v. 53, p. 1-14, Sep-Oct 1975. Disponível em: <[www.casadogalo.com/marketingmyopia.pdf](http://www.casadogalo.com/marketingmyopia.pdf)>. Acesso em: 16 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LUIZ, A. J. B. Meta-análise: definição, aplicações e sinergia com dados espaciais. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**. Brasília, v. 19, n. 3, p. 407-428, set./dez. 2002.

LUSCH, R. F.; LACZNIAK, G. R. The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, p. 1-11. Queda, 1987.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Macroenvironmental forces, marketing strategy and business performance: a futures research approach. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, p. 283-295. Fall, 1999.

\_\_\_\_\_.; Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future. **Journal Of Public Policy & Marketing: American Marketing Assosiation**. p. 261-268. Fall, 2007. Disponível em:

<[http://www.sdlogic.net/Redefining\\_Marketing.pdf](http://www.sdlogic.net/Redefining_Marketing.pdf)>. Acesso em: 07 mar. 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4.ed. rev. ampl. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAY, Tim. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MCDANIEL, C. D.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

MICROSOFT EXCEL 2010. Microsoft Corporation, 2010.

MILES, D.; SCOTT, A. **Macroeconomia**: compreendendo a riqueza das nações. São Paulo: Saraiva, 2005.

MIN, S.; MENTZER, J. T.; LADD, R. T. A market orientation in supply chain management. **Journal Of The Academy Marketing Science**, p. 507-522. 2007.

MINISTÉRIO DO TURISMO DO BRASIL. **Estudo da demanda turística internacional 2005-2011**. Brasília: 2012. 42 p. Disponível em: <<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefato>

s/demanda\_turistica/downloads\_demanda/Demanda\_Turxstica\_Internacional\_-\_Fichas\_Sinteses\_-\_2005-2011\_\_V2.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2013.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of marketing orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, Out 1990.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; TIETJE, B. Creating a market orientation. **Journal of Market Focused Management**, v.2., n.3, p.241-255, 1998.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. **Journal Of Product Innovation Management**. p. 334-347. 2004.

O´SULLIVAN, A.; SHEFFRIN, S.; NISHIJIMA, M. **Introdução à economia: Princípios e ferramentas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

OHMAE, K. **O fim do estado nação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PALMER, A. **Introdução ao marketing: teoria e prática**. São Paulo: Ática, 2006.

PASSOS, C. R. M.; NOGAMI, O. **Princípios de economia**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.24, n.1, p.27-43, Winter 1996.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 44, n. 3, p. 76-88, 12 set. 2004. Bimestral.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

\_\_\_\_\_. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ (Bra). **Balneário Camboriú**: a maravilha do Atlântico Sul. Disponível em: <[http://www.secturbc.com.br/pt\\_index.php](http://www.secturbc.com.br/pt_index.php)>. Acesso em: 10 fev. 2013.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BOMBINHAS (Bra). **Bombinhas**: história. Disponível em: <<http://www.bombinhas.sc.gov.br/historia/>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAJAÍ (Bra). **Itajaí**: O começo da história. Disponível em: <<http://novo.itajai.sc.gov.br/c/historia>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

PREFEITURA MUNICIPAL DE NAVEGANTES (Bra). **Navegantes**: a cidade. Disponível em: <<http://www.navegantes.sc.gov.br/c/a-cidade>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD. **Atlas do desenvolvimento humano**. 2003. Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/IDH/Atlas2003.aspx?indiceAccordion=1&li=1\\_i\\_Atlas2003](http://www.pnud.org.br/IDH/Atlas2003.aspx?indiceAccordion=1&li=1_i_Atlas2003)>. Acesso em: 12 fev. 2013.

PUGA, F. P. **Alternativas de apoio a MPMEs localizadas em arranjos produtivos locais**. *Texto para Discussão*, n. 99, Rio de Janeiro: BNDES, junho 2003.

RESENDE, M.; WYLLIE, R. Aglomeração Industrial no Brasil: Um Estudo Empírico: Um Estudo Empírico. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.433-460, jul./set.2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ee/v35n3/v35n3a02.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

RIBEIRO, C. R. M. **A empresa holística**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHERS, R. **Marketing: Uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

ROHDE, L. A. **MARKOR: uma medida de orientação para o mercado testada em empresas industriais gaúchas**. 129 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

RÚDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 28.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

SAMPAIO, C. H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial de varejo de vestuário do Brasil**. 220 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

SANDHUSEN, R. **Marketing básico**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2003.

SAXENIAM, A. **Regional Advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1994. Disponível em:

<[http://books.google.com.br/books?id=gnh2Rb1rcMIC&pg=PA182&lp\\_g=PA182&dq=annalee+saxenian,+regional+advantage&source=bl&ots=Bbt9QmzX03&sig=UeVY2cAUNsfDDoajkTk-mu18Lac&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=gnh2Rb1rcMIC&pg=PA182&lp_g=PA182&dq=annalee+saxenian,+regional+advantage&source=bl&ots=Bbt9QmzX03&sig=UeVY2cAUNsfDDoajkTk-mu18Lac&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false)> Acesso em: 07 set. 2011.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Os economistas).

SEN, A. K.; HAWTHORN, G. **The standard of living**. New York: Cambridge University Press, 1987. (III). Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=BZnNJUulONcC&pg=PA94&lp g=PA94&dq=sen+the+standard+of+living&source=bl&ots=K1K\\_F5kS8z&sig=s7ARz1NubRA1O3-ItN\\_909VeaMk&hl=pt-BR&ei=q\\_07TpaiEob00gG-yfDVCw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCMQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=BZnNJUulONcC&pg=PA94&lp g=PA94&dq=sen+the+standard+of+living&source=bl&ots=K1K_F5kS8z&sig=s7ARz1NubRA1O3-ItN_909VeaMk&hl=pt-BR&ei=q_07TpaiEob00gG-yfDVCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCMQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 05 ago. 2011.

SHAPIRO, B. P. What the hell is .market oriented.? *Harvard Business*. 1988.

\_\_\_\_\_. **Conquistando clientes**. Sao Paulo: Makron Book: 1995.

SHERGILL, G. S.; NARGUNDKAR, R. Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers: Extending the Paradigm. **Journal Of Global Marketing**, p. 27-44. 2005.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR., J. N.. Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SIN, L. Y. M. *et al.* Market Orientation and Business Performance in the PRC: A Regional Comparison. **Journal Of Global Marketing**, p. 55-89. 2004.

SINGH, S. How market orientation and outsourcing create capability and impact business performance. **Thunderbird International Business Review**, p.457-471. v. 51, n. 2, Set/out. 2009.

SLACK, N.*et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, jul. 1995.

SOUZA, Â. C. R. de; MELLO, S. C. B. de. Uma avaliação das dimensões da escala de orientação para o mercado de George Day. **Revista de Negócios**. Blumenau, v.12, n. 2, p. 69-84, abr/jun 2007.

SOUZA, N. de J. de; OLIVEIRA, J. C. de. Relações entre geração de conhecimento e desenvolvimento econômico. **Análise**, Porto Alegre, v. 17, n. 2, p.211-223, Não é um mês valido! 2006. Semestral. Disponível em:  
<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/304/241>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento econômico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SPHINX PLUS<sup>2</sup> VERSÃO 4.0. SPHINXBRASIL, 2005.

STATISTICA 10. STATSOFT, 2010.

SUBRAMANIAN, R.; KUMAR, K.; STRANDHOLM, K. The relationship between market orientation and performance under different environmental conditions: the moderating effect of the top management team's risk taking behavior. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 8, p. 121-135. 2009.

THE - TIMES HIGHER EDUCATION. **World University Rankings 2012-2013**. Disponível em:  
<<http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012-13/world-ranking>>. Acesso em: 28 jan. 2013.

TOALDO, A. M. M. **A Disseminação do Conceito de Marketing nas Maiores Empresas Privadas Industriais do Estado do Rio Grande Do Sul**. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1997.

URDAN, F. T. **Relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho**: estudo longitudinal de um grupo de concessionárias de

veículos. 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo.

URDAN, A. T. **Orientação para o mercado e desempenho financeiro:** o panorama das concessionárias General Motors no ramo automobilístico brasileiro. 15. ed. São Paulo: Eaesf/fgv/npp, 2000. 168 p. Disponível em: <<http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/Rel15-2000.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2012.

\_\_\_\_\_; ROCHA, A. da. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. v. 46, n. 2, p. 55-60. abr/jun. 2006.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, V. A. **Escalas em Marketing:** métricas de resposta do consumidor e de desempenho empresarial. São Paulo: Atlas, 2011. Material para o site. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=escalas%20em%20marketing%20&source=web&cd=1&ved=0CFIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.editoraatlas.com.br%2FAtlas%2Fwebapp%2Fdownload\\_file.aspx%3Ff%3D4eK6NAIvqIXreXNoCp32plbzt6gAbtGLVnqOf\\_waAmg1&ei=pWXOT7upAeql6AGX95m4DA&usg=AFQjCNFOdzoeN5uylxGUaMhzZ9uMSy7QQ](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=escalas%20em%20marketing%20&source=web&cd=1&ved=0CFIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.editoraatlas.com.br%2FAtlas%2Fwebapp%2Fdownload_file.aspx%3Ff%3D4eK6NAIvqIXreXNoCp32plbzt6gAbtGLVnqOf_waAmg1&ei=pWXOT7upAeql6AGX95m4DA&usg=AFQjCNFOdzoeN5uylxGUaMhzZ9uMSy7QQ)>. Acesso em: 10 maio 2012.

WEBSTER JR, F. E. **Market-driven management:** using the new marketing concept to create a customer-oriented company. New York: John Wiley & Sons, 1994.

WHITELEY, R. C.; HESSAN, D. **Crescimento orientado para o cliente:** cinco estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WORLD BANK. **World Development Indicators Database**. Gross national income per capita 2010, Atlas method and PPP July 2011. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/data-catalog/GNI-per-capita-Atlas-and-PPP-table>>. Acesso em: 4 fev. 2013.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHARIEVA, E.; GORTON, M.; LINGARD, J. An Evaluation of Marketing Practices and Market Orientation in the Bulgarian Wine Industry. **Post-communist Economies**, p. 229-243. jun. 2004.

ZHOU, K. Z.; LI, J. J.; ZHOU, N. Employee's Perceptions of Market Orientation in a Transitional Economy: China as an example. **Journal Of Global Marketing**, p. 5-22. 2004.

## APÉNDICE



## Apêndice A: Questionário aplicado junto às empresas.

### ORIENTAÇÃO ORGANIZACIONAL

*Prezado participante: este estudo tem como objetivo avaliar o nível de orientação para o mercado que as empresas desta cidade possuem, visando indicar alternativas gerenciais que possam agregar valor as organizações locais. Suas respostas serão mantidas em sigilo e a análise da mesma será feita apenas de forma geral.*

#### 1. Ramo de atividade

- Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura
- Indústrias extrativas
- Indústrias de transformação
- Eletricidade e gás
- Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação
- Construção
- Comércio geral
- Reparação de veículos automotores e motocicletas
- Transporte, armazenagem e correio
- Alojamento e alimentação
- Informação e comunicação
- Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados
- Atividades imobiliárias
- Atividades profissionais, científicas e técnicas
- Atividades administrativas e serviços complementares
- Educação
- Saúde humana e serviços sociais
- Artes, cultura, esporte e recreação
- Outras atividades de serviços
- Serviços domésticos
- Não informado

#### 2. Tempo de atuação no mercado

- Zero a 1 ano
- mais de 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos
- 11 a 14 anos
- 15 a 18 anos
- 19 ou mais anos

#### 3. Número de funcionários

- até 9
- 10 a 19
- 20 a 49
- 50 a 99
- 100 a 499
- 500 ou mais

#### 4. Avaliando a situação atual da empresa em relação a quatro anos atrás, a mesma tem apresentado resultados financeiros:

- A empresa não havia sido criada
- Não sei
- Muito inferiores
- inferiores
- iguais
- superiores
- Muito superiores

#### 5. Cargo/Função do respondente da pesquisa

- Proprietário
- Principal Executivo
- Executivo responsável por área funcional
- Gerente
- Supervisor
- Diretor
- Coordenador
- Responsável sem cargo formal
- Outro

#### 6. Nível de instrução do respondente da pesquisa

- Sem instrução
- Ens. Fund Inc
- Ens. Fund. Comp
- Ens Méd Inc
- Ens. Med Comp
- Superior incom
- Superior comp
- Pós graduado em qualquer nível

#### 7. No caso de formação superior completa, qual é área?

- Ciências contábeis
- Direito
- Economia
- Turismo e hotelaria
- Administração
- Farmácia
- Ciências da computação
- Educação Física
- Letras
- Odontologia
- Pedagogia
- Engenharia Civil
- Comercio Exterior
- História
- Física
- Arquitetura e Urbanismo
- Logística
- Publicidade e Propaganda
- Nutrição
- Outros

#### 8. A empresa possui áreas/funções (departamentos) administrativas formalmente definidas?

- Sim
- Não

#### 9. Caso tenha, a empresa possui área ou profissional responsável por marketing (Marketing, Comercial, Vendas)?

- Sim
- Não



### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Rohde (1997)	D	Manufatura	207 empresas de pequeno, médio e grande porte	Cargos variados	MARKOR	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Toaldo (1997)	D	Manufatura	17 grandes empresas privadas do RS	Diretores (50 respondentes) e Supervisores (302 respondentes)	MARKOR	Não investigada	Não investigadas	Não investigada
Froemming e Sampaio (1998)	A	Cooperativa agrícola	11 cooperativas de produção agrícola do RS	Dados secundários	Webster (1994)	Não investigada	Não investigadas	Não investigada
Silveira (1998)	A	Manufatura	49 empresas calçadistas	Diretores	MARKOR	Não investigada	Não investigadas	Não investigada
Mandelli (1999)	D	Manufatura	29 maiores empresas privadas industriais metalúrgica, mecânica e de material elétrico	Diretores(geração) e baixa administração (disseminação)	MARKOR	Objetiva	Crescimento de vendas	Nenhuma (somente foram investigadas a geração e a disseminação)
Urdan(1999)	T	Varejo - Concessionária	137 concessionárias autorizadas de veículos	Principal executivo ou proprietário	MKTOR	Objetiva	Crescimento de: número de veículos vendidos, horas de manutenção prestadas, valor financeiro das	Moderada - existência de resultados convergentes de relação entre OM e desempenho

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Sampaio (2000)	T	Varejo - Vestuário	192 empresas de varejo de confecção no Brasil	Proprietários, executivos, gerentes e outros cargos executivos	MARKOR	Objetiva	<p>peças comercializadas</p> <p>lucro líquidos sobre vendas</p> <p>Vendas por metro quadrado,</p> <p>Retorno financeiro sobre as vendas da loja. Lucro Líquido após os impostos,</p> <p>Retorno financeiro sobre o patrimônio do negócio, Venda média por funcionário,</p> <p>Gestão do Fluxo de caixa,</p> <p>Resultados obtidos na contatação de custos,</p> <p>Crescimento total de vendas,</p> <p>Capacidade de manter os clientes atuais, Sucesso/Perfor</p>	Possui impacto direto na performance empresarial

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Trez (2000)	D	Manufatura	205 empresas da indústria Eletrônica brasileira	Principal executivo	MARKOR	Subjetiva	Participação de mercado; Disponibilidade de capital de giro; Adimplência dos clientes; Receita de vendas; Lucratividade sobre vendas; Desempenho global da empresa	Positiva
Carvalho (2001)	D	Varejo - Concessionária	39 empresas concessionárias autorizadas Fiat do RS e SC	Não informado	MARKOR	Objetiva	Participação de mercado; evolução da participação; índice de satisfação de clientes	Não identificado relação positiva

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Kober (2001)	D	Diversos	60 empresas de setores diversos divididas em 2 amostras de com e sem PGQP	Proprietários, diretores e gerentes	MARKOR	Não investigada	Não investigadas	Não investigada
Silva (2001)	D	Não disponível	Não disponível	Não disponível	Não disponível	Não disponível	Não disponível	Não disponível
Falero (2001)	D	Serviços – Ensino Superior	123 instituições de ensino superior, especificamente em seus cursos de administração	Diretor da escola, Chefe de Departamento e ou Coordenador do curso	Adaptação de MARKOR	Subjetiva	Inovação	Moderadamente positiva em relação à inovação
Menna (2001)	A	Varejo - Vestuário	10 empresas de varejo de confecção masculina	Não informado	MARKOR	Subjetiva	Venda média por funcionário; Lucro líquido; Crescimento de vendas; Sucesso/performance geral	Os resultados obtidos indicam um relacionamento positivo com as variáveis venda média por funcionário, lucro líquido e crescimento de vendas. No entanto, não se verificou performance positiva com a variável sucesso/perfor

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Silva; Damacena; Mello (2002) <sup>b</sup>	A	Manufatura	Indústria Vinícola do RS	Não identificado	MARKOR	Não identificado	Não identificado	Positiva
Koller (2002)	D	Manufatura	1 empresa refinadora de petróleo	21 representantes da empresa entre presidente, diretores e gerentes	MARKOR	Não identificado	Não identificado	Não identificado
Macara (2002)	D	Setores diversos – sem identificação	118 empresas brasileira exportadoras de diferentes faixas de faturamento	Presidentes das empresas.	Cadogan et al. (1999)	Objetiva	Tempo de atuação (em anos) da empresa na atividade exportadora; faturamento bruto das exportações (em R\$); a participação das exportações no faturamento total da empresa	Tanto relacionados positivamente quanto não, conforme a variável que se está mensurando
Souza (2002)	D	Setores diversos – sem identificação	128 empresas da Região Nordeste do Brasil	Executivos dessas empresas matriculados em cursos de MBA de uma grande universidade brasileira	Day	Subjetiva	ROI; ROS	Positiva

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Perin (2002)	T	Manufatura	198 empresas da Indústria Eletroeletrônica do Brasil	Alta administração das empresas	MARKOR	Subjetiva	Taxa de introdução de novos produtos; Grau de sucesso de novos produtos; Pioneirismo de lançamento em novos produtos e serviços; Taxa de crescimento de vendas; Lucratividade; Desempenho geral	Positiva
Bossardi (2003)	D	Manufatura	50 empresas industriais dos setores metalúrgicos, mecânicos e de material elétrico de Caxias do Sul (RS)	Executivos ou funcionários da alta administração (principalmente diretores responsáveis por áreas funcionais). Funcionários de três níveis hierárquicos das áreas de gestão (Qualidade de vida no trabalho)	MARKOR	Subjetiva	Qualidade de vida no trabalho	Relação positiva
Ayub (2003)	D	Serviços	150 empresas de serviços contábeis do RS	Não identificado	Não disponível	Não disponível	Não disponível	Negativa
Kahani (2003)	D	Serviço –	3 IPTIS – Estudo	Executivos	Modelo de	Não	Não	Não investigada

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Ramos (2003)	D	Setores diversos – sem identificação	30 executivos	responsáveis pela definição e operação de estratégias corporativas Executivos em atividade na cidade do Rio de Janeiro no ano de 2003 em empresas de médio e grande porte, com mais de 1000 empregados, com curso superior e especialização no mínimo (MBA) e mais de 10 anos de experiência profissional e no mínimo 2 anos de estabilidade profissional na empresa atual.	MARKOR	investigada	investigadas	Não investigada
Nina (2003)	D	Varejo - Concessionária	608 concessionárias das marcas General Motors, Fiat, Ford e Volkswagen de todo o território nacional	Principal executivo ou proprietário	MKTOR	Objetiva	Retorno sobre o ativo (ROA)	Possui relação direta entre o nível de orientação para o mercado e o desempenho financeiro da empresa, porém

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Castilho Filho; Akel Sobrinho (2004)	A	Serviços	4 Shopping Centers de Curitiba	Lojista e dirigentes de marketing dos shoppings	MARKOR	Não investigada	Não investigada	outras variáveis também o são importantes Não investigada
Perin; Sampiáto (2004)	A	Manufatura	182 empresas da indústria Elétrica e Eletrônica brasileiras	Executivo de contato no cadastro da ABINEE	MARKOR	Subjetiva	Taxa de crescimento de vendas; a lucratividade operacional em relação às vendas); e o desempenho geral.	Positiva
Masoni (2004)	D	Diversos	454 organizações certificadas pela ISO 9000 versões 2000 e 1994	Não disponível	MARKOR	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Macara; Urdan (2004)	A	Setores diversos – sem identificação	118 empresas brasileira exportadoras de diferentes faixas de faturamento	Presidentes das empresas.	Cadogan et al. (1999)	Objetiva	Tempo de atuação (em anos) da empresa na atividade exportadora; faturamento bruto das exportações	Tanto relacionados positivamente quanto não, conforme a variável que se está mensurando

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Antoni (2004)	T	Serviços – Ensino Superior	66 instituições de ensino superior – especificamente aos cursos de administração da Região Sul do Brasil	Coordenadores dos cursos das instituições pesquisadas	MARKOR	Objetiva	(em R\$): a participação das exportações no faturamento total da empresa Desempenho no Provão	Negativa
Urdañ (2004)	A	Manufatura de bens de consumo	109 empresas de manufatura de capital aberto entre as 500 maiores do Brasil – comparando as nacionais com as estrangeiras	Gerentes de marketing e produção	MKTOR	Não investigada	Não investigadas	Não investigada
Perin; Sampaio; Faleiro (2004)	A	Manufatura e Serviço – Ensino Superior	179 empresas brasileiras da Indústria Eletroeletrônica e 123 cursos de administração	Não informado	MARKOR	Subjetiva	Inovação e aprendizagem	Há uma relação direta positiva entre a orientação para o mercado e o nível de inovação
Machado (2005)	D	Sem identificação	1 empresa multinacional	Líder e subordinados	Não utilizado	Não investigada	Não investigada	Não investigada

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Révilion (2005)	T	Varejo	351 lojas de varejo especializado	Proprietários ou gerentes e funcionários	MARKOR adaptada por Homburg e Pfleesser (2000)	Subjetiva	Satisfação dos clientes; Crescimento e Participação de mercado	Impacto relevante
Antoni; Damacena; Frumi (2005)	A	Serviço financeiro	143 executivos do Sistema Siered do RS	Diferentes cargos executivos	MARKOR	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Toledo; Khauajá (2005)	A	Serviço - Telecomunicações	1 empresa	Diretor de planejamento e Assessora de Pesquisa e Inteligência Comercial	Não utilizado	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Dornelles (2005)	D	Serviço	1 academia de ginástica do RS	Direção, colaboradores e clientes	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Périco (2005)	D	Serviço – Ensino Superior	1 instituição de ensino superior privada do RS	Gestores e alunos	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Quadros Junior (2005)	D	Varejo	1 caso de uma empresa de grande porte com 35 filiais	Executivos e gerentes	Day	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Oliveira (2006)	A	Sem estudo empírico	Sem estudo empírico	Sem estudo empírico	Sem estudo empírico	Não investigada	Não investigada	Não investigada

## Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Ferreira (2006)	T	Serviço	3 hotéis Resorts de Florianópolis (SC)	Gerentes e diretores das empresas	Adaptação de MARKOR	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Antoni; Damacena; Lezana (2006)	A	Serviço – Ensino Superior	66 instituições de ensino superior – especificamente aos cursos de administração	Coordenadores dos cursos das instituições pesquisadas	MARKOR	Objetiva	Desempenho no Provão	Não ocorrência de relação
Pereira (2006)	D	Serviço - TI	179 empresas de TI do RS	Responsáveis pelas empresas	MARKOR	Subjetiva	Inovação	Positiva
Garrido; Larentis; Rossi (2006)	A	Manufatura	4 empresas (calçadista, moveleira e autopeças) e pesquisadores do tema	Executivos responsáveis pelas áreas de negócios internacionais nas empresas e pesquisadores do tema	Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Subjetiva	no principal mercado	Não foi apresentado resultados empíricos que demonstrem relação positiva
Gonçalves (2006)	D	Serviço - Saúde	82 Hospitais particulares brasileiros	Diretores e gerentes hospitalares	MARKOR	Subjetiva	Crescimento da receita ; Qualidade dos serviços produtos percebida pelos clientes; Participação de mercado; Reputação;	Relação positiva

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Viola (2006)	D	Diversos - TI	14 empresas incubadas na INETEC de Uberlândia (MG)	Proprietários ou responsáveis pelas empresas	Baseado em Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Não investigada	Relação lucro/receita; Desenvolvimento de novos serviços e produtos; Custo por paciente; Turnover de funcionários; Número de pacientes admitidos; Receita líquida por paciente; Retorno sobre novos serviços e equipamentos; Controle sobre despesas operacionais.	Não investigada
Urdan; Rocha (2006)	A	Sem estudo empírico	Sem estudo empírico	Sem estudo empírico	Sem estudo empírico	Não investigada	Não investigada	Não investigada

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Dantas (2007)	T	Serviço	11 agências de turismo do Distrito Federal	Gestores das empresas	Kotler (1982)	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Garrido (2007)	A	Setores diversos – sem identificação	617 empresas brasileiras exportadoras	Não informado	Uma adaptação híbrida das escalas de orientação para o mercado externo de Cadogan et al. (1999) e Matsumo (2000)	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Souza; Mello (2007)	A	Setores diversos – sem identificação	128 empresas da Região Nordeste do Brasil	Executivos dessas empresas matriculados em cursos de MBA de uma grande universidade brasileira	Day	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Curi (2007)	T	Manufatura	10 empresas petroquímicas	Altos executivos de áreas operacionais ligadas as áreas de pesquisa e desenvolvimento, marketing e áreas afins	Adaptação da escala MARKOR, MKTOR e de Mambin (2000)	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Dalto (2007)	D	Manufatura	61 empresas do arranjo produtivo de móveis de Arapongas (PR)	Não identificado	MARKOR	Subjetiva	Crescimento do faturamento; Lucro líquido; Retorno sobre o	Positiva

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Faria (2007)	D	Serviço – Telecomunicações	1 empresa ex-estatal	Gerentes, consultor e especialista em atividades afins ao marketing	Não utilizado	Não investigada	investimento	Não investigada
Galão <i>et al.</i> (2007)	A	Manufatura	62 empresas do setor produtivo de vestuário da região de Londrina PR)	Não mencionado	MARKOR	Subjetivo	Inovação	Relação positiva
Didonet (2007)	T	Varejo – Supermercados	119 supermercados da cidade de Belo Horizonte (MG)	Gerentes dos Supermercados	Adaptação da MARKOR	Objetiva	Número de empregados; número de <i>check-outs</i> ; espaço de vendas; número médio de clientes atendidos; número médio de itens na loja; <i>ticker</i> médio	Influência positiva com as medidas de eficiência.
Gava; Silveira (2007)	A	Serviços - Hotelaria	50 clientes de serviços hoteleiros e 12 empresas hoteleiras	Responsável pela direção ou gerência do hotel	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Não investigada	Não investigada	Não investigada – contudo comparou-se a percepção da empresa em comparação a percepção do

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Santos (2008)	D	Sem identificação	Sem identificação	65 respondentes entre gerentes, clientes e fornecedores	Não utilizado	Não investigada	Não investigada	cliente Não investigada
Sampaio; Perin; Ferreira (2008)	A	Manufatura e serviço	293 empresas brasileiras com mais de 30 funcionários	Alta administração	MKTOR	Subjetivo	Participação de mercado; Crescimento de vendas; Mudança do lucro em relação ao último período fiscal; mudanças nas margens de lucro; mudança no retorno sobre os ativos	Positiva
Calixta; Pinto (2008)	A	Manufatura	Estudo empírico junto a estudantes de um curso de MBA em Mkt	Estudantes do curso	MKTOR e MARKOR	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Moreira (2008)	D	Manufatura	Indústria de açúcares no Brasil	Acesso restrito	Acesso restrito	Acesso restrito	Acesso restrito	Acesso restrito

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Galvão; Camara (2009)	A	Manufatura	62 empresas do Arranjo Produtivo Local de Londrina (PR)	Não informado	MARKOR	Subjetiva	Crescimento do faturamento, lucro líquido e retorno do investimento.	Positiva
Gava (2009)	T	Setores diversos – sem identificação	Na fase quantitativa um total de 257 UENs listadas entre as maiores empresas do Brasil em diferentes setores.	Principal executivo de marketing, vendas, produto, inovação	Orientação para o mercado proativa	Subjetiva	Crescimento nas vendas; Participação de Mercado, Lucratividade, ROI, Satisfação dos Clientes, Sucesso de Novos Produtos, Resultado Geral da Organização	A hipótese de relação entre orientação para o mercado proativa e desempenho positivo nos negócios foi rejeitada
Brunetta (2009)	D	Serviços	4 empresas do setor de eventos localizadas na cidade de Curitiba	Responsáveis pelas empresas	MARKOR	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Martins <i>et al.</i> (2009)	A	Serviços – EnsinoFundamental e médio e médio	153 Escolas privados de ensino fundamental e médio do estado do Paraná	Responsáveis pelas escolas	MARKOR	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Botin (2009)	D	Serviço - comunicação	1 empresa de radiodifusão	Executivos da empresa	Não utilizado	Não investigada	Não investigada	Não investigada

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Queiroz (2009)	D	Manufatura	1 empresa do setor eletroeletrônico	Gestores da área de marketing	Não utilizado	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Giacomello (2009)	T	Manufatura	250 empresas do setor moveleiro do RG	Diretores ou gerentes de marketing, vendas ou comunicação	MARKOR	Subjetiva	Satisfação dos clientes; Manutenção dos clientes atuais; Capacidade de atração de novos clientes; Participação de mercado; Taxa de crescimento de vendas; Lucratividade; Desempenho geral da empresa	Relação positiva
Munhoz (2009)	D	Manufatura	27 Construtoras das cidades de Londrina e Maringá (PR)	Direção, preferencialmente da área de marketing	MARKOR	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Santana (2009)	D	Serviços – Instituições de Ensino Superior	1 instituição de ensino superior Pública	Diretores e coordenadores de cursos	MARKOR adaptada por Antoni, Damacena e Lezana (2006)	Não investigada	Não investigada	Não investigada

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Canela (2010)	D	Diversos	213 empresas brasileiras de diferentes segmentos e atuando em mercados distintos.	Responsável pela área de exportação ou diretor geral da empresa	Não mencionado	Subjetivo	Inovação; Desempenho de exportação	Positivo
Paim (2010)	T	Serviço	70 Instituições públicas e privadas de Pesquisas Tecnológicas do Brasil	Dirigentes dos institutos de pesquisa	Adaptação da MARKOR	Objetiva	Indicadores de desempenho da ABIPTI	Positiva e significativa
Pinto; Silva (2010)	A	Varejo	172 Empresas varejistas de Belo Horizonte (MG)	Não mencionado	MKTOR	Subjetiva	Cidadania corporativa	Relação positiva
Ferraresi (2010)	T	Manufatura; Varejo; Serviços	241 empresas dos setores de transformação, comércio e serviço com mais de 200 colaboradores	Diretores, preferencialmente das áreas comercial ou industrial	MKTOR	Subjetiva	Participação de novos produtos; Participação de mercado; ROI;	Negativa
Paim; Lara; Christino (2011)	A	Serviço	70 Instituições públicas e privadas de Pesquisas Tecnológicas do Brasil	Dirigentes dos institutos de pesquisa	Adaptação da MARKOR	Objetiva	Indicadores de desempenho da ABIPTI	Positiva e significativa
Santos; Zilber; Toledo (2011)	A	Manufatura, Varejo e Serviço	29 empresas industriais, de comércio e serviço do estado de SP	Não informado	MARKOR adaptado por Renko <i>et al.</i> (2009)	Subjetiva	Inovação – <i>Open innovation</i>	Sem relação significativa

### Apêndice B: Relatório da meta-análise.

Estudo	Tipo	Setores analisados	Amostra	Respondentes	Escala de OM utilizada	Medida de performance	Indicadores de Performance Utilizados	Relação entre OM e Performance
Vieira; Zaccan (2011)	A	Sem estudo empírico	Sem estudo empírico	Sem estudo empírico	Orientação para o mercado proativa – Market-driving e a inovação	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Munhoz; Pacagnan (2012)	A	Manufatura - Construção	27 Empresas construtoras das cidades de Londrina e Maringá (PR)	Gestores, principalmente da área de marketing	Adaptação de MARKOR	Não investigada	Não investigada	Não investigada
Abbaide; Zanini; Souza (2012)	A	Setores diversos – sem identificação	Empresas do estado do RS de nível micro, pequeno e de médio porte de setores distintos	Proprietários, executivos e tomadores de decisão de nível estratégico e gerencial	MARKOR relacionado a orientação para a aprendizagem	Subjetiva	Lucratividade e comparação com empresas do segmento	Influência positiva e significativa



## **ANEXOS**



**Anexo A:** Escala de mensuração da orientação para o mercado de Day (2001).

<b>I.Orientação Geral: Valores, Crenças e Comportamentos</b>		
<i>1. Quem assume a perspectiva do cliente?</i>		
Compreender as necessidades do cliente e a elas corresponder é trabalho de marketing.	X-X- X-X	Todas as funções e atividades estão integradas no atendimento das necessidades de nossos clientes.
<i>2. Prioridades e interesses da alta gerência?</i>		
Os assuntos internos têm precedência – raramente há tempo disponível para visitas a clientes.	X-X- X-X	Questões sobre clientes e concorrentes são da maior importância. Eles programam visitas regulares e solicitam ativamente feedback dos clientes.
<i>3. Ênfase em orientar a empresa no sentido de atender as necessidades e desejos dos mercados escolhidos?</i>		
A ênfase está em vender a quem quer que compre.	X-X- X-X	Todas as decisões começam com o cliente a as oportunidades para vantagens.
<i>4. Como é vista a difusão de conhecimentos sobre o mercado?</i>		
O fluxo de informações a respeito de clientes é impedido por uma mentalidade de bunker.	X-X- X-X	Divulgamos livremente as informações a respeito dos clientes e de experiências bem sucedidas ou não através de todas as funções da empresa.
<i>5. Ênfase em desenvolvimento de estratégias?</i>		
Nossas estratégias operacionais são reativas e focalizadas no curto prazo.	X-X- X-X	Nossas estratégias operacionais são guiadas por nossas crenças comuns a respeito de como podemos criar valor para os clientes.
<i>6. Orientação para visar concorrentes?</i>		
Somos lentos para responder aos concorrentes.	X-X- X-X	Todos se esforçam para visar os concorrentes visados.

<i>7. Relacionamentos com os clientes?</i>		
A ênfase está em transações únicas.	X-X- X-X	A ênfase está na construção de relacionamentos a longo prazo.
<i>8. Atitudes com relação a distribuidores?</i>		
Vistos como dutos passivos.	X-X- X-X	Vistos como parceiros a longo prazo com interesses comuns.
<i>9. Disposição para inovar?</i>		
Os produtos e tecnologias existentes impedem que se pense a respeito de mudanças nas necessidades e oportunidades do mercado.	X-X- X-X	Esforço contínuo para achar soluções melhores para os problemas do cliente.
<i>10. Gerenciamento da qualidade?</i>		
A ênfase está em obter adequação aos padrões internos.	X-X- X-X	A obtenção de qualidade superior segundo a percepção do mercado é uma alta prioridade para todas as funções.
<i>11. Como é que o pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na organização?</i>		
Mal.	X-X- X-X	Com sucesso.
<b>II.Capacidade de sentir o mercado</b>		
<i>1. Até que ponto a empresa explora e entende seus clientes e parceiros de distribuição?</i>		
Limita-se às informações à disposição do público e feedback informal da equipe de vendas. Estratégicas.	X-X- X-X	Forte compromisso com uma perfeita compreensão do mercado como base para decisões.
<i>2. Extensão da monitoração do mercado?</i>		
Feita raramente além do acompanhamento de vendas e participação.	X-X- X-X	Frequente e extensa – inclusive acompanhamento pós-vendas, da satisfação do cliente e monitoramento da qualidade.
<i>3. Disposição para contatar funcionários de clientes para trazer informações sobre o mercado para a gerência?</i>		

Pouca – não há incentivos nem mecanismos.	X-X- X-X	Excelente – há um fluxo contínuo de informações a respeito de necessidades de clientes e de atividades dos concorrentes.
<i>4. Extensão de busca por conceitos inovadores de produtos?</i>		
A busca se limita a copiar os concorrentes. Não é realizada nenhuma atividade formal.	X-X- X-X	Contínua e completa – inclusive a busca por necessidades latentes e insatisfeitas nos mercados-alvos.
<i>5. Frequência com a qual outras funções, além de vendas e marketing, se reúnem com clientes e distribuidores?</i>		
Raramente ou nunca.	X-X- X-X	Equipes multifuncionais fazem visitas frequentes.
<i>6. Conhecimento dos segmentos de mercado?</i>		
Limitado – baseado em dados disponíveis e na classificação do setor.	X-X- X-X	Extenso – são feitos investimentos consideráveis na identificação de segmentos com base em necessidades e na identificação de oportunidades em segmentos novos.
<i>7. Conhecimento dos concorrentes?</i>		
Limitado a dados facilmente obtidos sobre concorrentes diretos.	X-X- X-X	Conhecimento completo de todos aqueles com oportunidade de atender o cliente.
<i>8. Utilização das reclamações de clientes?</i>		
Reclamações são evidências de fracassos.	X-X- X-X	Reclamações são oportunidades para aprender.
<i>9. Conhecimento da eficácia dos programas de marketing em relação ao seu custo?</i>		
Limitado a informações facilmente obtidas.	X-X- X-X	Extenso – baseado no cuidadoso monitoramento de testes.
<i>10. Disposição para efetuar auditorias a posteriori de programas</i>		

<i>malsucedidos e comunicar amplamente os resultados?</i>		
Auditorias a posteriori são evitadas porque normalmente equivalem a uma busca dos culpados.	X-X- X-X	Auditorias a posteriori são feitas de forma sistemática e as lições para melhorar são amplamente recomendadas.
<i>11. Adequação dos sistemas de informação do mercado?</i>		
Bancos de dados incompatíveis e dificuldades de software tornam impossível a obtenção de informações.	X-X- X-X	Os sistemas tornam fácil, para todos os gerentes, recuperar informações abrangentes e atuais.
<i>12. Integração de informações sobre os clientes e concorrentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos?</i>		
Mal-integrada.	X-X- X-X	Amplamente integrada em todos os estágios do processo.
<i>13. Papel da função de pesquisa de mercado?</i>		
Limitado a análises de vendas e negociações ocasionais com fornecedores externos de dados.	X-X- X-X	Amplamente reconhecido pela competência na realização de estudos de mercado e no desenvolvimento de recomendações úteis sobre estratégia.
<i>14. Dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado?</i>		
Quase todos os estudos de mercado permanentes são feitos por consultores externos com pouco envolvimento da empresa.	X-X- X-X	Dependência limitada, exceto para estudos especiais específicos.
<i>15. Divulgação das lições a respeito do comportamento do mercado e da atividade entre funções e países?</i>		
Os pesquisadores de mercado são os peritos no mesmo e ocultam seu conhecimento.	X-X- X-X	Excelente – os conhecimentos são divulgados permanentemente em vários níveis.
<b>III.Capacidade de Relacionamento com o Mercado</b>		
<i>1.Qual é a mentalidade predominante?</i>		
O foco está em atrair clientes		Os clientes são vistos como

e enfatiza transações isoladas.	X-X- X-X	parceiros e ativos de negócios a serem gerenciados para lucro a longo prazo.
<i>2. Conhecimento da lealdade e lucratividade de cada cliente?</i>		
Limitado a pesquisas ocasionais de satisfação; os sistemas não podem fornecer informações sobre a lucratividade relativa.	X-X- X-X	As informações estão amplamente disponíveis e são utilizadas para estimar o impacto do aumento de retenção do cliente sobre a lucratividade geral.
<i>3. Capacidade para diferenciar entre clientes?</i>		
Qualquer diferença em tratamento se deve a variações no nível corrente de vendas.	X-X- X-X	As contas importantes, com potencial a longo prazo, têm tratamento especial e programas de formação de lealdade.
<i>4. Relacionamento com contas importantes?</i>		
As negociações são usualmente conflituosas e se resumem a concessões em preços de curto prazo.	X-X- X-X	Há muita colaboração e ampla troca de informações e integração de sistemas conjuntos.
<i>5. Papel da equipe de vendas?</i>		
Atuam como porteiros que controlam todos os contatos com clientes e filtram os sinais do mercado para o restante da organização.	X-X- X-X	Atuam como líderes de equipes multifuncionais em parceria com clientes importantes e coordenam os contatos de nível para nível.
<i>6. Aumento do esforço para adequar os sistemas operacionais ao objetivo de manter mais clientes?</i>		
Nenhum esforço sistemático está sendo feito ou estudado; não é uma prioridade estratégica.	X-X- X-X	Sistemas, processos, medidas e incentivos apropriados são concebidos para aumentar a retenção de clientes.
<i>7. Como são vistos os intermediários da distribuição?</i>		
Vistos como dutos passivos a serem deixados de lado sempre que possível.	X-X- X-X	Vistos como parceiros de negócios com interesses comuns a longo prazo.
<i>8. Utilização de avanços em tecnologia de redes?</i>		

Limitada a um Web Site com catálogos e anúncios	X-X- X-X	Desenvolvendo ativamente maneiras para usar informações de clientes para modificar as ofertas e estreitar relacionamentos.
<i>9. Gerenciamento do valor da marca?</i>		
Pouca atenção dedicada ao valor de marcas ou maneiras para explorá-las	X-X- X-X	A organização está empenhada em compreender e proteger a base do valor das marcas e encontrar novas maneiras para explorá-lo.
<i>10. Aferição da eficácia do relacionamento?</i>		
Limitada aos índices usuais de receita, lucro e satisfação dos clientes.	X-X- X-X	Os índices usuais são subordinados a índices de lealdade dos clientes, deserções e lealdade dos funcionários.
<b>IV. Visão Estratégica</b>		
<i>1. Qual é a orientação do processo de planejamento?</i>		
O processo é conflituoso e orientado para controle; cada função o vê como um jogo de soma zero.	X-X- X-X	O processo é cooperativo, com ênfase na criação de estratégias integradas.
<i>2. Concepção do processo de planejamento?</i>		
Procedimento tornado rotineiro que serve de prelúdio para o orçamento anual.	X-X- X-X	Visão orientada para questões em tempo real que antecipa o futuro.
<i>3. Participação no processo de planejamento estratégico?</i>		
Participação limitada – ênfase em encontrar uma estratégia satisfatória.	X-X- X-X	A ampla participação em equipes interfuncionais e a abertura para alternativas amplia a criatividade e o empenho.
<i>4. Amplitude do horizonte de planejamento?</i>		
Foco no lucro do próximo ano e em retorno rápido.	X-X- X-X	Foco na geração de valor a longo prazo para o acionista.
<i>5. Qualidade da análise estratégica?</i>		
O resultado é uma lista de		Utilizada para identificar

pontos, fracos e fortes, riscos e oportunidades genéricos.	X-X- X-X	questões importantes e vantagens competitivas que podem ser usadas para proteger ou construir o negócio.
<i>6. Conhecimento do mercado?</i>		
Limitado a dados históricos sobre desempenho financeiro e estatísticas disponíveis em geral. Capacidade limitada para prever ações da concorrência.	X-X- X-X	Profunda compreensão comum dos critérios de valor para o cliente, as fontes de lucros e comportamento da concorrência.
<i>7. Como são avaliadas as iniciativas no mercado?</i>		
Predomina uma mentalidade de curto prazo orientada para despesas.	X-X- X-X	Uma mentalidade orientada para investimentos a longo prazo focaliza as receitas futuras.
<i>8. Adequação dos recursos de marketing?</i>		
Os recursos são inadequados para o trabalho a ser feito.	X-X- X-X	Os recursos são adequados e são distribuídos com eficiência.
<i>9. Amplitude de visão e planejamento de risco?</i>		
Não é exigida.	X-X- X-X	A gerência identifica formalmente os riscos mais importantes e desenvolve planos adequados.
<i>10. Tipo de revisão da estratégia pela alta gerência?</i>		
Anual, com ênfase em projeções financeiras e exigências orçamentárias.	X-X- X-X	Periódica, centrada na qualidade das hipóteses a respeito de fundamentos estratégicos, da exequibilidade da estratégia e do gerenciamento de riscos.
<b>V. Sistemática Organizacional</b>		
<i>1. Concepção da estrutura da organização?</i>		
A organização está estruturada em torno de funções ou de grandes famílias de produtos.	X-X- X-X	A organização está estruturada em torno de segmentos de mercado; assim, as responsabilidades

		pele atendimento das necessidades do mercado estão bem definidas.
<i>2. Relações entre departamentos e grupos funcionais?</i>		
Os departamentos são isolados – blocos verticais impedem a comunicação.	X-X- X-X	Os departamentos dividem as informações espontaneamente e participam efetivamente de grupos multifuncionais.
<i>3. Compreensão da estratégia de operacional?</i>		
As funções têm hipóteses diferentes e conflitantes e carecem de uma compreensão comum da estratégia.	X-X- X-X	Excelente – há compreensão e aceitação comuns da estratégia.
<i>4. Coordenação e integração de grupos funcionais e departamentos no atendimento das necessidades do cliente?</i>		
Hierarquia funcional com coordenação limitada por gerentes de produtos ou de segmentos e gerentes nacionais de contas.	X-X- X-X	Coordenação dentro de equipes multifuncionais permanentemente designadas para processos essenciais e guiadas por uma equipe de integração estratégica.
<i>5. Capacidade dos sistemas de informação para apoiar a coordenação interfuncional?</i>		
Cada função tem sistemas e bases de dados separados e incompatíveis.	X-X- X-X	Todos têm acesso imediato aos bancos de dados com informações completas sobre os clientes e custos e podem se comunicar com todos na organização.
<i>6. Interações com clientes, clientela e membros do canal?</i>		
Um grupo de vendas possui as relações com os clientes e sonegasinais do mercado para o restante da organização.	X-X- X-X	Todas as funções podem interagir diretamente com os clientes e dividem uma profunda compreensão das suas necessidades e situações de uso.
<i>7. Papel da função marketing?</i>		
O pessoal de marketing		O marketing é considerado

desempenha um papel subalterno de apoio às atividades de vendas ou como participante em equipes multifuncionais.	X-X- X-X	responsável pela manutenção de toda a organização voltada para o cliente e pela lógica estratégica da oferta de valor.
<i>8. Como são recompensados os executivos?</i>		
Por serem cuidadosos, seguros e conservadores.	X-X- X-X	Por serem estrategistas inovadores e perseguirem novas oportunidades.
<i>9. Capacidade da gerência para reagir de forma rápida e eficaz a acontecimentos e novas oportunidades?</i>		
As informações de vendas e sobre o mercado estão desatualizadas e os tempos de reação são lentos.	X-X- X-X	Os sistemas produzem informações altamente atualizadas e a organização pode reagir rapidamente.
<i>10. Ênfase dos sistemas de incentivo?</i>		
A maior parte do peso vai para resultados de vendas em curto prazo e a conquista de novos clientes.	X-X- X-X	Os sistemas de recompensas e os programas de reconhecimento são concebidos para recompensar resultados em curto prazo e longo prazo e estão adequados às prioridades estratégicas.

Resumo:

Orientação voltada ao cliente (máximo de 25)

Orientação voltada ao concorrente (máximo de 20)

Perspectivas no longo prazo (máximo de 15)

Coordenação Multifuncional (máximo de 20)

Cultura Organizacional (máximo de 20)

Nota Total (máximo de 100)