

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bibfea@usp.br](mailto:bibfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

ZAKI AKEL SOBRINHO

# ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

UMA PROPOSTA TEÓRICA  
E UM ESTUDO DE CASO NO  
VAREJO BRASILEIRO

2

0

0

0

T658.87 A3130

T80761



20600003939



Powered by RfidProStar - www.tcgprocess.com.br

ZAKI AKEL SOBRINHO

DEDALUS - Acervo - FEA



20600003939

## **ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: UMA PROPOSTA TEÓRICA E UM ESTUDO DE CASO NO VAREJO BRASILEIRO**

Tese apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da Universidade  
de São Paulo como parte dos requisitos para  
obtenção do Grau de Doutor em Administração.  
Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo.

SÃO PAULO  
ABRIL DE 2000

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

TESE DE DOUTORADO

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: UMA PROPOSTA TEÓRICA E  
UM ESTUDO DE CASO NO VAREJO BRASILEIRO**

ZAKI AKEL SOBRINHO

ORIENTADOR: PROF. DR. GERALDO LUCIANO TOLEDO

SÃO PAULO  
ABRIL DE 2000

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de manifestar minha profunda gratidão a todos os que colaboraram para que esta tese pudesse ser concluída, de modo direto ou indireto, material e espiritualmente.

Inicialmente agradeço ao meu orientador, Prof. Geraldo Luciano Toledo, por suas contribuições teóricas e práticas e pela amizade e apoio constantes que propiciaram a conclusão deste trabalho.

Agradeço também ao PROVAR, na pessoa do prof. Claudio Felisoni de Angelo pelo apoio e viabilização do acesso ao Magazine Luiza, sem o que este trabalho não poderia ter sido desenvolvido.

Aos demais professores da FEA/USP manifesto meu reconhecimento por sua dedicação ao desenvolvimento e transmissão do conhecimento científico da administração, de que tanto me beneficiei em termos pessoais e profissionais.

Presto reconhecimento também aos colegas do Departamento de Administração da UFPR, em especial aos professores Renato Zancan Marchetti, Clovis Machado-da-Silva e Paulo Henrique Muller Prado pelo incentivo constante, além das inúmeras colaborações e frutíferas reflexões ao longo do trabalho.

Gostaria de homenagear e agradecer ainda a toda a equipe do Magazine Luiza, em especial aos amigos Luiza Helena, William, Eldo, Adriana e a todos os demais que com suas informações e dedicação demonstraram como é possível implementar com excelência o marketing no varejo brasileiro.

Registro ainda um agradecimento a meus pais, Naim e Lourdes, por terem me ensinado inúmeras lições de vida e transmitido o amor ao trabalho no comércio com seu exemplo cotidiano de dedicação e fibra.

Também gostaria de agradecer a meus sogros, Hermes e Moema, pelo apoio e encorajamento permanentes e pelos exemplos de seriedade e dedicação acadêmica, que também me foram legados pelos Profs. Ocyron Cunha e Nivaldo Maranhão Faria (in memoriam).

De modo muito especial, agradeço profundamente a Deise, Samia e Gisah, mulher e filhas, por sua compreensão incondicional e estímulo ao longo deste árduo caminho, elas que são a minha maior fonte de inspiração e a quem dedico esta tese.

Agradeço a Deus por ter colocado em meu caminho tantas pessoas especiais, contribuindo para que eu pudesse finalizar este trabalho e por tudo que tenho recebido.

# SUMÁRIO

---

<b>LISTA DE QUADROS E FIGURAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>1 O PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>01</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	01
1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	04
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO .....	05
1.4 JUSTIFICATIVA DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	05
1.5 QUESTÕES E HIPÓTESES DE PESQUISA .....	09
1.6 PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS .....	10
1.7 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	10
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>12</b>
2.1 O CONCEITO DE MARKETING .....	12
2.1.1 Retrospectiva Histórica.....	13
2.1.2 Definição do Conceito de Marketing.....	16
2.1.3 Implementação do Conceito de Marketing .....	19
2.2 A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO .....	22
2.2.1 Evolução Histórica .....	23
2.2.2 Definindo o Conceito de Orientação para o Mercado .....	24
2.2.3 Modelos de Orientação para o Mercado.....	26
2.2.4 Síntese dos Modelos Teóricos Propostos .....	38
2.2.5 Outros Desenvolvimentos Conceituais .....	40
2.3 MARKETING ESTRATEGICO E VANTAGEM COMPETITIVA.....	41
2.3.1 Administração Estratégica .....	41
2.3.2 Marketing Estratégico .....	44
2.4 ATIVIDADE VAREJISTA E SUAS CLASSIFICAÇÕES .....	47
2.4.1. A Atividade Varejista.....	47
2.4.2. Marketing Estratégico no Varejo .....	49
2.4.3. Classificações do Varejo .....	53

<b>2.5 PROPOSTA DE MODELO AMPLIADO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b> .....	<b>55</b>
2.5.1 OPM e Cultura Organizacional .....	56
2.5.2 OPM e Inovação.....	57
2.5.3 OPM e Organização de Aprendizado .....	58
2.5.4 Antecedentes à OPM .....	59
2.5.5 Atividades e comportamentos ligados à OPM .....	60
2.5.6 Fatores Intervenientes na OPM.....	61
2.5.7 Consequências da OPM.....	62
2.5.8 Modelo de OPM proposto para o Estudo de Caso .....	63
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>65</b>
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	65
3.1.1 Estratégia de Pesquisa .....	67
3.1.2 Planejamento do Estudo de Casos.....	69
3.1.3 Etapas do Estudo de Caso .....	72
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	79
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	81
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS .....	82
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO UTILIZADO E RESULTADOS ESPERADOS .....	83
<b>4 ESTUDO DE CASO: MAGAZINE LUIZA</b> .....	<b>84</b>
4.1 HISTÓRICO .....	84
4.2 ESTRUTURA DO GRUPO LUIZA.....	86
4.3 PERFIL E ORGANIZAÇÃO DO MAGAZINE LUIZA .....	87
4.4 DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VALORES E DIRETRIZES.....	90
4.5 DETALHAMENTO DO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO: NOVO CICLO .....	91
4.6 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	95
4.6.1 Cultura Organizacional .....	95
4.6.2 Inovatividade.....	98
4.6.3 Antecedentes para a OPM .....	100
4.6.4 Orientação para o Mercado.....	108



4.6.5 Avaliação dos Impactos no Desempenho da Empresa .....	119
---	-----

<b>5 PROPOSIÇÃO TEÓRICA, CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES.....</b>	<b>121</b>
--	------------

5.1 PROPOSIÇÃO TEÓRICA .....	121
------------------------------	-----

5.2 CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO .....	124
--	-----

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	126
---	-----

5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	127
-------------------------------	-----

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>128</b>
---	------------

<b>ANEXOS .....</b>	<b>136</b>
---------------------	------------

<b>ANEXO 1: ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM DIRIGENTES DA ALTA ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>136</b>
--	------------

PARTE 1: Cultura Organizacional.....	136
--------------------------------------	-----

PARTE 2: Inovatividade .....	136
------------------------------	-----

PARTE 3: Antecedentes para a OPM.....	137
---------------------------------------	-----

PARTE 4: Orientação para o Mercado .....	138
--	-----

PARTE 5: Avaliação do Desempenho da Empresa .....	139
---	-----

<b>ANEXO 2: RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E RESPECTIVOS CARGOS .....</b>	<b>140</b>
--	------------

<b>ANEXO 3: PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO .....</b>	<b>141</b>
--	------------

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

---

<b>QUADRO 1: FATORES DE EQUILÍBRIO DE FORÇAS .....</b>	<b>06</b>
<b>QUADRO 2: SÍNTESE DOS MODELOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....</b>	<b>38</b>
<b>QUADRO 3: COMPARATIVO EM RELAÇÃO AOS FATORES UTILIZADOS NOS MODELOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO .....</b>	<b>39</b>
<b>QUADRO 4: TENDÊNCIAS DO AMBIENTE QUE CONTRIBUÍRAM PARA A ADOÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING .....</b>	<b>52</b>
<b>QUADRO 5: SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA.....</b>	<b>67</b>
<b>QUADRO 6: TIPOS BÁSICOS DE DESIGNS PARA ESTUDO DE CASOS.....</b>	<b>71</b>
<b>QUADRO 7: TIPOS DE ESTRUTURA DE RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASOS .....</b>	<b>78</b>
<b>QUADRO 8: EMPRESAS DO GRUPO LUIZA.....</b>	<b>86</b>
<b>QUADRO 9: FATORES DECISIVOS PARA A ADOÇÃO DA OPM – JAWORSKI E KOHLI (1993).....</b>	<b>100</b>
<b>FIGURA 1: Visão tridimensional do conceito de marketing.....</b>	<b>09</b>
<b>FIGURA 2: Modelo de Orientação para o Mercado, de NARVER e SLATER (1990)....</b>	<b>28</b>
<b>FIGURA 3: Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado .....</b>	<b>35</b>
<b>FIGURA 4: Modelo de OPM proposto por Jaworski e Kohli (1993) .....</b>	<b>37</b>
<b>FIGURA 5: Mapeando o Caminho para a Liderança de Mercado.....</b>	<b>45</b>
<b>FIGURA 6: Subsistema Empresa Varejista – Mercado Atual (visão tático-operacional) .....</b>	<b>49</b>
<b>FIGURA 7: Modelo esquemático de gestão de marketing de uma empresa varejista .....</b>	<b>51</b>
<b>FIGURA 8: Modelo de OPM para o Estudo de Caso .....</b>	<b>64</b>
<b>FIGURA 9: Etapas do Estudo de Caso.....</b>	<b>73</b>
<b>FIGURA 10: Localização das Lojas .....</b>	<b>87</b>

<b>FIGURA 11: Faturamento anual em milhões de reais de 1992 a 1999 .....</b>	<b>88</b>
<b>FIGURA 12: Organograma de 1993 a 1997 .....</b>	<b>89</b>
<b>FIGURA 13: Organograma a partir de 1998 .....</b>	<b>90</b>
<b>FIGURA 14: Estrutura Administrativa do Magazine Luiza .....</b>	<b>118</b>
<b>FIGURA 15: Proposição teórica de modelo de Orientação para o Mercado.....</b>	<b>124</b>

## RESUMO

O objetivo principal desta tese é o de formular uma proposta teórica de avaliação da orientação para o mercado em empresas varejistas. Para tanto procedeu-se a análise de diversos modelos conceituais desenvolvidos em outros setores empresariais, em diversos países, por alguns grupos de pesquisadores como DAY; DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER-DFW; KOHLI; JAWORSKI e KUMAR-KJK; NARVER e SLATER-NS; SHAPIRO dentre outros. Cada modelo analisava diferentes dimensões e variáveis decorrentes de abordagens alternativas da implementação do conceito de marketing. Elaborou-se um arcabouço conceitual ampliado, através de uma profunda revisão bibliográfica, agregando-se as principais contribuições de cada autor com os demais desenvolvimentos propostos ao longo dos anos 90. Ao invés de uma abordagem reducionista, como a meta-análise elaborada por DESPHANDÉ e FARLEY (1998) que consolidou uma escala de medida com apenas 10 itens, mesclando questões utilizadas nos 3 modelos mais importantes (DFW, KJK e NS), buscou-se no presente estudo desenvolver uma análise exploratória em que a análise da orientação para o mercado fosse bastante ampliada e enriquecida. Este modelo ampliado foi aperfeiçoado e complementado na seqüência, com a realização de um estudo de caso levado a efeito no Magazine Luiza, uma empresa varejista inovadora e competitiva, com mais de 90 lojas e 2.700 funcionários, atuando há 42 anos no comércio de móveis e eletrodomésticos, além de outras linhas. Decorrente deste estudo de caso foram gerados inúmeros “insights” que vieram a ser incorporados à proposta teórica apresentada ao final desta tese e que poderá ser validada em projetos de pesquisa futuros. Este trabalho contribui para uma ampliação do conhecimento das práticas de marketing adotadas no varejo brasileiro, além de provocar uma reflexão sobre os impactos da adoção da orientação para o mercado dentro de uma concepção sistêmica da organização e sobre seus reflexos no desempenho das empresas.

## ABSTRACT

The main objective of this dissertation is to elaborate a theoretical proposition to evaluate the market orientation in retailing companies. For this purpose, many different conceptual models developed in various business in many countries were analysed, like the studies of some research groups as DAY; DESPHANDÉ, FARLEY and WEBSTER-DFW; KOHLI, JAWORSKI and KUMAR-KJK; NARVER and SLATER-NS; SHAPIRO among others. Each model used and manipulated different dimensions and variables according to its peculiar approach to the implementation of the marketing concept. A broad conceptual framework was created through a deep review of literature, congregating the main contribution of each author supplied with the additional developments proposed during the 90's. Instead of a synthesized approach, like the meta-analysis provided by DESPHANDÉ and FARLEY (1998) that developed a 10-item measurement scale, combining the propositions of the 3 most important models (DFW, KJK and NS) the present study adopts an exploratory approach with very wide and rich analysis of market orientation. This broad model was improved and complemented by the case study developed at Magazine Luiza, an inovative and competitive retailing company with more than 90 branches and 2.700 employees, wich has been operating for 42 years in furniture and electronics merchandising, among others. As a result of this case study many "insights" were brought to the final theoretical proposition presented at the end of this study and which validation can be done in future researches. This dissertation contributes to the broadening of the knowledge of marketing practicés adopted in the brazilian retailing, besides stimulating some reflections on the impacts of the market orientation with a systemic approach of the organization and its effects on business performance.

# 1 O PROBLEMA DE PESQUISA

## 1.1 INTRODUÇÃO

A globalização da economia é um fenômeno que modifica o comportamento de vários agentes do mercado. Dentre estes destacam-se as empresas, os consumidores e os fornecedores. A grande abertura da economia, em decorrência da qual as fronteiras geográficas não representam mais proteção contra os ataques dos concorrentes externos, propiciou uma concorrência global, forçando as empresas a desenvolverem produtos e serviços competitivos em termos globais. Neste contexto, uma das funções da empresa que tem maior peso estratégico passa a ser o marketing, encarregado de fazer a adaptação dos produtos, preços, canais de distribuição e composto promocional às necessidades dos clientes, melhorando a condição de competitividade frente a concorrência.

Diversos autores (BERRY e PARASURAMAN, 1992; DAY, 1990, DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; HUNT, 1990; KHOLI e JAWORSKI, 1990; KOTLER, 1994; LEVITT, 1986; NARVER e SLATER, 1990; WHITELEY, 1992) consideram que a orientação para o mercado, também chamada de orientação para marketing, consistiria na essência da filosofia empresarial que leva ao sucesso na luta pelos mercados, uma vez que a descoberta dos desejos e necessidades do consumidor bem como o movimento das tendências ambientais, principalmente focando a concorrência, pode contribuir para criar uma diferenciação competitiva. Estes textos fazem reflexões sobre a mudança de foco da atuação das empresas, passando de abordagens conhecidas como “orientação para o produto”, “orientação para a produção” e “orientação para vendas” para uma nova filosofia empresarial, segundo a qual a pedra fundamental do planejamento estratégico passa a ser o cliente. Segundo KOTLER (1997):

“O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes.” (p.34).

Por sua vez BYRNE (1992) ao analisar os paradigmas que orientarão as empresas no próximo século, afirma que o foco das empresas será nos clientes e não mais nos lucros, sendo estes uma decorrência da fidelização daqueles.

Nesta mesma corrente, KOHLI e JAWORSKI (1990) afirmam que uma organização orientada para o mercado é aquela na qual os três pilares do conceito de marketing (foco no consumidor, marketing coordenado e lucratividade) se manifestam operacionalmente.” (p.3).

Por sua vez, NARVER e SLATER (1990) após fazerem uma revisão de literatura sobre o tema, concluem: “nos inferimos da literatura que orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais – orientação para o consumidor, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional – e dois critérios de decisão – foco no longo prazo e lucratividade.” (p.21). Estes autores ressaltam ainda que, para uma empresa obter uma vantagem competitiva sustentável, é indispensável a criação de valor superior para seus clientes em relação ao oferecido por seus concorrentes, o que seria mais fácil para as empresas que são orientadas para o mercado.

Esta filosofia voltada ao consumidor tem recebido diversas denominações na literatura, sendo chamada por alguns autores de “orientação para marketing” (KOTLER e CLARKE, 1987) e por outros de “orientação para o mercado” (DAY, 1990, KOHLI e JAWORSKI, 1990 e SHAPIRO, 1988) e de “orientação para o consumidor” (DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993).

Quanto a esta questão, KOHLI e JAWORSKI (1990) argumentam convincentemente a favor da adoção da expressão orientação para o mercado expondo três razões para tal.

“Primeiro, conforme SHAPIRO (1998) sugere, esta não deve ser uma preocupação exclusiva da função mercadológica da empresa, pois uma variedade de departamentos participa da geração de inteligência de mercado, de sua disseminação e da execução de ações em resposta a ela. Em segundo lugar, é uma expressão politicamente menos cobrada pois não exagera a importância da função de marketing na organização, removendo o constructo da província do departamento de marketing e torna-o uma responsabilidade de todos os departamentos na organização, que assim o aceitarão mais facilmente. E, finalmente, porque esta expressão concentra o foco de atenções no mercado (que inclui os consumidores e as forças que os afetam), o que é consistente com a orientação mais abrangente de “administração de mercados” proposta por PARK e ZALTMAN (1987, p.7).” (p.3)

Deste modo, para os propósitos do presente trabalho será adotada a expressão “orientação para o mercado” por ser considerada mais abrangente e expressiva.

Outro aspecto a destacar nesta questão é a forma como a adoção desta filosofia é introjetada na organização, requerendo um trabalho de conquista de todos os colaboradores e de mudanças na cultura organizacional, sendo que DESPHANDÉ e WEBSTER (1989) afirmam que o problema não é construir programas de marketing para os clientes, mas sim adaptar o seu gerenciamento ao pessoal interno.

A questão que se coloca então é a de medir o grau de adoção da filosofia de marketing nas empresas, verificando até que ponto a intenção de centrar esforços no atendimento do consumidor e na busca de construir vantagens competitivas duradouras é de fato uma realidade ou apenas uma intenção. Diversos autores trabalharam na definição de escalas e instrumentos de medida que pudessem avaliar a orientação para o mercado nas empresas (DAY, 1990; DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993; KOTLER e CLARKE, 1987; NARVER e SLATER, 1990; SHAPIRO, 1998; WHITELEY, 1992) sendo estas contribuições analisadas detalhadamente mais adiante. Mas pode-se observar que cada autor caracteriza algumas dimensões, enfoca algumas variáveis intervenientes e analisa os seus impactos em diferentes níveis na organização.

No Brasil alguns estudos recentes analisam a orientação para o mercado, como o trabalho de PRADO (1995), o de TOALDO (1997) e o de AMIGO (1998) sendo que o primeiro analisa o segmento da administração hospitalar, o segundo aborda uma aplicação parcial do modelo de KOHLI, JAWORSKI e KUMAR nas indústrias de grande porte do Rio Grande do Sul e o terceiro apresenta um estudo de casos na indústria siderúrgica após a privatização, observando as mudanças decorrentes da orientação para o mercado nelas implantadas e que influenciaram a sua competitividade.

No presente trabalho buscar-se-á construir um modelo abrangente e integrativo que permita mensurar o grau de orientação para o mercado no varejo brasileiro avaliando-se as implicações em sua capacidade competitiva, de modo a subsidiar os administradores que atuam no varejo, nas etapas de planejamento e controle estratégico.

A estruturação que será adotada contempla as seguintes fases:

- definição do problema de pesquisa e dos objetivos propostos;
- intensa revisão de literatura;



- realização de entrevistas em profundidade com os dirigentes de uma empresa escolhida como objeto de estudo, utilizando-se um instrumento de coleta de dados oriundo da fase anterior;
- sistematização e análise das informações levantadas no caso observado;
- exposição dos resultados e conclusões obtidos e das implicações e limitações do estudo.

## 1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O ambiente competitivo passa por grandes mudanças estruturais e conjunturais, que representam ameaças para as empresas que atuam no varejo brasileiro. Atraídos pelo potencial de crescimento de nosso mercado e pela estabilidade econômica decorrente do Plano Real, e considerando o baixo grau de profissionalização da gestão no setor, diversos “global players” do varejo mundial estão vindo para o Brasil, passando a atuar em parcerias com grupos locais (vide Wal-Mart e Americanas ou Cassino e Pão de Açúcar) ou através de aquisições (vide Sonae e Cândia ou J.C. Penney e Renner), somando-se aos estrangeiros que já atuavam por aqui há muito tempo, como Carrefour e C&A.

Na falta de ações proativas ou corretivas que preparem as empresas brasileiras para enfrentar estas mudanças, poderá ocorrer sua eliminação da arena competitiva como tem ocorrido com Mappin, Mesbla, Arapuã, Hermes Macedo, G. Aronson, dentre outras. Deste modo, uma providência muito importante passa a ser a orientação para o mercado, refletida pela implantação de algumas práticas, pela utilização de instrumentos de apoio administrativo e pela absorção de determinados valores por toda a organização. Como algumas empresas tem tido uma performance superior, tanto em termos de crescimento quanto de lucratividade, mesmo com todos os desafios ambientais citados, deve-se buscar observá-las e sistematizar suas práticas mercadológicas. Estas empresas, chamadas por alguns de “blue chips” do varejo, pela alta valorização de suas ações na Bolsa, podem fornecer importantes diretrizes estratégicas para todos os que estão atuando neste segmento da economia.

Deste modo é possível definir-se o seguinte problema de pesquisa a elucidar: definir exatamente o significado do conceito de “orientação para o mercado” visto que existem diferentes propostas teóricas quanto ao mesmo, bem como definir quais as dimensões que servirão de parâmetro para a medição desta orientação no varejo brasileiro.

### **1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO**

O objetivo geral deste estudo é o de propor um modelo síntese para avaliar a orientação para o mercado no varejo a partir da análise das propostas de DAY (1994); DESPHANDE, FARLEY, e WEBSTER (1993); KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993) e de NARVER e SLATER (1990) e SHAPIRO (1988) somadas a verificação das práticas de marketing empregadas por uma empresa de alto desempenho no varejo brasileiro.

Por sua vez, os **objetivos específicos** são:

- Identificar uma lista de fatores que possam aferir o grau de orientação para o mercado em empresas varejistas;
- Conhecer mais profundamente as práticas de marketing adotadas no varejo brasileiro;
- Aferir a competência dos executivos de marketing em implementar os conceitos teóricos;
- Identificar as maiores barreiras à implantação da orientação para o mercado no varejo;
- Abrir campos para estudos futuros, que correlacionem a adoção da orientação para o mercado com o desempenho das empresas varejistas, “vis-a-vis” seus concorrentes;
- Subsidiar a atuação mercadológica dos administradores varejistas, intensificando uma interação construtiva entre a área acadêmica e o segmento empresarial.

### **1.4 JUSTIFICATIVA DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA**

Neste trabalho será analisada a aplicação do marketing no varejo brasileiro tendo em vista a crescente importância econômica deste setor, aliada a carência de estudos e pesquisas neste segmento empresarial, considerando-se ainda que os modelos teóricos de avaliação da orientação para o mercado foram desenvolvidos e testados em outros países e em outros segmentos empresariais. Outros fatores que impulsionam esta pesquisa são a crescente necessidade de desenvolvimento de tecnologia de gestão face ao ambiente competitivo e a familiaridade do pesquisador com o tema.

Segundo dados do Anuário Estatístico do Brasil de 1994, publicado pelo IBGE com base em dados colhidos no ano de 1990, existiam 680 mil empresas atuando no comércio brasileiro, sendo 635 mil no varejo e 45 mil no atacado. A maior representatividade por número de empresas concentrava-se, então, no ramo de produtos alimentícios, bebidas e fumo com 225 mil empresas, seguido por lojas de tecidos, vestuário e armarinhos com 135 mil. Em relação ao pessoal ocupado, nesta mesma época, o comércio empregava 4 milhões e 100 mil pessoas, sendo 3,45 milhões no varejo e 650 mil no atacado. Outra informação que dá a dimensão do comércio é a sua parcela na composição do PIB, representando 7,6% em 1993, além do que, de acordo com o ranking das Melhores e Maiores da Exame de 1996, a soma das vendas das 54 empresas varejistas que constam entre as 500 maiores do país, totalizaram em 1995 quase 35 bilhões de dólares, ou seja, 13,36 % do total, liderando o ranking por setor.

No entanto, apesar de sua grande vitalidade e potencial de crescimento, o varejo brasileiro tem sido marcado pelo empirismo, com uma numerosa base de empresas familiares. GOUVEIA DE SOUZA e NEMER (1993, p.132) apresentam um quadro comparativo entre a indústria e o comércio, que explicita as principais características de cada um.

QUADRO 1: FATORES DE EQUILÍBRIO DE FORÇAS	
PRODUÇÃO	DISTRIBUIÇÃO
Mais concentrada	Mercado pulverizado, com muitas empresas pequenas
Maior know-how na gestão de recursos	Escassez de recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• de capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de capital</li> <li>• humanos</li> <li>• estratégicos</li> </ul>
Tecnologia	Limitado uso de tecnologia
Gestão profissionalizada	Gestão familiar
Uso intensivo de marketing	Atraso no uso intensivo de marketing
Economias de escala	Pulverização

Além disso, a situação ambiental tem mudado com grande velocidade, exigindo uma enorme flexibilidade adaptativa das empresas varejistas. Aquelas que não perceberam os ventos da mudança estão ficando pelo caminho, ou estão sendo incorporadas pelas mais ágeis. MORETTI DA CUNHA JR. (In ANGELO & SILVEIRA, 1996) resume esta situação assim:

“A dinâmica do mercado de varejo pode ser verificada pelas grandes alterações ocorridas nos últimos anos. No Brasil, assim como em boa parte do mundo, verificou-se a queda de gigantes do setor (Mesbla, Hermes Macedo, Sandiz...), a reestruturação de grandes corporações buscando adaptar-se às necessidades e aos desejos dos consumidores (Lojas Americanas, Lojas Renner, Lojas Arapuã...) bem como a ascensão de diversas novas organizações (Lojas Colombo, por exemplo) e a criação de oportunidades para pequenos empreendedores (franquias e lojas especializadas)”. (p.86)

Em suma, o ambiente competitivo apresenta-se altamente desafiador para os administradores varejistas, com consumidores cada vez mais exigentes, com a concorrência agressiva e profissionalizada, inclusive com a entrada em nosso mercado de empresas multinacionais de grande porte e competência, além de rápidas mudanças econômicas, tecnológicas e político-legais. Todos estes fatores exigem que sejam adotadas as tecnologias de gestão mais evoluídas e sem dúvida a adoção da filosofia de marketing pode ser de grande valia, pois ao propor a orientação para o mercado, possibilita melhor condição de competição.

Com este trabalho, visa-se contribuir para a evolução da administração de marketing no varejo, sistematizando-se as técnicas empregadas de modo a facilitar sua aplicação, subsidiando assim o processo de planejamento estratégico neste segmento da economia. De acordo com MASON et al. (1993) ao contextualizar a importância da análise da situação competitiva.

“... analisar a posição de empresas rivais na indústria pode auxiliar a administração a entender a dinâmica da competição. Para compreender totalmente as forças da concorrência, entretanto, a administração precisa considerar todo o conjunto de forças direcionadas da competição no setor de mercado em que atua.” (p.170).

Neste mesmo assunto MCGOLDRICK (1990) destaca a fase de definição da vantagem competitiva e da diferenciação dentro da formulação da estratégia de varejo das empresas:

“... o arcabouço apresentado anteriormente é útil para avaliar onde competir, que mercados ou segmentos de mercado visar como alvo, que sortimentos são

apropriados para eles. Novas idéias sobre como competir da melhor forma podem decorrer dos conceitos de vantagem competitiva e diferenciação, e da estrutura que evolui a partir destes conceitos.”(p.97).

Este acirramento da competição induz as empresas que queiram permanecer no mercado a adotarem o conceito de marketing, ou seja, direcionando e coordenando todos os esforços para satisfazer aos consumidores, passando o marketing a ser visto não como uma tarefa exclusiva daquele departamento, mas como uma missão que envolve a todos na empresa. Na visão de DRUCKER, 1973.

“Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio como um todo visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor... O sucesso da empresa não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor,”(p.64).

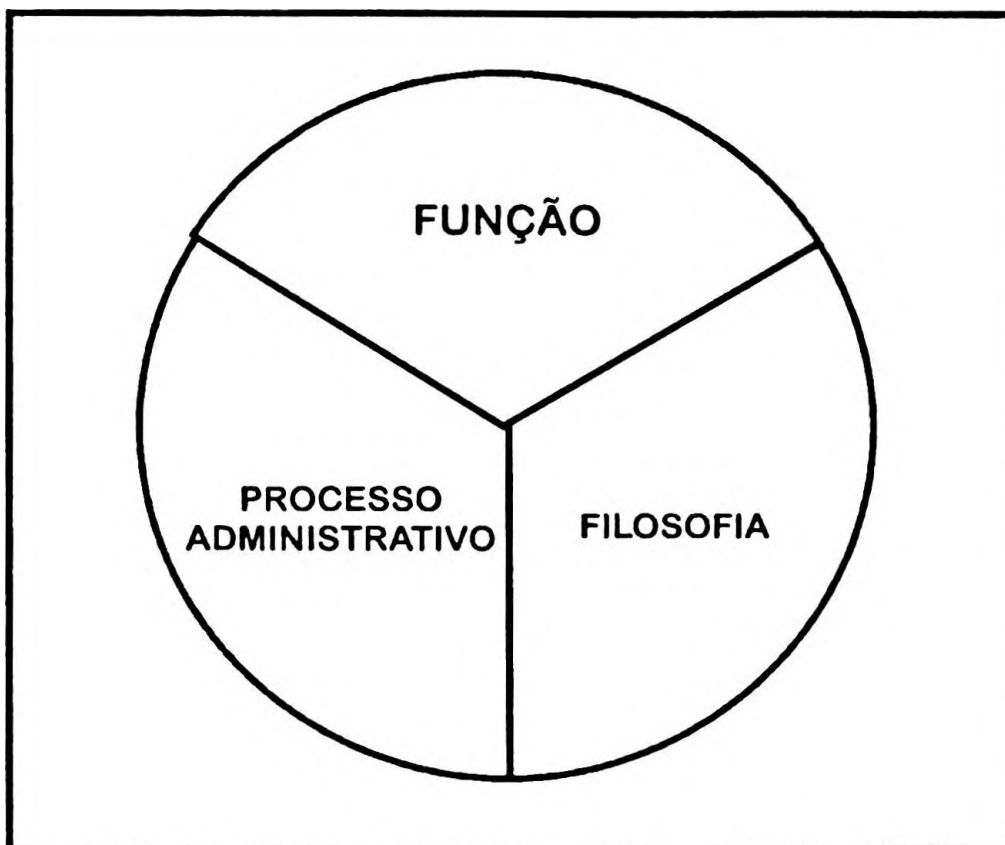
TOLEDO (1994) propõe uma visualização muito elucidativa sobre as 3 dimensões no entendimento do conceito de marketing: funcional, administrativa e filosófica.

A primeira foi bem sintetizada por FELTON (1959) ao definir marketing como “um estado mental corporativo que consiste na integração e coordenação de todas as funções do marketing, as quais, por sua vez, são combinadas com todas as outras funções corporativas, com o propósito básico de produzir o máximo de lucros para a corporação a longo prazo”(p.55). Deste modo, é indispensável uma integração do marketing com as demais áreas funcionais da empresa, visando o atingimento de seus objetivos.

A dimensão administrativa, por sua vez, é retratada por KOTLER (1994) na definição proposta em 1985 pela American Marketing Association: “administração de marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.”(p.30).

Finalmente, a acepção mais ampla para o termo designa uma filosofia empresarial que envolve toda a organização. MC NAMARA (1972) define este conceito como “uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação por toda a organização da necessidade de orientar-se para os clientes, orientação para o lucro e o reconhecimento do importante papel do marketing na comunicação das necessidades do mercado a todos os grandes departamentos da corporação”(p.51).

Deste modo, pode-se perceber que o conceito de marketing é tridimensional como representado na figura abaixo:



Fonte: TOLEDO, G.L. Marketing e Relações Públicas: um conceito tridimensional. in Anais do XVIII ENANPAD, vol.7, Curitiba, 1994.

Figura 1: Visão tridimensional do conceito de marketing.

Em decorrência da importância estratégica da aplicação da filosofia de marketing diversos trabalhos foram desenvolvidos com o propósito de medir objetivamente a orientação para o mercado nas empresas, sendo que na introdução já foram citados os principais. No entanto, conforme ressaltado anteriormente, nenhum destes modelos diz respeito especificamente ao segmento varejista, nem tampouco foi desenvolvido ou testado no Brasil. Pretende-se então preencher esta lacuna, contribuindo para uma aplicação mais eficiente do marketing no varejo.

Outra razão para a realização deste trabalho é a familiaridade que o pesquisador tem com o tema, visto ter tido atuação profissional na área tanto como executivo quanto como pesquisador e realizador de seminários sobre o marketing de varejo.

## 1.5 QUESTÕES E HIPÓTESES DE PESQUISA

Não serão testadas hipóteses sobre este tema, visto tratar-se de estudo de caráter exploratório, porém busca-se responder as seguintes questões de pesquisa:

- Qual é o conceito de orientação para o mercado?
- Quais os parâmetros que podem medir objetivamente esta orientação?
- Quais as práticas de marketing que são adotadas por uma empresa de alta performance no varejo brasileiro ?

## 1.6 PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS

Os principais pressupostos conceituais que limitam o escopo deste estudo tratam dos termos: marketing, varejo, orientação para o mercado e vantagem competitiva.

Para KOTLER (1994) “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (p.25).

Por sua vez MORGENSTEIN e STRONGIN (1992) definem que “Varejo consiste na venda de produtos e serviços para seu consumidor final, que são indivíduos que compram algo para seu uso pessoal ou para seu domicílio”(p.5).

Quanto a orientação para o mercado, afirma DAY (1990):

“...uma empresa orientada para o mercado tem um compromisso com um conjunto de processos, crenças e valores que permeiam todos os seus aspectos e atividades, que são voltadas para a compreensão profunda e consensual das necessidades e do comportamento dos clientes, e das capacidades e intenções dos concorrentes com o propósito de alcançar um desempenho superior através do satisfazer os clientes melhor que os concorrentes” (p.45).

Finalmente, Michael PORTER (1985) define vantagem competitiva da seguinte forma:

“... a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que a empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação”. (p.2).

## 1.7 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo foi organizado em cinco tópicos principais:

***O problema de pesquisa:*** que apresenta uma introdução ao tema, derivando as principais questões ligadas a situação problema, a seus objetivos geral e específicos, a justificativa de sua realização, além das questões de pesquisa e pressupostos conceituais.

***A revisão bibliográfica:*** que apresenta as mais importantes e recentes pesquisas e textos relacionados ao tema, bem como estabelece a base conceitual para o desenvolvimento do trabalho.

***A metodologia de pesquisa:*** que subsidiou a realização da pesquisa de campo, incluindo o protocolo da pesquisa e a forma de coleta e análise dos dados.

***Estudo de caso:*** no qual são relatados os principais aspectos ligados à orientação para o mercado observados na empresa analisada.

***Conclusões, recomendações e limitações do estudo:*** onde são apresentadas as propostas para um modelo de orientação para o mercado oriundas da revisão dos trabalhos teóricos-empíricos relatados e do estudo de caso efetivado, sugerindo-se também temas para pesquisas adicionais.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Inicialmente são apresentadas algumas definições do conceito de marketing, sua retrospectiva histórica e os aspectos ligados à sua implementação, analisando-se à seguir as visões do que seja a orientação para o mercado, inclusive com os principais modelos teóricos de medição desta orientação. Na seqüência são abordadas as definições da atividade varejista e suas diversas classificações. Finalizando são explicitados os fundamentos do marketing estratégico e da vantagem competitiva, concluindo com o conceito de cultura organizacional.

### 2.1 O CONCEITO DE MARKETING

Pesquisando-se a literatura sobre marketing escrita nos últimos 40 anos, pode-se perceber que a pedra fundamental é o **conceito de marketing**, que tem sido definido, interpretado e mensurado de diversas maneiras.

Estes trabalhos de acadêmicos e de profissionais do mercado foram classificados por KOHLI e JAWORSKI (1990) em 4 categorias básicas

- A. Textos descritivos tratando da extensão em que as empresas adotaram este conceito (BARKSDALE e DARDEN, 1971; HISE, 1965; LUSCH, UDEL e LACZNIACK, 1976; MCNAMARA, 1972 );
- B. Ensaio enaltecendo as virtudes desta filosofia de negócios (“Marketing Men”, 1950; MCKITTEITCK, 1957; VIEBRANZ, 1967);
- C. Trabalhos nos limites do conceito ( HOUSTON, 1986; LEVITT, 1969; TAUBER, 1974);

E em menor volume,

- D. Discussões sobre os fatores que facilitam ou dificultam a implementação do conceito de marketing ( FELTON, 1959; LEAR, 1963; WEBSTER, 1988)” (p.2).

Pode-se acrescentar ainda uma outra categoria: a que agrega os textos que descrevem a evolução do conceito de marketing ao longo da história (BARTELS, 1988; BELL e EMORY, 1971; MC NAMARA e GARDNER, 1982; WEBSTER, 1994).

Cada um destes textos buscou abordar algumas das facetas do conceito de marketing contribuindo para a estruturação de um arcabouço teórico que sirva para orientar a sua implementação nas organizações e o desenvolvimento de pesquisas que definam com mais precisão os aspectos teóricos e práticos deste conceito.

### 2.1.1 Retrospectiva Histórica

A noção de que o cliente deve ser o ponto focal da elaboração do planejamento estratégico da empresa, apesar de parecer um conceito contemporâneo, segundo BELL e EMORY (1971), remonta aos tempos em que Adam Smith, o pai da economia de empresas, afirmou que o propósito da produção é servir ao consumo, visão compartilhada pelos primeiros teóricos do marketing como CONVERSE e HUEGY (1946) que estabeleceram:

“A função dos negócios é satisfazer as necessidades dos consumidores. A primeira medida do sucesso de qualquer negócio é como ele bem serve aos consumidores. Se uma operação não é do interesse dos consumidores, ela não se justifica, não importando quão lucrativa ela possa ser para seus proprietários. Lucrará mais quem servir melhor”(p.21).

WEBSTER (1994) por sua vez, considera que o conceito de marketing ganhou proeminência e uma identidade mais definida a partir das idéias expostas por Peter DRUCKER em seu livro *The Practice of Management* publicado em 1954, na qual estabelece pela primeira vez este conceito em termos acadêmicos, afirmando:

“Existe apenas uma definição válida para o propósito de um negócio: criar um cliente. E é o cliente que determina o que um negócio é. Para isso, é o cliente, e apenas ele, quem, através de estar disposto a pagar por um bom serviço, converte recursos econômicos em riqueza, coisas em bens. O que as empresas pensam que produzem não é o mais importante – especialmente não o é para o futuro do negócio e seu sucesso. O que o consumidor pensa estar comprando o que ele considera “valor” é decisivo...pelo fato de que seu propósito é criar um cliente, qualquer empresa tem duas - e somente duas - funções básicas: marketing e inovação.” (p. 37-41)

DRUCKER acreditava que o marketing era uma invenção americana relatando que antes da metade do século XIX, Cyrus McCormick, inventor da colheitadeira mecânica,

também “inventou” a análise e pesquisa de mercado, o conceito de participação de mercado, políticas de preços, especialistas em vendas e em serviços, fornecimento de peças e serviços aos clientes, e crédito ao consumidor. Tudo isso visando desenvolver mercados para sua máquina.

BARTELS (1988) por sua vez registra que o termo marketing foi utilizado pela primeira vez por Ralph Starr BUTLER, em 1914, já ressaltando o seu sentido de coordenação e planejamento das diversas atividades empresariais que envolviam as relações no mercado.

Neste mesmo trabalho em que relatou a história do pensamento de marketing BARTELS (1988) relatou a evolução do marketing em termos de Descoberta (1900 – 1910); Conceitualização (1910 – 1920); Integração (1920 – 1930); Desenvolvimento (1930 – 1940); Reavaliação (1940 – 1950) e Reconceitualização (1950 – 1960).

Segundo ele, os dois eixos que orientavam o marketing na primeira metade do século eram:

- a) o marketing é essencialmente uma atividade econômica, o que implicava uma abordagem econômica do comportamento do consumidor e das empresas;
- b) quem inicia e decide os processos de marketing é o administrador de marketing ou a empresa e não o mercado ou o consumidor.

No início dos anos 60 estes eixos foram questionados e substituídos por axiomas mais amplos.

1) O eixo econômico do marketing passou a agregar os aspectos do comportamento humano, passando a englobar áreas como religião, política, artes e serviços públicos. Esta mudança propiciou o aparecimento de três escolas de marketing: macromarketing; consumerismo; abordagem de sistemas.

2) O eixo de maior importância da empresa e do administrador de marketing deu lugar a uma visão de balanço de poder, passando o consumidor a ser mais poderoso do que a empresa, sendo seu comportamento o grande foco para o marketing. Esta mudança deu origem as seguintes escolas: comportamento do consumidor, comportamento das organizações, planejamento estratégico.

Na sequência SHETH e GARDNER (1984) descrevem a perspectiva de cada escola do pensamento mercadológico.

- A) **Macromarketing**: trata-se de uma abordagem ampliada envolvendo o marketing e seu impacto na sociedade (marketing societal) ao invés de apenas considerar a perspectiva de uma empresa que visa lucro, buscando conciliar os objetivos corporativos e os da sociedade. Os autores citam HOLLOWAY e HANCOCK (1964) e KOTLER e ZALTMAN (1971) que visualizam o marketing como sendo uma atividade da sociedade, afetando-a e sendo afetado por ela e pelas variáveis do ambiente como as sociológicas, antropológicas, psicológicas, econômicas, legais, éticas, competitivas e tecnológicas.
- B) **Consumerismo**: esta escola surgiu em decorrência de problemas no mercado, ilustrados de modo clássico por Ralph NADER (1965) e seu conflito com a General Motors, visando a proteção dos direitos do consumidor. Trata-se de questões como propaganda enganosa, táticas de venda muito agressivas, segurança dos produtos, disponibilidade de informações, evoluindo mais recentemente para abordar a satisfação do consumidor.
- C) **Abordagem de sistemas**: utiliza os princípios de uma estrutura quantitativa para definir e analisar problemas de marketing, aplicando a informática e a estatística para elaborar projeções e simulações.
- D) **Comportamento do consumidor**: é a área de maior volume de pesquisas e teorias no marketing exercendo dominância por longo período. Esta escola observa os aspectos comportamentais (psicológicos) do consumidor, ao invés de analisar apenas os aspectos das estatísticas demográficas e de tamanho do mercado. No início buscou-se o desenvolvimento de modelos que formassem uma grande teoria sobre o comportamento do consumidor, surgindo mais recentemente preocupações com temas mais específicos como lealdade a marca, atitude, intenção e o processamento de informação, bem como decisões de compra da família e o comportamento do comprador industrial. Surgiram também algumas críticas quanto ao exagero no uso da psicologia cognitiva individual e ao uso de modelos de multiatributos.
- E) **Comportamento das organizações**: esta escola foca as questões relativas ao poder, aos conflitos e a interdependência entre as diversas organizações envolvidas nos processos de marketing, principalmente nos canais de distribuição.

F) *Planejamento estratégico*: a atividade de planejamento tem assumido crescente importância na empresa. O planejamento estratégico, com ênfase na análise do ambiente dinâmico e da adaptação da empresa a ele, fortaleceu o planejamento de marketing. Esta escola busca um equilíbrio entre os fatores externos/ambientais e os recursos internos da empresa, apesar de que ainda é uma corrente nova e com diversos conceitos pouco claros. BIGGADIKE (1981), citado por SHETH e GARDNER, listou os cinco aspectos mais importantes para o marketing estratégico: conceito de marketing, segmentação de mercado, posicionamento, mapeamento e o ciclo de vida do produto.

### 2.1.2 Definição do Conceito de Marketing

Observando-se os textos sobre marketing pode-se perceber que o conceito de marketing torna-se tema de grande interesse tanto nos meios acadêmicos como empresariais na década de 50.

Segundo WEBSTER (1994) a primeira metade da década de 50 foi marcada pela recuperação econômica dos EUA e o “Baby Boom” responsável pelo surgimento de um mercado com jovens famílias com renda crescente, acirrou a concorrência por satisfazer estes consumidores. Naquele período as principais tarefas de marketing desempenhadas nas empresas se localizavam nos departamentos de vendas e limitavam-se a estimular a demanda para vender o que as fábricas produziam. “Vendas, planejamento de produto, formulação do preço e distribuição eram vistas como áreas administrativas separadas, cada uma com uma série de questões a serem resolvidas por especialistas.” (p.5).

BARKSDALE e DARDEN (1971) registram a fase de conceitualização do marketing também nesta mesma, década com as denominações de filosofia de marketing, marketing total e marketing integrado. Citam a General Electric Co. como a primeira empresa a estruturar suas operações de acordo com os preceitos da filosofia de marketing, tendo iniciado este processo logo após a II Guerra mundial. As características fundamentais desta reestruturação foi o reconhecimento do marketing como uma função integrada dos negócios, preocupada com todo o processo de desenvolvimento e distribuição de produtos para satisfazer as necessidades do consumidor.

Nesta mesma época, DRUCKER (1954) propunha a substituição da visão tradicional em que “o departamento de vendas venderia qualquer coisa que a fábrica produza “ por outra que propõe que “é nosso trabalho produzir o que o mercado necessita”. Defendia que o

marketing era uma filosofia empresarial e importante demais para ficar restrito aos departamentos de vendas.

“Marketing abrange o negócio como um todo. É o negócio percebido do ponto de vista do cliente.” (p.64).

Curiosamente, como um bom exemplo desta nova abordagem DRUCKER também cita a General Electric Co., cujo relatório anual de 1952 define explicitamente a idéia de colocar o cliente em primeiro lugar.

“Seus gerentes operacionais conheceram um avançado conceito de marketing formulado pela divisão de serviços de marketing. Isto, de modo simplificado, iria introduzir o profissional de marketing no início, ao invés de no final, do ciclo da produção e iria integrar o marketing em cada fase do negócio. Então o marketing, através de seus estudos e pesquisas, estabeleceria para o engenheiro, o designer e o homem de produção o que o consumidor deseja em um certo produto, que preço ele está disposto a pagar, e onde e quando ele será desejado. Marketing teria autoridade sobre o planejamento do produto, o planejamento da produção e o controle de estoque assim como sobre as vendas, distribuição e serviços ao produto. Este conceito acredita-se irá aumentar o controle sobre a operação do negócio e estabelecerá responsabilidades, enquanto tornará possível maior flexibilidade e um trabalho em equipe mais próximo no marketing dos produtos da empresa.” (p.8).

Este conceito vanguardista para a época, abrangia as questões da orientação para o cliente, de pesquisa de mercado e de marketing integrado, iniciando desde a conceitualização do produto.

Não se pode negar que a situação econômica do início dos anos 50 era extremamente favorável para a consolidação do marketing como filosofia empresarial. A realidade mostrava os mercados em crescimento, a competição cada vez mais agressiva, com empresas focadas nos seus produtos e capacidades de produção, sendo o marketing dominado pelas funções de vendas enquanto que os consumidores mostravam-se com poder de compra crescente e mais exigentes e criteriosos nas suas escolhas de compra. Para equilibrar esta relação de forças era necessário surgir uma nova abordagem para a relação das empresas com seus clientes, propiciando o surgimento do conceito de marketing.

FELTON (1959) define o conceito de marketing como “um estado mental corporativo que enfatiza a integração e coordenação de todas as funções do marketing que, por sua vez, são combinadas com todas as outras funções corporativas com o propósito básico de produzir o máximo de lucros a longo prazo para a corporação.” (p.55).

Nesta mesma linha BARKSDALE e DARDEN (1971) afirmam: “o conceito de marketing, de modo simplificado, estabelece: (1) Que todas as decisões de negócios –

incluindo as decisões de marketing- devem ser orientadas para os clientes, e (2) lucros melhor do que vendas, devem ser o padrão de avaliação da performance do marketing.”(p.32).

BELL e EMORY (1971) após fazerem uma retrospectiva da evolução do conceito de marketing, considerando-o completamente operacional e não apenas filosófico, estabelecem os seus três elementos básicos:

- 1) Orientação para o consumidor (conhecendo suas necessidades, desejos e comportamento);
- 2) Esforços integrados;
- 3) Direcionamento para o lucro ( ao invés de vendas).

Por sua vez MCNAMARA (1972) definiu o conceito de marketing como:

“... uma filosofia de gerenciamento de negócio baseada na aceitação, por toda a empresa, da necessidade da orientação para o consumidor, orientação para o lucro e reconhecimento do importante papel do marketing na comunicação das necessidades do mercado para todos os maiores departamentos da organização.”(p.51).

Percebe-se aqui a preocupação não apenas com o consumidor e com o ambiente mas com a disseminação da filosofia de marketing dentro da própria empresa, sendo que curiosamente este é uma das três dimensões que servem de parâmetro para avaliar a orientação para o mercado no modelo de KOHLI e JAWORSKI que será apresentado mais adiante.

Mais recentemente, WEBSTER (1994) sintetizou os aspectos filosóficos e práticos do conceito de marketing: “Hoje nós enxergamos o conceito de marketing como uma afirmação da cultura organizacional, um conjunto de valores consensados e compartilhados entre os empregados de uma empresa, representando o comprometimento de colocar o cliente em primeiro lugar em todas as tomadas de decisões administrativas e operacionais. Isto conclama a cada um na organização a encarar seu trabalho em termos de como que proporciona valor para os clientes” (p.9). Note-se a grande ênfase no comportamento e na cultura organizacional que tanto McNamara como Webster vislumbram em suas conceituações.

Finalmente, KOTLER (1997) aborda o conceito de marketing como uma filosofia empresarial que assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo

assim as necessidades e desejos dos mercados alvo (p.37). Deste modo KOTLER introduz um balanço entre a orientação para o cliente e para o concorrente, agregando ainda o que julga sejam os quatro pilares básicos do conceito: mercado alvo, necessidades dos consumidores, marketing integrado e rentabilidade.

Como pode-se bem concluir, todos os autores fazem referência a três aspectos mais importantes do conceito de marketing: orientação para o cliente, marketing coordenado e lucratividade. Por outro lado alguns enfatizam seu aspecto de filosofia empresarial enquanto outros buscam suas dimensões operacionais, visando analisar os facilitadores e as barreiras a sua implantação, inclusive quanto a estrutura e funcionamento da organização, o que será observado a seguir.

### **2.1.3 Implementação do Conceito de Marketing**

Diversos autores buscaram analisar as condições ambientais e organizacionais que facilitariam ou dificultariam a implementação do conceito de marketing e não apenas considerá-lo um modismo ou utilizá-lo na retórica (BARKSDALE e DARDEN, 1971; FELTON 1959; KOTLER, 1997; MCNAMARA, 1972; WEBSTER, 1994).

FELTON (1959) faz um alerta quanto às armadilhas na implementação do conceito de marketing relativas a executivos inexperientes e a integração incompleta com as outras áreas. Recomenda alguns procedimentos que facilitariam a adoção do conceito de marketing: um estado mental organizacional adequado; plano organizacional; equilíbrio de talentos (dos administradores de marketing) com habilidades executivas e competência técnica de marketing e personalidade; alto nível de controles diretos e indiretos (p.55 – 65). Neste enunciado o autor destacou três elementos indispensáveis para que o conceito de marketing possa funcionar: um estado mental que envolve toda a corporação e emana da alta administração engajando todos os colaboradores; uma real integração e coordenação das funções de marketing; habilidades profissionais e executivas de alto nível são necessárias, exigindo profissionais de talento.

BARKSDALE e DARDEN (1971) estabeleceram através de pesquisa junto a executivos e acadêmicos de marketing qual a atitude destes profissionais frente ao conceito de marketing e concluíram que, apesar de todos reconhecerem sua enorme importância para os negócios e para os consumidores, continuava a vigorar uma visão do marketing como uma idéia filosófica que servia como uma proposição de política ideal para a administração, porém



relativamente poucas empresas, naquela ocasião, eram capazes – por qualquer motivo – de implementar o conceito e torná-lo operacional nos processos do cotidiano. Deste modo propunham que se buscassem definições operacionais para que o conceito de marketing pudesse ser implementado. Cabe ressaltar que neste estudo os autores propuseram um questionário com 29 afirmativas avaliadas com escala de Likert de 5 pontos, podendo ser considerado um embrião das escalas utilizadas pelos pesquisadores que mais tarde vieram avaliar o grau de orientação para o mercado, pois abrangia questões ligadas a aspectos estratégicos e operacionais do marketing.

Outro pesquisador que fez um estudo empírico sobre a grau de aceitação e adoção do conceito de marketing pelas empresas nos EUA foi MCNAMARA (1972). Para avaliar a implementação do conceito de marketing ele estabeleceu como parâmetros:

- O status organizacional do mais alto executivo de marketing;
- A integração do departamento de marketing no nível da corporação e no de cada divisão de produto;
- A coordenação do departamento de marketing com os outros departamentos;
- A coordenação das atividades de marketing na organização (envolvendo o fluxo de comunicação horizontal e vertical, formal e informal);
- Escopo da função de pesquisa de marketing.

E interessante observar-se os padrões de comunicação dentro do departamento de marketing levantados nesta pesquisa e que tem muitas similaridades com a etapa de geração de inteligência de marketing no modelo de KOHLI e JAWORSKI discutido mais a frente. Estes padrões de comunicação são descritos a seguir:

#### *FORMAIS*

- Relatórios dos resultados previstos x reais;
- Aprovação dos orçamentos operacionais;
- Relatórios das atividades planejadas;
- Declaração de políticas.

#### *INFORMAIS*

- Encontros especiais ou periódicos da equipe;
- Troca de informações eventuais ( encontros, reuniões, café);

- Intercâmbio voluntário de cópias de correspondências;
- Comitês de propósitos especiais (p.57).

WEBSTER (1994) mais recentemente define um processo de três estágios para a implementação do conceito de marketing:

- comprometimento com a inovação e a orientação para o cliente nas tomadas de decisão do negócio (como sugerido por DRUCKER, 1954 e MCKITTERICK, 1957);
- Mudanças de foco passando do volume de vendas para a busca de lucratividade;
- Segmentação de mercado, escolha de mercado-alvo e posicionamento.

Este mesmo autor alerta para os principais erros que ocorrem dificultando a implementação deste conceito nas empresas:

- Falha em tornar a orientação para o cliente uma real prioridade;
- Falta de investimento em marketing;
- Performance fraca da função de marketing;
- Criação de burocracia do marketing.

Complementando esta lista de obstáculos à implantação do conceito de marketing, KOTLER (1997) acrescenta:

- Resistência organizada (de outros departamentos da empresa);
- Aprendizado lento;
- Esquecimento rápido.

Naturalmente, como KOTLER encara o marketing de forma bastante ampla, sua preocupação está na disseminação da cultura de marketing em todos os níveis e áreas funcionais da organização. Ressalta ainda diversos fatores que poderiam levar as empresas a adotarem o conceito de marketing: declínio ou crescimento lento das vendas, mudança de hábitos de compra, crescente concorrência ou custos de marketing crescentes. Todos estes fatores estavam presentes nos anos 50 quando o marketing teve seu maior impulso.

Deste modo pode-se observar que o conceito de marketing, surgido nos anos 50, foi sendo estruturado visando transformar-se de uma proposição filosófica para um esquema conceitual que se refletisse em práticas de marketing implementáveis, consolidando-se no

início dos anos 90 nos modelos que avaliam o grau de orientação para o mercado tomando como parâmetro o grau de adoção e implantação do conceito de marketing.

## 2.2 A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Como pode-se observar, a maioria dos autores prefere definir o conceito de marketing como uma filosofia de negócios, como uma intenção de colocar o cliente em primeiro lugar, como uma questão conceitual. Verifica-se também que muitas empresas adotam o marketing em seu discurso, falando de seu comprometimento, porém deixam de fazer a alocação de recursos para financiar as atividades ligadas ao marketing ou deixam de introjetar em seus funcionários os valores decorrentes da adoção do conceito de marketing de modo a modificar a cultura organizacional, para que a empresa fosse colocada a serviço de seus clientes.

Na maioria das situações, mesmo afirmando priorizar os clientes, os presidentes das empresas preferem satisfazer aos interesses dos acionistas, com um foco no curto prazo, ao invés de realmente implementar o conceito de marketing.

Para Philip KOTLER (1997) a adoção da filosofia de marketing com sua implementação nas empresas, é um estágio avançado em termos de estratégia empresarial. Este autor faz uma retrospectiva mostrando a evolução no pensamento empresarial, abordando a mudança de orientação ou de foco de seus negócios na elaboração do planejamento estratégico.

No estágio inicial, a maior preocupação era com a eficiência máxima do processo produtivo e ampla cobertura de distribuição, pois acreditava-se que os consumidores dariam preferência àqueles produtos que estivessem amplamente disponíveis e que fossem de baixo custo, caracterizando-se assim o conceito de produção.

Em outra etapa, as empresas passaram a focar o produto, buscando que este oferecesse mais qualidade, melhor desempenho ou características inovadoras, concentrando-se a energia em fazer produtos superiores e melhorá-los ao longo do tempo.

Na sequência, o conceito de vendas assumia que os consumidores, se deixados sozinhos, não comprariam suficientemente os produtos da organização. Assim devia-se empregar um esforço de venda e de promoção.

Finalmente o conceito de marketing vem propor que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes. Deste modo, KOTLER estabelece a necessidade da empresa balancear as orientações tanto

para o cliente quanto para os concorrentes, denominando de “orientação para o mercado” justamente a este enfoque de equilíbrio, no qual tanto um quanto o outro são importantes.

Porém, esta expressão tem diferentes significados, conforme os estudos que a abordam. Termos como orientado para o cliente, orientado para o mercado, dirigido para o mercado, orientado para marketing, centrado no cliente, tem se tornado sinônimos de estratégias de negócio nas empresas em que as necessidades dos clientes tem dirigido o planejamento corporativo.

### **2.2.1 Evolução Histórica**

Apesar desta filosofia não ser recente, os esforços de pesquisa acadêmica focando a essência de ser direcionado para o mercado podem ser encontrados em um período histórico mais recente, durante o qual o Marketing Science Institute – MSI desempenhou um papel fundamental. Conforme relato de DESPHANDÉ (1999), em abril de 1987 o MSI organizou uma conferência sobre o tema “Desenvolvendo uma orientação para o marketing”. O propósito deste fórum era o de apresentar alguns achados iniciais sobre a implementação da orientação para o mercado e, mais importante ainda, articular a necessidade de pesquisa acadêmica mais robusta para melhor definir, medir e construir um modelo sobre este constructo. Curiosamente os quatro conferencistas não eram do meio acadêmico mas sim executivos de empresas líderes em seus setores. Para facilitar as discussões foram definidos três temas que tem se mantido como parte principal do trabalho empírico desde então:

- A) A necessidade de mensuração do nível de orientação para o mercado de uma empresa;
- B) A necessidade de compreender se existe um nível ótimo de orientação para o mercado, dado o contexto estratégico de uma empresa e seu segmento de atuação;
- C) A necessidade de pensar a orientação para o mercado como uma base e não um substituto para a inovação na empresa.

Um segundo desenvolvimento importante que acelerou a pesquisa sobre orientação para o mercado foi a conferência do MSI de setembro de 1990. Em contraste com a de 1987, nesta houve acadêmicos e executivos de empresas apresentando trabalhos, sendo que estes últimos sintetizaram as experiências de suas companhias em instilar uma orientação para o

mercado. Os acadêmicos tanto da área de administração como de marketing fizeram seus comentários dentro do contexto da compreensão da mudança organizacional. Naquela ocasião, na sessão de relatos das conclusões de estudos empíricos recentemente iniciados e financiados pelo MSI, três equipes de pesquisadores falaram, abordando os seguintes temas:

- Antecedentes e consequências da orientação para o mercado (JAWORSKI e KOHLI);
- Orientação para o cliente nas maiores empresas japonesas (DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER);
- Estratégias para aumentar a orientação para o mercado (NARVER e SLATER)

Nesta conferência dois temas adicionais despontaram:

- A) A necessidade de compreender o que causa uma grande orientação para o mercado em uma empresa e os seus impactos na lucratividade do negócio;
- B) A necessidade de entender a orientação para o mercado em múltiplos níveis, incluindo aqueles ligados a cultura corporativa da organização e uma orientação estratégica.

O desenvolvimento histórico final veio com o estabelecimento da pesquisa sobre orientação para o mercado como um “tema de pesquisa fundamental”, ou seja, da mais alta prioridade de pesquisa a ser financiada pelo MSI (1994–1996 MSI RESEARCH PRIORITIES), garantindo a continuidade dos estudos sobre o tema, devido a sua grande importância estratégica.

### **2.2.2 Definindo o Conceito de Orientação para o Mercado**

Através do exame das contribuições teóricas de diversos autores, observa-se que existem muitas semelhanças nas abordagens empregadas.

A orientação para o mercado foi originalmente definida como uma cultura de nível organizacional- um conjunto de valores e crenças sobre colocar o consumidor em primeiro lugar na elaboração do planejamento estratégico (DESPHANDÉ e WEBSTER, 1989). Mais tarde estes autores ampliaram seu conceito, mantendo porém uma visão ligada a cultura organizacional. Assim, DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) definiram que “orientação para o consumidor é o conjunto de crenças que põe o interesse do consumidor em primeiro lugar, embora não excluindo aqueles de todos os demais participantes como

proprietários, administradores e empregados, de forma a desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo.” (p.27). Esta definição é coerente com a implementação do conceito de marketing pois foca o cliente, ressalta a ação integrada de todos os participantes da organização e busca a lucratividade a longo prazo.

Por seu turno, KOHLI e JAWORSKI (1990) definiram e mensuraram a orientação para o mercado como um conjunto de atividades ou comportamentos relacionados com a gestão da informação do mercado na empresa, considerando que “orientação para o mercado é a geração por toda a organização de inteligência de mercado relacionada às necessidades presentes e futuras do consumidor, disseminação desta inteligência pela organização e responsividade organizacional a ela.” (p.6).

Finalmente, de modo mais integrado e abrangente, tanto SHAPIRO (1988) quanto NARVER e SLATER (1990) e DAY (1990) conceituaram a orientação para o mercado de maneira mais ampla, enfocando tanto os aspectos culturais quanto os ligados aos comportamentos e atividades necessários a implementação do conceito de marketing.

SHAPIRO (1988) afirma que “a orientação para o mercado requer uma filosofia, uma cultura adotada pela alta administração, que tem de estar comprometida com a idéia, resultando em uma série de processos que influenciem todos os aspectos da empresa”(p.120). Para este autor existem três características que tornam uma empresa orientada para o mercado, que ele associa aos 3 C’s:

- 1) A informação sobre todas as importantes influências sobre o comprador permeiam todas as áreas funcionais da empresa, correspondendo às etapas de geração e disseminação das informações de marketing (comunicação);
- 2) As decisões estratégicas e táticas são tomadas interfuncional e interdepartamentalmente, com um processo decisório colegiado e participativo (coordenação);
- 3) As divisões e funções tomam decisões bem coordenadas e as implementam com um senso de comprometimento, acelerando a velocidade de resposta ( comprometimento).

Para NARVER e SLATER (1990) “orientação para o mercado é a cultura organizacional que, de forma mais efetiva e eficiente cria os comportamentos necessários para a geração de valor superior para os clientes e assim, performance superior para o negócio.” (p.21).

Para DAY (1990) “uma organização orientada para o mercado tem um compromisso com um conjunto de processos, crenças e valores que permeiam todos os seus aspectos e

atividades, que são voltados para a compreensão profunda e consensual das necessidades e do comportamento dos clientes, e das capacidades e intenções dos concorrentes, com o propósito de alcançar um desempenho superior através do satisfazer os clientes melhor que os concorrentes.” (p.45).

Percebe-se então que, apesar de utilizarem indistintamente os termos orientação para o consumidor ou orientação para o mercado, os autores estão se referindo a preocupação com os desejos e necessidades do consumidor, aliada ao monitoramento da concorrência, sendo estes os parâmetros principais da definição estratégica das empresas, destacando-se a relevância de a cultura organizacional estar previamente impregnada destes valores.

De fato, conforme conclui DESPHANDE (1999) “pode-se pensar no constructo orientação para o mercado como operando em três níveis: como uma cultura (um conjunto compartilhado de valores e crenças que colocam o cliente em primeiro lugar); como uma estratégia ( criando continuamente valor superior para os clientes da empresa); e como táticas (um conjunto de processos e atividades interfuncionais dirigidos a criação e satisfação de clientes)”. (p.6)

### **2.2.3 Modelos de Orientação para o Mercado**

Conforme a retrospectiva histórica sobre o desenvolvimento do conceito de marketing apresentada anteriormente, foi com a definição pelo Marketing Science Institute – MSI deste tema como prioritário para pesquisas, ocorrido em sua conferência de 1987, que começaram a se estruturar grupos de acadêmicos de marketing que produziram cada qual um modelo para avaliar o grau de orientação para o mercado nas empresas, abrangendo também o estudo dos fatores que facilitariam a sua implementação e a avaliação dos seus impactos sobre o desempenho das empresas, entendendo-se suas dimensões filosóficas e operacionais.

Estes trabalhos iniciais, publicados por volta de 1990, foram sendo complementados ao longo da década por seus autores, que agregaram novos colaboradores e novas perspectivas de análise, atraindo também inúmeros outros pesquisadores em diversos países do mundo.

## **A – TRABALHOS FUNDAMENTAIS:**

Como pode-se observar, os trabalhos iniciaram com abordagens exploratórias bastante amplas, englobando diversos fatores intervenientes (DAY, 1994; DESPHANDE, FARLEY e WEBSTER, 1993; KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990 e SHAPIRO, 1988).

### **PROPOSTA DE SHAPIRO**

SHAPIRO (1988) em seu texto clássico apresenta um primeiro check-list para auto avaliação quanto a implementação da orientação para o cliente, englobando cinco tópicos principais:

- Nós temos facilidade para fazer negócios com os clientes? (fáceis de contatar, rápidos em fornecer informações, fáceis para tirar pedidos).
- Nós cumprimos o que prometemos? (em termos de desempenho do produto, entrega, instalação, treinamento, serviço)
- Nós alcançamos os padrões por nós estabelecidos? (em termos específicos e gerais? Conhecemos nossos padrões?)
- Nós somos responsivos? (nós escutamos, acompanhamos, resolvemos os problemas de nossos clientes e os tratamos individualizadamente?)
- Nós trabalhamos em conjunto? (compartilhamos reclamações e a informação? Tomamos decisões conjuntas? Providenciamos satisfação?)

Neste modelo o autor lista três etapas na orientação para o mercado muito similares a visão de KOHLI e JAWORSKI: geração e disseminação de informações sobre o comprador; decisões estratégicas e táticas tomadas integradamente e implementadas coordenadamente com senso de comprometimento (responsabilidade).

### **PROPOSTA DE NARVER E SLATER**

NARVER e SLATER (1990) por sua vez realizaram um estudo empírico e exploratório buscando verificar o efeito da orientação para o mercado na lucratividade dos negócios e propõem que sejam observados os seguintes aspectos:



- a) Orientação para o cliente: entendimento suficiente dos clientes-alvo para criar valor aumentando os benefícios ou reduzindo custos para eles, inclui todas as atividades envolvidas na aquisição de informações sobre clientes.
- b) Orientação para os concorrentes: entendimento das forças e fraquezas de curto e longo prazos, dos competidores atuais e potenciais.
- c) Coordenação interfuncional: coordenação dos esforços de todos os departamentos na busca de geração de valor superior para o cliente, com o compartilhamento das informações sobre os clientes e os concorrentes.

Deve-se avaliar ainda, o foco no longo prazo e busca de lucratividade como indícios da orientação para o mercado.



Fonte: NARVER; SLATER. The effect of a market orientation on Business Profitability.

Figura 2: Modelo de Orientação para o Mercado, de NARVER e SLATER (1990).

O estudo utilizou uma amostra com 113 unidades estratégicas de negócio de uma grande corporação do Ocidente na qual foi feita a aplicação de questionário ao grupo de administradores de alto nível em cada UEN, com 371 questionários utilizáveis dos 440 enviados.

Como principais contribuições o estudo desenvolveu e validou uma medida para a orientação para o mercado e encontrou forte suporte estatístico para uma relação positiva entre orientação para o mercado e lucratividade.

#### **FATORES OBSERVADOS NO QUESTIONÁRIO (21 itens):**

- **Orientação para o cliente**
  - Comprometimento com o cliente
  - Criação de valor para o cliente
  - Entendimento das necessidades dos clientes
  - Objetivos de satisfação do cliente
  - Mensuração da satisfação do cliente
  - Serviços de pós venda.
  
- **Orientação para o concorrente**
  - Pessoal de vendas compartilha informação da concorrência
  - Resposta rápida às ações dos concorrentes
  - Administração superior discute as estratégias dos concorrentes
  - Busca oportunidades de vantagens competitivas
  
- **Coordenação Interfuncional**
  - Chamadas interfuncionais aos clientes
  - Informações compartilhadas entre as funções
  - Integração funcional na estratégia
  - Todas as funções contribuem na criação de valor para o cliente
  - Compartilha recursos com as outras unidades de negócios

- Horizonte de Longo Prazo
  - Objetivo de lucros trimestrais
  - Exigência de rápido retorno do investimento
  - Margem de lucro positiva no longo prazo
- Ênfase no lucro
  - Desempenho de lucratividade medido mercado a mercado
  - Alta administração enfatiza a performance de mercado
  - Todos os produtos devem ser lucrativos

## PROPOSTA DE DAY

DAY (1994) por sua vez afirma que as empresas tornam-se mais orientadas para o mercado na medida em que elas identificam e desenvolvem capacidades especiais estabelecendo vantagens em relação aos concorrentes em termos de compreender e satisfazer os clientes. Classifica estas capacidades em três categorias :capacidades internas, externas e capacidades de ligação.

- **Capacidades externas são:** sensibilidade para o mercado, ligação com o consumidor; vínculo com o canal; monitoramento da tecnologia.
- **Capacidades internas são:** gerenciamento financeiro, controle de custos, desenvolvimento de tecnologia; logística integrada; processo de produção/trans formação; gerenciamento de recursos humanos; ambiente saudável/seguro.
- **Capacidades de ligação:** preenchimento de pedidos dos clientes; formação do preço; compra; serviço de entrega ao consumidor; desenvolvimento de novos produtos/serviços; desenvolvimento de estratégia.

Para DAY, as organizações orientadas para o mercado tem Capacidades Externas que habilitam a empresa a relacionar-se com seu ambiente externo com mais sucesso. A seguir estão sintetizadas as suas diretrizes:

1. **Sensibilidade para o mercado:** aprender continuamente sobre os clientes, os concorrentes e membros do canal, coletando, interpretando e usando informações dos mercados atuais e em perspectiva, inclusive antecipando tendências e eventos.

Esta capacidade baseia-se em:

- A. Um questionamento de mente aberta (utilizando monitoramento ativo, benchmarking, experimentação e melhoria contínua e imitação da concorrência).
- B. Distribuição sinérgica de informação, entre os vários departamentos da empresa.
- C. Interpretações mutuamente informadas, com o uso de cenários e outras técnicas de projeção.
- D. Memória acessível; cuidando da sistematização e registro das informações processadas.

## **2. Ligação com o cliente:**

Criação e manutenção de um relacionamento duradouro com os clientes, usando uma comunicação contínua e solução de problemas em conjunto.

## **3. Vínculo com o canal:**

Estreitamento de relações com os distribuidores, formando parcerias.

## **4. Monitoramento da Tecnologia:**

Antecipando seus novos rumos e tendências.

## **PROPOSTA DE DESPHANDÉ, FARLEY E WEBSTER**

Por outro lado, DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) consideram que a orientação para o mercado deve ser medida não apenas internamente, mas sim diretamente junto aos consumidores da empresa. As dimensões que indicariam a adoção desta orientação são: a cultura organizacional, a orientação para o cliente e a inovação

Utilizaram como amostra, 50 empresas japonesas com ações na Bolsa de Tóquio, fazendo a aplicação de questionários em dois executivos de marketing de cada empresa da amostra, e em dois executivos de marketing de uma empresa cliente de cada empresa da amostra, sendo estes últimos escolhidos aleatoriamente a partir de indicações dos primeiros respondentes.

Os principais achados foram que existe uma correlação positiva entre a percepção de orientação para o mercado feita pelo grupo de consumidores que a empresa atende com o desempenho do negócio, o que não ocorre em relação a visão dos seus próprios executivos e

que o foco no consumidor deve estar introjetado nas atitudes de todos na organização, além do que a inovação bem sucedida no mercado melhora o desempenho da empresa.

### **FATORES OBSERVADOS NO QUESTIONÁRIO (22 ITENS):**

#### **Orientação para o cliente (9 itens):**

- Nós temos avaliações regulares ou rotineiras dos serviços ao cliente.
- Nosso desenvolvimento de produtos e serviços é baseado em boas informações do mercado e dos clientes.
- Nós conhecemos bem nossos concorrentes.
- Nós temos informações sobre como nossos clientes valorizam nossos produtos e serviços.
- Nós somos mais focados nos clientes que nossos concorrentes.
- Nós competimos fundamentalmente baseados na diferenciação de produtos e serviços.
- Os interesses dos clientes devem sempre estar em primeiro lugar, a frente do interesse dos proprietários.
- Nossos produtos / serviços são os melhores neste ramo.
- Eu acredito que nosso negócio. Existe fundamentalmente para servir aos clientes.

**Cultura (4 itens): verificar com que tipo de cultura a empresa se identifica (A – Clã; B – Adhocracia; C – Hierarquia; D – Mercado)**

#### **Tipo de Organização:**

Pessoal (A)

Formalizada e estruturada (C)

Dinâmica (B)

Orientada para produção (D)

**Liderança:**

Mentor, sábio, pai ou mãe (A)

Coordenador, organizador, administrador (C)

Empreendedor, inovador, tomador de risco (B)

Produtor, técnico (D)

**Motivador da União / Coordenação:**

Lealdade e tradição (A)

Compromisso com inovação e desenvolvimento (B)

Regras e políticas formais (C)

Tarefas e objetivos alcançados (D)

**O que é importante:**

Recursos humanos (A)

Crescimento e aquisição de novos recursos (B)

Permanência e estabilidade (C)

Ações competitivas e conquistas (D)

**Inovatividade (5 itens):**

- Primeira a lançar novos produtos e serviços
- Último entrante em um mercado estabelecido mas ainda em crescimento
- Entrante em mercados maduros e estabilizados
- Entrante em mercados de declínio
- Na fronteira do conhecimento da inovação tecnológica

**Performance (4 itens) comparada com nosso maior concorrente:**

- Lucratividade
- Tamanho
- Participação de mercado
- Taxa de crescimento

## PROPOSTA DE KOHLI, JAWORSKI E KUMAR

Finalmente KOHLI e JAWORSKI (1990, 1993) desenvolvem três trabalhos sobre este tema, sendo que no final agregam uma contribuição quantitativa de KUMAR, tentando estabelecer um modelo que servisse de referência para as empresas medirem o seu grau de orientação para o mercado, destacando que essa orientação empresarial envolve a todos os setores e funcionários da empresa. O princípio fundamental para esses autores é a geração de inteligência de mercado, ou seja, levantamento de informações sobre os fatores que afetam aos desejos e necessidades (atuais e futuros) dos consumidores, como concorrentes, fornecedores, distribuidores e as variáveis políticas, econômicas, legais e tecnológicas. O outro fator chave é a disseminação destas informações pelos vários setores da empresa, envolvendo a todos os departamentos na satisfação do consumidor. A última dimensão a observar é a que avalia a responsabilidade a estas informações do mercado, tanto em termos de planejamento como de implementação das ações na empresa.

Estes autores deram uma grande contribuição a criação de um modelo de medida da orientação para o mercado ao propor uma escala de medida, por eles chamada de MARKOR, termo derivado de market orientation. Esta escala foi testada e avaliada, sendo composta por 32 variáveis divididas em três grupos que correspondem aos elementos-chave do conceito de marketing e é definida pelos autores como: “a medida de orientação para o mercado (MARKOR) fornece o grau que uma unidade de negócios está engajada em gerar inteligência de mercado, disseminar essa inteligência, vertical e horizontalmente, formal e informalmente, e desenvolver e implementar programas de marketing baseados na inteligência gerada.” (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993, p.473).

A seguir detalharemos cada um dos 3 estudos por eles desenvolvidos:

**KOHLI E JAWORSKI (1990):**

**Amostra:** 62 administradores (de marketing ou não) em 4 cidades americanas, englobando empresas de produtos industriais, de consumo ou mesmo de serviço.

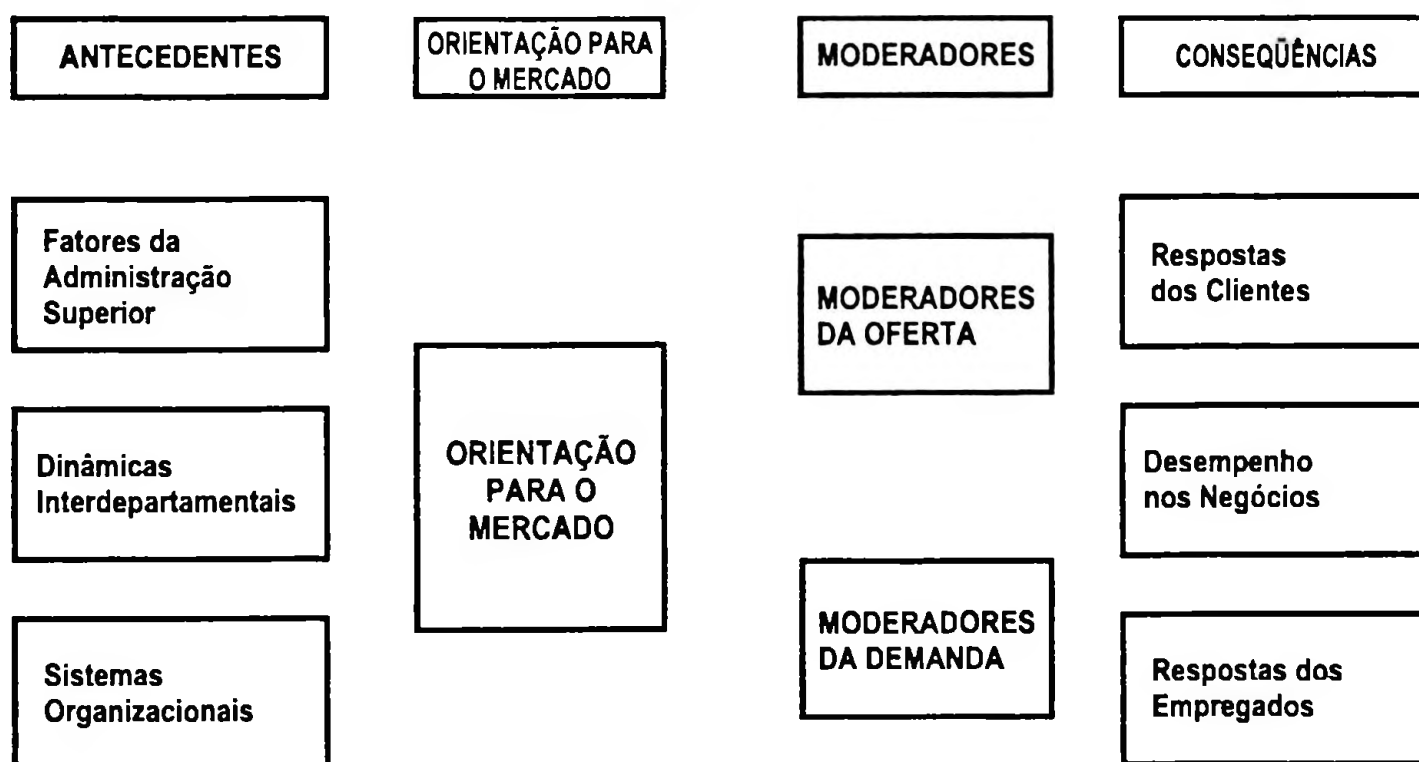
**Metodologia:** entrevista em profundidade semi-estruturada, com o uso de 4 questões como roteiro.

## Principais achados

- Operacionalização do constructo de orientação para o mercado.
- Desenvolvimento de um modelo que inclui antecedentes e consequências da orientação para o mercado.

## Fatores observados:

1. que o termo “Orientação para o mercado / marketing “ significa para você? Que tipo de coisas uma empresa orientada para o mercado / marketing realmente faz?
2. Que fatores organizacionais encorajam ou desencorajam esta orientação?
3. Quais as conseqüências positivas desta orientação? E as negativas?
4. Você pode pensar em situações de negócios nas quais esta orientação pode não ser importante?



FONTE: KOHLI; JAWORSKI - Market Orientation: the construct research propositions and managerial implications.

Figura 3: Antecedentes e consequências da orientação para o mercado.



## JAWORSKI E KOHLI ( 1993)

**Amostra:** 102 empresas com 239 UEN'S na primeira amostra, entrevistando um executivo de marketing e um não de marketing em cada empresa. A segunda amostra foi composta de 230 membros da Associação Americana de Marketing.

**Metodologia:** aplicação de questionário enviado pelo correio nas duas amostras.

### **Principais achados:**

- Encontraram uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho nos negócios.
- Esta relação é robusta em vários contextos ambientais, demonstrando que existe pouca evidência de que o ambiente competitivo afeta a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho da organização, fato constatado também por SLATER e NARVER (1994).

### **FATORES OBSERVADOS NO QUESTIONARIO (107 ITENS):**

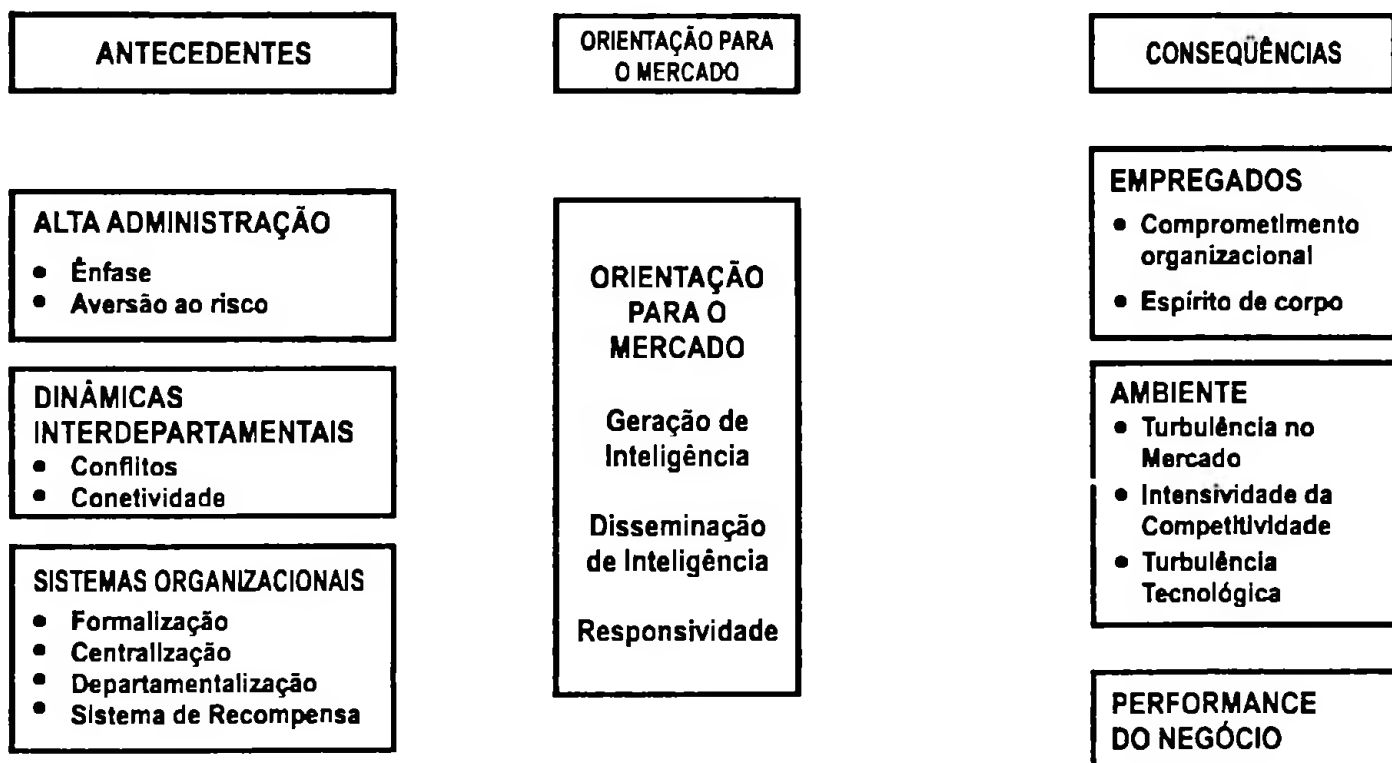
- Geração de inteligência de mercado
- Disseminação de inteligência
- Desenho / Planejamento da resposta
- Implementação da resposta

### **Os fatores avaliados como antecedentes da OPM foram:**

- Ênfase alta administração
- Aversão ao risco da alta administração
- Conflitos interdepartamentais
- Conetividade interdepartamental
- Formalização
- Centralização
- Departamentalização
- Orientação do sistema de recompensa

**Os fatores avaliados como consequências da OPM foram:**

- Comprometimento organizacional
- Espírito de corpo
- Desempenho global do negócio
- Turbulência no mercado
- Intensidade da competição
- Turbulência tecnológica



FONTE: KOHLI; JAWORSKI - Market Orientation: antecedents and consequences.

Figura 4: Modelo de OPM proposto por JAWORSKI e KOHLI.

**KOHLI, JAWORSKI E KUMAR**

Neste trabalho houve uma grande preocupação em testar e validar uma escala de medida, utilizando-se a mesma base de dados da pesquisa citada anteriormente. O objetivo maior foi o de dar um refinamento estatístico, aumentando a confiabilidade neste instrumento de medida denominado MARKOR, composto de 32 afirmativas para as quais o respondente devia escolher uma alternativa em uma escala de LIKERT de 5 pontos. Os autores ressaltam que este instrumento pode demonstrar o grau de orientação para o mercado das empresas, dentro de uma escala contínua ao invés de afirmar simplesmente sim ou não como resposta.

### 2.2.4 Síntese dos Modelos Teóricos Propostos

Pode-se concluir esta etapa da revisão bibliográfica da orientação para o mercado com a constatação de que existem propostas teóricas muito ricas sobre este tema e algumas escalas de medida objetivas (conforme sintetizado no quadro 2):

<b>QUADRO 2: SÍNTESE DOS MODELOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b>	
<b>AUTORES</b>	<b>FATORES OBSERVADOS</b>
SHAPIRO (1988)	Facilidade para fazer negócios Cumprir as promessas Alcançar padrões de desempenho estabelecidos Responsividade Trabalho em conjunto
KOHLI E JAWORSKI (1990)	Geração de Inteligência de Mercado Disseminação da Inteligência de Mercado Responsividade a estas informações
NARVER E SLATER (1990)	Orientação para o cliente Orientação para os Concorrentes Coordenação Interfuncional Horizonte de Longo Prazo Ênfase nos Lucros
DAY (1994)	CAPACIDADES EXTERNAS: Sentir o Mercado Ligação com o Consumidor Vínculo com o Canal Monitoramento da Tecnologia CAPACIDADES INTERNAS: Gerenciamento Financeiro Controle de Gastos Desenvolvimento de Tecnologia Logística Integrada Processo de Produção / Transformação Gerenciamento de Recursos Humanos Ambiente Saudável / Seguro CAPACIDADES DE LIGAÇÃO: Preenchimento de Pedido do Cliente Formação do Preço Processo de Compras Serviço de Entrega ao Consumidor Desenvolvimento de Novos Produtos / Serviços Desenvolvimento de Estratégia
DESPHANDÉ, FARLEY E WEBSTER (1993)	Orientação para o Cliente Cultura Organizacional Inovatividade Performance

Observa-se ainda (conforme apresentado no quadro 3) que existem diversos pontos de convergência entre estes modelos, principalmente quanto à orientação para o cliente, citada por NARVER e SLATER, e igualmente por DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, além de corresponder às capacidades externas citadas por DAY.

<b>QUADRO 3: COMPARATIVO EM RELAÇÃO AOS FATORES UTILIZADOS NOS MODELOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b>						
<b>CONCEITO DE MARKETING</b>	<b>SHAPIRO (1988)</b>	<b>KOHLI E JAWORSKI (1990)</b>	<b>NARVER E SLATER (1990)</b>	<b>DESPHANDÉ, FARLEY E WEBSTER (1993)</b>	<b>DAY (1994)</b>	
<b>FOCO NO CLIENTE</b>	Geração e Disseminação de informação sobre o comprador	GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO	Orientação para o Cliente Orientação para o Concorrente	Orientação para o Cliente	Capacidades Externas -	Vantagens em Relação aos Concorrentes
<b>ESFORÇOS COORDENADOS</b>	Decisões tomadas integralmente e implementadas com senso de comprometimento	DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MERCADO RESPONSIVIDADE À INTELIGÊNCIA DE MERCADO	Coordenação Interfuncional	Cultura Organizacional Inovatividade	Capacidades Internas Capacidades de Ligação	
<b>LUCRATIVIDADE</b>	(Performance)	(Performance)	Horizonte de Longo Prazo Ênfase nos Lucros	(Performance)	(Performance)	

Outro aspecto é a orientação para os concorrentes, citada por NARVER e SLATER e pouco valorizada nos modelos de DESPHANDÉ et al. e DAY. Nestes, a preocupação com a concorrência é relativizada e distribuída em diversos atributos.

KOHLI e JAWORSKI por sua vez agregam a orientação para o cliente e para a concorrência juntamente com as demais variáveis ambientais, quando abordam o processo de geração de inteligência de mercado, que obviamente destaca estes dois planos para a formulação da estratégia de marketing.

Todos os modelos, cada qual a seu modo, enfatizam também a questão da coordenação interna das atividades, chamada coordenação interfuncional por NARVER e SLATER e capacidades internas por DAY, e da cultura organizacional, profundamente observada por DESPHANDÉ et al.

Uma atividade indispensável para esta coordenação interna é a disseminação da inteligência de mercado por todos os departamentos da organização, sendo outro ponto de interseção entre os modelos já citados e a proposta de KOHLI e JAWORSKI.

Finalmente, a responsividade às informações de mercado encontra paralelo nos conceitos de capacidades de ligação (DAY) e de inovatividade (DESPHANDÉ et al.) visto exigirem tanto o desenho das ações como a sua implementação.

Cabe ressaltar que todos os modelos consideram os impactos decorrentes da orientação de mercado sobre a performance da empresa, alguns explicitamente como NARVER e SLATER (que citam o horizonte de longo prazo e a ênfase nos lucros) ou DESPHANDÉ et.al. ou apenas como decorrência daquela orientação (DAY, KOHLI e JAWORSKI; SHAPIRO).

### **2.2.5 Outros Desenvolvimentos Conceituais**

Ao longo dos anos 90 outros grupos de pesquisadores ampliaram e aprofundaram os conceitos teóricos apresentados nos modelos fundamentais anteriormente relatados. Estes novos trabalhos abordaram questões e variáveis influentes não observadas até então, destacando-se as contribuições de HOOLEY, LYNCH e SHEPHERD (1990) sobre a implementação do conceito de marketing na prática, apresentando também diversas abordagens de seus impactos no desempenho da empresa; de NARVER, JACOBSON e SLATER (1993) que avaliaram o impacto da orientação para o mercado sobre o desempenho da empresa, mensurando-o através de dois indicadores: o crescimento das vendas (com o qual encontraram forte relação) e com o retorno sobre o investimento – ROI (com o qual não verificaram relação); de SIGUAW, BROWN e WIDING (1994) que observaram os impactos positivos da orientação para o mercado sobre a atitude e o comportamento da força de vendas da empresa, tornando-a mais sensível à satisfação dos clientes; de SLATER e NARVER (1994) demonstrando que o ambiente competitivo não afeta a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho da empresa; e em outro trabalho a mesma dupla de autores (1995) aborda a relação entre a organização de aprendizado e a orientação para o mercado, sendo esta última (a OPM), complementada com um clima organizacional apropriado, um pré-requisito para se estruturar uma organização de aprendizado; de WRIGHT e PEARCE (1995) analisando os impactos do conceito de marketing sobre a satisfação para o consumidor no setor de serviços; de PELHAM e WILSON (1996) que observaram o impacto da orientação para o mercado especificamente no desempenho das pequenas empresas; de KUMAR, SUBRAMANIAN e YAUGER (1997) que observaram os impactos da orientação para o mercado sobre o desempenho das organizações no setor da saúde; de MARTIN, MARTIN e GRBAC (1998) avaliando a importância do envolvimento dos funcionários na adoção da

orientação para o mercado, tomando por base a observação de empresas do Leste Europeu; de HAN, KIM e SRIVASTAVA (1998) que analisam o impacto simultâneo da orientação para o mercado e da inovação (técnica e administrativa) no desempenho da organização; de BAKER, SIMPSON E SIGUAW (1999) que abordaram os impactos da percepção dos fornecedores quanto à orientação para o mercado do seu revendedor, influenciando os programas de marketing de relacionamento entre eles; e finalmente de HEIENS (2000) que apresenta uma tipologia quanto ao equilíbrio entre o foco no cliente e o foco na concorrência, e o conseqüente investimento na coleta de informações sobre cada um, tendo em vista a situação do ambiente competitivo externo.

Dois outros importantes estudos abordaram ainda os aspectos da orientação para o mercado em diferentes países e culturas como DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1995) que observaram-na em 5 países e SELNES, JAWORSKI e KOHLI (1996), que compararam a realidade americana com a dos países escandinavos.

Como se pode perceber pela análise destes diversos textos, os seus autores utilizaram em sua maioria o referencial teórico e as escalas de medidas desenvolvidas nos modelos pioneiros anteriormente detalhados, fazendo, no entanto, algumas contribuições originais nesta “segunda onda” de estudos e que serão agregadas no modelo ampliado proposto a seguir.

## **2.3 MARKETING ESTRATÉGICO E VANTAGEM COMPETITIVA**

Após ter-se observado os aspectos mais importantes da orientação para o mercado como sua evolução histórica, sua conceituação e os principais modelos teóricos desenvolvidos, é fundamental fazer a ligação deste tema com o contexto da administração estratégica, considerando-se a OPM como uma vantagem comparativa para o marketing estratégico.

### **2.3.1 Administração Estratégica**

O processo de planejamento nas organizações passou por várias fases evolutivas até chegar ao conceito de administração estratégica. HAX e MAJLOUF (1984) relatam estes desenvolvimentos caracterizados em cinco estágios :

### *1º estágio: Orçamento e controle financeiro*

No início, estes parâmetros financeiro e orçamentário serviam para integrar os processos administrativos de acompanhamento e controle do desempenho das organizações. O orçamento é uma projeção de receitas e de custos para um período limitado de tempo. O controle financeiro visa uma melhor administração de caixa, melhor eficiência operacional e redução de custos. Busca o uso eficiente e eficaz dos recursos financeiros em consonância com a estratégia corporativa.

Naquele momento, as medidas de controle financeiros eram utilizadas para avaliar o desempenho global da empresa ou de áreas específicas, denominadas de “centros de responsabilidade”.

### *2º estágio: Planejamento a longo prazo*

Neste estágio, a projeção orçamentária de um ano não era mais suficiente para acompanhar a expansão das empresas, surgindo a necessidade de projetar tendências ambientais e estabelecer objetivos que servissem de guia para a operação da empresa. Neste processo, tornava-se necessário envolver a todos na organização para a definição de objetivos, metas, programas e orçamentos cobrindo um período de vários anos. A partir da formulação da previsão de vendas para os próximos anos, são desenvolvidos os planos e programas funcionais para integrar os esforços das várias áreas e unidades da empresa.

### *3º estágio: Planejamento estratégico de negócios*

Neste período, situado nos anos 60 nos EUA, aconteceram inúmeras mudanças ambientais exigindo modificações profundas nos processos administrativos. Com o fortalecimento da filosofia de marketing nas empresas, o mercado passou a ser o foco de análise principal, exigindo uma integração sistêmica das atividades empresariais para satisfazer as necessidades de segmentos específicos de mercado, garantindo a lucratividade da empresa.

Este processo de segmentação do mercado refletiu-se nas estruturas das grandes empresas, que passaram a utilizar o conceito de unidades estratégicas de negócios (UEN's), definidas por HAX e MAJLOUF (1984) como: “organismos autônomos independentes, geridos nos moldes de centros de negócio isolados. Trata-se de uma área de negócios, detentora de um mercado externo para bens ou serviços, para a qual são fixados objetivos e

estabelecidas estratégias independentemente de outras áreas do mesmo conglomerado. Tais unidades operam o binômio produto-mercado, enfrentando o mesmo conjunto de concorrentes na busca de grupos similares de consumidores.” (p.5).

Segundo estes mesmos autores, as principais inovações deste período foram:

- a introdução do conceito de segmentação de negócios e foco principal da atenção dos gerentes para a competitividade;
- introdução da abordagem de portfólio para a análise da atratividade do negócio e força competitiva ;
- alocação e controle de recursos aplicados no desempenho estratégico e operacional.

#### *4º estágio: Planejamento estratégico corporativo*

Nesta fase houve uma grande ênfase na análise ambiental visto que estavam ocorrendo transformações ainda mais desafiadoras para as empresas como a crise energética, mudanças tecnológicas aceleradas, acirramento da concorrência em termos globais, exigindo que as organizações conciliassem os interesses peculiares de suas diversas unidades estratégicas de negócio, otimizando a utilização de seus recursos, aproveitando as sinergias entre elas.

Para elaboração do planejamento estratégico corporativo é necessário que se proceda uma análise interna da corporação, observando-se forças e fraquezas e a análise do ambiente competitivo, identificando-se ameaças e oportunidades. A partir daí, será formulada a estratégia corporativa, definindo-se objetivos e estratégias, alocando-se recursos e estabelecendo-se a infra-estrutura administrativa, o que orientará as definições nas diversas unidades estratégicas de negócios.

Esta sistemática tem o mérito de contribuir para a melhor compreensão dos objetivos da corporação por parte de seus colaboradores, mas tem o risco potencial de gerar conflitos entre as prioridades corporativas e as das UEN's.

#### *5º estágio: Administração estratégica:*

Esta fase representa a integração do planejamento estratégico com os outros sistemas administrativos, visando que o mesmo seja congruente com a cultura organizacional, respeitando os estilos gerenciais, valores, ética e formas de comportamento aceitos e compartilhados por todos na empresa.



Na administração estratégica busca-se a compatibilização entre os elementos básicos da infra-estrutura gerencial – os sistemas administrativos e a estrutura organizacional – e a cultura da empresa.

Segundo HAX e MAJLOUF (1984): “a administração estratégica tem como objetivo o desenvolvimento de valores corporativos, capacidade gerencial, responsabilidade organizacional e de um sistema administrativo que sirva de elo entre as decisões tomadas no nível estratégico e no operacional, por todos os níveis hierárquicos, em todos os negócios e linhas funcionais de autoridade.”

Outro autor que fez importantes contribuições para a evolução do pensamento estratégico foi Michael PORTER (1991), segundo o qual a gestão estratégica preocupa-se com a construção de estruturas conceituais (*frameworks*) que identificam claramente as variáveis relevantes a analisar e as questões a serem feitas para perseguir o sucesso, para os quais estabelece as seguintes condições essenciais:

- definição de metas e políticas funcionais;
- alinhamento das forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças externas;
- criação e exploração das competências diferenciais.

Como pode-se perceber, todos estes autores tem uma visão ampliada do planejamento estratégico, tratando-o como uma filosofia empresarial que direciona e integra todos os negócios e áreas funcionais das empresas.

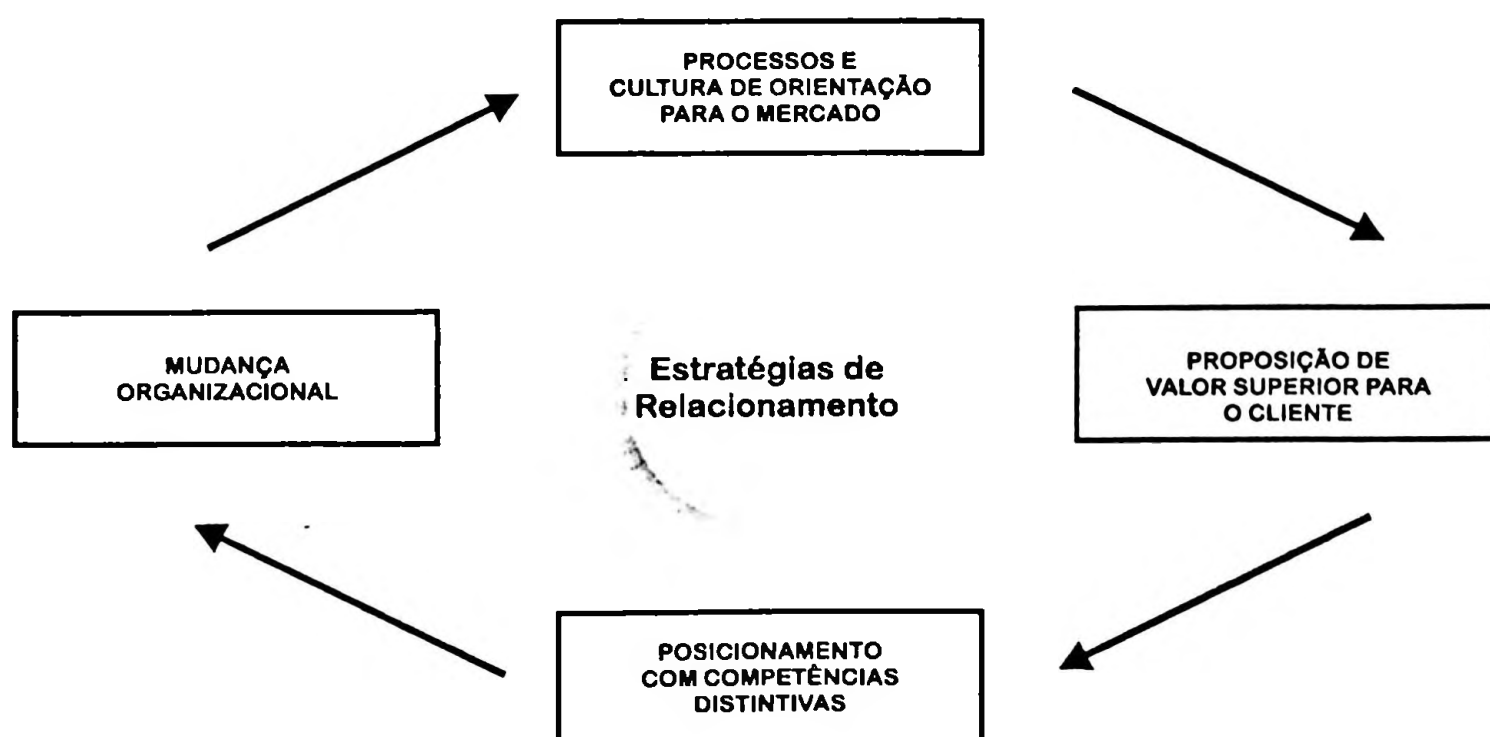
### **2.3.2 Marketing Estratégico**

A profunda ligação entre a evolução do conceito de marketing e do planejamento estratégico foi bastante observada no trabalho de CRAVENS, GREENLEY, PIERCY e SLATER (1998). Eles demonstraram que houve uma migração do foco dos paradigmas da estratégia empresarial decorrentes das mudanças no ambiente competitivo, sendo que na chamada “era dourada”, situada nos anos 50 e 60, as empresas americanas possuíam uma vantagem competitiva distintiva em relação às organizações européias e japonesas. Na fase seguinte, o foco passou a ser o planejamento estratégico, tendo em vista as agressivas ameaças da concorrência, procurando-se melhorar a performance financeira através de uma correta alocação dos recursos. Na seqüência, buscou-se a melhoria das operações, com um

foco nas atividades internas, priorizando-se reestruturações, *downsizing*, e eficiência operacional, reduzindo-se custos. No final dos anos 80, surgiram as idéias de estratégias direcionadas para o mercado, fazendo com que o mercado e os consumidores passassem a ser o ponto de partida para a formulação das estratégias de negócio das empresas. As principais características desta era de direcionamento para o mercado são:

- foco estratégico que abrange toda a organização em prover valor superior para o cliente ;
- crescente complexidade e turbulência no mercado e mudanças constantes ;
- mercados interligados transpondo as fronteiras geográficas ;
- aumento de ênfase na cadeia de valores e nas esforços cooperados para aumentar o valor oferecido aos clientes ;
- uso das estratégias de segmentação e posicionamento para compatibilizar oportunidades de valor com as capacidades organizacionais ;
- adoção de estruturas organizacionais mais flexíveis e interfuncionais .”(p.32).

Estes autores propõem que o caminho para tornar-se uma empresa direcionada para o mercado pode ser representado como abaixo:



Fonte: CRAVENS et al. Mapping the path to market leadership, Marketing Management, fall 1998, 29-39, p.30.

Figura 5: Mapeando o Caminho para a Liderança de Mercado.

Outra contribuição teórica muito importante que fez a ligação entre a administração estratégica e o marketing foi a de THOMAS e GARDNER (1985). Para eles, o interesse de focar o marketing estratégico ao invés da administração de marketing tem quatro causas principais:

- a adoção pelas corporações de uma abordagem de planejamento mais orientada para fora (para o ambiente) e para o futuro, sendo que a cultura organizacional está exigindo maior ênfase no planejamento das áreas funcionais, especialmente marketing;
- a constatação que vivemos uma era de descontinuidade, com mudanças abruptas em termos de competição, tecnologia e comportamento do consumidor;
- crescente familiaridade dos níveis gerenciais com os conceitos estratégicos como ciclo de vida do produto e matriz de crescimento e participação de mercado;
- conceito de marketing está sendo redescoberto por muitas corporações, pois conceitos como segmentação de mercado auxiliam a empresa a efetivar seu planejamento estratégico, definindo o portfólio de negócios adequado e orientando a alocação de recursos nestes negócios.

Estes autores também afirmam que o marketing estratégico deve ser visto como um subsistema da administração estratégica. Se esta for considerada como a definição de um plano estratégico para todos os níveis da organização, então marketing estratégico é a aplicação específica do planejamento estratégico na área mercadológica da empresa.

Thomas e GARDNER destacam ainda as idéias de BIGGADIKE (1981) quanto às contribuições do marketing para a administração estratégica, destacando-se o próprio conceito de marketing (a empresa deve orientar-se para o mercado), o conceito de ciclo de vida do produto e o processo de segmentação, alvo e posicionamento.

Nesta mesma direção, CRAVENS (1994) define: “as decisões do marketing estratégico selecionam que consumidores atingir em cada segmento de mercado e com cada produto, e como posicionar os produtos da empresa para cada alvo.”

Após definir os critérios de segmentação de mercado a serem utilizados, a empresa deve: (1) identificar e analisar os segmentos do produto-mercado; (2) decidir que segmentos

irá atingir e (3) projetar e implementar uma estratégia de posicionamento com um programa de marketing para cada segmento alvo.

Concluindo, KOTLER (1997), citando Lannings e Michels, consultores da McKinsey, estabelece que o processo de planejamento de marketing envolveria as seguintes atividades: segmentação, alvo e posicionamento, sendo esta a essência do marketing estratégico e que orientará a definição do composto de marketing adequado para atingir os objetivos definidos.

TOLEDO E MINCIOTTI (1989) apresentam uma interessante abordagem para a relação entre marketing e a estratégia global da empresa: “marketing, sob o enfoque estratégico, está voltado precipuamente para o desenvolvimento de uma resposta efetiva, não da área de marketing, mas da empresa como um todo, a uma determinada oportunidade de mercado, em uma situação em que a empresa possua uma vantagem diferencial em relação à concorrência. Portanto, as estratégias de marketing são componentes da estratégia global da empresa.”(p.20).

## **2.4 ATIVIDADE VAREJISTA E SUAS CLASSIFICAÇÕES**

Após ter sido apresentada a revisão teórica dos aspectos ligados ao conceito de marketing, a orientação para o mercado e ao marketing estratégico é necessário contextualizar o segmento econômico que é o objeto de estudo do presente trabalho, qual seja, o varejo.

### **2.4.1 A atividade varejista**

A conceituação da atividade varejista passou por uma evolução semelhante a do conceito de marketing, tornando-se mais abrangente e sofisticada à medida que a própria transformação econômica foi ocorrendo. Diversos autores definem o varejo de modo semelhante como KOTLER (1997) para quem “o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal “(p.481). MORGENSTEIN e STRONGIN (1992) definem que “varejo consiste na venda de um produto e serviços para seu consumidor final, que são indivíduos que compram algo para seu uso pessoal ou para seu domicílio “(p.5). De modo similar, BERMAN e EVANS (1989) conceituam “varejo consiste naquelas atividades de negócio envolvidas na venda de bens e serviços para consumidores, para seu uso pessoal, familiar ou de seu domicílio. Ele é o estágio final no processo de distribuição” (p.3). Estes autores abordam também as principais tarefas do varejo que são:

- escolher o sortimento de produtos que irá disponibilizar ao consumidor ;
- comunicar-se com o consumidor e com os fabricantes e distribuidores ;
- fazer transações com os seus clientes .

BOLEN, citado por CRISPIM (1994) descreve de modo complementar “as atividades das organizações varejistas:

- 1) o varejista aproxima os compradores dos produtos e/ou serviços, informando-os de sua existência;
- 2) o varejista dá ao produto utilidade de tempo e local, mantendo o produto disponível à hora que o consumidor deseja;
- 3) o varejista dá *feedback* ao produtor e ao atacadista sobre a percepção e aceitação dos produtos pelos consumidores;
- 4) o varejista compra grandes volumes e repassa pequenas quantidades (*breaks bulk*);
- 5) o varejista assume a função de estocagem e possibilita maior regularidade na produção;
- 6) o varejista assume riscos: natureza dos produtos comprados, nível de estoques, crédito, etc.” (p.52)

Por sua vez, KOTLER (1997) estabelece uma etapa anterior às decisões apresentadas acima, e que é crucial para todo o desenvolvimento estratégico, que é a seleção do mercado-alvo. Complementa ainda a lista com as tarefas de decisão de serviços e atmosfera da loja, decisão de preço, decisão de promoção, decisão de localização. Como pode-se observar, são os mesmos elementos clássicos do composto mercadológico, apenas com uma ênfase reforçada nas questões ligadas ao ponto de venda, fator crucial para o sucesso nos dias de hoje.

TOLEDO (in ANGELO, 1994) consolidou todos os fluxos do sistema de marketing das empresas varejistas em um enfoque tático-operacional, analisando seu relacionamento com os fatores externos conceituados como os 4 O's-objeto, objetivo, organização e operação de compra; e com os fatores internos com relação aos 4 P's – produto, preço, promoção e distribuição, conforme apresentado na figura abaixo.



TOLEDO, G.L. Marketing & Varejo in ANGELO, C.F. Varejo: modernização e perspectivas. 1994, p.161.

Figura 6: Subsistema Empresa Varejista – Mercado Atual (visão tático-operacional).

### 2.4.2 Marketing Estratégico no Varejo

Derivada da necessidade de adotar uma orientação para o mercado no varejo, utilizando um sistema de informações de marketing para adequar os elementos do composto mercadológico às mudanças ambientais, buscando estabelecer uma vantagem competitiva duradoura, é que passa a ser fundamental a implementação do planejamento estratégico no varejo.

BARIZZELLI (1995) citando KOTLER, destaca a importância do uso do sistema de informações de marketing para subsidiar o planejamento estratégico, citando 3 razões fundamentais para tal:

- Evolução do marketing local para o Nacional e deste para o Internacional: as empresas, ao expandirem seus horizontes comerciais, necessitam de mais informações de mercado do que antes. Quando operam localmente, elas têm idéias mais concretas a respeito do ambiente no qual estão inseridas. À medida em que sua área de atuação se expande, esse ambiente vai se tornando cada vez mais desconhecido.
- Mudança de enfoque das necessidades do consumidor para os desejos do consumidor: quando os rendimentos do consumidor aumentam, ele seleciona mais suas mercadorias. Por isso os vendedores acham mais difícil prever as respostas desses consumidores aos diferentes estímulos de marketing, obrigando o uso de sistemas de pesquisa de mercado mais eficazes.
- Aumento da importância da competição de não-preço em relação à competição de preço: como os vendedores buscam aumentar a diferenciação de produtos através do uso de marcas, propaganda e promoções de vendas, eles necessitam de mais informações sobre a eficácia destes instrumentos de marketing em relação às estratégias de preço correspondentes.

Outra contribuição importante é a de MASON et al.(1993) que contextualizam a importância da análise da situação competitiva:

“...analisar a posição de empresas rivais na indústria pode auxiliar a administração a entender a dinâmica da competição. Para compreender totalmente as forças da concorrência, entretanto, a administração precisa considerar todo o conjunto de forças direcionadoras da competição no setor de mercado em que atua.”(p.170) .

MCGOLDRICK (1990) por sua vez, destaca a fase de definição da vantagem competitiva e da diferenciação dentro da formulação da estratégia de varejo das empresas:

“...o arcabouço apresentado anteriormente é útil para avaliar onde competir, que mercados ou segmentos de mercado visar como alvo, que sortimentos são apropriados para eles. Novas idéias sobre como competir da melhor forma podem decorrer dos conceitos de vantagem competitiva e diferenciação, e da estrutura que evolui a partir destes conceitos.”(p.97)

TOLEDO (in ÂNGELO,1994) destaca a noção de atratividade dos mercados para o marketing estratégico:

“A atratividade de um mercado não significa necessariamente uma oportunidade de marketing para uma empresa varejista. É preciso, ainda, verificar a competitividade da empresa em confronto com seus concorrentes, a qual se traduz pela capacidade de ajustar-se melhor às expectativas do mercado e de satisfazê-lo, em busca da liderança.”(p.165)

Esta visão encerra a necessidade de balancear os focos nos consumidores e nos concorrentes que caracteriza uma empresa orientada para o mercado no segmento varejista. Mais adiante, Toledo demonstra esquematicamente um modelo de gestão de marketing voltado para a empresa varejista, englobando todos os subsistemas envolvidos.

<b>AMBIENTE DE MARKETING</b>		
<b>MACROAMBIENTE</b>	<b>MICROAMBIENTE</b>	
<b>Físico</b> <b>Político-Legal</b> <b>Sociocultural</b> <b>Econômico</b> <b>Demográfico</b> <b>Tecnológico</b>	<b>INTERNO</b> <b>Empresa</b>	<b>MERCADO</b> <b>Expectativas</b> <b>Atitudes</b> <b>Opinião</b> <b>Motivação</b> <b>Valores</b> <b>Experiências</b> <b>Crenças</b>
	<b>EXTERNO</b> <b>Fornecedores</b> <b>Concorrentes</b> <b>Intermediários</b> <b>Públicos</b>	



<b>GERÊNCIA DE MARKETING</b>		
<b>SUBSISTEMA PROCESSO ADMINISTRATIVO</b>	<b>SUBSISTEMA ATIVIDADES GERENCIAIS</b>	
	<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>TÁTICO-OPERACIONAIS</b>
<b>Subsistema de informação</b>	<b>ANÁLISE DE OPORTUNIDADES</b> Necessidades futuras Portfólio de produtos Ciclo de vida Atratividade Posição competitiva Segmentação (perfil)	<b>ANÁLISE (MERCADOS ATUAIS)</b> Delimitação de mercado Motivação para compra Organização da compra Operação de compra
<b>Subsistema de planejamento</b>		
<b>Subsistema de organização</b>	<b>PROCESSO DECISÓRIO</b> Escolha segmento(s)-alvo(s) Posicionamento Estrat. competitiva Estrat. de crescimento	<b>DECISÕES</b> Ajustamento de produto Preço Comunicação Distribuição Física Transação Pós-transação
<b>Subsistema de implantação</b>		
<b>Subsistema de controle</b>		

FONTE: TOLEDO, Geraldo Luclano. Marketing e varejo, In VAREJO: Modernização e perspectivas. Cláudio F. de Angelo, coord.

Figura 7: Modelo esquemático de gestão de marketing de uma empresa varejista.



Observando-se porém a evolução histórica da implementação da filosofia de marketing é inegável que o segmento varejista demorou em implantar os conceitos de marketing, só o fazendo ao longo das décadas de 70 e 80 nos EUA, enquanto que a indústria já o fazia desde as décadas de 50 e 60. DAVIDSON, citado por CRISPIM (1994), apresenta as tendências ambientais que podem auxiliar a compreender este fenômeno, conforme quadro abaixo:

<b>QUADRO 4: TENDÊNCIAS DO AMBIENTE QUE CONTRIBUÍRAM PARA A ADOÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING</b>	
<b>NA INDÚSTRIA (fins década de 50)</b>	<b>NO VAREJO (décadas de 70/80)</b>
Pequena diferenciação dos produtos, desgastando a fidelidade às marcas específicas; facilitando o posicionamento	Pouca diferenciação entre lojas, desgastando fidelidade e exigindo posicionamento
Grandes verbas para Marketing; grandes investimentos em pesquisa do consumidor	Grandes orçamentos publicitários e promocionais
Reestruturação da demografia e estilo de vida após a 2ª Guerra	Mudanças no comportamento dos consumidores
Capacidade de produção superando a demanda	Quantidades excessivas de estoques
Novas tendências no comportamento do consumidor	Mudanças nos padrões de compras dos consumidores
Refinamento nas pesquisas de mercado e avaliação de participação de mercado	Maior disponibilidade de resultados de pesquisas de mercado a menor custo
Desenvolvimento nos meios e nas formas de comunicação de massa	Maior possibilidade de comunicação segmentada e mala direta
Maior interesse em planejamento estratégico	Crescente interesse no planejamento estratégico

Fonte: CRISPIM, S.F. A importância do marketing no varejo. 1994, p.64.

Finalmente, diversos autores tem apontado as tendências que devem marcar o desenvolvimento do varejo e que trará conseqüências para as estratégias competitivas das empresas. KOTLER (1994) define algumas das principais tendências no varejo norte americano:

- novas formas de varejo
- redução do ciclo de vida do varejo
- varejo sem loja
- crescente concorrência entre tipos de varejo

- polaridade do varejo
- varejistas gigantes
- mudança na definição de compra em um único local
- crescimento dos sistemas verticais de distribuição
- abordagem de *portfólio*
- crescente importância da tecnologia de varejo
- expansão global dos maiores varejistas.

Todas estas mudanças acarretam uma maior necessidade de orientação para o mercado, pois o ambiente competitivo está cada vez mais instável e agressivo, exigindo que as empresas adotem mecanismos de defesa contra tendências ambientais desfavoráveis. Exemplos clássicos de falta de orientação para o mercado no varejo citados por diversos autores são as lojas de departamento, que não perceberam os inúmeros concorrentes que passaram a conquistar seus clientes, bem como as próprias mudanças no comportamento e preferências destes consumidores, ficando extremamente vulneráveis aos ataques que sobrevieram, sendo que muitas delas não conseguiram viabilizar sua sobrevivência.

### 2.4.3 Classificações do Varejo

A atividade varejista vem adquirindo ao longo do tempo diversos formatos decorrentes das características locais e dos desenvolvimentos ambientais ocorridos nos diversos países em que o varejo se originou. Esta evolução que vem desde os mascates que iam ao encontro dos clientes onde quer que eles estivessem, passando pelas lojas gerais que satisfaziam a todas as necessidades de uma unidade familiar e que foram o embrião das lojas de departamento, mais tarde sucedidas pelo *shopping center* na sua função de propiciar aos consumidores que resolvessem todos os seus problemas de consumo em apenas uma parada (*one stop shopping*), surgindo depois outros tipos de negócio especializados no varejo alimentício como os super e hipermercados, culminando com o surgimento de várias formas de varejo sem loja, como a venda domiciliar, por catálogo, por telefone, pela televisão e mais recentemente pela Internet.

Some-se a isto os diversos arranjos administrativos, com condições contratuais bem definidas, como as cadeias de loja e as operações de *franchising* dentre outras.

Por tudo isto, existem diversas classificações para as complexas atividades do varejo, que atuam em um ambiente extremamente dinâmico, sendo as principais as que utilizam

como critério os produtos comercializados, a propriedade do estabelecimento e o volume de serviços prestados.

KOTLER (1997) apresenta as seguintes classificações do varejo:

**Por linha de produto vendida:**

- loja especializada (linha restrita de produtos )
- loja de departamentos (ampla variedade de linhas de produtos, cada uma operada por um departamento independente)
- supermercados (ampla variedade de produtos alimentícios, para higiene e limpeza e para uso doméstico)
- lojas de conveniência (linha limitada de produtos, mas com horário de funcionamento ampliado)
- superlojas, lojas mistas e hipermercados (são variações do supermercado, operando com maiores áreas físicas e com sortimento de produtos ainda mais variados, englobando medicamentos, móveis, eletrodomésticos, além de serviços)
- negócios de serviço (engloba toda uma gama de serviços ao invés de produtos)

Outra classificação é quanto a propriedade do estabelecimento, que pode ser:

- varejistas independentes
- cadeia empresarial ou rede corporativa (dois ou mais estabelecimentos de propriedade e controle comuns)
- cooperativa de varejo e rede voluntária (um grupo de lojas varejistas que se une para compartilhar compras e o marketing conjuntos)
- cooperativas de consumidores (loja possuída por grupos comunitários)
- organização de *franchising* (associação contratual entre um franqueador e franqueados)

- conglomerado de comercialização (quando uma mesma empresa opera diferentes formas de varejo sob um controle central).

Finalmente as lojas podem ser classificadas em função da extensão dos serviços oferecidos aos clientes, sendo que MORGENSTEIN e STRONGIN (1992) apresentam um *continuum*, indo desde o auto-serviço (com muito pouco ou nenhum serviço, apelando para o preço e com produtos básicos ou de conveniência), passando pela auto-seleção (com serviços restritos e também apelando para o preço), chegando aos serviços limitados (com alguns serviços, preços médios e produtos de maior valor) até o limite do serviço completo (oferecendo muitos serviços, com produtos especiais ou de moda). A definição do mix de serviços é decorrente da análise das necessidades do público-alvo visado e do *trade-off* entre *conforto e conveniência X economia* que o mercado esteja disposto a fazer, pois a quantidade de serviços impacta diretamente a estrutura de custos da empresa.

Outros autores propõem classificações do varejo mais evoluídas e de caráter estratégico. MASON et al. (1993) propõem duas formas de classificação estratégica combinando dimensões de análise como *margem x giro e preço x serviço*, oferecendo alternativas de posicionamento estratégico diferenciadas que as organizações podem adotar.

Concluindo-se esta revisão bibliográfica, pode-se constatar que o varejo vem passando por profundas modificações decorrentes da aceleração das mudanças ambientais, que estão exigindo novas formas de gestão, com a adoção de estruturas organizacionais mais flexíveis, ágeis e que otimizem a utilização de recursos financeiros, adaptando-se aos limites definidos pelo marketing estratégico para a conquista e manutenção de mercados, fator que potencializa a contribuição que a orientação para o mercado pode trazer para a gestão varejista.

## 2.5 PROPOSTA DE MODELO AMPLIADO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A mensuração da orientação para o mercado – OPM foi proposta inicialmente pelos modelos conceituais de SHAPIRO (1988), de KOHLI e JAWORSKI (1990), de NARVER e SLATER (1990), de DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1990) e de DAY (1994) e foi sendo complementada ao longo da década de 90 por diversos outros autores citados anteriormente, sendo este o objeto central de estudo da presente pesquisa. O seu objetivo é elaborar uma proposta conceitual que consolide as várias dimensões que permitam a avaliação do grau de orientação para o mercado no setor varejista. Para tal, procedeu-se de modo similar a abordagem de meta-análise adotada por DESPHANDÉ e FARLEY (1998) ao integrarem as

contribuições dos 3 principais grupos de pesquisa, chegando a uma escala de medida com apenas 10 itens. No presente trabalho, buscou-se de modo exploratório, ampliar a base conceitual de análise, agregando-se as diversas contribuições teóricas adicionais, evitando-se porém as inúmeras sobreposições e repetições já constatadas nos quadros 2 e 3 deste capítulo.

A seguir serão comentados os principais aspectos dos diversos modelos, conduzindo a uma proposta de modelo ampliado a ser utilizado no estudo de caso.

### 2.5.1 OPM e Cultura Organizacional

Existem diferentes conceitos de cultura organizacional visto este assunto ter sido objeto de estudo de profissionais de diversas áreas, que o observaram a partir de diferentes perspectivas como as da administração, comunicação, sociologia, psicologia e antropologia. SMIRCICH (1983) citado por ALVESSON (1993) considera que “entre as funções positivas desempenhadas pela cultura (no sentido de crenças e valores compartilhados) estão incluídas o provimento de senso de identidade para os membros da organização, a facilitação do comprometimento com um nível maior (a organização, seus propósitos ou o que for), o aumento da estabilidade do sistema e a utilização como um elemento de orientação para direcionar e moderar comportamentos, motivando os funcionários a fazerem as coisas *certas*”.

(p.14)

Outra concepção apresentada por ALVESSON (1993) da cultura organizacional a compara a “um adesivo social, na qual os valores, as crenças, os entendimentos e as normas compartilhados serviriam para evitar a fragmentação, o conflito, a tensão e outros problemas, criando uma vida organizacional com consenso, harmonia e integração.” (p.19).

Mais adiante é discutida uma dimensão da cultura que tem um grande impacto no controle exercido pelos administradores sobre seus colaboradores que é analisado por TRICE e BEYER (1985) citado por ALVESSON (1993), que são os ritos e cerimônias que visam consolidar as crenças e valores e propiciar um senso de estabilidade nas organizações ou apoiar processos de mudança cultural.

Este mesmo autor comenta os trabalhos de diversos autores, cada qual abordando uma dimensão peculiar da cultura organizacional como a regulação de afeto, o convívio com a desordem, além das limitações feitas ao comportamento individual pela adoção do pensamento dominante.

Outros autores que abordam com grande profundidade a questão da importância dos aspectos da cultura organizacional para a adoção do conceito de marketing como uma

filosofia de negócios que orienta a empresa para o mercado são DESPHANDÉ e WEBSTER (1989). Ambos revisaram mais de uma centena de estudos de comportamento organizacional, sociologia e antropologia e definiram cultura organizacional como “um conjunto de valores e crenças compartilhados que auxiliam os indivíduos a entender o funcionamento organizacional e então fornece a eles as normas de comportamento na organização”. (p.4) Fica clara a necessidade de estabelecer-se então a ligação da cultura organizacional como agente facilitador da implementação da orientação para o mercado.

Cada grupo de autores abordou de modo específico esta questão.

DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) abordaram mais o aspecto da OPM ligada a cultura organizacional, definindo aquela como “orientação para o consumidor é o conjunto de crenças que põe o interesse do consumidor em primeiro lugar...”(p.27). No outro extremo, KOHLI e JAWORSKI (1990) definem OPM como um conjunto de atividades ou comportamentos relacionais com a gestão da informação de mercado na empresa.

Por seu turno, tanto SHAPIRO (1988) quanto NAVER e SLATER (1990) e DAY (1994) adotam uma visão mais ampla e integrada, conceituando a orientação para o mercado enfocando tanto os aspectos de cultura organizacional quanto os ligados aos comportamentos e atividades necessários à implementação do conceito de marketing.

Deste modo, no presente estudo de caso será adotada esta abordagem que agrega a cultura organizacional como um dos elementos de mensuração da orientação para o mercado, utilizando-se para tal o questionário desenvolvido a partir da contribuição de CAMERON e FREEMAN (1991) e QUINN (1988) aplicado por DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER no estudo realizado no Japão que identifica 4 tipos básicos de cultura denominados ADHOCRACIA, MERCADO, CLÃ e HIERARQUIA.

De acordo com a observação de 4 aspectos: o tipo da organização conforme os atributos dominantes, o perfil de liderança, o motivador da união das pessoas e aos fatores que recebem ênfase estratégica. Este questionário traduzido dos originais em inglês, encontra-se no Anexo1. Cabe ressaltar que as culturas organizacionais mais favoráveis a adoção da OPM são a de mercado e a adhocracia por estarem mais voltadas ao ambiente externo, ressaltando a competitividade e a diferenciação, conforme constatado na citada pesquisa.

### **2.5.2 OPM e Inovação**

Desde que Peter DRUCKER (1954) afirmou que o único propósito para a existência de uma empresa é criar um cliente, e para isto são necessárias duas funções básicas:

marketing e inovação, este segundo tema também passou a ser estudado sob diversos enfoques. Diversos trabalhos buscaram estabelecer a influência da inovação sobre o desempenho da empresa, somando-se aos impactos da orientação para o mercado, sendo os mais importantes os de DESPHANDE, FARLEY e WEBSTER (1993) e o de HAN, KIM e SRIVASTAVA (1998). No primeiro trabalho constatou-se que existe uma relação positiva entre a inovatividade organizacional e a performance da empresa, sendo aquela medida em termos de lançamento de novos produtos. Por sua vez HAN, KIM e SRIVASTAVA (1998) ampliaram e aprofundaram o conceito de inovação, constatando seu papel de elemento mediador entre a adoção da orientação para o mercado e o desempenho da empresa.

Estes autores, encampando a conceituação de DAMANPOUR (1991), separaram a inovação em duas categorias: inovações técnicas, ligadas a produtos, serviços e a tecnologia de processos de produção e inovações administrativas, envolvendo a estrutura organizacional e ao processo administrativo. No questionário utilizado por eles foram listadas as inovações de ambas as categorias para avaliar o grau de inovatividade em cada dimensão, sendo que ao final constatou-se existir uma forte relação positiva tanto entre a inovação técnica quanto a inovação de mercado e o desempenho da empresa, ressaltando sua interação com a cultura organizacional de orientação para o mercado.

Deste modo, no presente estudo será adotada a avaliação do grau de inovatividade tanto na dimensão administrativa quanto técnica, no caso do varejo abordando a seleção de novos produtos, a oferta de novos serviços ou as mudanças tecnológicas no processo de distribuição de bens, conforme descrito na Parte 2 no questionário do Anexo 1.

### **2.5.3 OPM e Organização de Aprendizado**

SLATER e NARVER (1995) estabeleceram a relação entre a orientação para o mercado e a organização de aprendizagem. Agregando as contribuições de diversos autores como DESPHANDÉ e WEBSTER (1989), que afirmaram que a criação de uma cultura de orientação para o mercado somente obterá o máximo de efetividade se for complementada por um espírito empreendedor e um clima organizacional apropriado, isto é, com estruturas, processos e incentivos para operacionalizar os valores culturais. Deste modo, citando DEGEUS (1988), o desafio crítico para qualquer empresa é o de criar a combinação de clima e cultura que maximize o aprendizado organizacional para criar valor superior para o cliente em mercados dinâmicos e turbulentos, porque a habilidade para aprender mais rápido que os concorrentes pode ser a única fonte de vantagem competitiva sustentável.

Mais adiante os autores conceituam aprendizado adaptativo (no qual a empresa aprende sobre si própria e seu ambiente de modo sequencial, incremental e focado em assuntos ou oportunidades dentro do escopo tradicional das atividades da organização) e o aprendizado generativo ou gerativo (quando a empresa está disposta a questionar temas fundamentais como sua missão, clientela, capacidades e estratégias, desenvolvendo novas maneiras de perceber o mundo baseando-se na compreensão de sistemas e relacionamentos que ligam questões e eventos-chave. São mudanças revolucionárias).

Na seqüência, apoiando-se em DESPHANDÉ e WEBSTER (1989) e SCHEIN (1990) distinguem cultura e clima organizacional, sendo cultura um conjunto de valores e crenças profundamente enraizados que promovem normas de comportamento na organização. “Clima descreve como a organização operacionaliza sua cultura, as estruturas e processos que facilitam a obtenção dos comportamentos desejados” (p.67). Ressaltando que ambos devam ser complementares pois são interdependentes e sinérgicos.

Enunciam a seguir os 5 elementos da organização do aprendizado, sendo dois ligados a cultura: orientação para o mercado e empreendedorismo; e três ligados ao clima: liderança facilitativa, estrutura aberta e orgânica e planejamento estratégico descentralizado. De um modo ou de outro, todos estes cinco aspectos já foram abordados como antecedentes a orientação para o mercado apresentados por KOHLI e JAWORSKI (1990) ou inseridos nos aspectos de cultura organizacional abordados por DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993).

Deste modo, no modelo ampliado não será incluída especificamente a questão da organização de aprendizado, visto seus elementos centrais já estarem representados de modo igualmente importante.

#### **2.5.4 Antecedentes a OPM**

KOHLI e JAWORSKI estabeleceram um arcabouço conceitual identificando os pré-requisitos que facilitariam a implementação da orientação para o mercado que não encontra paralelo nos demais modelos teóricos. Por sua conotação de abordagem ampliada este aspecto foi integralmente adotado no presente estudo visto ser notória sua contribuição para uma visão sistêmica da questão.

Deste modo, serão observados os aspectos ligados a alta administração, aos conflitos e conexões interdepartamentais e aos sistemas organizacionais (englobando a formalização, a centralização e o sistema de recompensas).



### 2.5.5 Atividades e Comportamentos Ligados a OPM

Pode-se constatar que existe uma grande similaridade entre as propostas teóricas quanto a implementação do conceito de marketing que corresponde a orientação para o mercado (vide Quadro 3). O conceito de marketing destaca três componentes principais: foco no cliente, esforços coordenados e lucratividade. A seguir serão analisados os posicionamentos de cada modelo em relação a cada um destes componentes.

#### A) FOCO NO CLIENTE

Esta dimensão está contemplada por NARVER e SLATER e por DESPHANDE, FARLEY e WEBSTER como atividades de orientação para o cliente, que podem ser sintetizadas como o conhecimento de suas preferências, o levantamento do seu nível de satisfação, a sua participação no desenvolvimento dos produtos e serviços da empresa de modo a criar valor para ele, enfim, a uma série de ações priorizando os interesses dos clientes sobre os da própria empresa, semelhante ao que DAY denomina de capacidades externas.

Adicionalmente estes três estudos trazem a perspectiva de associar o foco no cliente ao foco na concorrência, fazendo diversas considerações explícitas ou implícitas da sua importância no contexto competitivo.

De modo semelhante tanto SHAPIRO quanto KOHLI e JAWORSKI ampliam esta percepção exaltando a necessidade de obter e disseminar tanto informações sobre os compradores quanto dos demais elementos do ambiente competitivo como concorrentes, tecnologia dentre outras.

#### B) ESFORÇOS COORDENADOS

Todos os autores enfatizam a necessidade da coordenação das atividades, denominada coordenação interfuncional por NARVER e SLATER e que abrange as capacidades internas e de ligação definidas por DAY e que é definida por SHAPIRO como “decisões tomadas integradamente e implementadas com senso de comprometimento”.

Cabe ressaltar que para DESPHANDE, FARLEY e WEBSTER esta questão é tratada no âmbito da cultura organizacional e da inovatividade.

Finalmente, a abordagem julgada mais coerente é a que KOHLI e JAWORSKI propõe na qual colocam a questão da coordenação dos esforços no contexto da disseminação da inteligência de mercado em todos os níveis e áreas da organização e da responsividade de toda

a empresa a estas informações, garantindo que a filosofia de marketing permeie toda a organização.

### C) LUCRATIVIDADE

Esta questão recebeu uma forte objeção de LEVITT (1969) citado por JAWORSKI (1990) na visão de que a lucratividade não deve ser considerada como um componente da orientação para o mercado, pois segundo ele “isto seria como dizer que o objetivo da vida humana é comer.” (p.13). No entanto, todos os autores buscaram criar critérios de medida do desempenho da empresa que constatassem o impacto da adoção da orientação para o mercado sobre os resultados obtidos pela organização. Este tema será pois tratado como uma das conseqüências da orientação para o mercado de acordo com a proposta de KOHLI e JAWORSKI.

Concluindo a análise e considerando-se a conclusão da meta-análise feita por DESPHANDÉ e FARLEY (1998) de que as três escalas principais são aparentemente intercambiáveis por terem grande correlação e confiabilidade interna e externa das diversas escalas propostas nos modelos apresentados, julgou-se que a escala mais completa e que foi validada em estudos empíricos é a proposta por KOHLI e JAWORSKI (1993) com 32 itens, e denominada de escala MARKOR, sendo adotada no presente estudo.

#### 2.5.6 Fatores Intervenientes na OPM

KOHLI e JAWORSKI (1990) em seus estudos iniciais sugeriam que fossem observadas as condições ambientais que poderiam influir no grau de orientação para o mercado como as turbulências de mercado e tecnológicas, além da intensidade da concorrência.

Por sua vez, NARVER e SLATER (1994) também abordaram este tema com grande profundidade avaliando o impacto do ambiente competitivo sobre a orientação para o mercado e a performance da empresa a partir dos estudos de DAY e WENSLEY (1998) e de KOHLI e JAWORSKI (1990). Listaram aspectos como crescimento do mercado, poder do comprador, concentração e hostilidade da concorrência e concluíram que estes fatores podem ter influência sobre a relação entre orientação para o mercado e o desempenho da empresa.

Estes estudos, no entanto, foram contestados por DESPHANDÉ e FARLEY (1998) que fizeram um estudo empírico na Ásia, América do Norte e Europa e obtiveram resultados com grande consistência afirmando que a influência dos fatores ambientais sobre a OPM é

praticamente irrelevante, o que também é constatado por estudos de JAWORSKI e KOHLI (1993) que afirmaram: “a ligação entre a orientação para o mercado e o desempenho parece ser robusta em vários contextos caracterizados por diversos níveis de turbulência de mercado e tecnológica e de intensidade competitiva” (p.64).

Deste modo, não foi incluído no presente modelo a influência destes fatores ambientais como moderadores da relação entre a OPM e o desempenho da empresa.

### 2.5.7 Conseqüências da OPM

O impacto sobre o desempenho das organizações que adotaram a orientação para o mercado foi objeto de análise em diversos textos (KOHLI e JAWORSKI, 1990; DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1990; HOOLEY, LYNCH e SHEPERD, 1990; NARVER, JACOBSON e SLATER, 1993; SIGUAW, BROWN e WIDING, 1994; WRIGHT e PEARCE, 1995; SLATER e NARVER, 1995).

Inicialmente KOHLI e JAWORSKI (1990) consideraram existir três conseqüências na adoção da OPM: impactos nas respostas dos clientes (aumentando sua satisfação e gerando repetição de negócios), nas respostas dos funcionários (aumentando o comprometimento com a organização, o espírito de corpo e a satisfação no trabalho) e no desempenho do negócio, principalmente quanto ao retorno sobre o investimento-roi, lucros, volume de vendas, participação de mercado e crescimento de vendas.

Na mesma época DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1990) sugeriram a utilização dos critérios de lucratividade, tamanho, participação de mercado e taxa de crescimento como fatores de avaliação da mudança na performance da empresa, tomando-os porém em relação ao maior concorrente da empresa.

Por seu turno, HOOLEY, LYNCH e SHEPERD (1990) propuseram o uso de dois critérios financeiros (lucratividade e retorno sobre o investimento) e dois de mercado (volume de vendas e participação de mercado).

Nos estudos empíricos desenvolvidos posteriormente, foram observadas outras realidades como a pesquisa de NARVER, JACOBSON e SLATER (1993) que encontrou uma correlação positiva da OPM com o crescimento das vendas, porém sem um efeito direto sobre o retorno sobre o investimento-roi.

Já SIGUAW, BROWN e WIDING (1994) relataram as intensas modificações sobre a atitude e o comportamento da força de vendas da empresa ao se adotar a OPM, tornando-a muito mais preocupada com a satisfação do cliente.

Em outro importante trabalho WRIGHT e PEARCE (1995) acrescentam a questão da satisfação dos clientes como parâmetro para avaliar um desempenho superior aos concorrentes. No seu estudo utilizaram 10 dimensões de análise, principalmente com indicadores financeiros. Outro ponto interessante deste texto é a referência aos trabalhos de DESS e ROBINSON (1984) que comprovaram que a medida de desempenho subjetiva (fornecida pelos dirigentes das organizações) é um indicador confiável do desempenho determinado objetivamente, podendo-se então prescindir da análise dos números reais das empresas, que em geral não são disponibilizados aos pesquisadores por questões estratégicas.

Finalmente SLATER e NARVER(1995) ao comentarem a necessidade da organização de aprendizado como fonte única de estabelecer vantagem competitiva sustentável e sua complementariedade com o conceito de OPM, listam os impactos destas mudanças em quatro dimensões: satisfação dos clientes, sucesso dos novos produtos, crescimento das vendas e lucratividade.

Tomando-se em conta todas as propostas anteriormente analisadas, optou-se neste estudo por considerar a observação dos impactos da OPM sobre o volume de vendas, sobre a lucratividade, sobre a satisfação dos clientes e sobre os funcionários da empresa, visto serem estes os fatores com maior sustentação teórico-empírica de relacionamento com uma mudança de filosofia empresarial.

#### **2.5.8 Modelo de OPM para o Estudo de Caso**

Deste modo, o modelo ampliado que será utilizado para embasar o estudo de caso do Magazine Luiza e que sintetiza as contribuições dos principais modelos teóricos propostos por diversos grupos de pesquisadores será como o descrito na figura abaixo:

## FATORES DA ORGANIZAÇÃO

## IMPACTOS DA OPM



Figura 8: Modelo de OPM para o Estudo de Caso.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo visa ampliar e aprofundar os conhecimentos sobre as aplicações práticas dos preceitos do marketing no âmbito do varejo no Brasil. Para tanto, após efetuar-se uma extensiva pesquisa bibliográfica sobre o tema, optou-se por analisar a orientação para o mercado adotada por uma empresa de alto desempenho no setor de lojas de departamento, visto ser algo equivalente a uma “auditoria” de marketing na organização. Conforme pode-se constatar nos diversos modelos teóricos propostos, todos com grande amplitude, incluindo questões inerentes a situações do ambiente competitivo além das questões internas, relacionadas ao marketing e as outras funções organizacionais, tem-se a possibilidade de confrontar a teoria com a prática, pois todos estes modelos foram validados em amostras representativas em outros países.

No entanto, o intuito deste trabalho é o de explorar mais as peculiaridades e idiossincrasias da atividade varejista quando submetida às desafiantes condições competitivas que ora caracterizam o cenário econômico brasileiro, permitindo elaborar-se uma proposta de modelo de orientação para o mercado que sintetize os estudos teóricos já desenvolvidos enriquecido com os “insights” resultantes do estudo do caso realizado.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

MATTAR (1992) apresenta diversas classificações dos tipos de pesquisa conforme a natureza das variáveis (qualitativas e quantitativas), quanto ao relacionamento entre as variáveis (descritivas x causais), quanto ao objetivo e ao grau em que o problema está cristalizado (exploratória x conclusiva) dentre outros, sendo que a maioria dos autores classifica as pesquisas em três tipos: exploratória, descritiva e causal.

Para MATTAR (1992) “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.” (p.84).

As pesquisas descritivas exigem profundo conhecimento do problema a ser estudado e visa descrever as características de grupos, estimar proporções de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e para descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Por sua vez, as pesquisas causais buscam estabelecer evidências sobre relacionamentos entre variáveis que sugiram relações de causa e efeito entre elas.

No entanto, como o tipo de pesquisa é um conceito complexo, que não pode ser descrito de uma única maneira, acaba surgindo uma certa confusão nas diversas classificações. SELLTIZ et al. (1976) confirmam esta afirmativa: na prática, esses diferentes tipos de estudo nem sempre são nitidamente separáveis. Qualquer pesquisa considerada pode conter elementos de duas ou mais funções descritas como características de diferentes tipos de estudo.

A recomendação é que neste tipo de situação a pesquisa seja classificada de acordo com a função mais importante do estudo, o que depende do objetivo da pesquisa e condicionará seu planejamento.

O presente estudo configura-se como um estudo exploratório, visando propiciar a realização de pesquisas conclusivas futuras do marketing no varejo. Segundo MATTAR, (1992) a pesquisa exploratória pode ser usada para os seguintes objetivos, dentre outros:

- “Familiarizar e elevar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
- Acumular, a priori, informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou em andamento;
- Verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos.” (p.85).

Outro autor com concepção semelhante é GIL (1987) citado por BATISTA (1996), que afirma que “as pesquisas exploratórias tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, estas pesquisas envolvem:

- A. Levantamento bibliográfico;
- B. Entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;
- C. Análise de exemplos que estimulem a compreensão;

Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de casos.” (p.68).

Conforme enunciado anteriormente, o objetivo do presente trabalho é o de agregar as diversas propostas de modelos de orientação para o mercado, sintetizando e aprofundando as dimensões observadas e verificar como esses aspectos funcionam na prática de uma grande empresa varejista no Brasil.

Para tanto, procedeu-se ao levantamento e identificação das dimensões teóricas fundamentais nas fontes bibliográficas, que propiciaram a construção de um modelo integrativo, que deve ser complementado com a observação e análise de um caso real, visando ampliar o conhecimento teórico, caracterizando-se como uma pesquisa exploratória.

### 3.1.1 Estratégia de Pesquisa

De acordo com YIN (1990), a escolha de estratégia de pesquisa está condicionada por três aspectos: o tipo de questão de pesquisa proposta, o alcance do controle do pesquisador sobre os reais eventos comportamentais e o nível de foco nos eventos contemporâneos em oposição aos históricos. Estes aspectos, quando utilizados para analisar as cinco estratégias principais utilizadas nas ciências sociais, facilitam a escolha da melhor estratégia para cada situação. O quadro a seguir demonstra estas questões.

<b>QUADRO 5: SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA</b>			
<b>Estratégia</b>	<b>Questões</b>	<b>Controle sobre Eventos Comportamentais</b>	<b>Foco em Eventos Contemporâneos</b>
Experimento	Como, Por Que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, O Que, Onde, Quanto	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, O Que, Onde, Quanto	Não	Sim / Não
Análise Histórica	Como, Por Que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, Por Que	Não	Sim



Depreende-se que, a partir da identificação dos objetivos da presente pesquisa exploratória (como e porque), da natureza do fenômeno (falta de controle sobre os eventos comportamentais) e do foco de análise (eventos contemporâneos), de acordo com os critérios apontados por YIN, indica-se o estudo de caso como a alternativa mais adequada.

Para ele, a situação em que o estudo de caso tem uma vantagem nítida é “quando as questões do tipo “como” e “porque “ são inquiridas sobre um conjunto de eventos contemporâneos, sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum contrôle”( p.20), o que verifica-se no presente trabalho.

Segundo CAMPOMAR (1991):

“Há muito preconceito quanto ao uso de casos em pesquisa, primeiro por aqueles que desconhecem o método e o consideram pouco estruturado, fácil, e por isso, pouco acadêmico. Em segundo lugar, por aqueles que acreditam ser verdadeiro somente aquilo que é quantificado. Os dois grupos estão equivocados. Com relação ao primeiro grupo, porque o método do caso não é fácil, já que quanto menos estruturada, mais difícil a aplicação da metodologia de pesquisa e necessária maior dedicação acadêmica (BONOMA, 1985). Quanto aos quantitativistas (...) em algumas situações, o pesquisador tem uma técnica quantitativa (uma solução) e procura um problema para aplicá-la, o inverso da correta prática de pesquisa que recomenda, em primeiro lugar, a definição do problema para, depois, encontrar a melhor forma de resolvê-lo. É melhor fazer uso sofisticado de uma técnica simples, em vez de procurar técnicas sofisticadas apenas porque estão disponíveis (CASTRO, 1997)”. (p.96)

Nesta mesma linha CAMPOMAR (1991), reproduz a definição de YIN (1990) reforçando a utilidade e validade do estudo de casos: “... o estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.” (p.96).

YIN (1990) ressalta que existem algumas críticas as estudo de casos, sendo as três principais: a falta de rigor científico, o pequeno embasamento para a generalização dos resultados e a geração de um documento com inúmeras informações e de difícil leitura, sem utilidade prática. Todos estes aspectos são contornáveis com a utilização de um protocolo de pesquisa que norteie o trabalho de coleta de dados e sua consolidação de modo sintetizado, realçando as principais descobertas. Quanto a dificuldade de generalização, note-se que o objetivo das pesquisas exploratórias é o de expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não o de enumerar frequências (generalização estatística).

Deste modo pode-se concluir que o estudo de caso é a melhor estratégia de pesquisa tendo em vista os parâmetros sugeridos por YIN para a presente situação analisada.

### **3.1.2 Planejamento do Estudo de Casos**

Segundo YIN (1990) “o design da pesquisa corresponde a lógica que liga os dados a serem coletados (e as conclusões a serem propostas) às questões iniciais do estudo.”(p.27).

No estudo de casos, este autor lista os cinco componentes que tem importância fundamental para o design da pesquisa:

- As questões de estudo;
- Suas proposições, caso exista alguma;
- Sua unidade de análise;
- A lógica que liga os dados às proposições;
- critério para a interpretação dos achados do estudo.

A seguir serão apresentadas as linhas gerais de cada componente:

#### **1- As questões de estudo:**

O estudo de casos é mais apropriado para questões do tipo “como e porque”, portanto o objetivo inicial deverá ser o de definir precisamente a natureza das suas questões de pesquisa. No presente estudo a questão a levantar é: “como as empresas varejistas implementam a orientação para o mercado no Brasil?”

#### **2- As proposições do estudo:**

Cada proposição direciona a atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo, tornando-o mais objetivo. No entanto, em algumas situações podem não existir proposições por tratar-se de assunto sujeito a “exploração”.

No presente trabalho, a proposição é que as empresas varejistas serão beneficiadas pela adoção da orientação para o mercado. Para tanto é necessário:

- Identificar quais são as dimensões conceituais da orientação para o mercado;
- Integrar estas dimensões em um modelo síntese;
- verificar na prática como uma empresa implementa o conceito de orientação para o mercado no setor varejista;

- Complementar novas dimensões importantes que eventualmente não constavam no modelo proposto.

### **3- Unidade de análise do caso:**

A definição da unidade de análise é decorrente das questões e proposições iniciais da pesquisa.

A unidade de análise pode ser um indivíduo ou um evento ou entidade como decisões, programas ou a implementação de processos ou a mudança organizacional.

No presente trabalho a unidade de análise é a implementação da orientação para o mercado em uma grande empresa do setor varejista brasileiro, tendo sido escolhida como empresa-caso o Magazine Luiza.

A justificativa da escolha do segmento varejista e do caso do Magazine Luiza está apresentada no tópico população e amostra.

### **4- A lógica que liga os dados às proposições:**

A ligação dos dados com as proposições do estudo pode ser feita de diversas maneiras. Na opinião de YIN (1990) “uma abordagem promissora para o estudo de caso é a idéia do modelo de correspondência (Pattern–Matching), descrito por Donald CAMPBELL (1975) no qual diversas partes de informação do mesmo caso podem ser relacionadas com algumas proposições teóricas.” (pg.33). No estudo referido, o autor utilizou duas proposições teóricas e após efetuar o levantamento das informações através de pesquisa, demonstrou que um dos modelos propostos se adaptava melhor que o outro.

Na presente pesquisa, o que foi verificado foi a congruência entre as dimensões conceituais de avaliação da orientação para o mercado com a prática observada na empresa-caso, o que serviu de base para a coleta de dados na empresa, auxiliando na estruturação do protocolo da pesquisa e configurando-se como uma aplicação da análise de correspondência (Pattern–Matching).

### **5- O critério para interpretação dos achados do estudo:**

No estudo de caso não existe uma maneira precisa de estabelecer critérios para interpretar seus achados, sendo possível apenas descrever o que foi encontrado, deixando para pesquisas que utilizem técnicas mais estruturadas o teste das proposições teóricas ou das hipóteses geradas pelo estudo de caso.

O que se espera é que tenha sido possível verificar o grau de aplicação do modelo síntese proposto, relatando-se as contribuições adicionais da empresa observada, que foram por sua vez incorporadas ao modelo conceitual proposto, relatando-se posteriormente as implicações teóricas e práticas destes achados.

Finalmente YIN ressalta a existência de quatro tipos específicos de estudo de caso em função de duas dimensões de análise: o número de casos estudados (único x múltiplo) e a unidade de análise (holística-única unidade x agregada-múltiplas unidades), conforme apresentado no quadro 6.

<b>Quadro 6: Tipos Básicos de Designs para Estudo de Casos</b>		
	<b>DESIGN DE ÚNICO CASO</b>	<b>DESIGN DE MÚLTIPLOS CASOS</b>
<b>HOLÍSTICO</b> (Unidade de Análise Simples)	<b>TIPO 1</b>	<b>TIPO 3</b>
<b>AGREGADO</b> (Unidade de Análise Múltipla)	<b>TIPO 2</b>	<b>TIPO 4</b>

Fonte: YIN, Case study research. 1990, p.41.

Cada um destes tipos de estudo de caso tem uma indicação mais apropriada para as diversas situações observadas na realidade.

A realização de um único caso com abordagem holística é mais indicada em três situações específicas:

- Quando o caso estudado representa uma situação crítica permitindo testar uma teoria bem formulada, na qual as suas proposições possam ser confirmadas, desafiadas ou ampliadas.
- Quando o caso estudado representa uma situação extrema ou única, que raramente acontece;
- Quando o caso estudado é revelatório, permitindo ao pesquisador observar e analisar um fenômeno anteriormente inacessível a investigação científica.

Outras situações que indicariam a adoção de caso único seriam quando este caso serviria para estudos futuros, com caráter exploratório ou como caso piloto para um estudo de múltiplos casos. No entanto existem vulnerabilidades como a revelação posterior de que o caso escolhido não era exatamente o que se esperava dele, o que exige uma investigação profunda que antecede a sua escolha minimizando a possibilidade de equívocos.

No estudo de um caso único pode-se optar na escolha das características da unidade de análise entre uma abordagem holística ou agregada, dependendo da amplitude do fenômeno observado. Caso se trate de observar a natureza global do fenômeno a abordagem holística é a indicada. Caso seja necessário observar o fenômeno em diversos níveis, formando sub unidades de análise, dividindo o tema do estudo em sub temas que são relacionados depois para uma análise ampla, deve-se utilizar a abordagem agregada.

Por outro lado, a realização da pesquisa com a observação de múltiplos casos decorre da necessidade ou possibilidade de se utilizar mais de um caso, em geral visando formular comparações entre eles. A lógica do uso de múltiplos casos é chamada de lógica de replicação, podendo-se prever resultados similares entre eles ( replicação literal) ou produzir resultados contrários entre eles mas por razões previsíveis (replicação teórica).

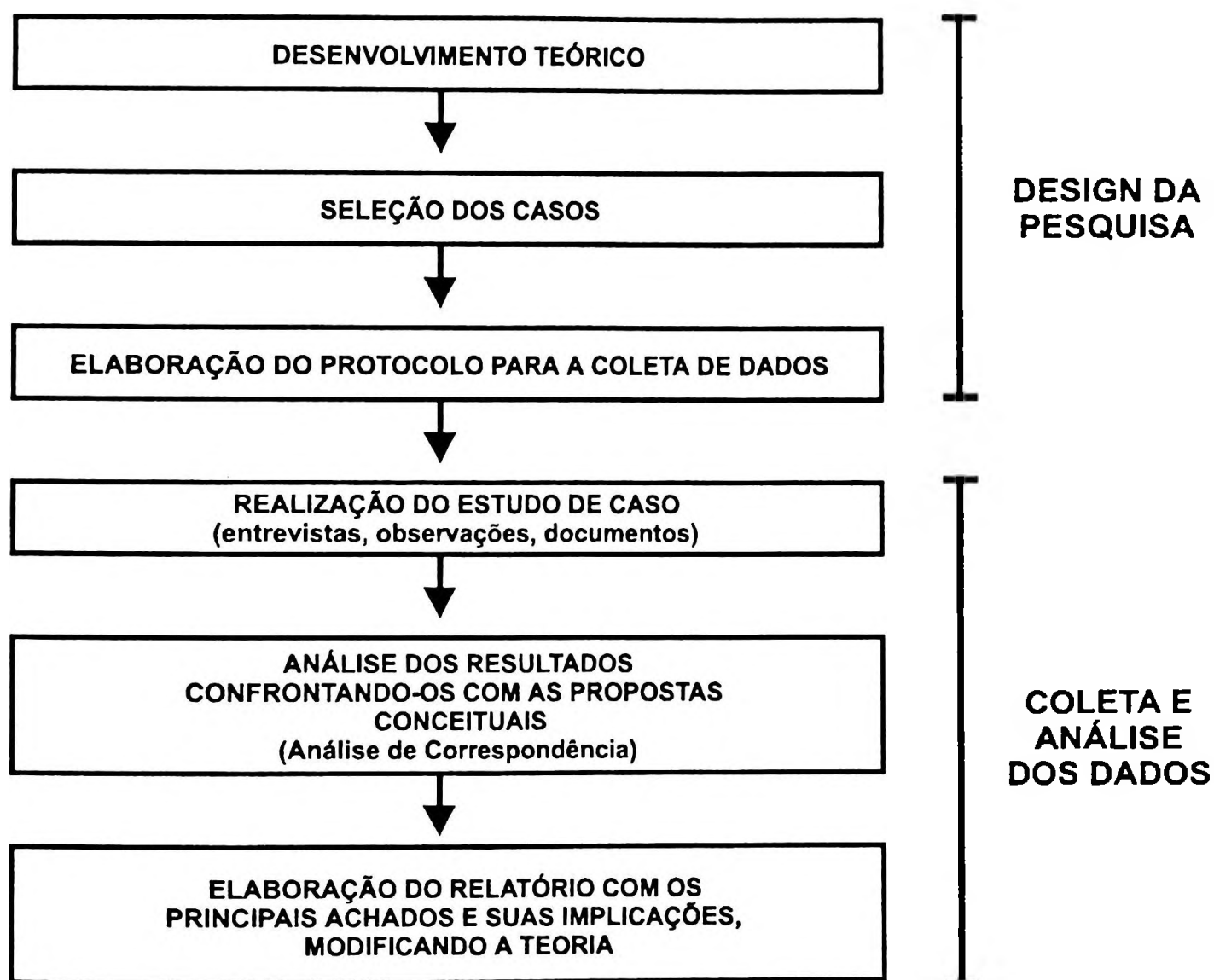
No presente optou-se pelo design de caso único tendo em vista os seguintes motivos:

- O número de empresas grandes, aparentemente orientadas para o mercado e inovadoras não é tão grande no Brasil;
- A necessidade de efetuar uma abordagem ao mesmo tempo ampla e profunda, explorando diversos níveis hierárquicos e inúmeros aspectos da organização demandando um longo tempo de observação e coleta de dados impossibilitaria a realização de mais de um estudo de caso;
- O objetivo da pesquisa de complementar os modelos conceituais propostos foi atingido, ficando como propostas de estudos futuros a replicação em outros segmentos do varejo, em empresas de menor porte ou com outro estilo de gestão.

Quanto às características da unidade de análise optou-se por uma abordagem holística, observando-se o grau de orientação para o mercado como fenômeno global, caracterizando-se como um modelo integrativo.

### **3.1.3 Etapas do Estudo de Caso**

YIN (1990) estabelece uma sequência de etapas que devem ser desenvolvidas na utilização do método do estudo de casos:



Fonte: YIN, Case study research.1990, p.51.

Figura 9: Etapas do Estudo de Casos.

Na presente pesquisa o desenvolvimento teórico já foi apresentado e a seleção do caso analisado será justificada mais adiante. O passo mais importante na preparação para coletar os dados é a elaboração do protocolo de pesquisa, descrita a seguir:

#### A) O Protocolo da Pesquisa:

Segundo YIN (1990) “O protocolo de estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento mas também contém os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas no uso deste instrumento.” (p.64).

O protocolo é uma grande maneira de aumentar a confiabilidade do estudo de caso, serve para direcionar o trabalho do pesquisador e suas principais seções devem ser:

- Visão geral do projeto de estudo de caso (objetivos, questões de observação, conceitos fundamentais ligados ao tema);
- Procedimentos de campo (acesso aos locais de estudo, fontes de informação e lembretes dos procedimentos);
- Questões de estudo de caso (as questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve ter em mente ao coletar os dados, tabelas para arranjo dos dados e fontes de informação potenciais para responder a cada questão).
- Guia para o relatório do estudo de caso (resumo, formato para a narrativa e especificação de qualquer informação bibliográfica e outra documentação);

## **B) A Coleta de Dados:**

Após a elaboração do protocolo deve-se iniciar a coleta de dados propriamente dita. YIN (1990) recomenda três princípios fundamentais para esta fase: 1) Múltiplas fontes de evidência, isto é, evidências de duas ou mais fontes, porém convergindo para um mesmo conjunto de fatos ou achados; 2) Um banco de dados do estudo de caso-um conjunto formal de evidência distinto do relatório final do estudo de caso; 3) Uma coleta de evidência que faz a ligação entre as questões utilizadas, os dados coletados e as conclusões obtidas.” (p.78). Mais adiante ele cita as seis diferentes fontes de evidência:

### **Documentação:**

Envolve uma ampla gama de formas de informação como cartas, memorandos, agendas, convocações e atas de reuniões, documentos administrativos como propostas e relatórios de acompanhamento, além de estudos formais e avaliações do mesmo caso em estudo e artigos publicados em mídia de massa. O uso destes documentos não está baseado na sua exatidão ou ausência de viés, mas sim para corroborar e ampliar as evidências obtidas em outras fontes.

### **Registros em Arquivos:**

Estes registros, em geral computadorizados, também podem ser relevantes e envolvem os registros sobre serviços, os organizacionais, os mapas e gráficos, listas de nomes, os dados de pesquisas anteriores e os registros pessoais. Devem ser utilizados conjuntamente com outras fontes e analisados com cautela.

**Entrevistas:**

Esta é a fonte mais importante para o estudo de caso. Pode ser realizada de modo menos estruturado e mais exploratório (abertas), quando o entrevistado contribui não só com informações, mas também com insights e sugestões de outras fontes de pesquisas.

Já na entrevista focalizada, utiliza-se um conjunto de questões derivadas do protocolo do estudo de caso, possibilitando um trabalho mais objetivo de coleta de dados. No terceiro tipo de entrevista, o grau de estruturação é ainda maior, aproximando-se das pesquisas de levantamento, com amostragens e instrumentos de pesquisa (questionário ou roteiro) mais formais, inclusive quanto ao tratamento dos dados.

Cabe ressaltar que as entrevistas são essenciais para obter-se a visão e interpretação dos fatos pelas pessoas adequadas, porém devem ser utilizadas conjuntamente com as evidências obtidas em outras fontes visando a confirmação das informações.

**Observação Direta**

Ao fazer-se uma visita de campo ao caso estudado cria-se a oportunidade de realizar observações diretas dos comportamentos e das condições ambientais que servem como fontes adicionais de evidência.

Estas observações podem ser mais formais (com a utilização de um protocolo para observar reuniões, atividades supervisionadas, trabalhos na empresa) ou mais informais, realizadas simultaneamente a entrevista ou no próprio ambiente da organização.

Estas informações podem complementar evidências anteriormente obtidas e propiciar novos insights sobre as questões de pesquisa.

Como ressaltado anteriormente, uma atitude investigativa é muito importante no estudo de caso e as evidências devem vir de todas as fontes disponíveis.

**Observação Participante:**

Este é um modo especial de observação na qual o pesquisador ao invés de ser apenas um observador passivo, pode cumprir vários papéis na situação do estudo de caso, participando dos eventos em estudo, trazendo uma visão “de dentro” da situação. Este envolvimento, porém, pode gerar desvios pela perda de isenção ou pela mudança de perspectiva, prejudicando a credibilidade do estudo, o que recomenda cautela na sua adoção.



## **Objetos Físicos:**

Estes objetos podem ser coletados ou observados como parte do trabalho de campo e podem ser utilizados como evidências físicas que auxiliem na interpretação de outros dados.

YIN finaliza comentando que os benefícios da utilização destas seis fontes de evidência podem ser maximizados se forem observados os princípios básicos anteriormente referidos, ou seja, a utilização de múltiplas fontes de evidência; A criação de um banco de dados do caso estudado e a manutenção de uma cadeia de evidências. Afirma ainda: “O processo de coleta de dados é mais complexo do que os processos usados em outras estratégias de pesquisa. O pesquisador do estudo de caso deve ter uma versatilidade metodológica que não é requerida necessariamente para utilizar em outras estratégias e deve seguir certos procedimentos formais para assegurar o controle de qualidade durante o processo de coleta de dados.” (p.97).

No caso do presente estudo de caso, todas as diretrizes propostas por YIN foram seguidas, utilizando-se diversas fontes de evidência como análise de documentos, publicações e de registros arquivados, além da realização de entrevistas e da observação direta. O banco de dados do caso foi bem estruturado, sendo seu roteiro apresentado nos anexos, bem como a cadeia de evidências utilizada é explicitada e discutida na análise dos resultados, no capítulo 4. Ressalte-se ainda que durante as entrevistas foi percebida a observação direta de modo informal, sendo levantadas diversas evidências pelo próprio pesquisador, corroborando os depoimentos coletados.

## **C) A ANÁLISE DOS DADOS**

Segundo a abordagem de YIN (1990) a análise de dados consiste no exame, categorização, tabulação e recombinação das evidências para responder as proposições iniciais do estudo. Apesar de que as estratégias e técnicas de análise não sejam muito estruturadas e definidas, o autor propõe duas estratégias de análise:

- Suporte nas proposições teóricas originadas nas questões de pesquisa, na revisão de literatura e em novos insights. Estas proposições orientam a coleta e a definição de prioridades para a análise dos dados.
- Desenvolvimento da descrição do caso, organizando o estudo. Ela é utilizada quando não existem proposições teóricas e o objetivo do estudo é de caráter descritivo.

Quanto às técnicas de análise, YIN aborda as 3 principais:

**Análise de Correspondência (Pattern–Matching):** Esta lógica compara uma padrão obtido empiricamente com um modelo teórico proposto, avaliando a validade interna do estudo de caso. Se o estudo de caso é do tipo explicativo, o padrão pode estar relacionado a uma variável dependente ou independente (ou a ambas). Se o estudo de caso é do tipo descritivo, o padrão de correspondência ainda é relevante, desde que o padrão previsto (teoricamente) das variáveis específicas seja definido antes da coleta de dados.

**Construção de Explicação:** que é um tipo especial de análise de correspondência, cujo objetivo é analisar os dados do estudo de caso para permitir a construção de uma explicação sobre o caso, sendo mais relevante para o estudo explicativo de casos. A construção de explicações sobre um fenômeno envolve o estabelecimento de um conjunto de ligações causais sobre ele, muitas vezes derivadas das proposições teóricas iniciais.

Este processo permite a iteração, isto é, uma reflexão sobre os achados de pesquisa, revisando-se as proposições iniciais e modificando-as seguidamente, quantas vezes seja necessário, principalmente quando utiliza-se múltiplos casos.

**Análise de séries temporais:** nas quais a coleta de dados abrange um período de tempo mais longo permitindo analisar o comportamento do fenômeno observado em termos de evolução e tendências. No presente estudo utilizou-se uma estratégia de suporte das proposições teóricas originais na revisão de literatura, adotando-se a técnica de análise de correspondência (Pattern–Matching) visando comparar as propostas contidas no modelo ampliado de orientação para o mercado com as práticas adotadas no marketing da empresa-caso.

#### **D) O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO:**

O processo de elaboração do relatório do caso estudado segundo YIN (1990) deve seguir as seguintes etapas: “identificação da audiência do relatório, desenvolvimento da sua estrutura de composição e a observação de certos procedimentos (como uma revisão do relatório por alguns dos entrevistados).” (pg.121).

Quanto aos tipos de estrutura de relatório, YIN sugere seis alternativas que podem ser utilizadas em qualquer tipo de estudo de caso, sendo que o propósito de cada tipo de pesquisa é que irá condicionar qual a estrutura mais apropriada.

Estes tipos de estrutura estão apresentados no quadro abaixo:

<b>Quadro 7: Tipos de Estrutura de Relatórios de Estudo de Casos</b>			
Tipo de Estrutura	Propósito do Estudo de Caso (único ou múltiplos casos)		
	Explicativa	Descritiva	Exploratória
Analítico – Linear	X	X	X
Comparativa	X	X	X
Cronológica	X	X	X
Construção de Teoria	X		X
Suspense			X
Não Sequencial		X	

Fonte: YIN, Case study research. 1990, p.131.

O autor a seguir descreve cada tipo de estrutura, indicando sua aplicação mais recomendável para os propósitos do caso em estudo:

#### **Estrutura analítico-linear:**

Corresponde a uma abordagem padrão para a composição de relatórios de pesquisa. A seqüência de sub-tópicos abrange: a questão ou problema que está sendo estudado, os métodos utilizados, os achados a partir dos dados coletados e analisados, e as conclusões e implicações destes achados.

#### **Estrutura Comparativa:**

Esta estrutura repete o mesmo estudo de caso de duas ou mais vezes, comparando descrições ou explicações alternativas para o mesmo caso. O propósito da repetição pode ser o de mostrar o grau em que os fatos se encaixam em cada modelo teórico, e as repetições ilustram uma análise de correspondência. Existem outras aplicações desta estrutura, mas sempre com o foco na repetição do estudo de caso de modo comparativo.

#### **Estrutura cronológica:**

Nesta estrutura as evidências do estudo de caso são apresentadas em ordem cronológica, adaptando-se muito bem a estudos explicativos e aos descritivos. Deve-se evitar a armadilha de colocar muita importância nos eventos iniciais e pouca nos que acontecem mais tarde.

### **Construção de Teoria:**

Nesta abordagem a sequência dos capítulos segue alguma lógica de construção de teoria. Esta lógica dependerá do assunto e da teoria específicos, mas cada capítulo deverá revelar uma nova etapa da argumentação teórica que está sendo feita.

### **Estrutura de Suspense:**

Esta estrutura inverte a abordagem analítica. A resposta direta ou o achado do estudo de caso é, paradoxalmente, apresentado no capítulo inicial. O suspense fica por conta da expectativa do desenvolvimento de uma explicação sobre este achado, que é apresentada nos capítulos subsequentes.

### **Estrutura não-sequencial:**

Nesta estrutura, a ordem em que a sequência de capítulos é apresentada não tem grande importância e pode ser modificada sem causar problemas. No entanto é fundamental que todos os aspectos importantes sejam apresentados, atendendo ao conceito de abrangência total.

Observando-se as estruturas propostas por YIN e o objetivo do presente estudo de caso, conclui-se que uma estrutura analítico-linear é a mais adequada para organizar o relatório do estudo.

Concluindo YIN aponta as características exigidas para um estudo de caso exemplar:

- Significância (representatividade do (s) caso (s) estudado (s))
- Abrangência (apresentação completa do tema)
- Considerar perspectivas alternativas (enriquecendo a abordagem e evitando parcialidade do pesquisador)
- Demonstrar evidências suficientes (em volume e qualidade)
- Elaborado de modo envolvente (redigido de modo claro e estimulante para o leitor)

## **3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A população a ser pesquisada corresponde às lojas de departamento que façam parte de redes corporativas com 3 ou mais estabelecimentos, que atuem no Brasil. A escolha deste perfil de lojas decorre do interesse do pesquisador visando analisar um dos segmentos mais

evoluídos em termos de gestão no varejo brasileiro e dos mais competitivos sendo que pode-se observar que diversos grupos tradicionais e bem estruturados sucumbiram. Segundo IACOMINI (1999), nos últimos três anos 120 redes de lojas pediram concordata, vítimas dos juros altos, da inadimplência e da concorrência dos supermercados.

Entre estas incluem-se alguns gigantes do comércio brasileiro como Arapuã, Brasimac, Casa Centro, Disapel, G.Aronson, Mappin e Mesbla. Some-se a isto a entrada de grupos estrangeiros e se terá um cenário extremamente desafiador o que por certo favorecerá a adoção da orientação para o mercado pelos que queiram sobreviver e prosperar, pelo menos teoricamente, sendo que a utilização das práticas de marketing possivelmente afetaria de modo marcante ao desempenho das empresas deste setor.

Por sua vez a escolha do Magazine Luiza como objeto do estudo de caso decorreu de uma série de fatores que a apontaram como ideal para os propósitos do presente estudo.

- Primeiramente pela sua inclusão, por dois anos seguidos (1998 e 1999) no “Guia Exame: As Melhores Empresas para Você Trabalhar”, fato que denota sua preocupação com seus funcionários, um dos pilares para um atendimento diferenciado para os clientes.
- Pelas inúmeras citações em artigos de imprensa (desde 1992) referindo-se a sua preocupação constante com o cliente possuindo gestão inovadora, citada como modelo e listada como uma das sobreviventes ao lado das Casas Bahia, Ponto Frio e Lojas Cem em meio ao desastre que se abateu sobre o segmento das lojas de departamento no Brasil (IACOMINI,1999).
- Pelos seus resultados de desempenho apresentados na publicação “Melhores e Maiores” da Exame demonstrando um ritmo de crescimento das vendas de aproximadamente 23% ao ano, expandindo o número de lojas em poucos anos passando de 30 a 92 unidades, além de ter ingressado recentemente no varejo virtual.
- Pelas características pessoais de sua superintendente, Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, apresentadas no texto “Dona Luiza”, publicado pela Exame em agosto de 1999 e que influenciou sobremaneira ao processo de orientação para o cliente, transformando o magazine Luiza em um modelo de gestão. Uma empresa com 2.500 funcionários, com uma grande dispersão geográfica, com grandes inovações nos processos administrativos e nas práticas de varejo, com certeza é um campo fértil para observações sobre suas práticas mercadológicas.

- O fato da mesma estar integrada ao Provar da USP, sinalizando sua preocupação com o aprimoramento constante do seu processo de gestão, o que facilitou sobremaneira o acesso do pesquisador a empresa para lá efetivar o estudo de caso.

Deste modo fica caracterizada a intencionalidade na seleção da empresa a pesquisar, buscando-se a que mais parece se aproximar do ideal em termos mercadológicos, seguindo-se o preceituado por GIL (1987) ao tratar da delimitação da unidade-caso. Este autor recomenda as seguintes diretrizes:

- a) Buscar casos típicos: trata-se de explorar objetos que, em função da informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria;
- b) Selecionar casos extremos: a vantagem de casos extremos está em que podem fornecer uma idéia dos limites dentro dos quais as variáveis podem oscilar.
- c) Tomar casos marginais: trata-se de encontrar os casos atípicos ou anormais para, por contraste, conhecer as pautas dos casos normais e as possíveis causas do desvio.

Considerando-se os objetivos propostos neste estudo, julga-se mais adequada a escolha de caso típico de empresa com alta performance, neste caso representada pela expansão e diversificação da cadeia de lojas do Magazine Luiza, sediado em Franca, no Estado de São Paulo.

### **3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Para o levantamento de dados sobre o Magazine Luiza foi utilizado um roteiro de observação desenvolvido a partir da análise e sistematização dos diversos modelos teóricos propostos e que deram origem ao modelo ampliado de orientação para o mercado (vide ANEXO 1).

As informações foram coletadas através de entrevistas em profundidade aplicadas pessoalmente pelo pesquisador junto aos principais dirigentes da empresa, inclusive os não ligados diretamente a área comercial ou de marketing, abrangendo-se diversos níveis hierárquicos, indo da superintendente até um responsável por seção de uma loja. As entrevistas foram realizadas nos dias 5,6 e 7 de abril do corrente ano, na sede da empresa localizada em Franca, na loja anexa a matriz do Grupo, e na agência de comunicação em

Ribeirão Preto, e a relação completa dos entrevistados com os respectivos cargos encontra-se detalhada no ANEXO 2. Estas entrevistas foram gravadas e foram feitas anotações sobre tudo o que foi falado.

De modo complementar foram coletados diversos materiais da empresa como folders, documentos e comunicados internos, além de resumos das palestras ministradas pela superintendente do grupo em instituições de ensino e entidades empresariais. Também foram compilados diversos textos de publicações como revistas Exame, Veja e jornal Folha de São Paulo, retratando as principais práticas inovadoras na sua gestão. Permitiu-se ainda o acesso a todas as informações internas solicitadas, inclusive quanto a evolução do faturamento, a estrutura organizacional, a localização as lojas e inúmeros materiais de propaganda e promoções.

Cabe ressaltar a enorme disposição para que fossem fornecidas todas as informações necessárias ao estudo de caso, com total transparência e muito domínio dos principais aspectos ligados a gestão da empresa, confirmando a impressão do pesquisador quanto ao engajamento e alinhamento de todos os colaboradores com a alta administração do Magazine Luiza, somados ao alto nível de preparo de sua equipe.

Por outro lado, por questões metodológicas não foram ouvidos os clientes da empresa. Com certeza esta seria uma fonte muito interessante de informações, porém em 4 dos 5 modelos teóricos analisados, a única fonte consultada é dos dirigentes das empresas, havendo a comparação da percepção dos clientes com a dos membros da organização apenas no estudo realizado por DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993).

### **3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS**

Por tratar-se de um estudo eminentemente exploratório e qualitativo, a fase mais crítica foi a de tratamento e análise de dados.

Seguindo a proposta de YIN (1990) citada anteriormente quanto as estratégias analíticas gerais, no presente estudo buscou-se uma comparação entre o referencial teórico consolidado através de pesquisa bibliográfica com a realidade da prática de marketing no varejo brasileiro, representado pelo estudo de caso do Magazine Luiza, efetuando-se assim a aplicação da análise de correspondência (Pattern-Matching), que colaborou para a ampliação daquele arcabouço teórico.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO UTILIZADO E RESULTADOS ESPERADOS

O método do caso apresenta como maior limitação a impossibilidade de generalização de seus achados para as demais empresas do setor. A projeção dos achados da amostra para a população é chamada de inferência estatística, o que não pode ser feito no estudo de caso.

De acordo com CAMPOMAR (1991) “o estudo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de casos feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões Por que? E Como? (p.96).

Deste modo, apesar desta séria limitação de ordem estatística, considera-se proveitosa a aplicação do método, que também poderá conter algum viés de percepção do entrevistador (no caso o pesquisador) tanto na fase de coleta quanto de análise de informações.

Os principais resultados esperados estão ligados a uma contribuição para a teoria e a prática do marketing de varejo no Brasil.

No campo acadêmico, espera-se que este estudo venha a colaborar com o desenvolvimento de um modelo de orientação para o mercado próprio para o varejo e para a realidade do mercado brasileiro.

No campo profissional, espera-se colocar à disposição das demais empresas um estudo de caso que funcione como fonte para “benchmarking” ilustrando práticas testadas e aprovadas no duro campo de batalha por mercados. Deste modo, se estará oportunizando um aumento de competitividade para as organizações, os empresários e profissionais que atuam no varejo.

Finalmente, espera-se ter podido contribuir para a constituição de uma linha de pesquisa que amplie e aprofunde este tema, examinando as implicações para as instituições varejistas da adoção da filosofia de marketing e da orientação para o mercado, contribuindo para a intensificação das relações entre os segmentos acadêmico e empresarial.



## 4 ESTUDO DE CASO: MAGAZINE LUIZA

Após a análise extensiva das diversas proposições teóricas de modelos que avaliam o grau de orientação para o mercado, sintetizadas em um arcabouço conceitual ampliado, efetuou-se uma observação da implementação do conceito de marketing na prática, estudando-se o caso do Magazine Luiza, rede de comércio varejista com expressivo crescimento nos anos 90 e de grande criatividade. A seguir serão apresentados os principais aspectos abordados, iniciando-se por uma retrospectiva histórica de seu desenvolvimento, mostrando-se a seguir sua estrutura organizacional, bem como a missão, valores e princípios além do detalhamento do processo de modernização, finalizando com uma descrição dos principais programas em cada área administrativa da empresa, tomando-se por base o Modelo Ampliado de orientação para o mercado proposto no capítulo anterior. Este estudo de caso proporcionou diversas contribuições para a estrutura de análise da orientação para o mercado proposta.

### 4.1 HISTÓRICO

A loja “A Cristaleira” em Franca, interior de São Paulo, adquirida em 1957 por Luiza Trajano Donato e seu marido Pelegrino, foi o embrião do que é hoje o Magazine Luiza. Esta empreendedora, que começou na cidade como balconista e juntou o dinheiro para comprar esta pequena loja de presentes, sempre foi inovadora e preocupada com a satisfação da sua clientela, adotando a simplicidade como diretriz existencial e administrativa. Durante o tempo que esteve ligada diretamente ao dia a dia da empresa, Luiza Trajano trabalhou para estar próxima do cliente e interagindo sempre com seus funcionários em suas 33 lojas de então. Saindo praticamente do nada, construiu um grupo empresarial que em 1991 teve um faturamento de 110 milhões de dólares, com lojas espalhadas pelo interior de São Paulo e Minas Gerais, diversificando as áreas de atuação do grupo, incluindo concessionárias de automóveis, revenda de pneus, lojas de consórcio e imobiliária.

A inovação a acompanhou desde o início, quando ela e seu marido já vendiam geladeiras, televisores e roupas por catálogos nas usinas de álcool das redondezas de Franca, o que, muitos anos depois com a utilização da tecnologia, deu origem às lojas eletrônicas. Nas suas palavras para a Revista Exame (1992): “Temos de criar sempre, só assim continuaremos a crescer.”(p.63).

Outro valor fundamental para ela era a intimidade com o cliente. Tratando-o pelo nome e negociando, caso a caso, descontos e prazos de pagamento, ela acabou conquistando a freguesia e expandindo com segurança seu negócio. Quando tinha uma grande rede de lojas, fazia questão de não perder o contato com a clientela e visitava constantemente as filiais para verificar se os clientes estavam sendo bem atendidos.

Em junho de 1991, visando manter o ritmo de expansão dos negócios, ela passou a superintendência, das lojas para sua sobrinha, Luiza Helena Inácio Rodrigues e assumiu a presidência do conselho da Holding acionária LTD que controlaria a administração de todas as empresas do grupo.

Luiza Helena, por sua vez, ao assumir a superintendência do Magazine Luiza comandou uma verdadeira revolução na empresa, dando início a uma fase de grande crescimento e mudanças constantes e profundas no modo de administrá-la, buscando através da modernização prepará-la para competir com sucesso.

Assim como sua tia, Luiza Helena também “tem o comércio nas veias”, atuando com vendas desde os 12 anos, tendo passado por todas as funções e departamentos das lojas da rede: foi auxiliar, caixa, encarregada de crediário, vendedora, encarregada de setor, gerente de loja e diretora comercial da rede, antes de assumir a superintendência.

O processo de modernização da empresa, iniciado em 1991 com o objetivo de aumentar a sua produtividade e lucratividade, foi denominado de “novo ciclo” e passou por várias fases, operando profundas mudanças na administração e estrutura da rede e será mais detalhado adiante.

Neste período de desenvolvimento houve alguns marcos:

- Em 1992 foram criadas as lojas eletrônicas Luiza, instaladas em cidades de menor porte (cerca de 50.000 habitantes) onde não há produtos nos mostruários e a comercialização é feita através de catálogos, vídeos e multimídia. Com número reduzido de funcionários e área de 160 a 200 m<sup>2</sup>, proporciona uma grande redução de custos, viabilizando sua operação nestes mercados. Um centro de promoções com aproximadamente 50 lugares é utilizado para oferecer cursos gratuitos para a comunidade em parceria com fornecedores. Serve também como espaço para

palestras do SEBRAE, campanhas de vacinação e outras ações de interesse da população local. Cabe ressaltar que os vendedores deste tipo de loja tem que ter uma qualificação mais ampla, passando por um treinamento mais longo, pois deverão vender produtos de todos os departamentos com igual competência, tendo um papel fundamental no fechamento da venda.

- Também em 1992 foi constituído o Consórcio Nacional Luiza, comercializando veículos e eletrodomésticos.
- Em 1995 foi criada a Luiza Factoring e Fomento Mercantil Ltda visando a compra de direitos creditários e de prestação de serviços para pequenos e médios fornecedores.
- Aquisição em 1996 de 23 lojas das casas Felipe marcando a entrada nos Estados do Paraná e Mato Grosso do Sul.
- Abertura de mais 18 lojas ( convencionais e eletrônicas ) em 1997 e 98.
- Inauguração da Loja Virtual Luiza em 1999, com atendimento através do televidas e pela Internet.

Todos esses avanços foram acompanhados por uma modificação na estrutura e funcionamento da empresa visando garantir agilidade no processo decisório, comprometimento dos funcionários e satisfação dos clientes.

#### 4.2 ESTRUTURA DO GRUPO LUIZA

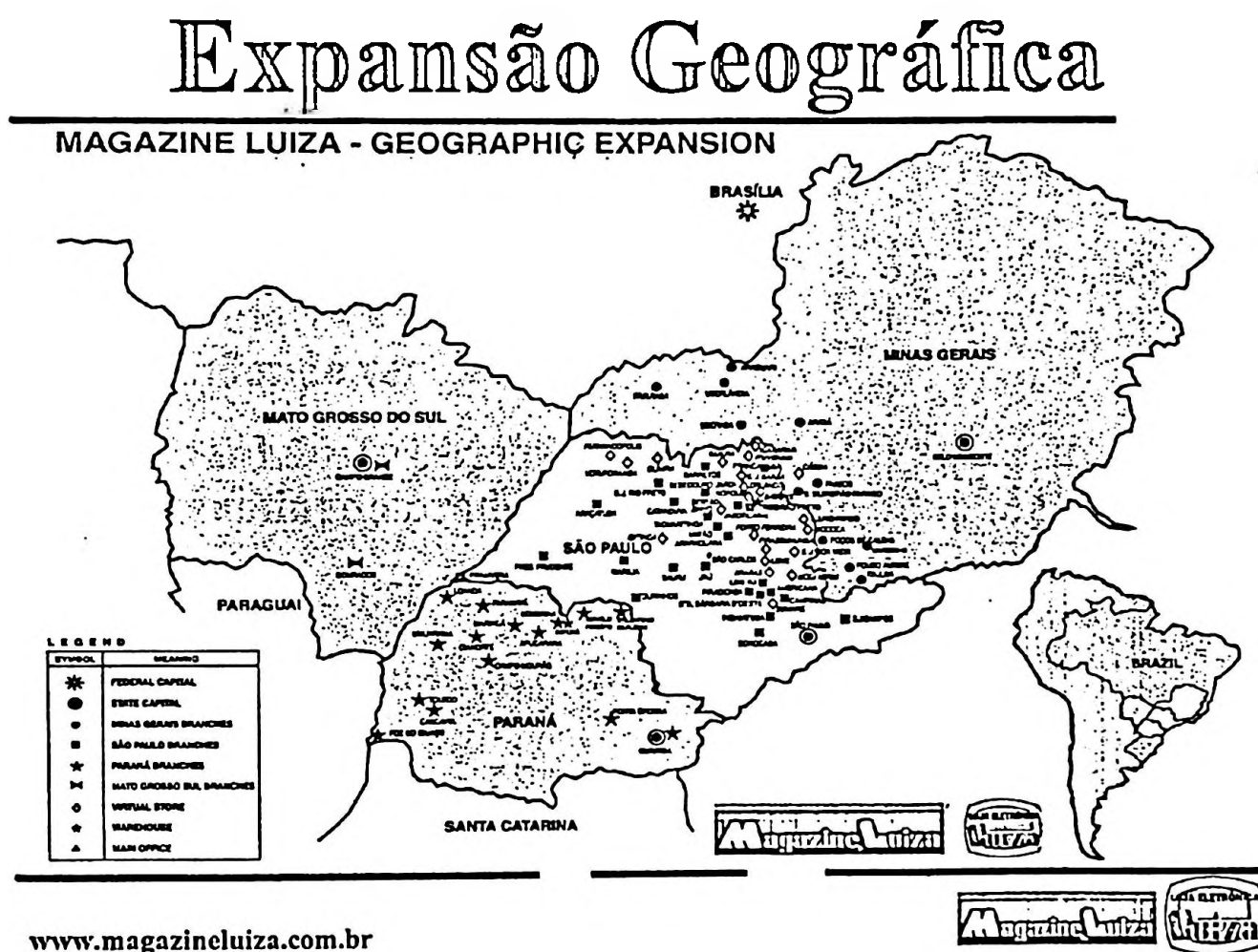
O Grupo Luiza, administrado pela Holding LTD Participações S/A, congrega diversas empresas conforme descrito no quadro abaixo. Estas empresas foram resultantes da atuação no setor de comercialização de eletrodomésticos e móveis e nas concessionárias de automóveis, surgindo depois negócios complementares e sinérgicos com estes dois ramos.

#### QUADRO 8: EMPRESAS DO GRUPO LUIZA

LTD Participações S.A.	Holding Acionária
MTG- Adm. E Assessoria S.A.	Administradora do Grupo Luiza
Magazine Luiza S.A.	Rede de Lojas de Departamento
M.L. Veículos Ltda.	Concessionária de veículos FIAT
Luiza Automóveis Ltda.	Concessionária de veículos FIAT
Pelegrino Automóveis Ltda.	Revendedora de veículos FIAT
Meta Veículos e Peças Bauru Ltda.	Concessionária de veículos FIAT
UBERVEL- Uberaba Veículos Ltda.	Concessionária de veículos Chevrolet
Consórcio Nacional Luiza S/C Ltda.	Consórcio de veículos e eletrodomésticos
Castelo Empreend.Imobiliários S/C Ltda	Loteamento de terrenos em Franca
Luiza Factoring e Fomento Mercantil Ltda.	Prest. Serviços para Pequenos e Médios Fornecedores

### 4.3 PERFIL E ORGANIZAÇÃO DO MAGAZINE LUIZA

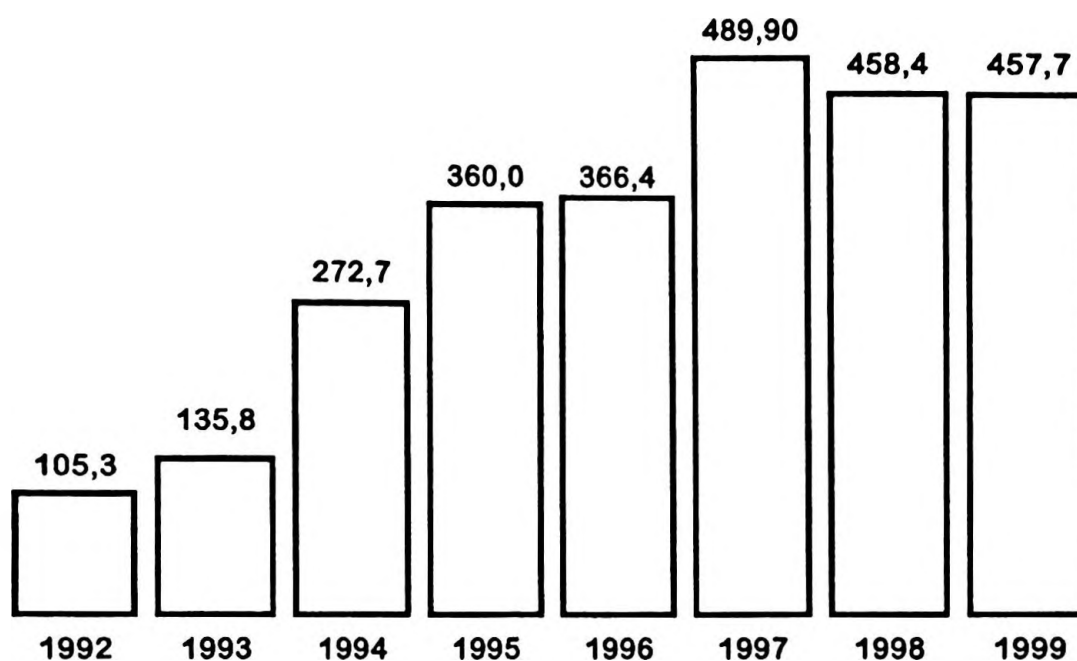
O Magazine Luiza por sua vez comercializa produtos eletroeletrônicos e telemáticos, móveis, presentes e brinquedos dentre outros. Possui 92 lojas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Mato Grosso do Sul (vide figura 10) sendo 72 convencionais, 20 eletrônicas, além da Loja Virtual que comercializa através do telemarketing e da Internet, atendendo a todo o país.



Fonte: MAGAZINE LUIZA. Expansão geográfica. Disponível na Internet: [www.magazineluiza.com.br](http://www.magazineluiza.com.br)

Figura 10: Localização das lojas

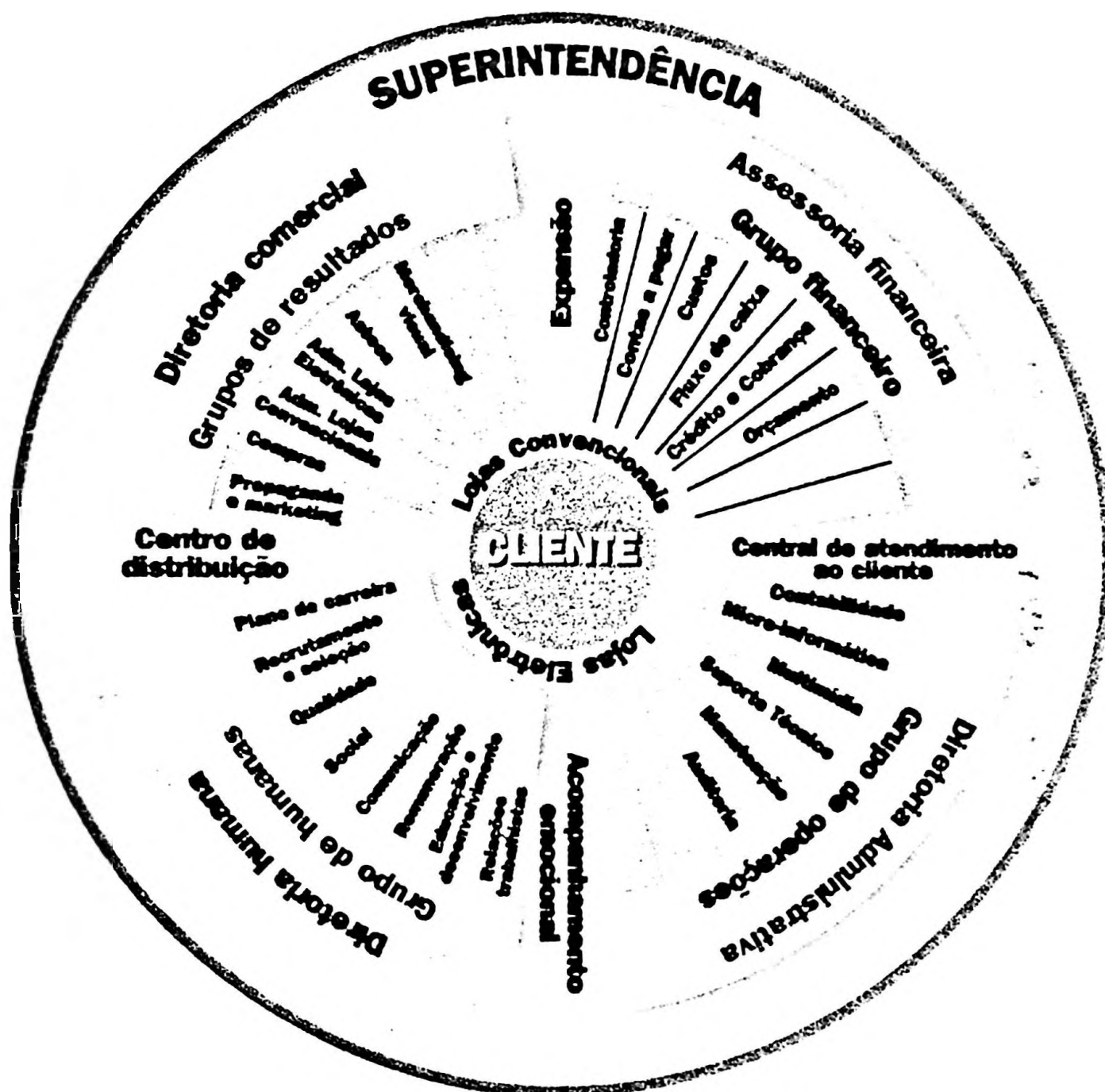
Seu faturamento praticamente foi multiplicado por 4 no período entre 1.992 e 1.999, registrando uma taxa média anual de crescimento de 23%, pulando de 30 para 92 lojas, diversificando o sortimento de produtos. A evolução do faturamento é apresentada no quadro abaixo.



Fonte: MAGAZINE LUIZA. Disponível na Internet: [www.magazineluiza.com.br](http://www.magazineluiza.com.br)

Figura 11: Faturamento anual em milhões de reais de 1992 a 1999

A rede de lojas possui aproximadamente 2.500 funcionários, sendo apenas 100 no escritório central. A estrutura organizacional vem sendo modificada ao longo dos anos, evoluindo sempre com a filosofia de melhor atender aos clientes. São reproduzidos abaixo os dois últimos organogramas adotados, sendo que ambos contemplam a agilidade e a simplicidade que caracterizam o grupo.

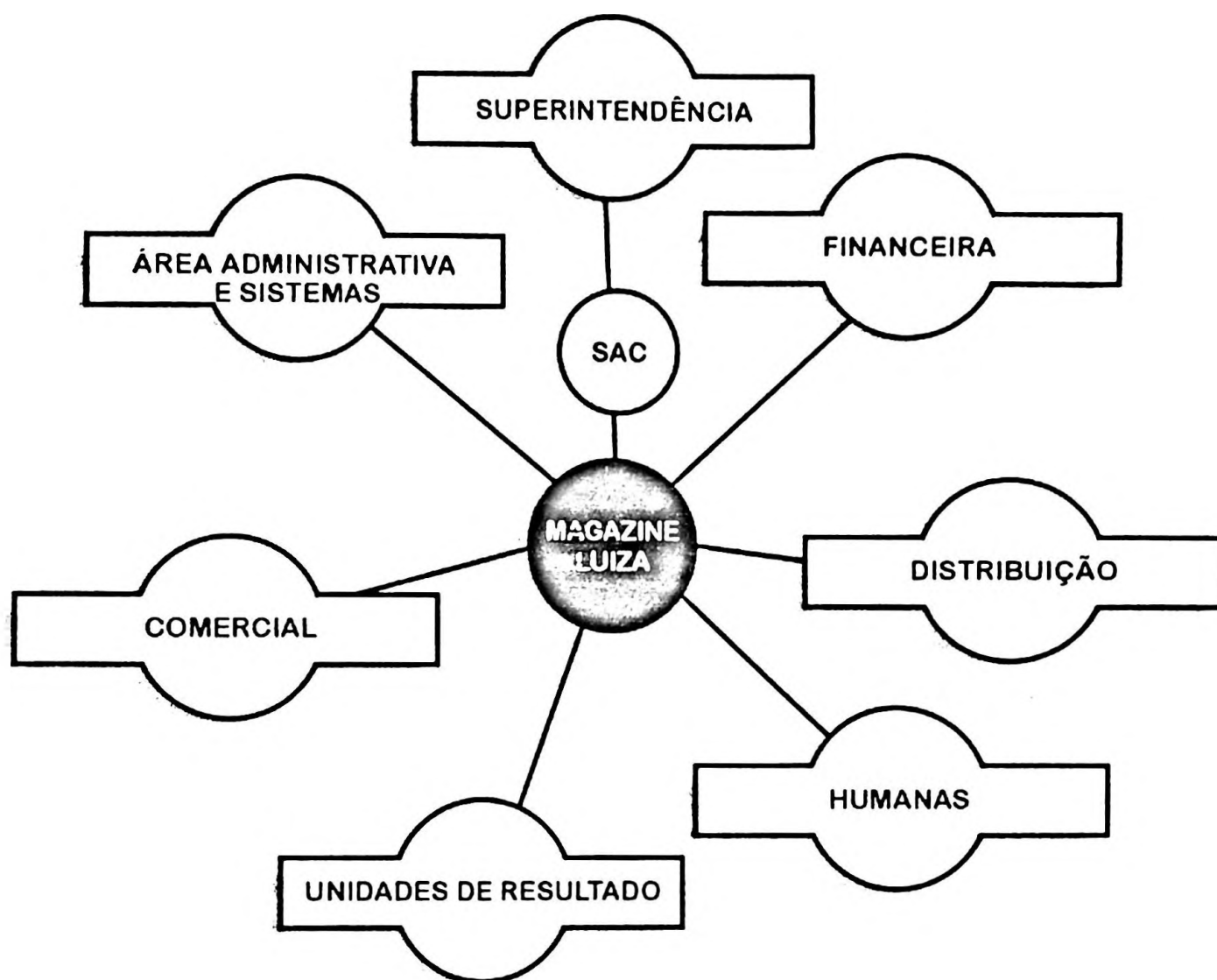


LOJA ELETRÔNICA  
**Luiza**

**Magazine Luiza**

Fonte: MAGAZINE LUIZA. Disponível na Internet: [www.magazineluiza.com.br](http://www.magazineluiza.com.br)

Figura 12: Organograma de 1993 a 1997.



Fonte: MAGAZINE LUIZA. Disponível na Internet: [www.magazineluiza.com.br](http://www.magazineluiza.com.br)

Figura 13: Organograma a partir de 1998.

#### 4.4 DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VALORES E DIRETRIZES

Durante o processo de modernização foram sendo elaborados os elementos que definem o rumo da organização, servindo de parâmetro para a conduta individual e coletiva, e que serão apresentados a seguir.

---

##### MISSÃO:

**“Ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada,  
que visa sempre o bem estar comum”.**

---

Cumpra observar que este enunciado assemelha-se mais ao conceito de visão do que o de missão, pois segundo KOTLER (1997) uma boa declaração de missão foca um número limitado de metas, destaca as principais políticas e valores da empresa e define os principais escopos de competência em termos de setor, de produto e de aplicações, de segmento de

mercado, vertical e geográfico (p.77). A missão deixa claro o motivo da existência de uma organização, ao passo que a visão define como a empresa quer ser em termos ideais,

---

## VALORES

---

- Crença no potencial das pessoas
- Ética
- Lucratividade
- Ser útil à comunidade da qual faz parte
- Cliente como o ponto focal

---

## DIRETRIZES

---

- Fazer acontecer com simplicidade, harmonia e ordem
- Buscar a transparência e a verdade nas relações
- Ênfase na aprendizagem coletiva
- Ter o cliente como foco principal
- Buscar o desenvolvimento sustentável
- Elevar o nível de consciência através do processo educativo

---

## EQUAÇÕES CHAVE OU DESAFIOS ESTRATÉGICOS

---

- Como “fazer acontecer” com excelência, qualidade e produtividade dentro da simplicidade, harmonia e ordem?
- Como crescer com velocidade, qualidade e rentabilidade?
- Como crescer na crise, com baixo investimento, aproveitando os recursos existentes, num curto espaço de tempo?

Deste última questão nasceu o projeto de Loja Eletrônica Luisa, demonstrando a capacidade de orientar-se o planejamento estratégico por estes desafios ou questões-chave.

### **4.5 DETALHAMENTO DO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO: NOVO CICLO**

Objetivando aumentar a velocidade nas ações e resultados, com sinergia grupal entre as diversas áreas da empresa, aliada a maior motivação e produtividade dos funcionários,



melhorando o atendimento ao cliente e a disputa pela liderança de mercado das cidades onde atua o Magazine Luiza foi alvo de um processo de modernização conduzido por Luiza Helena e que desdobrou-se em diferentes etapas que serão comentadas a seguir.

## MOBILIZAÇÃO - 1991

Naquele momento era crucial romper antigos paradigmas e engajar a todos no processo de mudança que se iniciava. Para que a equipe percebesse logo o comprometimento da alta administração com a modernização do grupo, reduzindo resistências e acelerando as mudanças de comportamento e atitude que deveriam ocorrer com as pessoas, foram feitas as modificações no ambiente físico, com a derrubada de paredes. Todos passaram a compartilhar um espaço único, facilitando a interação entre as áreas e o trabalho em equipe e agilizando a circulação de informações o que aceleraria o processo de tomada de decisões. O processo de eliminação de papéis, a simplificação de procedimentos, o dia da faxina, foram alguns passos iniciais da desburocratização que culminou com a eliminação do Departamento de O e M. Este movimento também foi acompanhado da descentralização das decisões, passando-se a dar liberdade para todos trabalharem, cobrando-se os resultados a serem atingidos e estabelecendo-se incentivos aos que cumprissem seus objetivos.

Era preciso também comunicar a todos sobre a direção e finalidade destas mudanças, fazendo com que todos se sentissem integrados neste processo para o que foi instituído o rito de comunhão, em que uma vez por semana todos compartilham informações e emoções, estimulando o espírito de corpo (o que será detalhado adiante) além do café da manhã com a superintendência.

Outra providência crucial foi a definição da missão, dos valores e princípios da empresa que serviriam de guia para todos ao longo desta década.

Naturalmente como houve grandes e profundas mudanças e muitos funcionários poderiam sentir-se inseguros ou ameaçados, foi oferecido um atendimento de psicologia preventiva.

## SUSTENTAÇÃO – 1992

Neste segundo momento o foco continuava nas pessoas que compõem a organização, estabelecendo-se planos de auto-desenvolvimento, passando a responsabilidade pelo plano de carreira para cada funcionário. Trabalhou-se também o resgate do papel do vendedor, muitas

vezes encarado como um profissional de 2ª linha ou um “bico” para quem não teve sucesso em outras carreiras. Diversas ações foram feitas para aumentar a auto-estima destes profissionais, além do que todos na empresa passaram a ter como cargo ocupado nos cartões de visita a função de vendedor, inclusive a superintendente, ressaltando a importância de todos e de cada um no processo de satisfação do cliente através da venda.

Neste ano houve também o 1º Encontro de funcionários, no qual a direção da empresa interagiu com a base, informando-os, integrando-os e motivando-os para o aumento da produtividade.

Foram firmadas ainda diversas parcerias com os principais fornecedores, estabelecendo-se objetivos e estratégias para o crescimento mútuo e facilitando as negociações.

Outro destaque foi a criação das Lojas Eletrônicas, cujo caráter de pioneirismo e inovação marcou a trajetória do grupo, antecipando-se a tendência do varejo virtual que viria a intensificar-se no final da década.

## CONSOLIDAÇÃO - 1993

Nesta fase houve mudanças no organograma da empresa, além de terem sido desenvolvidos programas gerenciais básicos e programas de qualidade, objetivando-se qualificar ainda mais os funcionários, preparando-os para assumirem gradualmente mais responsabilidades, pré requisito para a evolução no processo de participação nos resultados da empresa.

Naquele ano na convenção de gerentes permitiu-se a companhia dos seus conjuges, estreitando as relações da empresa com seus colaboradores.

As campanhas de Natal foram realizadas com enfoque social, ressaltando a importância da inserção comunitária da empresa.

## AÇÃO - 1994

Neste ano continuaram sendo desenvolvidos programas de qualidade tendo como foco central o cliente, além da modernização nos pontos de venda, o que somado a introdução do real proporcionou um enorme aumento no volume de vendas, fazendo a empresa crescer 120% entre 1993 e 1994.

## SOLIDIFICAÇÃO – 1995 E 1996

Neste período o foco buscado foi a segurança, o aperfeiçoamento e a sustentação da empresa.

A idéia era evitar que o aumento nas vendas não fosse acompanhado por uma estruturação na administração da empresa, causando um “inchaço” e não uma evolução.

Outra providência foram os treinamentos práticos e a presença de analistas de sistemas nas áreas acelerando o processo de informatização da empresa, o que seria fundamental para o trabalho em equipe e para a agilidade de resposta às informações tida como uma das maiores prioridades na organização. Estes sistemas de informações também subsidiaram com maior precisão o processo de fixação de objetivos e o controle de resultados.

Outro marco importante foi a criação da central de atendimento ao cliente, subordinada diretamente a superintendência e muito valorizada como instrumento para a solução imediata de problemas dos clientes.

## EXPANSÃO – 1997

A busca de um crescimento acelerado consolidou-se com a incorporação e adequação de 23 lojas das Casa Felipe ( ocorrida em 1996) que atuava no Paraná e no Mato Grosso do Sul, somando-se as 13 novas lojas abertas no 2º semestre.

## EVOLUÇÃO – 1998 e 1999

Neste período as prioridades definidas como objetivos centrais do planejamento estratégico foram: cliente feliz, aumento da rentabilidade, aumento do volume de vendas, novos negócios e empresa cidadã. Todos estes foram desdobrados em inúmeros programas e ações que eram rapidamente implementados, com a participação de todos.

Outra característica observada foi a contínua evolução de todos os processos até então vivenciados, sendo que a obsessão de todos na empresa é o de “quebrar seus próprios records”, não se satisfazendo com as conquistas momentâneas.

Novamente modificou-se o organograma, tornando-se mais enxuto e focando uma visão sistêmica de organização em que todas as áreas estão interligadas entre si, com o objetivo de atender ao cliente e as lojas foram consideradas unidades de resultados.

Foi criado o conselho de lojas, órgão interno de representatividade dos funcionários, fomentando a participação de todos no processo decisório descentralizado.

Outro feito importante foi a inauguração da Loja Virtual Luiza, com abrangência nacional, otimizando a utilização da estrutura que foi montada para as lojas eletrônicas.

De modo geral todo esse esforço de modernização teve um grande sucesso pela firmeza com que foi conduzido e pela legitimidade da liderança de Luiza Helena, reconhecida por todos na organização, além da contribuição decisiva dos demais dirigentes que, cada um a seu modo, realizaram as tarefas sob sua responsabilidade visando engajar a todos neste esforço de satisfazer aos clientes, conciliando os aspectos técnicos e humanos.

#### **4.6 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (OPM)**

Tomando por base o modelo ampliado de orientação para o mercado, resultante da análise das proposições teóricas apresentadas no capítulo 2 desta tese, formulou-se um roteiro (vide anexo 1) que foi utilizado nas entrevistas com os funcionários e dirigentes do Magazine Luiza. Conforme relatado anteriormente na metodologia da pesquisa, as entrevistas em profundidade conduzidas pelo próprio pesquisador, visaram observar a implementação da orientação para o mercado no varejo brasileiro, gerando novas idéias que pudessem complementar as propostas conceituais anteriores, o que de fato ocorreu. Deste modo, serão apresentados a seguir os principais aspectos e procedimentos administrativos que afetam a adoção da filosofia de marketing na empresa estudada.

##### **4.6.1 Cultura Organizacional**

Para avaliar-se o tipo de cultura organizacional do Magazine Luiza, utilizou-se o questionário proposto por DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) conforme descrito no anexo 1. Este instrumento avalia quatro dimensões que caracterizam o tipo de cultura de uma empresa: o tipo de organização, o tipo de liderança, os fatores que mantêm a empresa unida e os aspectos mais importantes para a empresa. Deste modo, a cultura organizacional é classificada conforme o resultado do levantamento das características citadas, como sendo uma cultura de clã, de adhocracia, de hierarquia e de mercado.

No caso em foco, foi aplicado o questionário para 5 dos entrevistados. Os escolhidos para responder ao questionário foram os diretores administrativo e comercial e os gerentes de compras, de marketing e de RH, sendo que as respostas indicaram claramente que o Magazine Luiza caracteriza-se por uma cultura de adhocracia. Cabe ressaltar que as respostas foram muito semelhantes, demonstrando mais uma vez o alinhamento de visão dos colaboradores.

De acordo com as observações efetuadas e com os questionários respondidos pode-se detalhar a cultura organizacional nos sub-itens abaixo:

#### A ) Tipo de organização:

Foi considerada muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a se expor e assumir riscos.

Isto é constatado facilmente pelo volume de inovações e de propostas que todos os funcionários apresentam durante o desenvolvimento dos trabalhos. Devido a descentralização e a desburocratização, somadas ao compartilhamento de informações e ao elevado grau de autonomia, observa-se que os funcionários não tem medo de apresentar suas idéias, sendo encorajados a colocá-las em prática, em geral formando equipes multi-funcionais. A velocidade de tomada de decisão e de implementação das ações é uma das grandes prioridades para a empresa, conforme comentado anteriormente, colaborando para isto a ausência de paredes, uma estrutura flexível e com o mínimo de níveis hierárquicos, com comunicações internas abundantes e com grandes incentivos ao empreendedorismo e a criatividade.

#### B ) Tipo de liderança:

Neste item houve praticamente uma unanimidade em classificar a liderança como empreendedora, inovadora, alguém que assume riscos. O mais interessante foi notar que ninguém considerou a liderança paternalista, ficando claro que o objetivo de orientar a equipe para um comportamento amadurecido, com metas claras e uma gestão voltada para os resultados não ofuscou a questão do empreendedorismo, da inovatividade, de assumir riscos que contagiaram todos os níveis da organização, visto serem características associadas tanto a liderança quanto ao tipo de empresa como um todo.

Conclui-se que este papel de liderança é fundamental para o sucesso da implementação do conceito de marketing, orientando a empresa para o mercado.

### C ) Fatores de união da empresa

Este aspecto apresentou razoável dispersão de respostas, sendo que a maioria considerou que o que mantém unida a empresa é um comprometimento com a inovação e o desenvolvimento, existindo uma ênfase em ser o primeiro. Novamente, houve uma grande consistência entre esta visão e os valores expressos nas diretrizes estratégicas do Magazine Luiza como: “fazer acontecer com simplicidade, harmonia e ordem” ou “busca desenvolvimento sustentável”, que conduzem a inovação, como nas promoções Liquidação Fantástica e Só Amanhã, ou na criação pioneira das lojas eletrônicas, além de diversos avanços nas práticas de gestão da rede como o Rito de Comunhão e o Padrinho de Loja entre outros .

### D ) O que é importante para a empresa :

Nesta questão houve uma grande dispersão de respostas pois os respondentes julgaram que todos os itens são importantes, devendo haver a busca simultânea dos mesmos, mas a maioria considerou que a empresa enfatiza o crescimento e aquisição de novos recursos. A rapidez de resposta para assumir novos desafios é importante. Esta percepção esta coerente com todos os programas desenvolvidos pelo Magazine Luiza e demonstra uma grande consistência com os itens anteriores.

Deste modo, conclui-se que a cultura organizacional do Magazine Luiza é uma adhocracia, focando a inovação, o empreendedorismo e a aceitação de riscos no processo, adotando a flexibilidade organizacional e a espontaneidade, com uma ênfase no foco externo, buscando posicionar-se, diferenciando-se da concorrência. De acordo com DESPHANDE et al.(1993) este tipo de cultura seria o segundo com melhor desempenho nas empresas, perdendo apenas para a cultura de mercado, devido ao maior controle e ordem daquela situação. No presente caso, graças ao intenso trabalho de endomarketing, que já dura anos, acredita-se que a empresa consiga um desempenho excelente por utilizar mecanismos de controle interno, necessários para dar suporte ao sistema de remuneração vinculado aos objetivos atingidos e por um controle oriundo dos próprios colegas de trabalho, visto o elevado espírito de corpo existente. Deste modo, é feita uma combinação ótima entre a flexibilidade e espontaneidade que levam ao empreendedorismo e a inovação, e o controle e a coordenação que garantem o atingimento dos objetivos e a competitividade necessários.

#### 4.6.2 Inovatividade

A inovatividade do Magazine Luiza está expressa em inúmeras atividades, mas o aspecto mais importante é que está enraizada como uma das principais diretrizes estratégicas da empresa. Pode-se dizer que faz parte do DNA da organização, de tão forte que é sua influência sobre o comportamento das pessoas, em todos os níveis organizacionais e em todas as áreas funcionais da empresa. Desde o início do processo de modernização em 1991, o que se viu foi uma sucessão de iniciativas ousadas e inovadoras, tanto na dimensão administrativa quanto na técnica, criando-se um ambiente que favoreceu ao engajamento de todos neste esforço de mudança e de evolução. Para constatar-se esta visão, aplicou-se o questionário sobre inovação aos 5 entrevistados avaliando-se a percepção dos mesmos quanto ao grau de inovatividade administrativa, ligada aos avanços no sistema de gestão da empresa, e quanto às inovações técnicas, ligadas a atividade varejista em si.

Observou-se novamente um enorme consenso nas avaliações, sendo que a empresa foi considerada por todos como altamente inovadora em ambos os aspectos. Conforme as informações levantadas nas demais entrevistas e nos materiais impressos, o Magazine Luiza tem marcado sua trajetória pela inovação. No aspecto administrativo pode-se destacar:

- a enorme revolução na área de recursos humanos, com um plano de carreira feito pelo próprio funcionário; com novos sistemas de remuneração vinculados a resultados tanto da empresa quanto dos funcionários (avaliando resultados quantitativos e qualitativos); novos benefícios também regulados pelos objetivos atingidos; a gestão participativa de verdade; a intensa disseminação de informações com grande transparência; ao real *empowerment* dos funcionários; as ações de endomarketing que propiciaram uma transição menos traumática para um novo sistema de gestão, incluindo o próprio Rito de Comunhão.
- a utilização de sistemas de informações gerenciais ágeis e integrados, permitindo o perfeito controle das atividades e a rápida correção de rumos quando necessário. Este sistema oferece indicadores precisos do desempenho de todos na organização, o que torna o processo administrativo extremamente ágil. Dentro deste processo utiliza-se o micro estratégico nas filiais que facilita a gestão dos gerentes e vendedores, fornecendo-lhes inúmeros parâmetros para a tomada de decisões.

- a eliminação da área de O&M, com um processo de desburocratização e descentralização, dividindo a responsabilidade entre todos os funcionários, mas com o devido reconhecimento pessoal e financeiro.
- estruturação de um database marketing completo e eficiente, que gera informações estratégicas para a administração da empresa, tanto para marketing quanto para compras.
- avanços na área de marketing, integrando-se a compras para ações cooperadas com fornecedores, estabelecendo produtivas parcerias para promoções. Outra inovação foi a descentralização de verbas para propagandas com aplicação local, adequando-se as realidades e necessidades de cada praça. Na área de compras as parcerias com fornecedores, estipulando-se metas de vendas, bônus de final de ano, condições de assistência técnica e negociações comerciais, foram sendo firmadas, aumentando a competitividade no setor.

Com relação às inovações técnicas, ligadas a sua operação varejista, pode-se destacar:

- criação das Lojas Eletrônicas (1992) antecipando a tendência do comércio virtual e inovando em termos de canal de distribuição com a Loja Virtual Luiza.
- criação de promoções de venda inéditas e de alto impacto como a Liquidação Fantástica, o Só Amanhã, a campanha do 7, as ações de marketing direto, utilizando o *database* da empresa com 2 milhões e 500 mil clientes além de ações de guerrilha como nas estréias dos programas de Ana Maria Braga e Jô Soares na Rede Globo.
- criação de um sistema de atendimento ao consumidor com o objetivo de 100 % de solução dos problemas.
- inovações no *layout* das lojas, modernizando o ponto de vendas.

Deste modo, pode-se perceber que a inovatividade do Magazine Luiza é fator decisivo para aumentar sua orientação para o mercado pois o foco é sempre o de satisfazer ainda mais ao cliente e de buscar diferenciação competitiva, adaptando-se ou antecipando-se as freqüentes mudanças ambientais.



### 4.6.3. Antecedentes para a OPM

De acordo com o modelo proposto por JAWORSKI e KOHLI (1993) os fatores que contribuem decisivamente para a adoção da orientação para o mercado em uma empresa seriam os ligados à alta administração, às dinâmicas interdepartamentais e aos sistemas organizacionais, conforme representado no quadro abaixo:

QUADRO 9: FATORES DECISIVOS PARA A ADOÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO – JAWORSKI E KOHLI(1993)		
ALTA ADMINISTRAÇÃO	DINÂMICAS INTERDEPARTAMENTAIS	SISTEMAS ORGANIZACIONAIS
Ênfase na OPM Aversão ao Risco	Conflitos Conectividade	Departamentalização Formalização Centralização Sistema de Recompensas

Fonte: JAWORSKI e KOHLI, 1993, p.55.

No caso do Magazine Luiza constatou-se o que segue:

#### 1. ALTA ADMINISTRAÇÃO

A cúpula diretiva da empresa, principalmente sua superintendente, enfatiza de modo permanente a grande importância da adaptação ao mercado, do monitoramento e respeito à concorrência e da satisfação das necessidades e de servir aos clientes. E isto ultrapassa a questão retórica, reafirmando-se pelas ações e exemplos cotidianos. A maior demonstração disto é a importância do Disque Luiza–Central de atendimento ao cliente que reporta-se diretamente a superintendência, garantindo a solução de 100% dos problemas encaminhados e que tem como lema “o cliente tem sempre razão”. Uma das normas mais rígidas da empresa é quanto a prioridade que deve ser dada as reclamações dos clientes, interrompendo a qualquer momento as atividades da superintendente por mais importantes que sejam para solucionar as questões com rapidez.

Outro mecanismo de informação quanto a situação do mercado é o rito de comunhão, durante o qual todos recebem muitas notícias, inclusive sobre o ambiente competitivo.

Finalmente, está explícito nas diretrizes e valores básicos da empresa o conceito do cliente como ponto focal da sua atuação.

Outra característica marcante da alta administração é o arrojo, a ousadia, a disposição de assumir riscos e de inovar. Desde a adoção de novas técnicas de administração, principalmente na gestão da informação e dos recursos humanos até a criação de novos formatos varejistas (loja eletrônica) e de novas promoções (liquidação fantástica e só amanhã). A liquidação fantástica é feita no 1º sábado do ano, com reduções de até 70% nos preços, abrindo-se a loja às 5 horas da manhã e fechando às 11 horas. Graças a grande credibilidade que essa promoção tem junto ao mercado, milhares de pessoas formam filas quilométricas, com alguns chegando com 24 horas de antecedência, para serem os primeiros a aproveitar esta oportunidade. São liquidados produtos dos mostruários além de mercadorias acertadas em parcerias com os fornecedores. São mais de 10 milhões de reais de venda em 6 horas, crescendo ano a ano o volume de vendas e o impacto no mercado, sendo que este ano houve uma matéria de 3 minutos no programa Fantástico da Rede Globo com repercussão nacional, além de inúmeras notícias nos principais jornais fortalecendo a imagem da marca.

Outra criação do Magazine Luiza foi a promoção Só amanhã, feita através de parcerias com fornecedores objetivando a venda de um produto em enormes volumes, com preços muito baixos, durante um só dia, tendo atingido marcas impressionantes como 14.000 toca fitas ou 12.000 fornos de microondas.

Todos na organização são estimulados a dar suas contribuições, trazendo novas propostas em todas as áreas, criando-se um ambiente de receptividade e respeito para com as idéias alheias. Ninguém fica constrangido em sugerir inovações, tendo apenas que embasar e estruturar bem sua proposta, o que é feito muitas vezes em grupo com outros colegas. Na própria missão da empresa está marcada esta característica: “ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada, visando sempre o bem estar comum”.

## 2. DINÂMICAS INTERDEPARTAMENTAIS

No Magazine Luiza a questão dos conflitos e conexões entre os departamentos tem sido aperfeiçoada ao longo do processo de modernização da empresa atingindo um nível bastante elevado graças a adoção de visão sistêmica da organização. A impressão que se tem logo na chegada ao visitar o escritório central da empresa, é de que a completa ausência de paredes divisórias, permitindo que todos trabalhem em um único grande espaço, elimina de fato todas as barreiras à comunicação, facilitando a integração e cooperação entre as áreas, aumentando muito a velocidade da circulação de informações e acelerando o processo de tomada de decisões e de implementação de medidas corretivas.

A política de portas abertas não é mera figura de linguagem pois todos estão disponíveis para o diálogo permanente e preparados psicologicamente para dar e receber “feedback” dos demais membros da organização (nas palavras de um dos dirigentes: portas abertas e corações abertos). Todos são estimulados a utilizar a franqueza e a transparência na troca de idéias, evitando-se a demagogia e os subterfúgios. A área de recursos humanos trabalha sempre com o objetivo de estimular o consenso, obtido após um embate de idéias em que todos devem definir uma posição. Porém uma vez definida uma proposta, todos devem comprometer-se com ela.

Também é marcante a identidade de valores e crenças, sendo que literalmente todos os entrevistados utilizaram a expressão “alinhamento” como uma característica essencial para o sucesso da empresa e o bem estar de todos. As ações de endomarketing serão tratadas mais adiante.

Pode-se perceber que este alinhamento também contribui para a enorme agilidade da empresa, pois apesar de utilizar-se de processos decisórios participativos, integrando várias áreas e, muitas vezes, diferentes níveis hierárquicos, o processo de tomada de decisão é muito rápido e as ações são imediatas (tempo zero entre a ação e o resultado).

### 3. SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

#### 3.1 Formalização

Uma das características diferenciadas da gestão do Magazine Luiza, e que chega a surpreender pelo seu porte e volume de faturamento é o baixo grau de formalização. As normas de conduta individual e grupal, e os valores, os aspectos éticos e preceitos morais são estabelecidos em uma carta de compromisso que, uma vez assinada pelo funcionário, fica arquivada na empresa e serve de parâmetro para que as relações sejam harmônicas. Os demais procedimentos operacionais são pouco estruturados, dando-se liberdade de ação para todos os colaboradores e sendo feita a cobrança em função dos resultados obtidos. Até mesmo a participação nas atividades da área de recursos humanos como o rito de comunhão e o Encontro são facultativos, demonstrando o alto grau de responsabilidade de cada um. Outro indicador da pouca importância dada a formalização foi a extinção da área de organização e métodos (O&M) já relatada.

### 3.2 Centralização

O processo de descentralização foi outra das prioridades estabelecidas por Luiza Helena no seu plano de modernização da empresa. Cada área da empresa e cada filial é tratada como uma unidade de negócios independente, devendo responder a alta administração pelo atingimento dos objetivos propostos e definidos conjuntamente. As decisões sobre as estratégias e ações operacionais implementadas em cada unidade ficam a cargo do seu dirigente e das equipes de trabalho. A idéia é que a empresa fornece todas as condições materiais para que cada um desenvolva suas tarefas com ótimo nível, inclusive com o Centro Luiza de Educação e Desenvolvimento oferecendo oportunidade de qualificação, educação continuada, treinamentos técnicos/operacionais e de liderança e estratégias para os funcionários, além de uma política constante de incentivos motivacionais. Deste modo, resta ao colaborador desempenhar com excelência seu trabalho, pois existe um espírito de corpo elevado, tendo sido suprimido inclusive o cartão ponto, demonstrando o alto grau de amadurecimento da equipe de funcionários.

A administração central desenvolve um processo multifuncional entre todas as áreas (comercial, administrativa, financeira, distribuição e humanas) apoiando e assegurando as lojas para atingirem seus resultados. Cada gerente deve atuar como se fosse o dono da loja, avaliando a margem de negociações, o volume de vendas e as despesas orçamentárias, o volume de recebimentos do crediário, obtendo a lucratividade global da unidade. Outro procedimento que demonstra a descentralização é adotado com as ações de propaganda e promoções, onde existem as campanhas globais para a rede como um todo, havendo porém uma verba alocada para que cada loja realize atividades locais que tenham maior impacto de acordo com as peculiaridades de cada mercado.

Um dos mecanismos que viabiliza esta descentralização sem que haja a perda de controle é o sistema de informática, com uma enorme capacidade de processamento e que fornece todos os parâmetros para que qualquer falha seja detectada e corrigida imediatamente. Um dos sub-sistemas mais impressionantes e úteis é o simulador das lojas (micro estratégico), que permite ao gerente um acompanhamento diário de seus resultados e a projeção dos mesmos até o final de cada mês, possibilitando correções e ajustes enquanto há tempo.

Outro mecanismo de descentralização é o conselho de loja, cujos membros são eleitos pelos colegas de trabalho por um ano para serem seus representantes. O conselho visa contribuir com a gerência e encarregados no processo de administração da unidade, opinando

sobre admissão e demissão de funcionários, decisões sobre o programa de participação nos resultados, revisão de linha de produtos, dentre outros temas.

### 3.3 Sistemas de Recompensas

Conforme já citado anteriormente o planejamento de carreira é feito atualmente pelo funcionário com apoio e orientação da área de recursos humanos, priorizando-se sempre o recrutamento interno. Naturalmente os parâmetros de avaliação observados para as promoções são os mesmos utilizados para o sistema de remuneração, que é baseado nos resultados mensais de cada funcionário (20%), assim como da unidade de trabalho (30%) e os globais da empresa (50%).

Esta prática de salários variáveis é uma das mais modernas e estimulantes no varejo nacional, sendo que os funcionários são remunerados conforme os resultados de venda, margem, cobrança e lucro líquido alcançados a cada mês, contemplando-se também resultados individuais, pagando melhor para o funcionário que apresenta melhor desempenho e produtividade.

Os vendedores além de ganharem comissão sobre as suas vendas de produtos, da garantia Luiza Plus e do consórcio, ganham também sobre a margem, sobre a cobrança (sendo responsável pelo não recebimento após 60 dias de vencida a parcela) e pelo lucro bruto final de suas vendas e da loja. Cabe ressaltar que os vendedores aprovam o crédito para os clientes, tendo que ser muito responsáveis pela qualidade deste crédito concedido e também não podem apenas apelar para descontos para fechar vendas pois sacrificariam muito a lucratividade e a margem reduzindo seus ganhos. Desse modo eles são estimulados a fazer um atendimento que satisfaça aos clientes e que minimize a manipulação dos preços dos produtos.

Há que registrar que a fidelização ou o grau de satisfação dos clientes ainda não estão incorporados de modo direto ao sistema de recompensas no Magazine Luiza, sendo esta uma eventual sugestão para a empresa.

## 4 FATORES ADICIONAIS LIGADOS AO ENDOMARKETING

De modo geral um dos aspectos cruciais para o sucesso do Magazine Luiza é a visão de que “as pessoas são a força e a vitalidade de nossa organização”. A partir dessa premissa foram estruturadas uma série enorme de ações que visaram fazer o “empowerment” de todos

os colaboradores, todas elas buscando acabar com o paternalismo, afirmando a idéia de que a empresa não dá nada para ninguém, de que todos tem que conquistar o que irão receber, o que perpassa desde as políticas de remuneração assim como a cultura organizacional chegando até o comportamento cotidiano de cada um. Estas ações concentraram-se basicamente em 3 grandes dimensões: comunicação interna, educação, treinamento e desenvolvimento e projetos sociais. A seguir, cada uma delas será detalhada.

#### a) Comunicação interna

O desafio constante é: “como fazer com que os funcionários saibam tudo sobre a empresa, num menor espaço de tempo?”.

Para resolver esta questão foi criada a TV LUIZA, vídeo institucional, editado bimestralmente e que visa divulgar a missão, valores, princípios, objetivos e estratégias da empresa, facilitando ao grupo de funcionários a compreensão destes conceitos, além do efeito educativo e do BENCHMARKING interno. Surgiram também o LUIZA NEWS, jornal mensal de divulgação das ações inéditas ou diferentes realizadas pelo campo (equipes das lojas e das centrais de distribuição) e Bota na Rede, jornal semanal com informações técnicas e normas sobre produtos e atendimento, além do Alô Mamãe, jornal mensal direcionado às funcionárias mães, com informações sobre saúde, comportamento, alimentação e curiosidades.

Somando-se a todos estes canais de comunicação, todas as unidades estão interligadas pela internet, facilitando a circulação de informações, além do que, a ausência de paredes facilita o “olho no olho”, com uma comunicação direta e pessoal entre todos.

Existe ainda o “Filosofando na Rede”, livro contendo toda a filosofia de trabalho na empresa (missão, valores e princípios) direcionado aos funcionários, facilitando sua integração.

Outros mecanismos que almejam aumentar a integração e sinergia na empresa e que são marcantes para estabelecer e difundir a cultura da empresa são o Encontro de funcionários, o rito de comunhão, o seminário de planejamento estratégico e o café da manhã, detalhados a seguir.

- **Encontro de Funcionários**

É o maior evento interno da rede, realizado desde 1992. O seu principal objetivo é aproximar a equipe do campo com a diretoria e lideranças do escritório central. É um dia de confraternização, integração, aprendizado e muita troca, sendo que a participação é espontânea e voluntária. Utiliza-se muito o simbólico (túneis, naves espaciais, robôs) para transmitir a mensagem da mudança. Busca enfatizar a visão sistêmica demonstrando a interdependência entre todas as áreas.

- **Rito de Comunhão**

Este rito acontece toda segunda-feira das 7:45 até às 8:30, em todas as unidades da empresa, com participação voluntária. O principal objetivo é criar uma sinergia entre as pessoas da empresa e divulgar as ações que serão realizadas na semana e os resultados conseguidos na semana anterior. É dividido em 4 etapas: Comunicações (de vendas, metas, margens por segmento, campanhas da semana, só amanhã, aniversariantes da semana, sendo que estes providenciam o lanche para a equipe); integração com a pátria e a empresa (todos cantam o Hino Nacional e o da empresa); dinâmica livre (cujo tema e formato ficam a critério de quem organiza, sendo que esses responsáveis são escolhidos por sorteio com antecedência; buscam a alegria e a descontração ou temas de interesse geral); comunhão com o absoluto (alguma oração ou benção feita por algum religioso convidado, dando um sentido de desenvolvimento holístico do ser humano).

- **Seminário de Planejamento Estratégico**

É realizado anualmente com a participação de todas as pessoas da empresa através de trabalhos e avaliação em grupo. Ali são definidas as prioridades para o próximo período, norteando o desenvolvimento dos projetos multifuncionais. A sua divulgação é feita para todas as lideranças da empresa em um seminário de 2 dias.

- **Café da Manhã**

Conforme já relatado, este encontro informal da superintendência com o pessoal de base da empresa visa facilitar a comunicação nos dois sentidos e permitir que se conheça

melhor as reais necessidades dos funcionários, tomando providências imediatas para atendê-los.

#### b) Educação, Treinamento e Desenvolvimento

Este objetivo de desenvolver e preparar a todos os funcionários da empresa para assumirem responsabilidades é outro diferencial do Magazine Luiza. Mais do que apenas cursos visando uma formação técnica e o desenvolvimento gerencial, procura-se realizar um processo interno de educação contínua e permanente propiciando o desenvolvimento global de cada um. Esses programas coordenados pelo Centro Luiza de Educação e Desenvolvimento tem como premissas a aprendizagem coletiva, o benchmarking interno, o auto-desenvolvimento e o aprender fazendo. Deste modo, independentemente da função que exercem, os funcionários podem inscrever-se em qualquer um dos cursos e ter acesso a vários programas, além de frequentar as reuniões em que existe a divulgação da filosofia e cultura da empresa.

Outro programa importante é o de concessão de bolsas de estudo, implantado em 93, funcionando como um apoio, motivando os funcionários a buscar um novo perfil profissional a partir de sua formação escolar.

Finalmente, quanto ao plano de carreira a empresa também se destaca e diferencia das demais por permitir a cada um elaborar seu próprio plano de carreira. Não existe um plano estruturado pela área de recursos humanos, porém qualquer funcionário que quiser desenvolver-se profissionalmente está livre para procurar o departamento e preencher um formulário denominado inventário de potenciais, de cuja análise resulta um plano de estágios e treinamentos para o funcionário e que é utilizado como guia para o acompanhamento até chegar ao cargo desejado.

#### c) Projetos Sociais

Assim como na política salarial, a de benefícios deixou de ser paternalista, tornando-se vinculada a produtividade individual, proporcionando também condições adequadas de trabalho e de qualidade de vida. Conforme frase do material de divulgação da empresa: “Somente uma pessoa de bem consigo mesma pode atender bem ao consumidor”.

Os principais projetos nesta área são descritos a seguir:



**Projeto mãe:** que prevê uma ajuda mensal de um salário mínimo para todas as funcionárias que possuem filhos desde recém-nascidos até 10 anos e onze meses. Além deste apoio financeiro, também são feitos trabalhos de orientação e acompanhamento através do serviço social e do médico do trabalho.

**Fundo mútuo:** atendendo em casos de morte, doença, construção e compra de casa própria e casamento.

**Gamalu:** é o grêmio recreativo para os funcionários, com ampla área de lazer e de esportes, sendo utilizado também para festas e integrações.

**Serviço social:** é um serviço de apoio financeiro, familiar e social ao funcionário, com foco no processo educativo.

Como se pode observar, a área de recursos humanos funciona como uma assessoria profissional, acompanhando o grupo de liderança e suas equipes, de acordo com os valores da empresa, estando perfeitamente integrada com as diretrizes principais do Magazine Luiza. Pode-se atribuir a estas ações de endomarketing uma grande contribuição para que a empresa consiga implementar uma filosofia de marketing na sua atuação estratégica e operacional, o que é obtido através de um processo de comunicação interna veloz, em que o compartilhamento da informação gera uma divisão de poder, obtendo-se um alinhamento e comprometimento de todos com os projetos da empresa visto que o processo decisório é multifuncional e participativo, aliado a práticas internas de valorização dos funcionários, respeito nas relações, e de oportunidade de desenvolvimento e de um plano de carreira, culminando com uma política séria de satisfação do cliente.

#### **4.6.4 Orientação para o Mercado**

Para analisar o grau de orientação para o mercado no Magazine Luiza foi utilizada uma versão da escala Markor proposta por JAWORSKI e KOHLI (1993) e que foi sintetizada por Toaldo (1997) quanto às atividades de geração e disseminação da inteligência de marketing (vide ANEXO 1 – 4.ª parte). Os itens relativos à responsividade à inteligência de marketing foram traduzidos e adaptados dos originais pelo próprio pesquisador, com a colaboração de outros dois professores do Depto. de Administração da UFPR, resultando nos mesmos 32 itens da escala original, adaptados à atividade varejista, na qual o **desenvolvimento** de produtos foi substituído pela **seleção** dos mesmos pelo departamento de

compras da empresa, sendo substituída também a alusão do depto. de **produção** trocado pelo depto. de **compras**.

A seguir são descritos e comentados todos os itens observados, sendo que os que tratam de questões muito similares foram apresentados em conjunto. Pode-se perceber que existem muitas questões repetitivas e que se sobrepõem, fato que reforça a possibilidade de utilização de uma escala mais sintética em estudos futuros.

### **1 Geração de inteligência de marketing**

1. Encontro com os clientes pelo menos uma vez por ano para identificar produtos e serviços desejados no futuro.
2. Interação do departamento de compras com os clientes.

De modo geral, o Magazine Luiza utiliza intensamente seu sistema de informação de marketing para melhor direcionar suas compras. Em todas as sextas-feiras, os compradores da rede passam o dia nas lojas, coletando informações sobre a aceitação das mercadorias e eventuais necessidades não satisfeitas dos clientes. Os vendedores também são chamados freqüentemente a opinar sobre os produtos oferecidos pelos fornecedores, trazendo a **voz do cliente** para o processo de seleção. Todos os funcionários tem uma grande sensibilidade para ouvir os clientes e levar estas informações para os níveis decisórios, utilizando-se os vendedores como agentes de pesquisa.

Deve-se ressaltar porém a empresa que não se utiliza, de modo formal, dos comitês de clientes, o que poderia trazer algumas informações ainda mais precisas sobre suas necessidades futuras.

Utilizar o vendedor como porta-voz do cliente pode introduzir distorções, ficando a crítica quanto a falta de um contato direto e sistemático com os clientes.

### **3. Realização de pesquisas de mercado**

O Magazine Luiza não realiza de modo formal e periódico as pesquisas de mercado, utilizando-se porém de inúmeros outros sub-sistemas do sistema de informação de marketing com grande intensidade e proveito, principalmente quanto à excelente análise dos registros internos e a inteligência de marketing.

No primeiro grupo destacam-se as análises derivadas do sistema informatizado que oferece parâmetros de desempenho instantâneos, avaliando-se de modo indireto a reação dos clientes às atividades de marketing da empresa, o que também é feito pela análise dos

resultados obtidos nos clientes incluídos no database da empresa. Deve-se ressaltar que todas as campanhas de promoções tem seus impactos sobre os clientes mensurados e avaliados, de modo a incluir-se em um banco de dados as idéias das promoções mais efetivas.

Na questão da inteligência de marketing, a empresa mobiliza todos os seus funcionários a coletarem informações sobre desejos e necessidades dos clientes e seu grau de satisfação.

Com certeza seria de grande valia a realização de pesquisas de mercado formais, principalmente em praças onde o comportamento do consumidor fosse menos conhecido, evitando erros de abordagem ou de posicionamento de marketing que prejudiquem o desempenho da rede. Esta, talvez, seja a maior deficiência nos procedimentos mercadológicos da empresa, pois as pesquisas de mercado são um elemento indispensável para o planejamento de marketing.

#### 4. Identificação de mudanças nas preferências dos clientes

O Magazine Luiza é bastante rápido em acompanhar e antecipar estas mudanças exatamente por utilizar os mecanismos de acompanhamento de mercado citados no item anterior, somados às informações sobre novas tendências futuras trazidas nos estudos de seus fornecedores, citando-se inclusive um fórum de debates promovido pela Santos-Andirá, empresa do setor de móveis.

#### 5. Pesquisa com usuários finais para avaliar a qualidade dos produtos e serviços

Da mesma forma que o item 3, o Magazine Luiza não procede a estas pesquisas de modo formal, utilizando porém de parâmetros indiretos para esta análise: o volume de vendas e as reclamações que chegam ao Disque Luiza (em 1999 forma 1598 ligações, com 100% dos casos solucionados). Outra forma de receber este feedback é através de pesquisas informais junto aos clientes que são abordados esporadicamente ao longo do ano. Outra fonte interessante é a acionada quando o pessoal administrativo vai atender nas lojas nos períodos de maior movimento, tendo uma ótima oportunidade de fazer um contato direto com os clientes, avaliando sua satisfação com o mix mercadológico da empresa.

#### 6. Pesquisa com influenciadores da compra

Na pesquisa original, os autores citavam como influenciadores os varejistas e distribuidores, que intermediavam os contatos com os clientes finais. No caso do varejo, elo final na cadeia de distribuição, deve-se considerar a influência dos fabricantes sobre os

clientes finais, sendo que o Magazine Luiza realiza uma troca de informações intensa com seus fornecedores sobre a situação do mercado, o comportamento do consumidor e as tendências futuras, visto estabelecer parcerias celebradas através de cartas de intenções com os fornecedores.

#### 7. Coleta informal de informações sobre o setor

De modo geral, o Magazine Luiza está bastante sintonizado em tudo que acontece nos seus setores de atuação, tendo desenvolvido ações de parceria com seus fornecedores, participando de diversos eventos do segmento, inclusive enviando seus dirigentes e funcionários para viagens aos EUA e no próprio mercado brasileiro para observar novas tendências e coletar informações estratégicas. Além disto visita seus fornecedores e é visitado por eles, intensificando a troca de informações e criando vínculos pessoais e comerciais. Observa-se também as diversas publicações sobre o setor, inclusive de notícias via Internet.

#### 8. Geração de informações sobre os concorrentes feita pelos diversos departamentos

Novamente a empresa se destaca nesta atividade, pois a concorrência é monitorada constantemente por todas as áreas da organização, não apenas quanto aos preços, mas também fazendo visitas para observar o atendimento, o layout, os produtos e as promoções. Este monitoramento visa também um aproveitamento de boas idéias, fazendo benchmarking, respeitando-se os concorrentes. A frase: “não devemos cobrir incompetências próprias com falhas dos concorrentes”, resume bem a relação do Magazine Luiza com as demais empresas do setor.

Mesmo assim, todos os dias pela manhã é feita a pesquisa “olho vivo”, levantando nos principais jornais as ofertas dos concorrentes e os seus tablóides são encaminhados para a área de compras e marketing, enquanto que o “olho virtual” pesquisa os sites na Internet. Tanto compras como marketing fazem um acompanhamento constante, sendo que nas lojas os gerentes e vendedores executam esta função, focando principalmente os preços dos concorrentes, além dos demais aspectos comerciais. Uma fonte adicional de informações sobre os concorrentes são os próprios clientes.

#### 9. Identificação de mudanças no ambiente competitivo (concorrência, tecnologia, legislação)

De modo geral a empresa é muito bem informada, fazendo um ótimo trabalho de prospecção ambiental e antecipando-se às principais mudanças, como foi o caso das lojas eletrônicas nas quais foi pioneira, preparando-se para explorar as oportunidades do varejo

virtual, atualmente em fase de expansão. Nos seus Seminários de Planejamento Estratégico, com a colaboração e participação de todas as pessoas da empresa, estas informações sobre as mudanças ambientais são analisadas, interpretadas e projetadas para o próximo ano, direcionando as estratégias da empresa. Uma das expressões do último seminário realizado recentemente, simboliza a preocupação em estar preparado para as mudanças que certamente irão ocorrer: “o futuro j@!”

#### 10. Avaliação dos impactos das mudanças ambientais sobre os clientes

Este aspecto também é contemplado na visão de planejamento estratégico, além das diversas informações que vem da base, isto é, das lojas, quanto aos impactos da situação econômica do país, influenciando o desemprego, os salários, o aumento do custo de vida, o que exigirá mudanças nas políticas comerciais e até no sortimento de produtos da empresa. Tanto compras como marketing estão sempre atentos para estes aspectos, e todos os níveis da empresa captam informações sobre estas dimensões. Quanto ao aspecto tecnológico, o Magazine Luiza está sempre atualizado, principalmente quanto a uma possível expansão do varejo pela Internet, fato que parece ainda distante do público-alvo prioritário da rede. Mas caso isto ocorra, a empresa estará preparada, demonstrando sua preocupação constante com a análise ambiental.

## II - Disseminação da inteligência de marketing

### 1. Conversas informais sobre os concorrentes

Nesta empresa, conforme fartamente ilustrado anteriormente, a ausência de paredes e a desburocratização favorecem as conversas informais, tanto sobre os concorrentes quanto sobre todos os demais aspectos fundamentais da gestão varejista, ganhando-se enorme velocidade na circulação da informação, tomando a tomada de decisões muito rápida e favorecendo a integração inter-funcional. Pode-se testemunhar estes procedimentos inúmeras vezes durante a realização das entrevistas, pois a política de portas abertas e de flexibilidade levam a um diálogo constante e muito produtivo entre os vários níveis hierárquicos e áreas da empresa.

### 2. Encontros interdepartamentais sobre tendências e desenvolvimento no mercado

3. O departamento de marketing discute com os outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.

A integração interfuncional é outro dos segredos do sucesso do Magazine Luiza pois estabeleceu-se uma cultura de colaboração integrativa, visando sempre a satisfação dos clientes. Deste modo, tanto através de reuniões normais de trabalho, quanto pelo Rito de Comunhão, além dos inúmeros instrumentos de comunicação interna como a TV Luiza, o Luiza News e a ligação via intranet, a informação circula velozmente.

Além disto, a estrutura flexível, representada em um organograma centrado no consumidor, no qual adota-se uma visão sistêmica e holística, propicia uma integração harmoniosa com o propósito de atingir os objetivos definidos coletivamente com grande senso de comprometimento. Exemplos disso são a fixação de metas de vendas feita pela área comercial com a colaboração de compras e do financeiro; ou das campanhas promocionais somando competências de marketing, compras e as informações do database marketing, dentre outros.

4. Circulação periódica de documentos sobre os clientes

5. Circulação rápida de notícias sobre um cliente ou mercado importante

Conforme mencionado acima, as informações sobre os clientes são prioritárias no Magazine Luiza, existindo inúmeros mecanismos de divulgação interna das mesmas, como os informativos e procedimentos já citados. Toda a organização está preparada e acostumada a fazer uma circulação rápida das mesmas, exigindo-se também uma pronta solução dos problemas. Um exemplo eloqüente é o do Disque Luiza com prioridade absoluta para contato com a Superintendente, caso necessário.

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

De modo geral, este parâmetro irá regular o volume de vendas da empresa, impactando diretamente a remuneração de todos. Por isso, é prioritária a avaliação e divulgação dos já citados indicadores de satisfação dos clientes, o que se dá através dos órgãos de comunicação interna e principalmente no Rito de Comunhão, além do Resumo Quinzenal de Mercado – RQM, encaminhado pelas lojas ao escritório central, trazendo informações importantíssimas sobre vendas, estoques e a propaganda. Os números de atendimentos do Disque Luiza também são divulgados internamente na empresa.

Conforme comentado nos itens anteriores, todos na organização estão preocupados em coletar e transmitir rapidamente as informações de mercado. Somando-se a isto a intensa troca

de informações e experiências entre os agentes da própria rede, fazendo-se benchmarking interno.

#### 7. Comunicação entre marketing e compras sobre os desenvolvimentos do mercado

Esta articulação é intensa, havendo integração freqüente entre estas áreas. O setor de compras é extremamente bem sintonizado com o mercado, coletando informações das diversas fontes já comentadas e compartilhando as visões estratégicas e operacionais desenvolvidas pela área de marketing da empresa, alcançando um ótimo desempenho nas suas tarefas.

#### 8. Rapidez na divulgação interdepartamental de notícias sobre a concorrência

Esta dimensão já foi bastante comentada no item 1 desta seção.

### **III - Responsividade à inteligência de marketing**

#### 1. Velocidade para decidir sobre como responder à mudanças de preço dos concorrentes

Tendo em vista que esta pesquisa de preços é diária, a resposta do Magazine Luiza não se faz esperar, existindo autonomia para os gerentes de loja e vendedores para alterarem os preços em termos regionais, adequando-os à competitividade do mercado local. Cada loja é uma unidade de negócio, enfrentando diferentes concorrentes em cada mercado, tendo autonomia para trabalhar, mas comprometendo-se com determinadas metas de vendas e de lucratividade a atingir.

#### 2. Utilização da segmentação de mercado para escolher novos produtos

O Magazine Luiza tem utilizado cada vez mais os critérios de segmentação de mercado, principalmente aplicando-os no seu database marketing. Foram relatados os projetos de Cliente Ouro, que hoje somam mais de 70.000 clientes com 7 ou mais compras liquidadas, com um determinado valor de compras e que nunca teve mais de 30 dias de atraso. São clientes com um valor médio de compras maior e desfrutam de diversas vantagens. Também está se fazendo uma análise para estimular as vendas casadas, como oferecer home theatre para quem comprou uma TV de tela grande. Deste modo, a segmentação seria por volume ou

freqüência de compras no primeiro caso e por ocasião no segundo, o que impactará a seleção de mercadorias a serem compradas e vendidas.

Além disto, o setor de compras recebe inúmeras análises de segmentação de mercado elaboradas pelos fabricantes que tornam-se fornecedores da rede.

Pode-se, no entanto, sugerir uma aplicação mais detalhada e específica da segmentação de mercado, principalmente quanto aos critérios psicográficos e comportamentais, ainda pouco utilizados no varejo.

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

4. Revisão periódica da escolha de produtos para que estejam sintonizados com o que os clientes querem

O setor de compras tem grande agilidade em ajustar o estoque de produtos aos desejos e necessidades dos consumidores pois recebe um grande volume de informações sobre este assunto oriundas de várias fontes, reagindo rapidamente a elas por ter objetivos de lucratividade e giro dos estoques cobrados permanentemente. A área é ágil inclusive quanto aos eventuais encalhes, retornando-os aos fabricantes ou girando-os em promoções. Todas as iniciativas comentadas na geração e disseminação de inteligência de marketing são decisivas para ações e reações imediatas, definindo assim uma identidade para rede: agir na hora!

5. Planos de negócios dirigidos pela pesquisa de mercado mais do que pelos avanços tecnológicos

Como comentado anteriormente, o Magazine Luiza não utiliza pesquisa formal de mercado, mas levanta um enorme volume de informações que se configuram como inteligência de marketing e que são sem dúvida aquelas que balizam a atuação da empresa e direcionam seu planejamento estratégico. Isto fica claro em todos os depoimentos e observações realizadas.

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



Como a informação flui fácil e rapidamente entre as várias áreas e níveis hierárquicos da organização as respostas às mudanças são desenvolvidas com grande velocidade, havendo intensa integração entre os departamentos.

7. As linhas dos produtos dependem das necessidades reais do mercado e não das políticas internas

Naturalmente ambos os fatores são conciliados pelo Magazine Luiza, que utiliza segmentação de mercado e identifica as necessidades dos clientes por várias fontes de informação, mas também avalia constantemente o desempenho dos produtos nas lojas em termos de giro, margem e lucratividade, o que é coerente com a idéia de satisfazer aos desejos e necessidades dos clientes e atingir aos objetivos econômicos da empresa, conforme a essência do conceito de marketing.

8. Implementação rápida de respostas a ataques dos concorrentes

9. Velocidade em responder a mudanças significativas na estrutura de preços dos concorrentes

A empresa tem grande velocidade de reação, sendo que isto se deve a estrutura flexível, ao ótimo sistema de informações e ao grande engajamento de seus colaboradores. Com o monitoramento constante da concorrência e a integração interfuncional, as ações são projetadas e implementadas com rapidez.

10. Coordenação entre as atividades dos diferentes departamentos

Conforme comentado no item 6 desta seção, o Magazine Luiza tem alto nível de coordenação entre suas várias áreas funcionais e entre a área administrativa (escritório central) e o campo (as lojas).

11. As reclamações dos clientes caem em ouvidos surdos

12. Tomar ações corretivas imediatas ao detectar insatisfação dos clientes com a qualidade dos serviços

Tanto através do disque Luiza, bastante priorizado na empresa e com 100% de solução de problemas, quanto no dia a dia das lojas, existe uma orientação para resolver-se imediatamente os problemas dos clientes. Os gerentes e vendedores das lojas já foram devidamente conscientizados da importância de assegurar a satisfação dos clientes, sendo sempre lembrados disto pelas contínuas atividades de endomarketing que tem conseguido

engajar a todos na organização. O conceito é que o cliente que reclama dá uma chance para a empresa corrigir o problema e melhorar.

13. Velocidade na elaboração e implementação de um ótimo plano de marketing
14. Velocidade dos diversos departamentos para modificar os produtos/serviços coordenadamente quando julga que os clientes gostariam de modificações

Estas questões procuram explorar a velocidade de implementação das ações relativas ao marketing, visto que muitas empresas percebem as mudanças ambientais, trocam as informações internamente, esboçam um plano para enfrentá-las, mas falham justamente na hora de implementá-lo, o que não ocorre com o Magazine Luiza que tem uma orientação para a ação imediata que emana da alta administração e contagia a todos na empresa. Em vez de ficar pensando muito e fazendo longos estudos, a equipe é orientada para agir imediatamente, antes que a oportunidade passe. Foi assim com a Liquidação Fantástica e com as Lojas Eletrônicas, que surgiram antes da multimídia e da Internet.

Contribui para esta velocidade a administração descentralizada e participativa, na qual houve o empowerment dos funcionários, instruídos a tomar decisões e implementá-las na hora (“tempo zero entre decisão e ação”). As ações interdepartamentais e a formação de equipes multifuncionais também ajudam a ajustar os produtos/serviços às necessidades dos clientes. Um ótimo exemplo desta questão é a figura do “padrinho da loja”, sendo que cada funcionário do escritório central “adota” uma loja e vai conhecer a sua situação, procurando auxiliar na solução de seus problemas, inclusive intercedendo junto à administração central para apoiar aquela loja, o que aumenta sua percepção da visão sistêmica adotada pela empresa

## CONCLUSÕES FINAIS

De modo geral, o Magazine Luiza pode ser avaliado como uma empresa fortemente orientada para o mercado pois faz com perfeição a geração e a disseminação da inteligência de marketing, respondendo de forma extremamente veloz a todas as modificações que ocorrem no seu ambiente competitivo, focando não apenas o cliente como também o cliente interno como chave para o sucesso. Pode-se visualizar a estrutura administrativa do modo esquematizado na figura a seguir:

## **ALTA ADMINISTRAÇÃO**

**LIDERANDO O PROCESSO, INOVANDO E ASSUMINDO RISCOS  
 COM INFORMAÇÕES INSTANTÂNEAS DA ORGANIZAÇÃO  
 ACOMPANHANDO PERMANENTEMENTE O DESEMPENHO DO NEGÓCIO  
 E DAS EQUIPES ADMINISTRATIVAS  
 ATENTA ÀS MUDANÇAS NO AMBIENTE COMPETITIVO  
 INTERAGINDO COM GRANDE VELOCIDADE  
 MONITORANDO A CONCORRÊNCIA  
 TRABALHANDO EM PARCERIA COM OS FORNECEDORES  
 APLICANDO PROGRAMAS DE GESTÃO DE RH E DE ENDOMARKETING**

**+**

## **EQUIPE DE COLABORADORES**

**qualificados, engajados e com autonomia = empowerment  
 desburocratização e descentralização  
 com sistemas de informação ágeis e eficientes  
 com apoio e orientação da alta administração  
 trabalhando em equipes multifuncionais  
 com enorme espírito de equipe e alinhamento**

**⇓**

**Clientes satisfeitos  
 Crescimento das vendas e dos lucros**

Figura 14: Estrutura Administrativa do Magazine Luiza

#### 4.6.5 Avaliação dos impactos no desempenho

O Magazine Luiza trabalha com uma busca incessante de resultados, aspecto que permeia todos os seus programas. Utiliza como critérios objetivos de avaliação do desempenho da organização o crescimento do volume de vendas e a lucratividade, tomando-os como referência do grau de satisfação do consumidor, que é seu maior objetivo, aliado ao nível de satisfação de seus colaboradores.

O sistema de informações da empresa mede permanentemente a lucratividade e o atingimento das metas de vendas. O database marketing dimensiona o índice de compras repetidas pelos clientes cadastrados como indicador de satisfação do consumidor, somado ao número de chamadas ao Disque Luiza, não sendo elaboradas pesquisas formais de satisfação do cliente com periodicidade definida.

O clima organizacional, medido através de pesquisa aplicada logo após a da revista Exame, além de outros indicadores complementares são tomados como avaliação da satisfação dos colaboradores.

A participação de mercado, proposta por vários autores, não é utilizada por ser de difícil mensuração, não havendo também grande interesse em cotejar o desempenho global com o dos concorrentes, tomando-se o desempenho medido objetivamente da própria empresa como parâmetro de sucesso, buscando isto sim, uma superação constante, com evolução contínua evitando-se a acomodação.

Fazendo-se uma análise crítica dos procedimentos escritos acima, pode-se destacar como principais problemas no marketing do Magazine Luiza os seguintes pontos:

- A não realização de pesquisas de marketing diretamente com seus clientes de modo periódico e sistemático, preparando utilizar-se de critérios indiretos para medir preferindo utilizar-se de critérios indiretos para medir a satisfação dos seus consumidores, o que pode introduzir distorções.
- A falta de uma análise da participação de mercado, pois a longo prazo a empresa poderá estar subestimando seus concorrentes ou até mesmo se satisfazendo com um determinado ritmo de crescimento de vendas quando o mercado possa estar em grande expansão. Seria muito prudente colher informações mais precisas junto aos principais

fornecedores sobre a participação relativa de mercado, utilizando este parâmetro com maior peso no planejamento estratégico.

- A pequena utilização da segmentação de mercado, que poderia otimizar a exploração do marketing direto junto ao seu database.
- A não utilização da pesquisa de mercado, cuja ausência mostrou-se crítica na entrada em novos mercados como ocorreu em Curitiba, onde o desempenho das lojas é muito fraco em comparação com o restante da rede, talvez pela falta de um maior conhecimento das peculiaridades deste mercado.

## 5 PROPOSIÇÃO TEÓRICA, CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES

### 5.1 PROPOSIÇÃO TEÓRICA

A presente tese buscou consolidar uma proposição teórica para a avaliação da orientação para o mercado resultante da análise do referencial teórico sobre o tema e da realização de um estudo de caso no varejo brasileiro.

No capítulo 2 deste trabalho foram apresentados os principais modelos teóricos sobre o tema, bem como diversas outras contribuições que enriqueceram e complementaram aquelas abordagens sendo que, ao final, estruturou-se uma proposta de modelo ampliado de orientação para o mercado.

Este modelo serviu de roteiro para a realização do estudo de caso feito no Magazine Luiza, rede de lojas conhecida por sua administração inovadora, arrojada e bastante orientada para a satisfação de seus clientes. O objetivo do estudo de caso era o de trazer novos “insights” ao modelo ampliado, melhorando-o ainda mais e permitindo a estruturação de uma proposição teórica consistente. Naturalmente, conhecer em detalhes a gestão desta empresa tão destacada por si só já seria de grande valia para a comunidade acadêmica ligada a administração mercadológica, porém o objetivo do trabalho é adaptar ao varejo as diversas escalas desenvolvidas em outros segmentos econômicos e em outros países.

As principais observações sobre a comparação entre a teoria e a prática são as seguintes:

#### **A – Fatores intervenientes : cultura organizacional e inovação**

As contribuições teóricas quanto a análise da relação entre a cultura organizacional e a inovação com a orientação para o mercado são bastante sólidas, conforme apresentado anteriormente. Durante o estudo de caso no Magazine Luiza, verificou-se a enorme influência que os fatores listados por DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) e que caracterizam o tipo de cultura organizacional, tem sobre a OPM. O tipo de organização, o tipo de liderança, o que mantém a empresa unida e os fatores por ela priorizados estão evidentemente ligados a situações que favorecem ou dificultam a implementação do conceito de marketing, existindo dois tipos de cultura mais favoráveis (de mercado e adhocracia) e dois tipos mais

desfavoráveis (clã e hierarquia). No Magazine Luiza a adhocracia auxiliou fortemente a mudança organizacional ocorrida na empresa, tornando-a orientada para o cliente e para seu contexto competitivo. Assim é que propõe-se a sua manutenção no modelo ampliado, utilizando-se a escala de medida original de DESPHANDÉ et Al. (1993).

Quanto ao grau de inovação, também constatou-se haver uma forte ligação entre a mesma e o grau de orientação para o mercado, pois no Magazine Luiza todas as inovações administrativas e técnicas foram implantadas visando aumentar a satisfação dos clientes, tanto externos quanto internos, sendo que também sugere-se a sua manutenção, adotando-se as dimensões de inovatividade propostas por HAN, KIM e SRIVASTAVA (1998).

### **B – Antecedentes à OPM**

De modo geral os antecedentes sugeridos pelo modelo de JAWORSKI e KOHLI (1993) foram muito consistentes com o que foi observado no Magazine Luiza, tanto quanto aos fatores da alta administração, das dinâmicas interdepartamentais e dos sistemas organizacionais. No entanto uma grande contribuição oriunda desta formidável organização e que não é contemplado pelos autores é a do excelente trabalho de **endomarketing**. Estas atividades realizadas em um esforço conjunto das áreas de RH e de marketing, viabilizou a transformação da empresa, disseminando para todos os colaboradores todo um conjunto de valores e crenças, alinhando-os na busca dos objetivos comuns. Para tornar-se a empresa competitiva, inovadora, ousada, com estrutura flexível, permitindo uma administração participativa e introjetando nos funcionários uma orientação para a satisfação dos clientes, foi necessário um trabalho que mesclou estímulos individuais e coletivos, com muitos instrumentos de comunicação e engajamento, sendo o cliente interno tão importante quanto o externo.

Deste modo ao invés de considerar-se que o espírito de corpo e o comprometimento dos funcionários são um dos efeitos da adoção da OPM, conforme visão de JAWORSKI e KOHLI (1993) este autor propõe que os programas de endomarketing que estimularão estes efeitos sobre os colaboradores, sejam incluídos como **antecedentes à OPM** e não como consequência de sua adoção, pois julga-se muito difícil (senão impossível) ocorrer a implantação do conceito de marketing sem antes haver o comprometimento e o engajamento de todos na organização.

### **C – Orientação para o Mercado**

No modelo ampliado, utilizado como roteiro para o estudo de caso utilizou-se a escala Markor original com 32 itens proposta por JAWORSKI e KOHLI (1993). No entanto esta escala, apesar de ser mais detalhada do que as demais analisadas por NARVER e SLATER (1990) e por DESPHANDÉ et Al. (1993), tem muitas sobreposições, conforme ficou claro no estudo de caso, além de não trazer nenhuma referência na fase de geração de inteligência de marketing quanto à **pesquisa de satisfação dos funcionários**. Este é um parâmetro fundamental sob a ótica do endomarketing, pois um funcionário satisfeito é que gerará a satisfação do consumidor e nenhum dos modelos analisados utiliza este quesito, abordando-o apenas como um efeito da adoção da OPM.

Deste modo observando-se a escala Markor conforme proposta por KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993), com 20 itens de observação, complementada com o levantamento da satisfação dos funcionários, propõe-se que seja mensurada a orientação para o mercado através da geração, disseminação e resposta à Inteligência de marketing por ter sido um esquema de análise perfeitamente adaptável ao caso estudado. Naturalmente, quando da validação desta escala de medida em um futuro estudo conclusivo, é possível que através de análise fatorial se proceda a uma redução ainda maior desta escala, chegando-se a algo próximo dos 10 itens da proposta de DESPHANDÉ e FARLEY (1998) obtida através da meta-análise das três escalas anteriormente referidas. A escala completa proposta encontra-se ANEXO 3.

### **D - Avaliação do Impacto da OPM**

Apesar da existência de um grande número de parâmetros para avaliação do impacto da adoção da OPM nas empresas, pode-se constatar no caso do Magazine Luiza que as medidas utilizadas são objetivamente aferidas e dizem respeito ao desempenho da própria empresa sem compará-la em termos relativos com a concorrência. Os critérios utilizados foram lucratividade e volume de vendas, sendo que ambos decorrem da satisfação dos clientes e dos colaboradores, sendo esta última medida por pesquisa de clima organizacional e aquela mensurada apenas indiretamente. Sendo assim propõe-se aqui a adoção destes 4 parâmetros, 2 financeiros e 2 de marketing como indicadores do impacto da adoção da orientação para o mercado pois a participação de mercado é de difícil mensuração em inúmeras situações. Esta proposta é coerente com o conceito de marketing que propõe um equilíbrio entre satisfazer aos desejos e necessidades dos consumidores e ao atingimento das metas organizacionais.



Outra conclusão importante do estudo de caso e que será incorporada a presente proposição teórica é o conceito de feedback ou retroalimentação que dá ao modelo uma perspectiva mais dinâmica, visto que, conforme observado no Magazine Luiza, todas as consequências da adoção da orientação para o mercado vão constituir-se em inputs que se somarão aos antecedentes (pré-requisitos) para a OPM, contribuindo para sua solidificação, criando um círculo virtuoso que funcionará em espiral, conduzindo a organização a evoluir constantemente nesta direção.

Pode-se visualizar a proposição teórica desta pesquisa na figura abaixo:

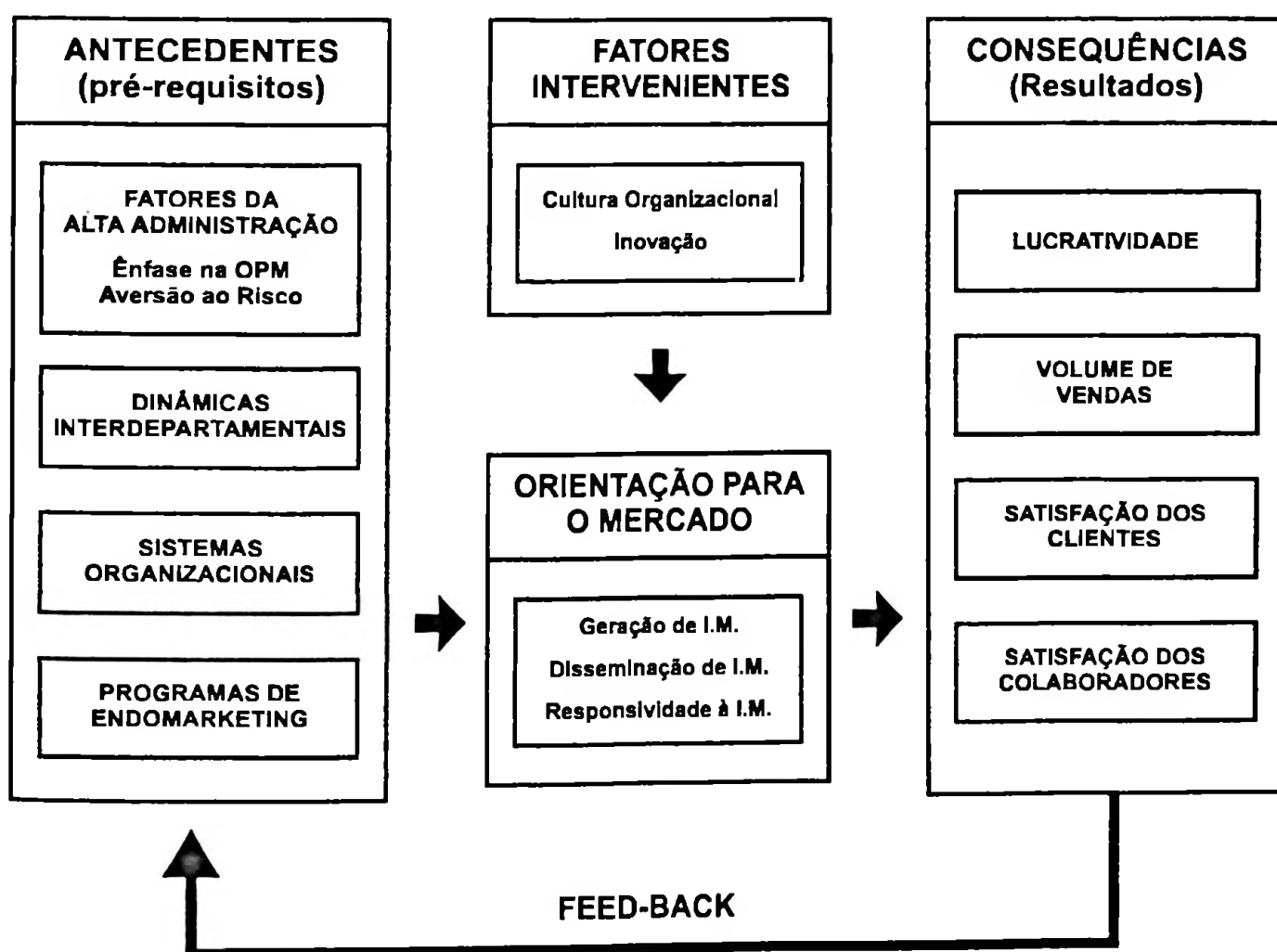


Figura 15: Proposição teórica de modelo de orientação para o mercado.

## 5.2 CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO

A escolha do Magazine Luiza como objeto do estudo de caso foi muito acertada. Trata-se de empresa com uma série de inovações administrativas e operacionais, voltada para

a satisfação do cliente e que vem conquistando lugar de destaque no varejo brasileiro, aplicando na prática todos os preceitos teóricos do marketing com muita competência, servindo de campo perfeito para observações sobre os modelos de orientação para o mercado. Com certeza, a observação de suas técnicas de gestão e de sua filosofia empresarial será de grande valia para os profissionais e os acadêmicos ligados ao varejo, servindo de benchmarking no setor. Além de obter expressivos resultados de mercado esta empresa vem se preparando para triunfar em um ambiente competitivo extremamente dinâmico e desafiador como é o do varejo no Brasil, focando sempre a evolução contínua como resultado do aprendizado organizacional. Aliando simplicidade com leveza e flexibilidade, a empresa tem uma enorme velocidade de resposta estando perfeitamente sintonizada com seu ambiente competitivo, possuindo uma equipe de colaboradores engajados e preparados, trabalhando com autonomia e responsabilidade, visando sempre atingir os objetivos estabelecidos. Fica clara a abordagem sistêmica de organização, com muita integração interfuncional, e uma visão holística da empresa, envolvendo e valorizando os aspectos técnicos e humanos, sob uma liderança criativa e inspirada de sua alta administração.

No entanto alguns reparos a suas práticas de marketing têm que ser pontuadas, principalmente quanto a falta de pesquisas de mercado, de pesquisas de satisfação do consumidor, da não utilização dos comitês de clientes e da incipiente aplicação da segmentação de mercado. Em termos estratégicos a maior lacuna é quanto ao desconhecimento da participação de mercado em relação a seus concorrentes diretos, o que poderá trazer vulnerabilidades no longo prazo.

Quanto ao presente estudo de caso, pode-se concluir que a avaliação fornecida pelos funcionários e dirigentes da empresa poderia ser ainda mais validada, pela comparação com as opiniões dos fornecedores e, principalmente, dos clientes, quanto ao grau de orientação para o mercado do Magazine Luiza.

De qualquer modo, fica-se com a certeza de que a Orientação para o Mercado é um tema interessante e muito relevante para o marketing aplicado no varejo pois, como pode-se observar, seus impactos sobre o desempenho das empresas são notórios, tendo sido de extrema valia a realização do presente trabalho e sinalizando para a necessidade da realização de estudos mais aprofundados abordando a relação entre a OPM e seus impactos na organização.

Fica também para estudos futuros a observação e análise das principais barreiras para a adoção da Orientação para o Mercado, o que não foi possível no caso do Magazine Luiza pelo

simples fato de que não foram identificadas tais barreiras durante o processo de implementação do marketing nesta empresa.

Também foi impossível aferir-se a competência dos executivos de marketing ou implementar os conceitos teóricos pelo fato de ter sido feito apenas um estudo de caso, não permitindo atingir-se este objetivo específico.

Finalmente, a maior contribuição do presente trabalho foi a elaboração de um modelo ampliado que define uma lista de fatores, originalmente propostas e validadas por diversos autores, agregando-se ainda algumas contribuições oriundas do estudo de caso, integrando-se assim em um conjunto de escalas de medida que permitem a análise das diversas diversões que influenciam a adoção da Orientação para o Mercado.

### **5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Diversas pesquisas podem ser derivadas do presente estudo, sendo as principais listadas a seguir:

- A validação da escala Markor complementada e modificada, trocando-se o departamento de produção pelo de compras e o desenvolvimento pela seleção de produtos e acrescentando a pesquisa de satisfação dos colaboradores na geração da Inteligência de marketing. Este questionário seria validado através de sua aplicação em uma amostra probabilística com um grande número de empresas, permitindo a aplicação de técnicas estatísticas.
- Aprofundar pesquisas quanto as correlações entre cada um dos antecedentes ou pré-requisitos e o grau de orientação para o mercado, isto é, avaliar a influência direta dos fatores da alta administração, das dinâmicas interdepartamentais, dos sistemas organizacionais e dos programas de endomarketing com a OPM, isoladamente.
- Medir o impacto da adoção de uma elevada OPM sobre as quatro dimensões de resultados propostas (lucro, volume de vendas, satisfação dos clientes e dos colaboradores) em um estudo de caso em alguma empresa varejista que esteja em fase de implantação do conceito de marketing.

- Avaliar a congruência entre a avaliação da OPM pelos colaboradores da empresa e a feita por seus clientes, a exemplo do trabalho da pesquisa de DESPHANDÉ et al (1993).

#### **5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

As principais limitações do presente estudo decorrem do método de pesquisa utilizado. O estudo de caso é excelente como técnica de pesquisa exploratória, tendo gerado diversos “insights”, sendo entretanto impossível fazer-se qualquer tipo de generalização. Outra eventual limitação decorre de lacunas nas informações levantadas ou distorções introduzidas pelo pesquisador, que pelo contato pessoal direto com a realidade e com os membros da organização, passa a ter uma visão diferente dos seus fenômenos.

Outra limitação da pesquisa decorre da escolha da loja matriz como local para entrevistar os colaboradores de nível operacional, sendo estes mais influenciáveis pela proximidade com o escritório central, o que pode ter introduzido algumas distorções quanto a percepção geral dos funcionários da rede.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 **AAKER, David A. Strategic market management. 2ª.ed. New York: John Wiley & Sons, 1988.**
- 2 **ALVESSON, Mats. Cultural perspectives on organizations. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.**
- 3 **AMIGO, Ricardo J.R. Privatização, orientação de mercado e competitividade: um estudo de caso no setor siderúrgico brasileiro. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP. São Paulo, 1998.**
- 4 **ANDERSON, Carol H. Retailing: concepts, strategy and information. USA: West Publishing, 1993.**
- 5 **ÂNGELO, Cláudio F. coord. Varejo: modernização e perspectivas. São Paulo : Atlas, 1994.**
- 6 **\_\_\_\_\_; SILVEIRA, José A. G. Varejo competitivo. São Paulo : Atlas, 1996.**
- 7 **ANSOFF, H. Igor. Corporate strategy. New York : Penguin Books, 1965.**
- 8 **ARMSTRONG, J. Scott; COLLOPY, Fred. Competitor orientation: effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. Journal of Marketing Research, v. 33, p.188-199, May 1996.**
- 9 **AVLONITIS, George; GOUNARIS, Spiros P. Marketing orientation and company performance. Industrial Marketing Management, v. 26, p. 385–402, 1997.**
- 10 **ATUAHENE-GIMA, KWAKU. Market orientation and innovation. Journal of Business Research, v. 35, p. 93–103, 1996.**
- 11 **BAKER, Thomas L.; SIMPSON, Penny M.; SIGUAW, Judy A. The impact of suppliers' perception of reseller market orientation on key relationship constructs. Journal of the Academy of Marketing Science, v.27, n.1, p. 50–57, 1999.**
- 12 **BALAKRISHNAN, Subra. Benefits of customer and competitive orientations in industrial markets. Industrial Marketing Management, v.25, p.257–269, 1996.**
- 13 **BARKSDALE, Hiram C.; DARDEN, Bill. Marketers' attitudes toward the marketing concept. Journal of Marketing, v.35, p. 29–36, October 1971.**
- 14 **BARRIZZELLI, Nelson. Um modelo de coleta e processamento de informações para a tomada de decisões de preços no varejo. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP. São Paulo, 1995.**
- 15 **BARTELS, Robert. The history of marketing thought. Columbus: Horizons, 1988.**
- 16 **BATISTA, Renato Nahas. Venda Direta : um estudo de casos exploratório visando levantamento de hipótese sobre seu funcionamento. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP. São Paulo, 1996.**

- 17 BELL, M.L. and EMORY, C.W. The faltering marketing concept. **Journal of Marketing**, vol. 35, p.37-42, october, 1971.
- 18 BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing : competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1992.
- 19 BERMAN, Barry; EVANS, Joel. **Retail management: a strategic approach**. New York : McMillan, 1989.
- 20 BONOMA, T. Case research in marketing : opportunities, problems and processes. **Journal of Marketing**, v. 22, May 1985.
- 21 BUZZELL, Robert D.; GALE, Bradley T. **PIMS : o impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo : Pioneira, 1991.
- 22 BYRNE, John A. Paradigms for postmodern managers. **Business Week**, p. 62-63, 1992.
- 23 CAIXETA, Nely. Dona Luiza. **EXAME**, p.90-98, 25, agosto, 1999.
- 24 CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de administração**, v. 26. n. 3, p.95-97, 1991.
- 25 CHURCHIL, Gilbert A. Jr. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v.16, p. 64-73, February 1979.
- 26 CONANT, J. S.; MOKWA, M.P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, September 1990.
- 27 CRAVENS, David W. **Strategic marketing**. Illinois: Irwin, 1994.
- 28 \_\_\_\_\_; GREENLEY, G; PIERCY, N.F. e SLATER, S.F. Mapping the path to market leadership. **Marketing Management**, p. 29-39, fall, 1998.
- 29 \_\_\_\_\_; SHIPP, Shannon H. Market-driven strategies for competitive advantage. **Business Horizons**, v. 34, n. 1, p.53-61 Jan / Feb 1991.
- 30 CRISPIM, Sérgio Feliciano. **A importância do marketing no varejo e a evolução estrutural do alto varejo brasileiro de bens de magazine**. São Paulo, 1994. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP.
- 31 DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado**. Rio de Janeiro : Record, 1990.
- 32 \_\_\_\_\_. Marketing theory with strategic orientation. **Journal of Marketing**, v. 47, Fall 1983, p. 79-89.
- 33 \_\_\_\_\_. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.20, p.323-330, Fall 1992.
- 34 \_\_\_\_\_. The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**, v.58, p. 37-52, October 1994.

- 35 \_\_\_\_\_. What does it mean to be market-driven? **Business Strategy Review**, v. 9, iss: 1, p.1-14, Spring 1998.
- 36 \_\_\_\_\_.; WENSLEY, Robin. Assessing advantage : a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, p. 1-20, April 1988.
- 37 DESPHANDÉ, Rohit; WEBSTER, Frederic E. Jr. Organizational culture and marketing : defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, p.3-15, January 1989.
- 38 \_\_\_\_\_. **Developing a market orientation**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 1999.
- 39 \_\_\_\_\_.; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederic E. Jr. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v.57, p.23-37, January 1993.
- 40 \_\_\_\_\_. Understanding market orientation: a prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. **Marketing Science Institute. Technical working paper series report**. p.96-125, 1996.
- 41 \_\_\_\_\_. A five country comparison of how corporate culture and climate, customer orientation, and innovativeness affect business performance (**working paper**). Hanover, NH: Dartmouth College, Amos Tuck School, 1995.
- 42 DIAMANTOPOULOS, A.; HART, S. Linking market orientation and company performance: preliminary work on KOHLI and JAWORSKI's framework. **Journal of Strategic Marketing**, v.1, p.93-122, 1993.
- 43 DRUCKER, Peter A. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York : Harper & Row, 1973.
- 44 FELTON, A.P. Making the marketing concept work. **Harvard Business Review**, vol.37, p.55-65, July-August, 1959.
- 45 GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente**. São Paulo : Pioneira, 1996.
- 46 GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1-19, April 1994.
- 47 GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.
- 48 GRONROOS, Christian. Defining marketing: a market-oriented approach. **European Journal of Marketing**, v. 23, p. 52-60, n. 1, 1998.
- 49 HAN, Jin K.; KIM, Namwoon; SRIVASTAVA, Rajendra K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link ? **Journal of Marketing**, v. 62, p. 30-45, October 1998.
- 50 HAX, A. C.; MAJLOUF, N. S. **Strategic management: an integrative perspective**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- 51 HEIENS, R.A. Market orientation: toward an integrated framework. **Academy of Marketing Science Review (on line)**. January, p.1-8, 2000.

- 52 HENDERSON, Rebecca; MITCHELL, Will. The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance. **Strategic Management Journal**, v.18, p. 5-14, Summer 1997.
- 53 HOOLEY, George J.; LYNCH, J. E.; SHEPERD, J. The marketing concept: putting theory into practice. **European Journal of Marketing**, v. 24, p. 7-23, 1990.
- 54 HOUSTON, Franklin S. The marketing concept. What it is and what it is not. **Journal of Marketing**, v.50, p.81-87, April 1986.
- 55 HUNT, Shelby D. The nature and scope of marketing. **Journal of Marketing**, v. 40, p.17-28, July 1976.
- 56 \_\_\_\_\_; MORGAN, Robert M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 1-15, April 1995.
- 57 IACOMINI, Franco. Os sobreviventes. **Veja**, p. 130-131, 15 de setembro de 1999.
- 58 JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation : antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, p.53-70, July 1993.
- 59 KUMAR, Kamallesh; SUBRAMANIAN, Ram; YAUGER, Charles. **Performance-Oriented: toward a successful strategy**. Marketing Health Services, 1997, p. 10-20.
- 60 \_\_\_\_\_. Examining the market orientation - performance relationship : a context-specific study. **Journal of Management**, v.24, n. 2, p. 201-233, 1998.
- 61 KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, v.54, p.1-18, April 1990.
- 62 \_\_\_\_\_; KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, p.467-477, November 1993,.
- 63 KOTLER, Philip; ZALTMAN, Gerald. Social marketing: an approach to planned social change, **Journal of Marketing**, v.35, p.3-12, July 1971.
- 64 \_\_\_\_\_; CLARKE, R.N. **Marketing for healthcare organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1987.
- 65 \_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- 66 LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo : Atlas, 1986.
- 67 LICHTENTAL, J. David; WILSON, David T. Becoming market oriented. **Journal of Business Research**, v. 24, p. 191-207, May 1992.
- 68 LUSCH, Robert F.; DUNNE, Patric. **Retail management**. Cincinnati, OH: Southwestern Publishing, 1990.
- 69 MAYER, Morris L. 1949-1989: Retail reflections. **Journal of Retailing**, v. 65, p. 396-401, Fall 1989.
- 70 McGRATH, Rita G.; McMILLAN, Ian C.; VENKATARAMAN, S. Defining and developing competences: a strategic process paradigm. **Strategic Management Journal**, v.16, p. 251-275, 1995.



- 71 **MARKETING SCIENCE INSTITUTE. Research priorities 1990-1992 : a guide to MSI research programs and procedures.** Massachussets: MSI Publications, 1990.
- 72 **MARTIN, James H.; MARTIN, B.A.; GRBAC, B. Employee involvement and market orientation. In a Transition Economy: importance, problems and a solution. Journal of Mangerial Issues, v. 10, n.4, Winter 1998, p. 485-502.**
- 73 **MASON, J. B.; MAYER, M.L.; WILKINSON, J. B. Modern retailing: theory and practice. 6ª ed. Homewood: Irwin, 1993.**
- 74 **MATTAR, Fauze N. Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1992.
- 75 **MCGOLDRICK, Peter J. Retail marketing.** Londres: McGraw-Hill, 1990.
- 76 **McNAMARA, Carlton P. The present status of marketing concept. Journal of Marketing, v.36, p.50-57, January 1972.**
- 77 **MINCIOTTI, Silvio A. O sistema de informações de marketing como suporte para a adoção do marketing estratégico : o desenvolvimento de um modelo.** São Paulo, 1992. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP.
- 78 **MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael. Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 79 **MORGENSTEIN, Melvin; STRONGIN, Harriet. Modern retailing : management, principles and practices. 3.ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992.**
- 80 **NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, v.54, p.20-35, October 1990.**
- 81 **OLIVER, Christine. Sustainable competitive advantage: combining institucional and resource-based views. Strategic Management Journal, v.18, p. 697-713, 1997.**
- 82 **OXENFELDT, Alfred L.; MOORE, William. Customer or competitor : which guideline for marketing ? Management Review, p.43-48, August 1978.**
- 83 **PELHAM, Alfred M.; WILSON, David T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. Journal of the Academy of Marketing Science. V. 24, p. 27-43, n. 1, 1996.**
- 84 **PETERAF, Margaret. The cornerstones of competitive advantage : a resource-based view. Strategic Management Journal, v.14, p. 179-191, March 1993.**
- 85 **PITKIN, Dan. Customer focus In; HRADESKY, John L. Total quality management handbook.** New York: McGraw Hill, 1995.
- 86 **PRADO, Arlete P. M.A. Orientação para o mercado: desenvolvimento de um instrumento de medida aplicável a hospitais.** Curitiba, 1995, Dissertação (Mestrado), Setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR.
- 87 **PORTER, Michael. Competitive advantage.** New York: McMillan, 1985.

- 88 \_\_\_\_\_. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v.12, p.95-117, 1991.
- 89 \_\_\_\_\_. What is strategy ? **Harvard Business Review**, p.61-89, Nov / Dec, 1996.
- 90 \_\_\_\_\_; MILLAR, Victor E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, July / August 1985.
- 91 RACHMAN, David J. **Varejo : estratégia e estrutura**. São Paulo: Atlas, 1973.
- 92 ROGERS, Dorothy S. et al. **Retailing, new perspectives**. Fort Worth : The Driden Press, 1992.
- 93 ROQUEBERT, Jaime A.; PHILLIPS, Robert; WESTFALL, Peter A. Markets vs. Management: what “drives” profitability? **Strategic Management Journal**, v.17, p.653-664, 1996.
- 94 RUEKERT, Robert W. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, p. 225-245, 1992.
- 95 SELNES, F., JAWORSKI, B.J. e KOHLI, A.K. Market orientation in United States and Scandnavian Countries: a cross-cultural study. **Scandinavian Journal of Management**, 12(2), p.139-157, 1996.
- 96 SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1987.
- 97 SHAPIRO, B. What the hell is ‘market-oriented’? **Harvard Business Review**, p.119-125, Nov-Dec., 1988.
- 98 SHET, J.N.; GARDNER, D.N. History of marketing thought : an update in BROWN, S.W. e FISK, R.P. **Marketing theory: distinguished contributions**. New York: John Wiley e Sons, inc. 1984.
- 99 SIGUAW, Judy A.; BROWN, Gene; WIDING, Robert E. II. The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 31, p. 106-116, February 1994.
- 100 SINKULA, James M. Market information processing and organizational learning. **Journal of Marketing**, v. 58, p.35-45, January 1994.
- 101 SLATER, Stanley F. The challenge of sustaining competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 25, p. 79-86, 1996.
- 102 \_\_\_\_\_; NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation - performance relationship? **Journal of Marketing**, v.58, p.46-55, January 1994.
- 103 \_\_\_\_\_. Market orientation, customer value and superior performance. **Business Horizons**, v. 37, p.22-28, n. 2, March-April 1994 b.
- 104 \_\_\_\_\_. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 63-74, July 1995.

- 105 \_\_\_\_\_. Developing a customer value-based theory of the firm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 162-167, 1997.
- 106 \_\_\_\_\_; OLSON, Eric M.; REDDY, Venkateshwar K. Strategy-based performance measurement, **Business Horizons**, p.22-27, March-April 1997.
- 107 SOUZA, M.G.; NEMER, A. **Marca e distribuição**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- 108 TALVINEN, Jari M. Information systems in marketing. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 1, p. 8-26, 1995.
- 109 THOMAS, H.; GARDNER, D. **Strategic marketing and management**. John Willey, Illinois, 1985.
- 110 TOALDO, Ana M. M. **A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas industriais do estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 1997. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Ciências Econômicas, UFRGS.
- 111 TOLEDO, Geraldo L.; MINCIOTTI, S. **Marketing estratégico: exclusividade de grandes organizações?** Revista IMES, v.17, p.8-24, jan/abr. 1989.
- 112 \_\_\_\_\_; ROSSI, Carlos A.V. Implicações da cultura organizacional sobre o marketing estratégico. In: ENANPAD (1990), **Anais**. [S.l.: S.n.], 1990. v. 5.
- 113 \_\_\_\_\_; SILVA, F. S. Marketing e competitividade In: ENANPAD (1990). **Anais**. [S.l.: S.n.], 1990, v. 5, p. 178-192.
- 114 \_\_\_\_\_. Marketing e relações pública: um conceito tridimensional. In: ENANPAD (1994). **Anais**. [S.l.: S.n.], 1994, v. 7.
- 115 TREACY, Michael; WIESERMA, Fred. **The discipline of market leaders**. New York: Addison Wesley, 1995.
- 116 TSE, Alan C. B. Market orientation and performance of large property companies in Hong Kong. **International Journal of Commerce and Management**, v. 8, p.57-69, n. 1,1998.
- 117 WALKER, Orville C.; RUEKERT, Robert W. Marketing's role in the implementation of business strategies : a critical review and conceptual framework. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 15-33, July 1987.
- 118 WEBSTER, Frederic E. Jr. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, p. 1-17, October 1992.
- 119 \_\_\_\_\_. Defining the new marketing concept. **Marketing Management**, v.2, p.23-31, n. 4, 1994.
- 120 \_\_\_\_\_. Executing the new marketing concept. **Marketing Management**, v.3, p.9-16, n. 1, 1994.
- 121 \_\_\_\_\_. **Market-Driven management**. New York: J. Wiley, 1994.
- 122 WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente : do planejamento à ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

- 123 WHITELEY, John A. Paradigms for postmodern managers. **Business Week**, p.62-63, 1992.
- 124 WORTZEL, Lawrence H. Retailing strategies for today's mature marketplace. **The Journal of Business Strategy**, v.7, p. 45-56, Spring 1987.
- 125 WRIGHT, Newell D.; PEARCE, James W. The marketing concept and customer satisfaction: an empirical examination of customer service, financial performance, and integrated effort. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 8, p.136-146, 1995.
- 126 YEE-MAN SIU, Noel. In search of marketing orientation : a study among british further education colleges. **International Journal of Management**, v. 16, p. 89-97, n. 1, March 1999.
- 127 YIN, Robert K. **Case study research**. California, EUA: Sage Publications, 1990.
- 128 ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. Problems and strategies in service marketing. **Journal of Marketing**, 49, p.33-46, Spring 1985.

## ANEXO 1

### ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM DIRIGENTES DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

---

#### PARTE 1: Questionário para Avaliação da Cultura Organizacional (adaptado de DESPHANDE, FARLEY e WEBSTER –1993)

---

*As questões abaixo são relativas a como sua empresa se parece. Cada uma contém quatro descrições de organização. Por favor distribua 100 pontos entre as quatro descrições dependendo da similaridade com a sua empresa. Nenhuma delas é melhor do que a outra; elas são apenas diferentes. Para cada questão distribua todos os 100 pontos. Você pode dividi-los do jeito que desejar. A maioria dos negócios é uma combinação dos diversos tipos descritos.*

#### 1. Tipo de Organização. Minha empresa é um lugar:

- a) Muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas parecem compartilhar muito entre si.
- b) Muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a se expor e assumir riscos.
- c) Muito formal e estruturado. Os procedimentos estabelecidos geralmente determinam o comportamento das pessoas.
- d) Muito orientado para a produção. Uma grande preocupação é com a realização das tarefas, sem um envolvimento pessoal maior.

#### 2. Liderança. O líder da minha empresa é considerado em geral como sendo:

- a) Um mentor, um sábio ou como uma figura materna ou paterna.
- b) Um empreendedor, um inovador, alguém que assume riscos.
- c) Um coordenador, um organizador, um administrador.
- d) Um produtor, um técnico, um diretor muito exigente.

#### 3. O que mantém unida a empresa. Os fatores que mantêm unida a minha empresa são:

- a) Lealdade e tradição. O comprometimento com a empresa é elevado.
- b) Um comprometimento com a inovação e o desenvolvimento (crescimento). Existe uma ênfase em ser o primeiro.
- c) As regras formais e as políticas. Manter uma empresa que funcione com regularidade é importante aqui.
- d) A ênfase nas tarefas e no alcance dos objetivos. Uma orientação para a produção / resultados é compartilhada por todos.

#### 4. O que é importante Minha empresa enfatiza:

- a) Os Recursos Humanos. Grande coesão e moral elevado são importantes na empresa.
- b) Crescimento e aquisição de novos recursos. A rapidez (prontidão) de resposta para assumir novos desafios é importante.
- c) Continuidade e estabilidade. Um funcionamento eficiente e regular é importante.
- d) Ações competitivas e realizações. Objetivos mensuráveis são importantes.

---

#### PARTE 2: Inovatividade

---

*Adaptado de HAN, KIM e SRIVASTAVA (1998).*

*Em relação a novas maneiras de trabalhar no comércio, como você avalia sua empresa:*

### **Inovações Técnicas**

Relativas a novos produtos, novos serviços ao cliente, novas formas de venda.

### **Inovações Administrativas**

Relativas a avanços nos sistemas de gestão financeira, de recursos humanos, de compras, de sistema de informações, de marketing.

---

## **PARTE 3: Antecedentes para a Orientação para o Mercado**

---

*Adaptado de JAWORSKI e KOHLI (1993).*

### **Ênfase da Alta Administração quanto à Orientação para o Mercado**

Ressalta a importância da adaptação ao mercado, de monitorar a concorrência e de satisfazer necessidades e servir aos clientes?

### **Aversão ao Risco da Alta Administração**

Alta administração assume riscos, encoraja inovação, aceita alguns fracassos ou só implementa com certeza de sucesso?

### **Conflitos e Conexões Interdepartamentais**

Trabalham, bem em equipes multidepartamentais, trocam informações ou existem conflitos, não há comunicação entre as áreas?

### **Formalização**

Existe liberdade para tomar iniciativas, decidir e executar ou todos têm que seguir as regras da empresa?

### **Centralização**

Todas as decisões têm que ser aprovadas por um superior ou as pessoas são estimuladas a tomar suas próprias decisões?

### **Sistema de Recompensas**

As promoções e recompensas financeiras dependem de fidelizar e satisfazer os clientes, levantando informações dos clientes e concorrentes ou do volume de vendas?

---

## **PARTE 4: Orientação para o Mercado**

---

*Adaptado\* da escala utilizada por JAWORSKI e KOHLI (1993)*

### **1. GERAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING**

1. Encontro com os clientes
2. Interação do Departamento de Compras com os Clientes
3. Realização de Pesquisa de Mercado
4. Identificação de Mudanças nas Preferências dos Clientes
5. Pesquisa com Usuários Finais
6. Pesquisa com Influenciadores da Compra
7. Coleta Informal de Informações sobre o Setor
8. Geração de Informações sobre os Concorrentes
9. Identificação de Mudanças no Ambiente Competitivo
10. Avaliação das Mudanças no Ambiente sobre os Clientes

### **2. DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING**

1. Conversas Informais sobre os Concorrentes
2. Encontros Interdepartamentais sobre Tendências e Desenvolvimento de Mercado
3. Departamento de Marketing discute com outros Departamentos as Necessidades Futuras dos Clientes
4. Circulação Periódica de Documentos sobre os Clientes
5. Circulação Rápida de Notícias sobre um Cliente Importante
6. Divulgação em todos os níveis da Empresa de Dados sobre a Satisfação dos Clientes
7. Comunicação entre o Departamento de Marketing e o e Compras sobre os Desenvolvimentos de Mercado
8. Rapidez na Divulgação de Notícias sobre a Concorrência

### **3. RESPONSABILIDADE A INTELIGÊNCIA DE MARKETING**

1. Velocidade para decidir como responder a mudanças de preço dos concorrentes
2. Utilização da segmentação de mercado para escolher novos produtos
3. Consideração das mudanças das necessidades dos clientes quanto aos produtos e serviços
4. Revisão periódica da escolha de produtos para que estejam sintonizados com o que os clientes querem
5. Planos de negócios dirigidos por pesquisa de mercado, mais do que pelos avanços tecnológicos
6. Vários departamentos reúnem-se periodicamente para planejar respostas às mudanças no ambiente competitivo
7. As linhas de produtos dependem das necessidades reais do mercado e não das políticas internas
8. Implementação rápida de resposta a ataques dos concorrentes
9. Coordenação entre as atividades dos diferentes departamentos
10. As reclamações dos clientes não caem em ouvidos surdos
11. Velocidade na elaboração e implementação de um ótimo plano de marketing
12. Velocidade em responder a mudanças significativas na estrutura de preço dos concorrentes
13. Tomar ações corretivas imediatas ao detectar insatisfação dos clientes com a qualidade dos serviços
14. Velocidade dos diversos departamentos para modificar os produtos/serviços coordenadamente quando julga que clientes gostaria, de modificações

\*Alterações efetuadas para melhor adaptar a escala ao varejo, trocando a função produção por compras e o desenvolvimento de produtos por sua escolha. Esta observação refere-se ao item 2 da geração I.M. e ao item 7 da disseminação da I.M. (Produção → Compras); e ao item 4 da responsividade à I.M. (Desenvolvimento → Escolha).

---

## **PARTE 5: Avaliação do Desempenho da Empresa**

---

*Adaptado de DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1990); JAWORSKI e KOHLI (1993); SLATER e NARVER (1995) e WRIGHT e PEARCE (1995).*

**Objetiva X Subjetiva**

**Absoluta X Relativa aos Concorrentes**

**Quais os critérios de avaliação de desempenho utilizados?**

Lucratividade

Participação de Mercado

Retorno sobre o Investimento

Volume de Vendas

Satisfação dos Clientes

Lealdade dos Clientes

Satisfação dos Funcionários

Outros?



**ANEXO 2****RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E RESPECTIVOS CARGOS**

**LUIZA HELENA TRAJANO INÁCIO RODRIGUES**

Superintendente

**WILLIAM DOUGLAS ROSA DE MORAES**

Diretor Administrativo

**ELDO MORENO**

Diretor Comercial

**ADRIANA A. CINTRA SOUZA**

Assistente da Superintendência

**JOÃO BOSCO CORDEIRO**

Gerente do Departamento de Compras

**EMÍLIA TELMA N. RODRIGUES GERON**

Gerente de Recursos Humanos

**REGINA JUNQUEIRA INÁCIO**

Gerente de Marketing

**DOUGLAS A. MATRICARDI**

Gerente das Lojas Eletrônicas

**MILTON MARTINS**

Departamento de Administração de Lojas

**ODERI GERIN LEITE**

Responsável pelo Database Marketing

**MATIAS ALVES TEODORO TAVEIRA**

Gerente de Loja

**JOSÉ RAIMUNDO**

Encarregado de Seção

**MARCIA M. FRANCO RODRIGUES**

Diretora da ETCO (Agência de Comunicação)

## ANEXO 3

### PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

*O questionário adaptado para o varejo e com a inclusão de uma dimensão sugerida à partir do estudo de caso, tendo como base a escala MARKOR com 20 itens desenvolvida por KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993) segue abaixo:*

#### I. GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING

1. Nesta unidade de negócio nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir que produtos ou serviços eles irão precisar no futuro.
2. Nesta unidade de negócios nós fazemos muita pesquisa de mercado desenvolvida internamente.
3. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de produtos pelos nossos clientes. (I)
4. Nós pesquisamos os usuários finais pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.
5. Nós somos lentos para detectar mudanças importantes em nossa indústria. (Por exemplo: concorrência, tecnologia, legislação). (I)
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos as mudanças em nosso ambiente de negócios (como na Legislação) sobre os clientes.
7. Neste empresa nós pesquisamos a satisfação de nossos funcionários pelo menos uma vez por ano.

#### II. DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING

8. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez a cada trimestre para discutir tendências e desenvolvimentos do mercado.
9. Os profissionais e marketing da nossa empresa gastam tempo discutindo sobre as necessidades futuras dos clientes com os outros departamentos funcionais.
10. Quando acontece alguma coisa de importante a algum cliente ou mercado, todos na empresa ficam logo sabendo.
11. Dados sobre a satisfação dos clientes são disseminados de modo regular em todos os níveis da empresa.
12. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos. (I)

#### III. RESPONSABILIDADE À INTELIGÊNCIA DE MARKETING

13. Nós demoramos uma eternidade para decidir como responder às mudanças de preços de nossos concorrentes. (I)
14. Por um motivo ou outro nós tendemos a ignorar as modificações nas necessidades de nossos clientes quanto a produtos ou serviços. (I)
15. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de seleção\*\* de produtos para assegurar que eles estão alinhados com o que os consumidores querem.
16. Vários departamentos se reúnem periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que estão ocorrendo em nosso ambiente de negócios.
17. Se um grande concorrente estivesse para lançar uma campanha intensiva direcionada para nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.
18. As atividades dos diferentes departamentos desta empresa são bem coordenadas.
19. As reclamações dos clientes caem em ouvidos surdos em nossa empresa. (I)

20. Mesmo se desenvolvêssemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em um tempo adequado. (O)
21. Quando julgamos que os clientes gostariam que nós modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços concentrados para providenciar isto.

(I) QUESTÃO INVERTIDA

(\*) PERGUNTA SUGERIDA A PARTIR DAS OBSERVAÇÕES DO ESTUDO DE CASO

\*\*Alteração na escala original para adaptar-se ao varejo.